

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

รายชื่อ	ตำแหน่งและหน่วยงาน
1. ผศ. ดร. ผจญ จันธะชวันะ	1. ประธานกรรมการบริหาร/ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีแหลมทองและ โรงเรียนสยามธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. ดร. นัทรทิพย์ สุวรรณชิน	2. รองประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนพัฒนวิชาการเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
3. ดร. เชน สุขสวี	3. ผู้อำนวยการ โรงเรียนหาดใหญ่บริหารธุรกิจสากล จังหวัดสงขลา
4. ดร. วรายุทธ์ พัฒนาศิริรักษ์	4. ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุราษฎร์เทคโนโลยีช่างอุตสาหกรรม จังหวัดสุราษฎร์ธานี
5. ดร. อนุวุฒิ ชูทรัพย์	5. ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ กรุงเทพมหานคร
6. นายบัญชา เกตมณี	6. ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู กรุงเทพมหานคร
7. นายประเสริฐ กลิ่นชู	7. ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก อีเทค จังหวัดชลบุรี
8. นายดำรง ดินตมุสิก	8. ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจ และเทคโนโลยี กรุงเทพมหานคร

รายชื่อ	ตำแหน่งและหน่วยงาน
9. นายศิริพงษ์ เจริญกุล	9. รองผู้อำนวยการ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา โรงเรียน โปลีเทคนิคลานนา จังหวัดเชียงใหม่
10. ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง	10. ผู้อำนวยการ โรงเรียนอรรณพวิทย์พัฒนวิชาการ กรุงเทพมหานคร



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ
รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา



แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา
เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา
Customer Relationship Management (CRM) Model in Private Vocational School

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อนำความคิดเห็นทั้งหมดมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โดยให้พิจารณาข้อความที่ปรากฏในแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ดังนั้นจึงขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดทุกข้อ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของท่าน

นางเบญจมาภรณ์ คุณะรังษี

ผู้วิจัย

หมายเหตุ การติดต่อผู้วิจัยสามารถติดต่อทางโทรศัพท์มือถือ 081-8232837

E-mail: benjamapornk@hotmail.com

แบบสัมภาษณ์
ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา
เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใน โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

**ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใน
โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา**

ผู้ให้การสัมภาษณ์ ☐ นาย ☐ นาง ☐ นางสาว

ตำแหน่ง ☐ ทางการบริหาร

ตำแหน่ง ☐ ทางวิชาการ

ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนปี

สถานที่ทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน/ประสบการณ์วิชาชีพ

1.

2.

3.

4.

5.

ผลงานทางวิชาการ (ถ้ามี)

1.

2.

3.

4.

5.

สัมภาษณ์/...../..... เวลา

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถาม

1. ตาม พรบการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) และ พรบโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ซึ่งกำหนดให้การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเป็นอิสระ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ที่มีการกล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการบริหารเชิงธุรกิจศึกษา

.....

3. ในแวดวงของ “ธุรกิจ” ย่อมมี “ลูกค้า” และ “ผู้ให้บริการ” ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างในเรื่องนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในปัจจุบัน

.....

4. ในภาพการณ์ปัจจุบัน โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีระดับการแข่งขันสูงมากระหว่างโรงเรียนของ ภาครัฐและภาคเอกชน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

5. ปัจจุบันท่านมีหลักในการจัดการบริการด้านการศึกษาของโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

.....

6. ท่านคิดว่าการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาโดยแบ่งเป็น ภารกิจ(1 ด้าน คือ 4 ด้าน การบริหารงานวิชาการ (2ด้านการบริหารการเงิน (3 ด้านการบริหารงานบุคคล (4ด้านการบริหารทั่วไป ตาม พรบการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) มาตรา ท่านมีความคิดเห็น 39 ว่าภารกิจดังกล่าวมานี้มีความเหมาะสมหรือไม่

.....

7. การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการบริหารเชิงธุรกิจ เพราะฉะนั้น โรงเรียนจึง ต้องหาความแตกต่างหรือจุดขายเพื่อจะให้เกิดการเปรียบเทียบกับเชิงการแข่งขัน ท่านมีความคิดเห็น อย่างไร

.....

.....

8. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ในเรื่องของความแตกต่างของการบริหารโรงเรียนที่มอบคุณภาพและการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง จนทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีความแตกต่างกันในด้านของการแข่งขัน

.....

.....

9. การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM บริหารกับภารกิจทุก ๆ ด้านของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความสำคัญกับการให้บริการต่อนักเรียน นักศึกษา และผู้ปกครอง จนทำให้เกิดความพึงพอใจและกลายเป็น “วัฒนธรรมการให้บริการในโรงเรียน” ท่านคิดว่าหลักการนี้มีความเป็นไปได้หรือไม่ ประการใด

.....

.....

10. กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ควรจะดำเนินการอย่างไร

.....

.....

11. การดำเนินงานระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ CRM การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ การปรับกระบวนการด้านสังคม การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี และ การปรับโครงสร้างระบบงาน ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้หรือไม่

.....

.....

12. การดำเนินงานระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน โดย วิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ วิเคราะห์สถานะแวดล้อม ภายนอก วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความเสี่ยง และขึ้นจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้หรือไม่

.....

.....

13. การดำเนินงาน ระยะที่ 3 ขึ้นดำเนินงาน โดย การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM แนวทางกำหนดกลยุทธ์ของ 4 หน่วยงาน จัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC และจัดทำมาตรฐาน และปรับปรุงการให้บริการ ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้หรือไม่

.....

.....

14. การดำเนินงาน ระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา โดย ประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐาน การให้บริการจัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานและมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้หรือไม่

.....

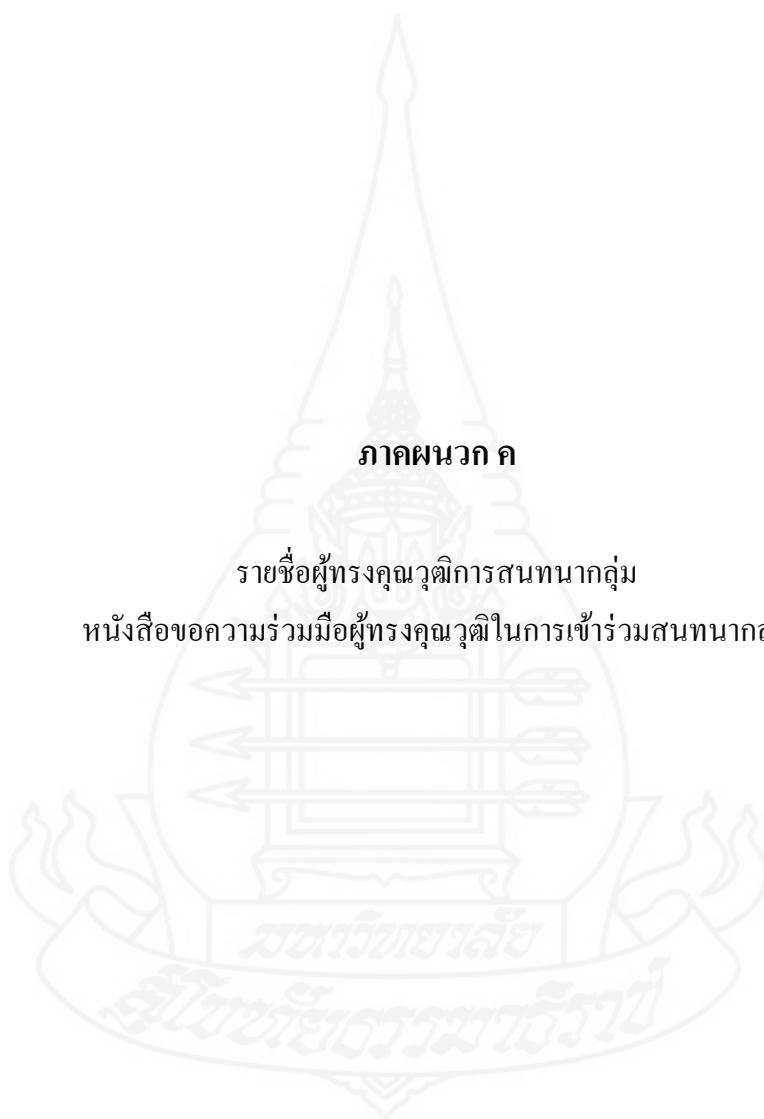
.....



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม

หนังสือขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

รายชื่อ	ตำแหน่งและหน่วยงาน
1. นายบัญชา เกียมณี	1. ประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู กรุงเทพมหานคร
2. ดร. อินทร์. จันท์เจริญ	2. ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคโนโลยีกรุงธน กรุงเทพมหานคร
3. ดร. สมศักดิ์. รุ่งเรือง	3. ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ โรงเรียนอรรถวิทย์พัฒนวิชาการ กรุงเทพมหานคร
4. ผศ. ดร. พงษ์ จันชะวณะ	4. ผู้รับใบอนุญาต และประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนเทคโนโลยีแหลมทอง และโรงเรียน สยาม ธุรกิจพระอุปถัมภ์ กรุงเทพมหานคร
5. ดร. ศุภชัยตระกูล . ดอกบัว	5. ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนเทคโนโลยีพัฒนวิชาการพลาญชัยร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
6. ดร. ชาศิขาย . พุคยาภรณ์	6. ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนในเครือไทยเทค- กรุงเทพมหานคร
7. ดร. จักรพันธ์. พรนิมิตร	7. ประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนพัฒนวิชาการจรัญสนิทวงศ์ กรุงเทพมหานคร
8. นางพิริยาภรณ์ ธรรมมา รักษ์	8. ประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระ อุปถัมภ์ กรุงเทพมหานคร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. ดร. ธนินาถ ฌ สุนทร	คณะบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น กรุงเทพมหานคร
2. ผศ. ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร



หนังสือขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/569

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการคณบดีพันธุ์ จำนวน ชุด 1

ด้วย นางบุญจมากรณ์ คุณะรังษี นักศึกษาระดับคณบดีพันธุ์ วิชาเอกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้ทำคณบดีพันธุ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ตามโครงการคณบดีพันธุ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำคณบดีพันธุ์ดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาทั่วไป และเพื่อให้คณบดีพันธุ์ที่จัดทำขึ้นนั้นครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้โปรดเข้าร่วมให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงรูปแบบการวิจัยของนักศึกษา ในวันพฤหัสบดีที่ 23 ธันวาคม 2553 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมครูเพทาย โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ เลขที่ 2 ซอยพหลโยธิน 24 แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา

ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดาณรงค์.)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร .02-504-8503

โทรสาร 02-503-3566-7

ภาคผนวก ง

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
(Focus Group Discussion)

ณ ห้องประชุมครูเพทาย สถาบันสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์

วันที่ 23 ธันวาคม 2553

รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

Customer Relationship Management Model

For Private Vocational Schools

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งเรียกว่า ธุรกิจ “การศึกษา” ได้รับหลักการมาจากการบริหารทางธุรกิจ มีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และหลักในการบริหารโรงเรียนหลายรูปแบบเพื่อให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้เรียนและผู้ปกครองตลอดจนสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างไรก็ตามธุรกิจการศึกษานั้นต่างจากธุรกิจในบางประเด็น คือ ธุรกิจการศึกษาเป็นธุรกิจที่ไม่ได้หวังผลกำไรที่เป็นตัวเงิน แต่ผลที่ได้นั้นเป็นคุณภาพในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนซึ่งตรงกับความต้องการของผู้ปกครอง ทำให้ผู้ปกครองมีค่านิยมที่ดีต่อโรงเรียน เห็นคุณค่าในการจัดการศึกษาที่มีผลต่อคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง แต่ถ้าผู้ปกครองมีค่านิยมที่ไม่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนแล้ว จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน เพราะฉะนั้นการจัดการธุรกิจการศึกษาจึงควรปรับให้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาคนให้มีความรู้และมีคุณภาพและตรงต่อความต้องการของสังคม และในขณะเดียวกันโรงเรียนควรมีการจัดการศึกษาที่สามารถพึ่งพาตนเองได้และมีรายได้พอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายให้การดำเนินธุรกิจการศึกษาให้ก้าวต่อไปอย่างต่อเนื่อง (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา 2551; ธนาลักษณ์ ต้นธนกุล, 2549; Steinberg, 1996)

สภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีจุดเด่นอยู่หลายประการ เช่น มีความคล่องตัว และรวดเร็วในการตัดสินใจ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากนัก ลักษณะการทำงานมีความมุ่งมั่นเพื่อความอยู่รอดของกิจการและมีการบริการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้คุ้มค่าแก่การลงทุนที่สูงมากเพราะต้องจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนพัฒนาความสามารถและทักษะในวิชาชีพของตน รวมถึงความสามารถในการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าปฏิบัติงานโดยได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม แต่ถึงแม้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีจุดเด่นหลายประการดังกล่าว โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษายังประสบปัญหาอยู่มากในหลายด้าน ประการแรก คือ โรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐขยายจำนวนการรับนักเรียน

ตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งค่าใช้จ่ายที่จะเข้าเรียนในโรงเรียนของรัฐต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนอาชีวศึกษาของเอกชน ส่งผลให้โรงเรียน

เอกชนประเภทอาชีวศึกษาต้องแข่งขันทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณกับโรงเรียนของรัฐ ประการที่สอง ความแตกต่างในด้านคุณภาพระหว่างโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาด้วยกันเองทำให้ได้รับการยอมรับของนักเรียนและผู้ปกครองไม่เท่ากัน เช่น ความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ ความเก่าแก่ของชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับมานานปี ขนาดของโรงเรียน ศักยภาพของผู้บริหาร ความเอาใจใส่ของครูและระบบการจัดการเรียนการสอน ประการสุดท้ายที่โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาประสบอยู่ คือ ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหารและบริหารงานไม่เป็นระบบ ขาดเทคนิคการบริหารที่มุ่งประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารไม่มีทักษะพื้นฐานและไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่เปิดใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานทำให้การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ธีระ รุญเจริญ 2545; ธนาลักษณ์ ตันธนกุล 2549; จรวยพร ธรณินทร์ 2549; สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2551)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในยุคปัจจุบันจึงมีการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ และการให้บริการ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขัน โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาหลายแห่งปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหาร โดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เน้นระบบการกระจายอำนาจ และยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาหลายแห่งมุ่งเน้นการบริหารที่ผลสัมฤทธิ์ และหลายแห่งมุ่งเน้นกระบวนการจัดการระบบบริหารงาน ให้มีความสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ โดยยึดหลักการบริหารและการจัดการสถานศึกษาภายใต้ภาระงานการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นพื้นฐานสำคัญผสมผสานแนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบการบริหารงานสำหรับสถานศึกษา ที่มีความหลากหลายมุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เช่น รูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รูปแบบการบริหารงานโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล นอกจากนี้ยังรวมถึงรูปแบบของนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการศึกษาวิเคราะห์เทียบเคียงคู่แข่งที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นองค์กรสถานศึกษาที่มีแนวทางการบริหารและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นต้น (กมล ภูประเสริฐ 2545; ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ดังนั้น การบริหารจัดการให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเป็นโรงเรียนคุณภาพ ผู้บริหารจึงควรศึกษารูปแบบ (Model) ในการบริหารที่เหมาะสม ปัญหาจึงอยู่ที่การศึกษา และการพัฒนารูปแบบการบริหารอย่างไรให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารงานทั่วไป

ในปัจจุบันแนวทางหนึ่งที่กำลังเป็นที่นิยมในการปรับปรุงการบริหารองค์การธุรกิจ คือ แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management – CRM) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการช่วยให้องค์การสามารถจัดกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์การ และมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการสร้าง การขยาย และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวและการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการใช่วิธีการที่ส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมให้กับลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในตัวองค์การมีความพึงพอใจและรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์การต่อลูกค้าเป็นรายบุคคล (คอตเลอร์ แปลโดย วารุณี ดันติวงศ์วานิช 2545:3; คิสพงศ์ พรชนกนาถ 2546: 30; Brown 2000: xii)

หลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแม้เป็นแนวคิดทางธุรกิจ แต่สามารถนำมาปรับใช้กับการศึกษาได้ดังที่ Gary B. Grant and Greg Anderson (2002: 27-29) ได้นำเสนอ Customer Relationship Management (CRM): A Vision of Higher Education ในภาคการศึกษาว่าเป็นเรื่องที่ทำนาย เพราะโดยทั่วไป CRM จะใช้ในภาคธุรกิจการค้าแต่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา โดยเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาทั้งผู้เรียนกับสถานศึกษา ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา หรือบุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาเอง สามารถสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นให้เกิดขึ้นได้โดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในด้านของผู้เรียน การติดต่อสื่อสารกับสถานศึกษา เช่น การลงทะเบียนการเรียน การชำระเงินค่าธรรมเนียมการเรียน เป็นต้น ในด้านของบุคลากรในสถานศึกษา CRM เป็นเครื่องมือที่ทำให้มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การจ่ายเงินเดือน การอบรมบุคลากร หรือ การอำนวยความสะดวกในด้านอื่น ๆ ดังนั้นการประยุกต์หลักการและแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ผู้โรงเรียนสามารถช่วยทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพได้

จากการศึกษาสภาพปัญหาของการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา และแนว ความคิดของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาควรมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งนโยบายภาครัฐและความต้องการของสังคม ซึ่งการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีน้อยมากและยังไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้อย่างแท้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึง

มีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบและการบริหารโรงเรียนที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน โดยผู้วิจัยจะนำแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านมาสังเคราะห์และประยุกต์เพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โดยนำแนวคิดของ Sergioivanni and et.al. (1992) ที่แสดงทรรศนะไว้ว่า “ทฤษฎีทางบริหารการศึกษานั้น ส่วนใหญ่ได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎีทางด้านอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะจากทฤษฎีการบริหารธุรกิจ” และดังนั้น การนำแนวคิดและหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการนำมาใช้ในองค์กร ธุรกิจอย่างแพร่หลายมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภท อาชีวศึกษา เนื่องด้วย การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีการ กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานที่ชัดเจนเพื่อมุ่งความสำคัญให้กับผู้รับบริการ คือ ผู้เรียนและ ผู้ปกครอง การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ การสร้าง การรักษา และการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียน ซึ่งสามารถนำมา ประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียนทั้งด้าน การบริหารงานวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารงานทั่วไป อันจะนำไปสู่แนวทางการ พัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนได้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใน โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา
- 2.2 เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภท อาชีวศึกษา
- 2.3 เพื่อตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

3. ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถาม ของการวิจัยไว้ ดังนี้

3.1 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบอะไรบ้าง

3.2 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาควรเป็นอย่างไร

3.3 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่นำเสนอมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับใด

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ มาใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ สังเคราะห์เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีของ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2544); สุขสวัสดิ์ รุ่งเรืองธนาพร (2545); ดิสพงษ์ พรชนกนาถ (2546); ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546); วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร (2549); Wilson (1995); Berry (1995); Nervin (1995); Reichheld (1996); Philippe Kotler (2000); Gronroos (2000); Leu, Horng-Der (2000); Oligvy One2Qci (2001); Winer (2001); Nykamp (2001); Parvatiyal & Shet (2001); Institute of Direct Marketing (2002); Anderson & Kerr (2003); Chen (2003); Future Lab Business Consulting (2003); Federick Newell (2004); Lindgreen (2004); Curry and Kolon (2004); Jason (2004); Sin, Tse and Yim (2004); Newell (2005) และคนอื่น ๆ โดยผู้วิจัยยึดแนวคิดของ Ocker & Mudambi (2002) ซึ่งเป็นนักวิจัยที่ได้นำเสนอแนวความคิดขององค์การในการเตรียมความพร้อมสู่การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ในการบริหารองค์การ จึงได้สาระสำคัญที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม (Policy and commitment)

1.1.1 การมุ่งความสำคัญของผู้รับบริการ (Customer Focus)

1.1.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)

1.1.3 การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement)

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM (CRM Objective)

1.2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.2.2 การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.2.3 การขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.3 การปรับกระบวนการรู้ความเข้าใจ (Intellectual Alignment)

1.4 การปรับกระบวนการด้านสังคม (Social Alignment)

1.5 การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี (Technology Alignment)

2. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545) และภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่

2.1 การบริหารงานวิชาการ

2.2 การบริหารงานการเงิน

2.3 การบริหารงานบุคคล

2.4 การบริหารงานทั่วไป

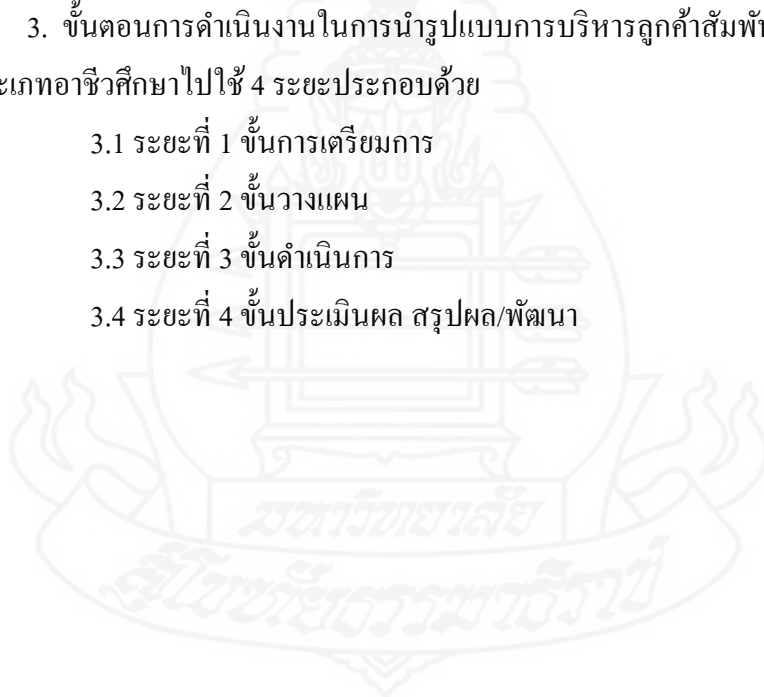
3. ขั้นตอนการดำเนินงานในการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาไปใช้ 4 ระยะประกอบด้วย

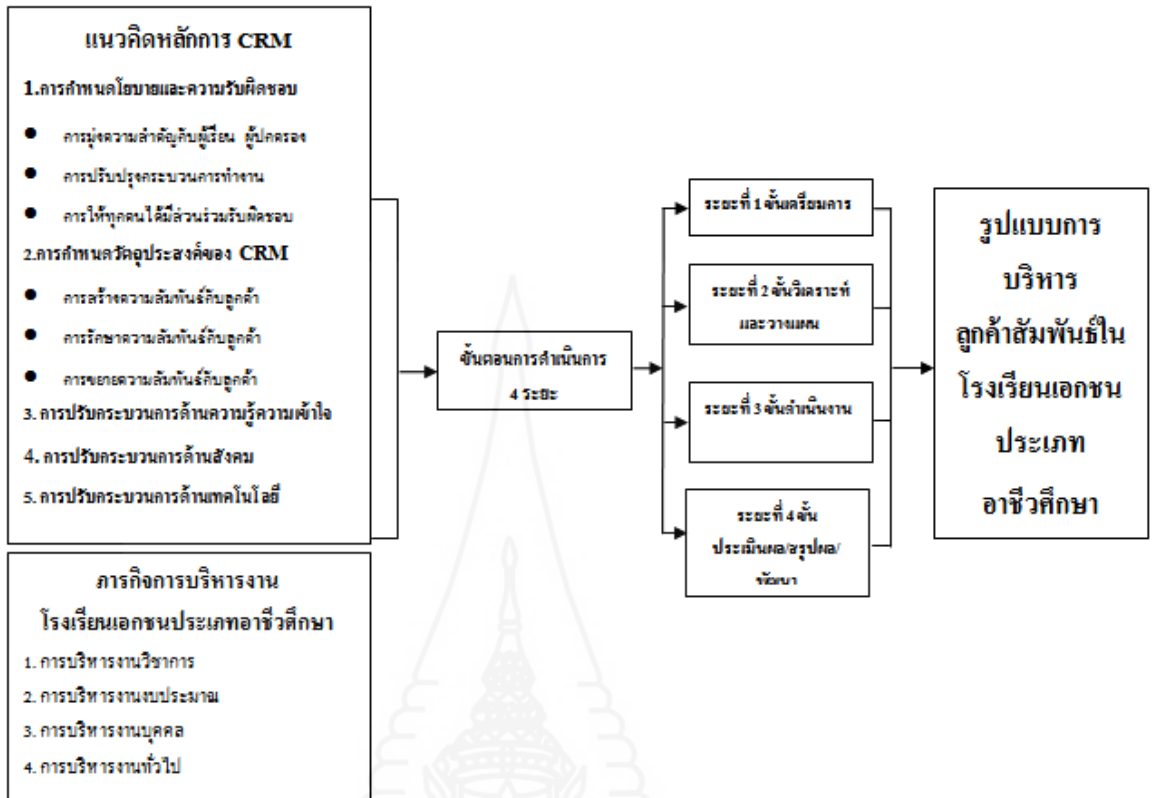
3.1 ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ

3.2 ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน

3.3 ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ

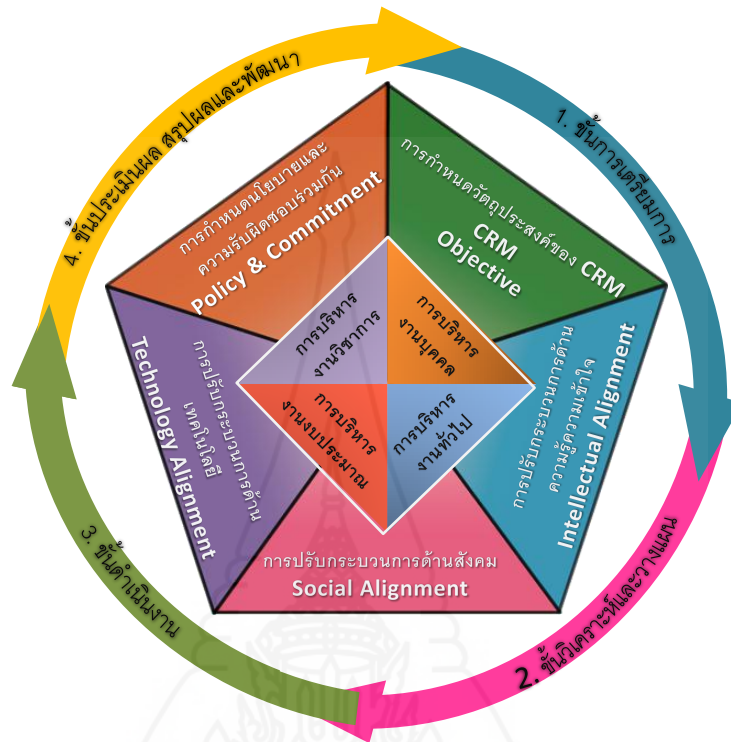
3.4 ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผล/พัฒนา





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

จากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นร่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ร่างเบื้องต้นตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1.2 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา (ร่างเบื้องต้น)

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 421 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ขึ้นสำรวจความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ เป็นผู้รับใบอนุญาตหรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน จากกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน ภาคเหนือ จำนวน 2 คน ภาคใต้ จำนวน 2 คน ภาคตะวันออก จำนวน 1 คน

2.2 ขั้นตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 8 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และประสบการณ์บริหารโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญมีผลงานที่แสดงว่ามีความรู้เกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา การเป็นวิทยากร เป็นต้น และใช้วิธีประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบตามแนวคิดของ Eisner (1976: 192-193) ซึ่งได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยทางการบริหารการศึกษา

2.3 ขั้นการทดลองรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน แบ่งตามขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 28) กำหนด คือ ขนาดเล็กมีนักเรียนไม่เกิน 590 คน ขนาดกลาง มีนักเรียน 591-1,180 คน และขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,181 คน ขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรง กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง 1 โรง และกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรง

2.4 ขั้นการประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาไปใช้ เป็นการตรวจสอบรูปแบบที่นำไปใช้โดยโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้รูปแบบ 3 โรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการใช้รูปแบบ จำนวน 65 คน

3. เนื้อหา แบ่งเนื้อหาในการทำวิจัยออกเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

3.2 การบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

3.3 การนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษา

4. ระยะเวลา ใช้ระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่ ตุลาคม 2553 – พฤษภาคม 2555

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง การบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ปฏิบัติในโรงเรียน ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างการรักษาและการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวและการยกระดับความพึงพอใจด้วยการ ใช้วิธีการที่ส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองทำให้เกิดการยอมรับมีความพึงพอใจและรับรู้ถึงความเอาใจใส่ของโรงเรียน

6.2 โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ ในระบบตามมาตรา 15 (1) ประเภทอาชีวศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

6.3 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนและองค์ประกอบด้านการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 องค์ประกอบด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ

1) การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม คือ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงการบริการเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครอง มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนของกิจกรรมและหน่วยงานโดยบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customer Focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ CRM อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM คือ การเสริมสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครองโดยเน้นการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องและให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง จนเกิดความเชื่อมั่นและความภักดีต่อโรงเรียน

3) การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ (Intellectual Alignment) คือ แนวทางการให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Strategy) ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน ได้แก่ โครงสร้างของโรงเรียน กระบวนการการทำงาน บุคลากร และเทคโนโลยี โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนระดับโรงเรียน หน่วยงานย่อยและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) การปรับกระบวนการด้านสังคม (Social Alignment) หมายถึง พฤติกรรมการตอบสนองของบุคลากรในโรงเรียนเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง หรือสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับการคงสภาพสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม ได้แก่ วัฒนธรรมการให้บริการของหน่วยงาน ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประสบการณ์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ

5) การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี (Technology Alignment) คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนที่เน้นข้อมูลของผู้เรียนเป็นฐาน และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการรักษาข้อมูลต่าง ๆ

6.3.2 องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา แบ่งเป็นภารกิจ 4 ประการ คือ

1) การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาวิชาการและการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีขอบเขตของงาน คือ การกำหนดแผนงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้และการประกันคุณภาพสถานศึกษา

2) การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การบริหารการเงินของโรงเรียน โดยใช้ระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนในด้าน อัตรากำลัง การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัย การจัดทำทะเบียนประวัติ การส่งเสริมวิทยฐานะ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ การขอรับใบอนุญาต และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนในด้านการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายสถานศึกษา การวางแผนการบริหารการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดการระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การนำเสนอความเห็นเกี่ยวกับการรวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาการประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงานและแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

6.3.3 องค์ประกอบด้านการดำเนินการ แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการ ประกอบด้วย กำหนดนโยบาย และความรับผิดชอบร่วม โดยผู้บริหารระดับสูงประกาศนโยบายการบริหารลูกค่าสัมพันธ์ กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารลูกค่าสัมพันธ์ ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีและปรับโครงสร้างระบบงาน

ระยะที่ 2 ขึ้นวิเคราะห์และวางแผน ประกอบด้วย วิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

ระยะที่ 3 ขึ้นดำเนินการ เป็นการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (Student Relationship Center)

ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (Student Relationship Center) หมายถึง การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ โดยการทำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง มารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกันในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น

ระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ สรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ ปรับปรุงการให้บริการ ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติงาน มอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 การวิจัยครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ และนำไปกำหนดเป็นนโยบายการบริหารจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

7.2 การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมปัญหา สภาพปัจจุบัน และความต้องการในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์นำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาแบบรวมทั้งกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนและ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง

7.3 การวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาใช้เป็นแนวทางให้กับโรงเรียน นำไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในด้านคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา



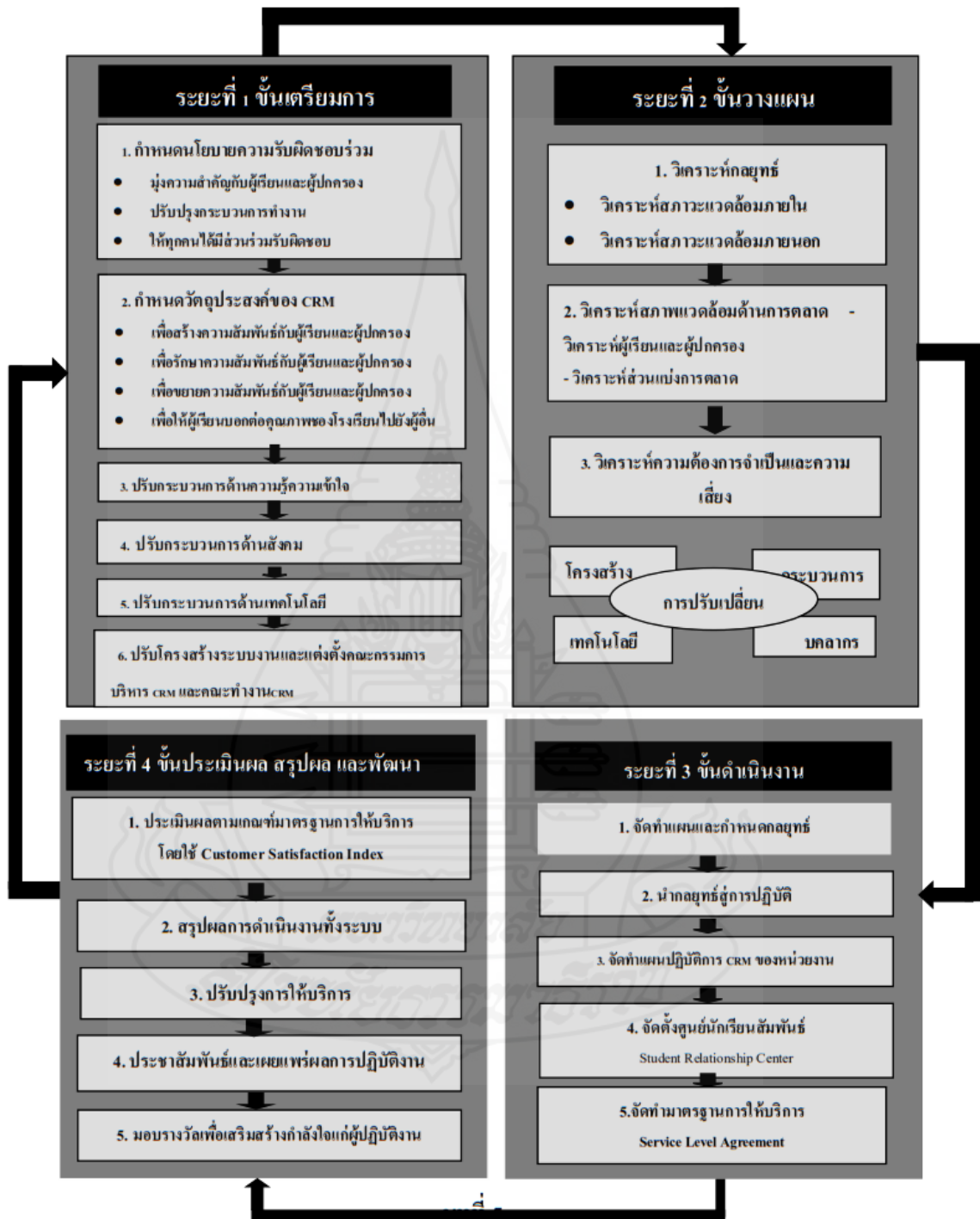
รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

Customer Relationship Management Model for Private Vocational Schools

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ของวิธีการดำเนินการวิจัยได้กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยและระบบงานของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์แนวคิด หลักการและวิธีการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ตามวิธีการดำเนินการวิจัย สำหรับขั้นตอนที่ 3 นี้ คือ การตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนาครั้งที่ 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำเสนอเป็นรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนา ครั้งที่ 2 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่นำเสนอในครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน และ ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา โดยภาพรวม การบริหาร CRM มีลักษณะดังแผนภาพต่อไปนี้



โครงสร้างองค์ประกอบของ
รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา พัฒนา ครั้งที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา พัฒนาครั้งที่ 1

คำอธิบายรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา พัฒนา ครั้งที่ 1

ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดคุณภาพของการให้บริการ และเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยยึดหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นให้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหาร CRM โดยการกำหนดนโยบายและหลักการความรับผิดชอบร่วม (Commitment and Policy) 3 ประการ ดังนี้

หลักการสำคัญของระบบการบริหาร CRM

1) หลักการให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้ปกครอง (Customer Focus) สร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการให้ความสำคัญกับบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยมุ่งบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและมีการเอาใจใส่สนใจและได้รับประโยชน์สูงสุด

2) หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้ปกครอง มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดกระบวนการให้บริการที่ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้เรียน ผู้ปกครองได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3) หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน ให้รับผิดชอบการทำงานแบบมุ่งการให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

ในการดำเนินการตามหลักการดังกล่าวข้างต้น การบริหาร CRM ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ในระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ คณะกรรมการบริหาร CRM ควรดำเนินการตามหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ กำหนดวัตถุประสงค์ CRM ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ ปรับกระบวนการด้านสังคม และปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

องค์ประกอบของระบบการบริหาร CRM

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ CRM การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งเป็นการอธิบายถึงความต้องการของโรงเรียนว่า ต้องการบรรลุถึงผลลัพธ์อะไรบ้าง มีวิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมา (Review Sales Objectives) เนื่องจากวัตถุประสงค์ CRM จะมีผลต่อผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบในเชิงปริมาณและต้องมีจำนวนตัวเลขที่มากเพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์นั้นได้

1.1.2 วิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย (Review target market) ขนาดและศักยภาพของตลาดเป้าหมาย ตลอดจนฐานข้อมูลผู้เรียนปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็น เพราะวัตถุประสงค์ CRM แต่ละข้อล้วนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมตลาดเป้าหมาย และการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายมีจุดประสงค์เพื่อจะได้ทราบจำนวนผู้เรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

1.1.3 วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสทางการตลาด (Review of Problems and Opportunities) การแก้ไขปัญหาและขานรับต่อโอกาสทางการตลาด เป็นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ CRM เช่น ถ้าพบว่า หลักสูตรใหม่ที่โรงเรียนจัดการเรียนการสอนมีจำนวนผู้เรียนน้อย แต่ในปีการศึกษาถัดมามีจำนวนผู้เรียนมากขึ้นและกลุ่มผู้เรียนที่นิยมหลักสูตรนี้เป็นกลุ่มผู้เรียนในบริเวณเขตการศึกษาที่โรงเรียนเพิ่งเริ่มทำการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนควรกำหนดวัตถุประสงค์มุ่งไปยังผู้เรียนกลุ่มใหม่นี้ หรือตัวอย่างเกี่ยวกับอัตราการศึกษาต่อของนักเรียนในระดับที่สูงขึ้นมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับโรงเรียนคู่แข่งกัน โรงเรียนอาจกำหนดวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การเพิ่มจำนวนนักเรียนที่ประสงค์จะศึกษาต่อในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายนี้ได้

1.1.4 การกำหนดเกณฑ์หรือหลักการที่สอดคล้องกัน (Formulate a Rationale) เกณฑ์หรือหลักการ ที่กำหนดเพื่อการประเมินว่าวัตถุประสงค์ CRM ที่ตั้งไว้นั้นสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่มีความสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลมากนักน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งจะสอดคล้องหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ หรือเป้าหมายรวมหรือไม่

1.1.5 กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร CRM จากการวิเคราะห์และกำหนดเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ CRM เพื่อให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องและให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

1.2 ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ เมื่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM แล้วการดำเนินการในขั้นต่อไป คือ ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยมีวิธีการดังนี้

1.2.1 กำหนดทิศทาง (Orientation) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดทิศทางให้หน่วยงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และ งานบริหารทั่วไป ได้ร่วมกันคิดและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประทับใจกับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยให้คณะกรรมการบริหารใช้วิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ประกาศนโยบายที่ชัดเจนในการนำการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน
- 2) จัดฝึกอบรมและสื่อสารสร้างความเข้าใจ
- 3) ส่งเสริมบุคลากรทุกคนให้มีแนวคิดในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อให้การบริการสะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองได้

1.2.2 กำหนดบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีบทบาทการให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง
- 2) ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน
- 3) กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ
- 4) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ให้ได้รับความพึงพอใจ
- 5) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 6) พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 7) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- 8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

9) เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงาน

10) เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ

1.2.3 จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนจัดระบบการให้รางวัลและความดีความชอบอย่างเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของทุกฝ่าย

1.2.4 เตรียมการปรับแผนดำเนินงาน คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนต้อง ปรับความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแผนดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM โดยการเชื่อมโยงระหว่างแผนดำเนินงานระดับโรงเรียน ระดับหน่วยงาน และ แผนดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1) การวางแผนระดับโรงเรียน (Corporate) โดยให้คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนตระหนักถึงการวางแผนทางการตลาดและนำส่วนผสมทางการตลาด 4P (product price place promotion) มาปรับกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนและสิ่งจูงใจอื่น ๆ ดังนี้

(1) หลักสูตรและบริการ (product and services) โดยเลือก หลักสูตรที่เปิดทำการสอนที่ทำให้โรงเรียนมีลักษณะเฉพาะตัว และมี position ที่แตกต่างไปจาก โรงเรียนอื่นในความรู้สึกของผู้เรียน

(2) ค่าธรรมเนียมการเรียน (price) โดยการกำหนดค่าธรรมเนียม การเรียนเป็นจำนวนเงินสุทธิตามที่ผู้เรียนต้องชำระทั้งหมด เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบกับโรงเรียน อื่น ๆ ได้ ผู้เรียนมักมองหาโรงเรียนที่มีค่าธรรมเนียมการเรียนที่ถูกกว่าแต่ได้รับผลประโยชน์มากกว่า โรงเรียนจึงควรพิจารณาถึงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้เรียนด้วย (Financial Aid) เช่น การ ให้อุปการะการศึกษา การลดค่าธรรมเนียมการเรียน (discount) การยืดเวลาชำระค่าธรรมเนียมการเรียน ให้แก่ผู้เรียน เป็นต้น

(3) วิธีการจัดการเรียนการสอน โดยพิจารณาความสะดวกสบาย ของผู้เรียนและจัดใช้สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน เช่น การจัดการเรียนการสอน ทางไกล สำหรับผู้เรียนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเวลาและระยะทาง เป็นต้น

(4) วิธีการส่งเสริมทางการตลาด เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของ โรงเรียนและดึงดูดความสนใจกลุ่มผู้เรียน โดยการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อภาพและเสียง สื่อที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน การให้ข่าวกับ สื่อมวลชน และการจัดกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

2) แผนงานระดับหน่วยงาน ให้หน่วยงานทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานบริหารบัญชีการเงิน มีอำนาจในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และการจัดการ (Empowerment) และโรงเรียนกำหนดขอบเขตการตัดสินใจไว้ให้ชัดเจน เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่

3) การวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทาง IT ของโรงเรียน (Integrated Infrastructure Strategy) กับการให้บริการโดยการนำ IT เข้ามาเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการให้บริการผู้เรียนและผู้ปกครอง จนทำให้เกิด “คุณภาพในการให้บริการ (Quality of Service)”

1.3 ปรับกระบวนการด้านสังคม การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงานภายในโรงเรียนย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสังคม คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนจึงควรมีแนวทางในการปรับกระบวนการทางสังคม ดังต่อไปนี้

1.3.1 ปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Perspective) สิ่งที่มีอิทธิพลที่สุดต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นต้นแบบ) Role Model ของวิธีการทำงาน และการตัดสินใจ ดังนั้น (ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญต่อการปรับและการสร้างวัฒนธรรม และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการนำหลักการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมการให้บริการ ดังนี้

1) จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กรการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยติดต่อวิทยากรบรรยาย จัดทำแผนงานโครงการ/ ต่าง ๆ ที่สนับสนุนวัฒนธรรมการให้บริการ

2) จัดประชุมสัมมนา/บุคลากรเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการบริหาร CRM และเป้าหมายต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูล (ออกแบบสอบถาม) เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และรายงานต่อผู้บริหาร

3) จัดออกแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยกำหนดทิศทาง และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร สื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกหน่วยงานรับทราบ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินและติดตามผล ประเมินวัฒนธรรมองค์กรในระดับโรงเรียน และในระดับหน่วยงาน

วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน จัดวิเคราะห์ช่องว่างแห่งวัฒนธรรม (Culture Gap Analysis) และจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ต่อไป

- 4) กำหนดแนวทางสนับสนุนและดำเนินการผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ
- 5) การวัดผลการประเมินผลอย่าง/ต่อเนื่อง

1.3.2 ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Interactions) เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการให้บริการและตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยมีกระบวนการดำเนินการ ต่อไปนี้

- 1) เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโรงเรียน เช่น ผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customers) ผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารระดับสูง (Shareholders) บุคลากร (Employees) หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (Suppliers) และชุมชน (Community) เป็นต้น
- 2) วิเคราะห์ต่อไปว่าอะไร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน
 - อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากโรงเรียน
 - อะไรคือสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) วิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียนจะได้รับผลกระทบอะไรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง
- 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน

1.4 ปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1.4.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM มีกระบวนการคัดเลือกดังนี้

- 1) มีซอฟต์แวร์สำหรับสำนักงานส่วนหน้า (front office) ที่ช่วยจัดการระบบของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เช่น การจัดการข้อมูลติดต่อกับผู้เรียน การเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้เรียน ระบบบริการผู้เรียน เป็นต้น
- 2) มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM หรือจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อแบ่งผู้เรียนผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะที่เหมือนกัน

3) มีระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ อีเมล เป็นต้น รวมถึงช่วยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงานและฐานข้อมูลของผู้เรียน

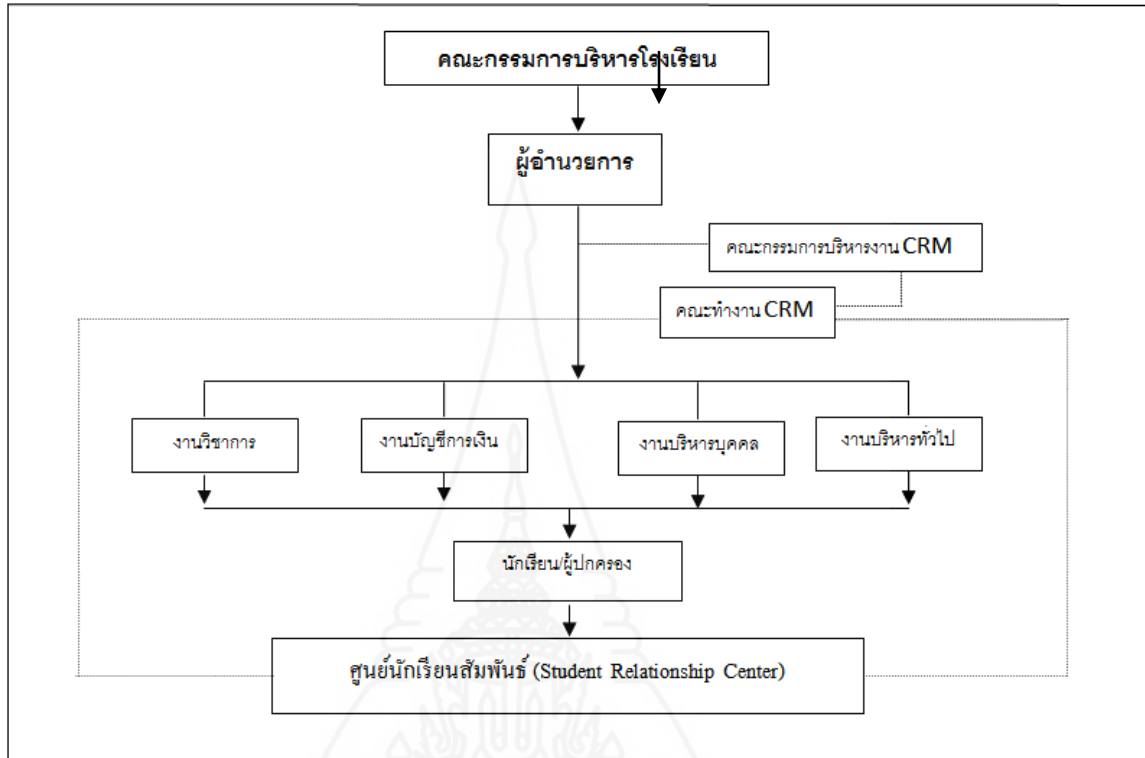
1.4.2 ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) กำหนดให้เทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้นสามารถบันทึกประวัติของผู้เรียน ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ให้การบริการ ณ ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ จัดทำคลังข้อมูล และค้นหาข้อมูล และสามารถใช้ระบบ Internet ได้

1.4.3 จัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) เทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากการจัดการ ประชาสัมพันธ์และการตลาด

จากตัวผู้เรียนหรือผู้ปกครองโดยตรง หรือจากการสนทนาและการสังเกต และให้โรงเรียนนำข้อมูลนั้นมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดรวบรวม ประมวล จัดหมวดหมู่ แบ่งปัน ถ่ายโอน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากผู้เรียน ผู้ปกครองมาประยุกต์ใช้ในสองแนวทางหลัก ได้แก่ การประยุกต์ใช้กับวงจรชีวิตของผู้เรียน (Student Lifecycle) และกระบวนการทางการตลาด

1.5 ปรับโครงสร้างระบบงานของโรงเรียนและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร CRM
 คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนต้องชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนได้รับทราบการปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนโดยเสริมโครงสร้างเดิมให้มีความคล่องตัวในการบริหาร CRM โดยการเพิ่มคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร CRM และ คณะทำงาน CRM และให้ทุกคนได้รับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ตลอดจนจัดระบบงานของศูนย์นักเรียนสัมพันธ์เพื่อรองรับการให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ แห่งเดียว (One Stop Service)

1.5.1 โครงสร้างระบบงาน



1.5.2 บทบาทหน้าที่ตามหลักการบริหาร CRM ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

1) คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริหาร CRM สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวันโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของโรงเรียน นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การเป็นผู้ริเริ่ม การเป็นผู้ประสาน การเป็นผู้สนับสนุน และการเป็นผู้จัดการโครงการ

2) คณะกรรมการบริหารงาน CRM ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการบริหาร CRM และแต่งตั้งหัวหน้างานทุกหน่วยงาน ได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป และ งานบริหารงานบัญชีการเงินเป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน อนุมัติแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติงานประจำปีทีคณะทำงาน CRM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตาม

ระบบ CRM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน และ กำกับ ติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM

3) คณะทำงาน CRM มีแนวทางการแต่งตั้งและหน้าที่ ดังนี้ ให้ประธาน คณะกรรมการบริหาร CRM แต่งตั้ง รองผู้อำนวยการหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจาก 4 หน่วยงาน เป็น ประธานคณะทำงาน CRM และให้รองผู้อำนวยการทั้ง 4 หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรหน่วยงาน ละ 1 คน ร่วมเป็นคณะทำงาน CRM ซึ่งคณะทำงาน CRM มีหน้าที่จัดทำแผนการอบรมและพัฒนา บุคลากร แผนปฏิบัติงานประจำปีและเสนอคณะกรรมการบริหารงาน CRM เพื่อพิจารณา จัดทำ คู่มือระบบ CRM คู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึกและสรุปผลการดำเนินงาน ตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ รายงานผลการ ปฏิบัติงาน

4) หัวหน้าหน่วยงานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งาน บริหารงานทั่วไป และงานบริหารงานบัญชีการเงิน มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสาย งาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของหน่วยงานมี คุณภาพและมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งการให้บริการอย่างมี คุณภาพร่วมกับคณะทำงาน CRM จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงาน (มาตรฐานการให้บริการ) แต่ ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้ดำเนินการ

5) ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการ โรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน (Supervisor) และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ มีหน้าที่รับผิดชอบ ปฏิบัติกิจกรรมให้บริการ ณ จุดบริการ

ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน

ในขั้นวางแผนเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นผู้ดำเนินการแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ขั้นจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ และขั้นนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 **ขั้นวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)** คือ การวิเคราะห์ถึง ปัจจัยและสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อที่จะได้มีความรู้ความ

เข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน มีขั้นตอน/วิธีการ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การตรวจสอบ (Scanning) คือ ศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยต่าง ๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งวิเคราะห์ว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว

2) การพยากรณ์ (Forecasting) คือ นำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถจัดทำหรือเตรียมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้

3) การประเมิน (Assessing) การนำข้อมูลขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อโรงเรียนบ้าง ทั้งในด้านของการก่อให้เกิดโอกาสหรือการทำให้เกิดข้อจำกัด

2.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนตามหลักการ CRM ให้คณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM ตลอดจนหัวหน้างานทุกงาน วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน โดยวิธีการ ดังนี้ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปรับกระบวนการด้านโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งสามารถวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการหรือคาดหวังในอนาคต

1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการหาปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่อง ที่จะทำให้งานบริหาร CRM ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการจากสภาพที่ควรจะเป็น เมื่อเทียบกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีวิธีดำเนินการ คือ ศึกษาปัญหาและความต้องการของบุคลากรในประเด็นที่โรงเรียนต้องมีการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อรองรับการบริหาร CRM ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร ด้านเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และ ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยทำการประเมินศักยภาพของบุคลากร ความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐาน อื่น ๆ และระบบงาน จุดเด่น จุดด้อยของงานในระยะที่ผ่านมา

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management) ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(1) ระบุความเสี่ยง ให้พิจารณากระบวนการด้านโครงสร้างของโรงเรียน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น จากการสัมภาษณ์บุคลากร การประชุมระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลในการวิเคราะห์ และทบทวนประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

(2) ประเมินความเสี่ยง โดยการจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด ระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการได้

(3) เตรียมการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยระบุกิจกรรมที่จัดการกับความเสี่ยงนั้น ว่าจะต้องแก้ไขและจัดการอย่างเร่งด่วนได้อย่างไร

(4) จัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ได้แก่ การลด/ควบคุมความเสี่ยง การกระจาย/โอนความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือการยอมรับความเสี่ยง จะได้ผลมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่ และจะเกิดความเสี่ยงตามมาจากการบริหารความเสี่ยงแรกอย่างไร ซึ่งในบางครั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้จัดการแล้วอาจทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลวได้

2.2 ขั้นตอนจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของการบริหาร CRM ใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทั้ง 4 งาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ต่อไปนี้

2.2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทั้ง 4 งาน ประชุมเชิงปฏิบัติการนำผลสรุปของการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก และสถานะแวดล้อมภายในมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน

2.2.2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาเพื่อจะไปให้ถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว โรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาเรื่องใด หรือประเด็นใดเป็นสำคัญ นำประเด็นเหล่านั้นมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนต้องการพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ กำหนด

2.2.3 กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นข้างต้นว่าอะไรคือสิ่งที่โรงเรียนมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านคุณภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ โดยอาจใช้วิธีเดียวกับการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ให้คณะกรรมการประชุมช่วยกันเสนอเป้าประสงค์ต่าง ๆ และร่วมกันพิจารณาว่าเป้าประสงค์แต่ละ

ประเด็นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลภายใต้ 3 หลักการของการบริหาร CRM คือ หลักการให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้ปกครอง หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ หลักการให้ทุกคนมีส่วนร่วม

2.2.4 กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ ใน 3 มิติ คือ (1) มิติพื้นฐานด้านการสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการบริการ (2) มิติด้านการดำเนินการให้บริการ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า การบริหาร CRM ในโรงเรียนบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยให้คณะกรรมการนำเสนอตัวชี้วัดให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนเป้าประสงค์ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากำกับอย่างน้อย 1 ตัว

2.2.5 กำหนดค่าเป้าหมาย หลังจากที่สามารถเลือกตัวชี้วัดที่จะสะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการใช้เป็นเกณฑ์ของตัวชี้วัดแต่ละประการที่จะบรรลุความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นควรกำหนดค่าเป้าหมายหลังจากที่ได้มอบหมายความรับผิดชอบตัวชี้วัดให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว นอกจากนี้ตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุด้วยว่าจะสำเร็จได้เมื่อใด

2.2.6 กำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategies) คือ ให้หน่วยงาน ทั้ง 4 งาน ดำเนินการเพื่อที่จะให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้โดยเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีกลยุทธ์มาสอดคล้อง ซึ่งกลยุทธ์นี้จะป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงโครงการ ประกอบกลยุทธ์แต่ละข้อ สามารถกำหนดภายหลังโดยหน่วยงานหลักทั้ง 4 หน่วยงาน

2.2.7 กำหนดโครงการ เมื่อได้กลยุทธ์หลักแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การร่วมกันคิดโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน

3.1 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แนวทางหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับโรงเรียนลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ

3.3.1 ระดับหน่วยงาน กระบวนการแรกในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานนั้น ให้คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM ดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดประชุมทุกหน่วยงานในโรงเรียน
- 2) ทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานตามที่ดำเนินอยู่จริง
- 3) นำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM มาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำระบบการประเมินผลของหน่วยงานเพื่อดูว่ามีเป้าประสงค์ใดที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนและกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไป

4) หลังจากนั้นจึงร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ลงสู่ระดับหน่วยงานนั้น เมื่อแต่ละหน่วยงานดำเนินการในส่วนของตนเองแล้วจึงดูในภาพรวมของโรงเรียนอีกครั้ง ซึ่งจะพบว่าแต่ละเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของโรงเรียนมีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจนหรือไม่

3.1.2 ระดับบุคคล เมื่อแต่ละหน่วยงานนำเสนอระบบการประเมินผลของหน่วยงานร่วมกันแล้ว จึงกลับไปดำเนินการทำระบบการประเมินผลของแต่ละบุคคลภายใต้หน่วยงานของตน เพื่อให้ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ที่ถ่ายทอดจากโรงเรียนลงสู่หน่วยงานได้มีการถ่ายทอดถึงระดับบุคคลโดยจัดกลุ่มงานบุคลากรตามหน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดเป้าประสงค์ตามลักษณะงาน

- 1) ในระดับบุคคลนั้นให้เริ่มทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง 4 หน่วยงาน ตามที่ดำเนินงานอยู่จริง
- 2) นำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ของหน่วยงานมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำระบบการประเมินผลของแต่ละหน่วยงาน
- 3) ให้แต่ละหน่วยงานดูงานของแต่ละบุคคลอีกครั้ง ว่ามีหน้าที่งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเฉพาะบุคคลหรือไม่ ถ้ามีและเป็นงานที่สำคัญ จะต้องจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สะท้อนงานพิเศษของแต่ละคน ทำให้ระบบประเมินผลที่ได้รับมอบหมายเป็นเฉพาะรายบุคคลอย่างสมบูรณ์

3.2 จัดทำแผนปฏิบัติการ CRM เมื่อได้มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงไปในแต่ละระดับ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม มาสนับสนุนโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับเพื่อให้กลยุทธ์หลักที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- 1) ประชุมคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM
- 2) กำหนดนโยบายหน่วยงานต่าง ๆ
- 3) กำหนดกลยุทธ์ให้สนองนโยบาย/สนองความต้องการของหน่วยงาน
- 4) เขียนรายละเอียดโครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์
- 5) พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการและงบประมาณ
- 6) นำร่างโครงการเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- 7) จัดทำแผนเป็นรูปเล่ม/มอบเอกสารแผนให้ผู้เกี่ยวข้อง

3.2.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน คณะทำงาน CRM ศึกษาวิธีการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ และทำการวิเคราะห์คัดเลือกรายงานบริการเพื่อกำหนดกลยุทธ์และตอบสนองแผนยุทธศาสตร์

3.3 การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center) แนวทางการจัดตั้งศูนย์นักเรียน SRC ให้คณะกรรมการบริหาร CRM จัดดำเนินการในการจัดตั้งศูนย์ดังนี้

3.3.1 จัดประชุมเพื่อชี้แจงโครงการ โดยผู้อำนวยการจัดประชุมหน่วยงานต่าง ๆ แนะนำและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน พร้อมทั้งแนวทางการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

3.3.2 แต่งตั้งคณะทำงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ และเจ้าหน้าที่ศูนย์ มีหน้าที่ด้านบริหารงานและดำเนินงานทั่วไปของศูนย์ SRC ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การจัดตั้งศูนย์ การวางกลยุทธ์ การออกแบบพัฒนาการบริการ การพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบเอกสาร การชำระค่าธรรมเนียม การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานบัญชีการเงินตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3.3 ให้คณะทำงาน ศูนย์ SRC ดำเนินงานบริการทั้งหมดภายในโรงเรียน เพื่อคัดเลือกรายงานบริการสำหรับจัดทำแผนการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ โดยสำรวจความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าต้องการให้มีงานบริการใดอยู่ร่วมกันเพื่อให้บริการ ณ ศูนย์ SRC

3.3.4 จัดทำแผนงานของศูนย์ SRC ให้มีบริการครบ 3 ด้าน ดังนี้

- 1) การให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร
- 2) การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ
- 3) การให้บริการเบ็ดเสร็จ

3.3.5 พัฒนาระบบสารสนเทศ โดยเริ่มจากการจัดหาอุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่

3.3.6 จัดสมรรถนะของ software คอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการในส่วนของการรับผิดชอบของศูนย์ SRC ดังนี้

- 1) จัดเก็บข้อมูลและการค้นหาเอกสารในรูปแบบ
- 2) จัดระบบการออกเอกสาร
- 3) จัดระบบคิว
- 4) พัฒนาระบบปฏิบัติงานให้เป็นรูปแบบ Online หรือระบบ

เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงเรียน

3.3.7 จัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

3.3.8 จัดพิธีเปิดศูนย์ SRC และเริ่มการให้บริการ

3.3.9 เก็บรวบรวมสถิติของจำนวนผู้มาใช้บริการ พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของผู้เรียนและผู้ปกครอง

3.3.10 เปรียบเทียบผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลสำเร็จโดยภาพรวม

3.4 การจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ การจัดทำมาตรฐานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการนำการบริหาร CRM ไปปฏิบัติตามขั้นตอนแล้วพบว่า กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำวิธีการบริหาร CRM มากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีวิธีการ ดังนี้

1) สำนวณสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งสามารถช่วยค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา หรือความล่าช้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยการเก็บข้อมูลมาวินิจฉัยถึงปัญหา ข้อมูลเหล่านี้อาจมาจากการต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง หรือความคาดหวังของผู้เรียนหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จากนั้นหาจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป

2) วิเคราะห์สาเหตุ เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า มีเวลาสูญเสียเกิดขึ้นในขั้นตอนใดและสูญเสียในเรื่องใด ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน หรือมีความเสียหายรุนแรงอย่างไร เพื่อนำมากำหนดขั้นตอนการแก้ไขปัญหา ตั้งเป้าหมายและขอบเขตในการปรับปรุงงาน

3) การปรับปรุงการบริการ ก่อนที่จะได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน จะต้องมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดมาตรการ แนวทาง และแผนงานในการปรับปรุงงาน/แก้ไขปัญหา เป็นการกำหนดวิธีการปรับปรุงงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ซึ่งอาจนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น 5ส KAIZEN PDCA เป็นต้น

(2) ตั้งเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงงานที่ต้องการ ซึ่งอาจกำหนดเป็นค่าดัชนีผลการดำเนินงาน (KPI) และสร้างแบบเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบประเมินผลตัวชี้วัดก่อนดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือการเปรียบเทียบ (Benchmark) กับโรงเรียนอื่น ๆ

4) การกำหนดมาตรฐาน เมื่อดำเนินการปรับปรุงงานจนได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย

5) จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

4.1 การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ คณะกรรมการบริหาร CRM ทำการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความรู้สึกรักของผู้เรียนและผู้ปกครอง ประกอบด้วย 2 กลุ่มย่อย คือ

(1) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ อันเป็นผลมาจากคุณภาพของการให้บริการ

(2) ผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนคุณค่าในความรู้สึกรักของผู้เรียนและผู้ปกครอง ความรักดี การบอกต่อและกล่าวถึงในทางที่ดี อันเป็นผลมาจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

2) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จทางด้านการตลาด การขยาย ขอบเขตบริการ หรือการเพิ่มการบริการใหม่ ๆ

3) ประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่สะท้อนคุณภาพของบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการให้บริการ ให้คณะกรรมการ บริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM กำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน

4.2 จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ คณะกรรมการบริหาร CRM จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานจากการประเมินผลการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

4.2.1 ตรวจสอบประเมินผลครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค ต่าง ๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับ ความสำเร็จ

4.2.2 ตรวจสอบประเมินผลครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและ จัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ CRM

4.3 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการบริหาร CRM ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหาร CRM และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของโรงเรียนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการ บริหาร CRM ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร โครงการและกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ผลสรุป การดำเนินงาน และผลการประเมินตามมาตรฐานการให้บริการที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัด โดยการประเมินผลการรับรู้จากผู้เรียนและผู้ปกครอง

4.4 การให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากร คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนพิจารณาการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการที่บุคลากรมีความ ตั้งใจ มุ่งมั่น และมีความรักในงานที่ตนเองกำลังทำ การให้รางวัลตอบแทนควรจะมีผลต่อแรงจูงใจ ขวัญ และ กำลังใจ ของบุคลากร โดยกำหนดรางวัลที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้อ และมีความยืดหยุ่น การที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรได้ตามที่ คาดหวัง ต้องมีการวิเคราะห์ จัดโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และเป็นที่ต้องการ ของบุคลากร

คำอธิบายรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ระยะดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
ระยะที่ 1	ขั้นเตรียมการ	คณะกรรมการบริหาร	<u>แนวคิดและหลักการ</u> นโยบายและความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ <u>องค์ประกอบของระบบบริหาร CRM</u> 1.กำหนด 1 วัตถุประสงค์ CRM 1.2 ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ	1. ให้มีความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง 2. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละคนให้ชัดเจน 1.1.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมา 1.1.2 วิเคราะห์ตลาดเป้าหมายขนาดและศักยภาพของตลาดเป้าหมาย ตลอดจนฐานข้อมูลผู้เรียนปัจจุบัน 1.1.3 วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสทางการตลาด 1.1.4 กำหนดเกณฑ์หรือหลักการที่สอดคล้องกัน 1.1.5 กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร CRM 1.2.1 กำหนดทิศทาง 1) ประกาศนโยบายการนำการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน 2) จัดฝึกอบรมและสื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากร 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริการที่รวดเร็วให้กับบุคลากรทุกคน 1.2.2 กำหนดบทบาทผู้บริหาร 1) เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง 2) ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน 3) กำหนดหลักการการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ 4) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและได้รับความพึงพอใจ

ระยะ ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
				5) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง 6) พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 7) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย 8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 9) เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงาน 10) เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ 1.2.3 จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล 1) ตระหนักในความแตกต่างของบุคคล 2) จัดคนให้เหมาะกับงาน 3) ใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ 1.2.4 ปรับแผนดำเนินงาน 1) แผนงานระดับโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตรและบริการ ค่าธรรมเนียมการเรียน วิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีส่งเสริมทางการตลาด 2) แผนงานระดับหน่วยงาน ให้หน่วยงานทั้ง 4 งาน มีอำนาจในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์และการจัดการ 3) แผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทาง IT กับบริการ 1.3 ปรับกระบวนการด้านสังคม 1.3.1 ปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการ 1) จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กรการให้บริการที่มีคุณภาพ 2) จัดประชุมสัมมนาบุคลากรทำการประเมิน/วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูล ออก) เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล (แบบสอบถาม และรายงานต่อผู้บริหาร 3) จัดออกแบบวัฒนธรรมองค์กร สื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกหน่วยงานรับทราบ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินและติดตามผล ในระดับโรงเรียน ระดับหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาวัฒนธรรม

ระยะ ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
			1.4 ปรับกระบวนการด้านการตลาดเทคโนโลยี 1.5 ปรับโครงสร้างระบบงานของโรงเรียนและแต่งตั้งคณะกรรมการ CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์	4) กำหนดแนวทางสนับสนุนและดำเนินการผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ 5) การวัดผลการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง/ 1.3.2 วิเคราะห์ข้อมูลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1) วิเคราะห์ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน 3) วิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียนจะได้รับผลกระทบอะไรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน 1.4.1 เลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM 1) มีซอฟต์แวร์สำหรับสำนักงานส่วนหน้า (front office) 2) มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM 3) มีระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนผ่านทางช่องทางต่าง ๆ 1.4.2 ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) สามารถบันทึกประวัติของผู้เรียน ประชาสัมพันธ์โรงเรียน บริการของศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ จัดทำคลังข้อมูลค้นหาข้อมูล และใช้ระบบ Internet ได้ 1.4.3 จัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) โดยรวบรวมค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ 1.5.1 กำหนดโครงสร้างการบริหารงานโดยเพิ่มคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ 1.5.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ตามหลักการบริหาร CRM ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ระยะ ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
ระยะที่ 2	ขั้นวางแผน	คณะกรรมการ บริหาร CRM คณะทำงาน CRM และ หัวหน้างานทุก งาน	2.1 ขั้นวิเคราะห์ วางแผน ยุทธศาสตร์	2.1.1 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก 1) ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ 2) พยากรณ์ นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาพยากรณ์ถึง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ได้ พยากรณ์ว่ามีผลต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง 2.1.2 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นได้แก่การศึกษาปัญหาและ ความต้องการของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านการปรับโครงสร้างของโรงเรียน - ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร - ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร - ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี - 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง - ประเมินความเสี่ยง - เตรียมการตอบสนองความเสี่ยง - จัดการความเสี่ยง -
		คณะกรรมการ บริหาร CRM คณะทำงาน CRM และ หัวหน้างานทั้ง 4 งาน	2.2 ขั้นจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ และกำหนดกล ยุทธ์	2.2.1 ประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการ บริหาร CRM คณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทุกงาน โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) นำผลสรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน 2) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อโรงเรียนพัฒนาภายใต้ กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด 3(กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4(กำหนดตัวชี้วัดระดับ โรงเรียนของเป้าประสงค์ใน 3 มิติ คือ (1) มิติพื้นฐานด้านการสนองตอบความต้องการของ ผู้เรียนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการ บริการ (2) มิติด้านการดำเนินการให้บริการ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ระยะ ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
				5) ร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดระดับ โรงเรียน 6) กำหนดกลยุทธ์หลัก 7) กำหนดโครงการ
ระยะที่ 3	ขั้นตอนการ	คณะกรรมการ บริหาร CRM และ คณะทำงาน CRM	3.1 นำ ยุทธศาสตร์สู่การ ปฏิบัติ 3.2 จัดทำ แผนปฏิบัติการ CRM	3.1.1 กำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน 1) จัดประชุมทุกหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อเสนอทิศทางแผน ที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM 2) ให้นำหน่วยงานต่าง ๆ ทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่ดำเนินการ 3) นำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM มาเป็นข้อมูลใน การจัดทำระบบการประเมินผลของหน่วยงาน 3.1.3 นำระบบการประเมินผลของระดับหน่วยงานจนถึงระดับ บุคคลมาใช้ทำให้มีการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารให้ บุคลากรทุกระดับรับทราบ 3.2.1 ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM 2) กำหนดนโยบาย 3) กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4) กำหนดตัวชี้วัดระดับโรงเรียนของเป้าประสงค์ใน 3 มิติ คือ (1) มิติด้านฐานด้านการสนองตอบความต้องการของ ผู้เรียนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการ บริการ (2) มิติด้านการดำเนินการให้บริการ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 5) ร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดระดับ โรงเรียน 6) กำหนดกลยุทธ์หลัก 7) กำหนดโครงการ 3.2.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน 1) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน 2) จัดระบบสารสนเทศ 3) รับคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน

ระยะ ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
		คณะทำงาน CRM	3.3 การจัดตั้ง ศูนย์นักเรียน สัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center) 3.4 จัดทำ มาตรฐานการ ปฏิบัติงานและ ปรับปรุงการ บริการ 4.1 ประเมินผล ตามเกณฑ์ มาตรฐานการ ให้บริการ 4.2 จัดทำ เอกสารสรุปผล การดำเนินงาน ทั้งระบบ	3.3.1 จัดประชุมเพื่อชี้แจงโครงการ 3.3.2 แต่งตั้งคณะทำงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ 3.3.3 สำรวจและคัดเลือกงานบริการสำหรับจัดทำ แผนการจัดตั้งศูนย์ 3.3.4 จัดทำแผนงานของศูนย์ ฯ 3.3.5 จัดหาระบบสารสนเทศภายในศูนย์ฯ รวมทั้ง อุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ 3.3.6 จัดสมรรถนะของ software ให้มีประสิทธิภาพ 3.3.7 จัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอผู้อำนวยการ โรงเรียน 3.3.8 จัดพิธีเปิดศูนย์ ฯ และเริ่มให้บริการ 3.3.9 เก็บรวบรวมสถิติของผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจ 3.3.10 เปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลสำเร็จ 3.4.1 สำรวจสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน 3.4.2 วิเคราะห์สาเหตุ 3.4.3 ปรับปรุงการบริการ 3.4.4 กำหนดมาตรฐาน 3.4.5 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4.1.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความรู้สึกของ ผู้เรียนและผู้ปกครอง 4.1.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จ ทางด้านการตลาด 4.1.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่สะท้อนคุณภาพ การบริการ 4.2.1 ตรวจสอบผลครั้งที่ 1 4.2.2 ตรวจสอบผลครั้งที่ 2

ระยะ ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	วิธีดำเนินการ
ระยะที่ 4	ขั้น ประเมินผล สรุปผลและ พัฒนา	คณะกรรมการ บริหาร CRM และ คณะทำงาน CRM	4.3 ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ผล การปฏิบัติงาน	*ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โครงการและ กิจกรรมเพื่อให้บุคลากรรับรู้ผลสรุปการดำเนินการ * กำหนดรางวัลที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม มีความ เป็นไปได้และความยืดหยุ่น เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร โครงการและกิจกรรมเพื่อให้ บุคลากรได้รับรู้ผลสรุปการดำเนินงาน และผลการ ประเมินตามมาตรฐานการให้บริการที่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัด โดยการประเมินผลการรับรู้ จากผู้เรียนและผู้ปกครอง
		คณะกรรมการ บริหาร CRM	4.4 การให้ รางวัลเพื่อ เสริมสร้าง กำลังใจแก่ บุคลากร	ทำการวิเคราะห์และจัดโครงการการให้รางวัลตอบแทน แก่บุคลากรที่เป็นรูปธรรม



แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา พัฒนาครั้งที่ 1



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา พัฒนาครั้งที่ 1

คำชี้แจง

1. ขอให้ท่านพิจารณารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

2. โปรดอ่านข้อความในแบบประเมินแต่ละข้อแล้วกรุณาตอบในช่องแสดง “ความเหมาะสม” ว่า “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” มากน้อยเพียงใด โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 1-4 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

หมายเลข 4 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง

หมายเลข 3 หมายถึง เหมาะสม

หมายเลข 2 หมายถึง ไม่เหมาะสม

หมายเลข 1 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

ส่วนคำถามเรื่อง โปรดพิจารณาว่า สิ่งที่จะระบุในแต่ละข้อนั้น มีความ “ความเป็นไปได้” ✓ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด แล้วกาเครื่องหมาย ลงในช่องหมายเลข 1-4 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

หมายเลข 4 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด

หมายเลข 3 หมายถึง เป็นไปได้มาก

หมายเลข 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย

หมายเลข 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด

ส่วนช่องสุดท้าย ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและ “ข้อเสนอแนะ/ความเห็น” ข้อเสนอแนะเพื่อให้รายละเอียดของรูปแบบสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. คำถามปลายเปิดในท้ายตารางของแต่ละส่วน ขอให้ท่านให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ในแต่ละส่วนของรูปแบบส่วนนั้น ๆ โดยเฉพาะ

ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์และความชัดเจนในการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านผู้เชี่ยวชาญและหรือผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาและประเมินรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนฉบับนี้โดยข้อมูลในแบบประเมินของท่านเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และมีค่าอย่างยิ่งในการนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ต่อไป

ขอขอบคุณในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้
เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี

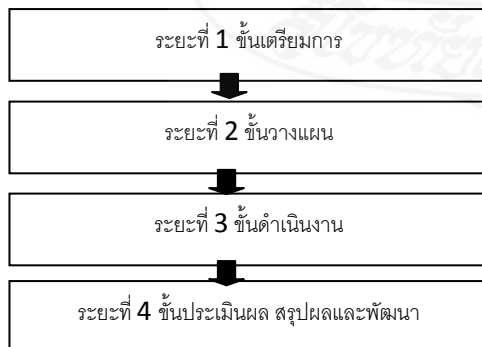
ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการ และขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ท่านคิดว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้กำหนดแนวคิดและหลักการ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เพียงใด ดังต่อไปนี้

ความเหมาะสม	☐ 4 คือ เหมาะสมอย่างยิ่ง	☐ 3 คือ เหมาะสม	☐ 2 คือ ไม่เหมาะสม	☐ 1 คือ ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
ความเป็นไปได้	☐ 4 คือ เป็นไปได้มากที่สุด	☐ 3 คือ เป็นไปได้มาก	☐ 2 คือ เป็นไปได้น้อย	☐ 1 คือ เป็นไปได้น้อยที่สุด

รายการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเห็นข้อเสนอแนะ/
แนวคิดและหลักการ	4	3	2	1	4	3	2	1	
1. ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง									
2. บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง									
3. ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละคนให้ชัดเจน									

2. ท่านคิดว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีขั้นตอนการดำเนินงานต่อไปนี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เพียงใด



- 2.1 ความเหมาะสม ☐ เหมาะสมอย่างยิ่ง
☐ เหมาะสม
☐ ไม่เหมาะสม
☐ ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
- 2.2 ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้มากที่สุด
☐ เป็นไปได้มาก
☐ เป็นไปได้น้อย
☐ เป็นไปได้น้อยที่สุด

3. ท่านคิดว่าขั้นตอนการดำเนินงาน ในระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเห็นข้อเสนอแนะ/
ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ	4	3	2	1	4	3	2	1	
1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ CRM อย่างชัดเจน									
1. วิเคราะห์เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมา									
2. วิเคราะห์ตลาดเป้าหมายขนาดและศักยภาพ ของตลาดเป้าหมาย ตลอดจนฐานข้อมูลผู้เรียนปัจจุบัน									
3. วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสทางการตลาด									
4. กำหนดเกณฑ์หรือหลักการที่สอดคล้องกัน									
5. กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร CRM									
1.2 ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ									
1. กำหนดทิศทาง									
1) ประกาศนโยบายการนำการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน									
2) จัดฝึกอบรมและสื่อสารทำความเข้าใจ									
3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริการที่ รวดเร็วให้กับบุคลากรทุกคน									
2. กำหนดบทบาทผู้บริหาร									
1) เป็นผู้รับผิดชอบในการให้สนับสนุน									
การดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง									
2) ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน									
3) กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ									
รายการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเห็นข้อเสนอแนะ/

ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ	4	3	2	1	4	3	2	1	
4) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ให้ได้รับความพึงพอใจ									
5) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงาน									
6) พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น									
7) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น									
8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม									
9) เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงาน									
10) เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ									
1.2.3 จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล									
1) ตระหนักในความแตกต่างของเอกบุคลล									
2) จัดคนให้เหมาะกับงาน									
3) ใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ									
1.2.4 ปรับแผนดำเนินงาน									
1) แผนงานระดับโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตรและบริการ ค่าธรรมเนียมการเรียน วิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีส่งเสริมทางการตลาด									
รายการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเห็นข้อเสนอแนะ/

[illegible]

รายการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเห็นข้อเสนอแนะ/
ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ	4	3	2	1	4	3	2	1	
3. จัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) โดยรวบรวม ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจาก แหล่งต่างๆ									
1.5. ปรับโครงสร้างระบบงานของโรงเรียน									
1. กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน โดย เพิ่มคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียน สัมพันธ์									
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ตามหลักการ บริหาร CRM ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน									

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ท่านเห็นว่าควรปฏิบัติเพิ่มเติมในขั้นเตรียมการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าขั้นตอนการดำเนินงาน ในระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เพียงใด

[illegible]

[illegible]

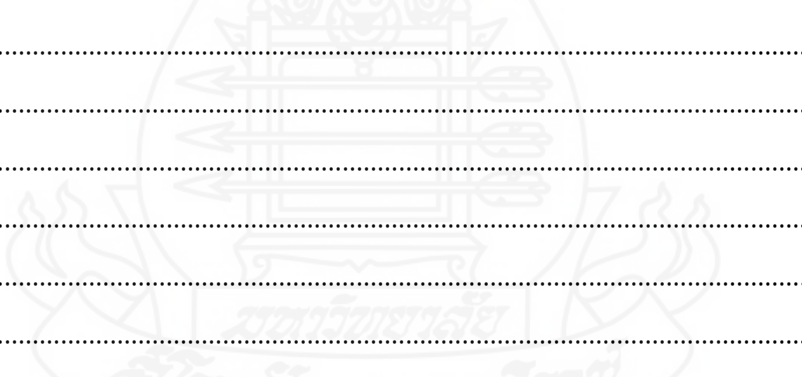
		ความเหมาะสม			
าร		4	3	2	1
โรงเรียนเพื่อ สตรีการ					
บทบาท					

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ท่านเห็นว่าควรปฏิบัติเพิ่มเติมในชั้นดำเนินการ



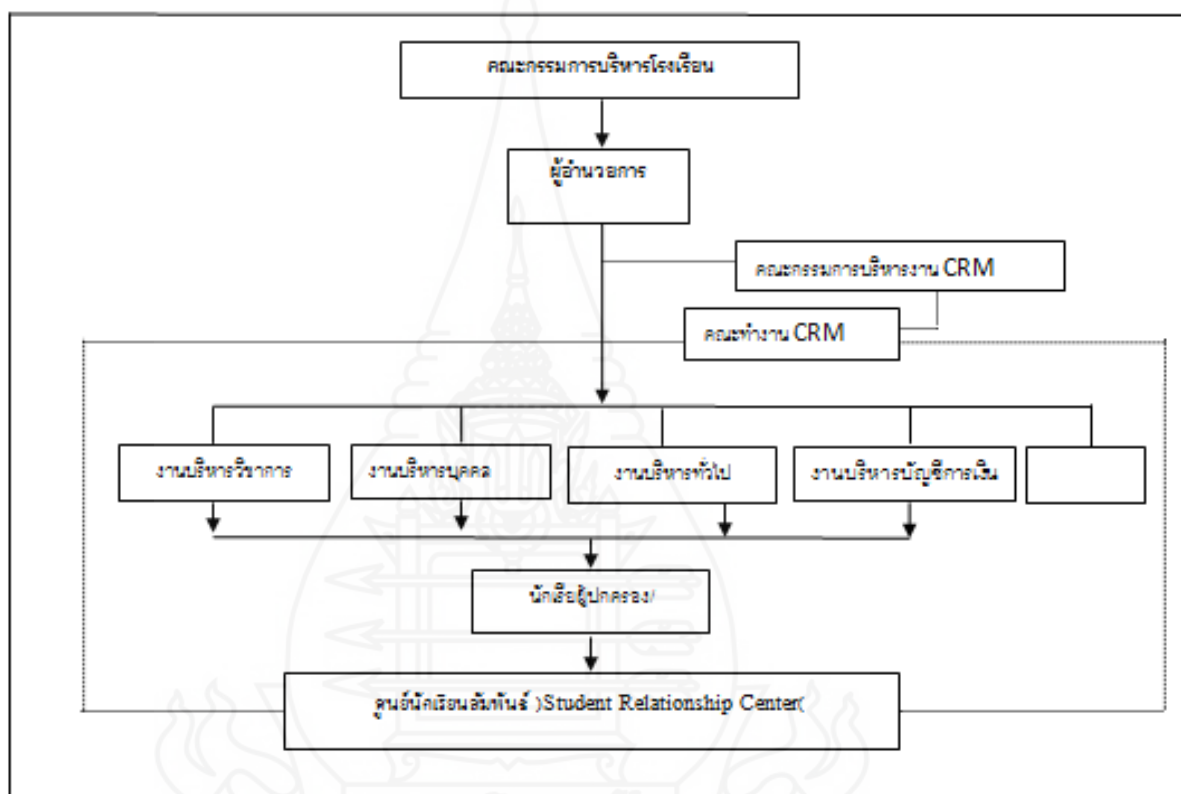
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรดำเนินการเพิ่มเติมในชั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

(Faint background watermark of the Ministry of Education logo and text "សាកលវិទ្យាល័យជាតិបុរាណវិទ្យា" and "Ministry of Education")

[illegible]

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน

1. ท่านคิดว่า โครงสร้างการบริหารงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ต่อไปนี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เพียงใด



1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสมอย่างยิ่ง
 ☐ เหมาะสม
 ☐ ไม่เหมาะสม
 ☐ ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้มากที่สุด
 ☐ เป็นไปได้มาก
 ☐ เป็นไปได้น้อย
 ☐ เป็นไปได้น้อยที่สุด

2. ท่านคิดว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่ต่อไปนี้มีเหมาะสม และความเป็นไปได้
 มากน้อยเพียงใด

ความเหมาะสม	4	คือ เหมาะสมอย่างยิ่ง	3	คือ เหมาะสม	2	คือ ไม่เหมาะสม	1	คือ ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
ความเป็นไปได้	4	คือ เป็นไปได้มากที่สุด	3	คือ เป็นไปได้มาก	2	คือ เป็นไปได้น้อย	1	คือ เป็นไปได้น้อยที่สุด

[illegible]

[illegible]

รายการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเห็นข้อเสนอแนะ/
	4	3	2	1	4	3	2	1	
บทบาทหน้าที่ตามการบริหาร CRM									
4) หัวหน้าหน่วย งานบริหารวิชาการ งานบริหาร บุคคล งานบริหารงานทั่วไป และงานบริหารงาน บัญชีการเงิน มีหน้าที่บริหารงานประจำที่ รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ การทำงานของหน่วยงานมีคุณภาพและมีการ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนด กิจกรรมที่มุ่งการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ร่วมกับคณะทำงาน CRM จัดทำเอกสารอธิบาย วิธีการทำงาน แต่ละ (มาตรฐานการให้บริการ) เรื่องที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผล การปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้ดำเนินการ 5) ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (SRC) จัดตั้งขึ้นภายใต้ การดูแลของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน (Supervisor) และเจ้าหน้าที่ประจำ ศูนย์มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติกิจกรรมให้บริการ ณ จุดบริการ									

ขอคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างระบบงานเพื่อการดำเนินงาน CRM ใน โรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน

.....

.....

.....

.....



แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของ
คู่มือหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

แบบตรวจสอบสอบความเป็นไปได้ของกลุ่มมือ
หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ประเมินความเป็นไปได้ของกลุ่มมือ

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ หัวหน้างาน ☐ ครูผู้ปฏิบัติการสอน

โรงเรียน.....

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลุ่มมือ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องแสดงความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	รายการความคิดเห็นต่อคุณภาพของกลุ่มมือ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	หลักการและแนวคิดเข้าใจง่าย นำไปปฏิบัติได้จริง					
2	เนื้อหาสาระมีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย					
3	รูปแบบของกลุ่มมือมีความเหมาะสม					
4	รายละเอียดในการดำเนินการที่กำหนดในกลุ่มมือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ					
5	กลุ่มมือมีความสอดคล้องและความเป็นไปได้ตามขั้นตอนการดำเนินการ					
6	การจัดลำดับหรือขั้นตอนของกระบวนการมีความเป็นไปได้					
7	ขั้นตอนการดำเนินการในระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้					
8	ขั้นตอนการดำเนินการในระยะที่ 2 ขั้นวางแผนมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้					
9	ขั้นตอนการดำเนินการในระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้					
10	ขั้นตอนการดำเนินการในระยะที่ 4 ขั้นประเมินผลมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



คู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา



คำนำ

คู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นเนื่องจากผู้จัดทำมีความสนใจในการค้นหาวិธีการที่จะรักษาจำนวนนักเรียนของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาให้มีอัตราการลาออกกลางคันจำนวนน้อยที่สุดโดยได้ศึกษาระบบขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนได้ทำการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ พบว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Customer Relationship Management เรียกว่า CRM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการในองค์กรธุรกิจที่สามารถ เพิ่ม ขยาย และรักษา ลูกค้าของธุรกิจนั้น ๆ ได้อย่างยั่งยืน จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์เป็น รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นในโรงเรียน จนกลายเป็นความศรัทธาจนเกิดการบอกต่อ ทำให้ธุรกิจการศึกษาของโรงเรียนมีความมั่นคงและยั่งยืน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่สนใจนำไปดำเนินการควบคู่กับการบริหารโรงเรียนของท่านและสามารถทำให้โรงเรียนของท่านได้รับความศรัทธาและมีชื่อเสียงตลอดไป

เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี



บทที่ 1

หลักการและเหตุผล

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสมเพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการตัดสินใจในการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันของธุรกิจยุคใหม่ (New Economy) นอกจากนี้จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ คือ ความคาดหวังว่าลูกค้าจะพอใจในการบริการและจะกลับมาใช้บริการในภายหลังอีก ตลอดจนสามารถขยายฐานลูกค้าออกไปโดยวิธีบอกเล่าปากต่อปาก (Words of Mouth) ซึ่งองค์กรธุรกิจทั้งหลายต้องให้ความสำคัญในการตัดสินใจเลือกใช้หลักการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นระบบการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้า รู้จักกันในชื่อของ CRM (Customer Relationship Management) กำลังเป็นที่นิยมใช้กันในองค์กรธุรกิจ ในปัจจุบัน รวมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ จากภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เพราะนอกเหนือจากการพัฒนาสินค้าหรือบริการของบริษัทแล้วการสื่อสารกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพหรือตรงกลุ่มเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารควบคู่กันไป ในขณะที่ตัวองค์กรธุรกิจต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา CRM จึงเกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจ

โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งเรียกว่า “ธุรกิจการศึกษา” หมายถึง การจัดการศึกษาซึ่งเอกชนเป็นหน่วยรับภาระทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาการจัดการศึกษาดังกล่าวผู้เรียนเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียนส่วนหนึ่ง ซึ่งความแตกต่างระหว่างธุรกิจกับธุรกิจการศึกษา คือ ด้านเป้าหมาย สำหรับทางธุรกิจมักจะมุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรให้สามารถมีวัตถุดิบที่ดีมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ลงทุนน้อยได้ผลผลิตสูง มีตลาดรองรับ และสามารถทำผลประโยชน์ได้สูงสุด แต่เป้าหมายทางธุรกิจการศึกษามีความแตกต่างอย่างมาก เพราะวัตถุดิบนั้นเป็นมนุษย์ไม่ใช่วัตถุที่สามารถจะเลือกได้ให้เหมือนกันทั้งหมด ความแตกต่างหลากหลายของปัจจัยนำเข้าระหว่างธุรกิจกับธุรกิจการศึกษาจึงแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงปัจจัยนำเข้าของธุรกิจการศึกษาเป็นนักเรียนของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเข้ารับบริการการศึกษา ธุรกิจ

การศึกษาจึงเป็นธุรกิจที่ซับซ้อน เป้าหมายธุรกิจการศึกษาแตกต่างจากเป้าหมายทางธุรกิจ โดยปรัชญาแล้วสถาบันการศึกษาจะต้องเป็นสถาบันที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Non Profitable Organization) คำว่า “กำไร” อาจจะได้มีหน่วยเป็น “เงิน” เสมอไป ในธุรกิจการศึกษา หมายถึง กำไรที่ได้พัฒนาคนให้มีความรู้และมีคุณภาพแก่สังคม แต่การจัดการธุรกิจการศึกษาจะต้องมีการจัดการให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีรายได้พอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายและให้การดำเนินธุรกิจก้าวต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สภาพของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีจุดเด่นอยู่หลายประการ เช่น มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากนัก ลักษณะการทำงานมีความมุ่งมั่นเพื่อความอยู่รอดของกิจการและมีการบริการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้คุ้มค่าแก่การลงทุนที่สูงมากเพราะต้องจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนพัฒนาความสามารถและทักษะในวิชาชีพของตนรวมถึงความสามารถในการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าปฏิบัติงานโดยได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามคุณวุฒิและประสบการณ์

ท่ามกลางภาวะแวดล้อมที่กล่าวมาแล้ว ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาต้องพบกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง ทั้งการแข่งขันกับโรงเรียนอาชีวศึกษาภาครัฐและโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้วยกัน ทำให้โรงเรียนต้องปรับกลยุทธ์กิจการของตนเอง โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการบริหารและวิธีการหนึ่งคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครองทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป จนทำให้เกิดความภักดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งนำไปสู่การเจริญเติบโตทางธุรกิจต่อไป

ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

โรงเรียนเป็นผู้ให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียนต้องตระหนักถึงความสำคัญในฐานะผู้ให้บริการทางการศึกษา ซึ่งต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกและความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งมุ่งสู่เป้าหมายการสร้างคามพึงพอใจสูงสุด

การบริการ มีความหมายที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบริบท ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการไม่ว่าผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการส่วนใหญ่มักมีความคุ้นเคยและความเข้าใจความหมายของคำว่าบริการเป็นอย่างดี ผลคือผู้ให้บริการพยายามปฏิบัติตามหน้าที่ของตน เพื่อสร้างความพึงพอใจ

ให้กับผู้รับบริการขณะเดียวกันผู้รับบริการก็พยายามเรียกร้องการบริการที่ตนต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับตน

ดังนั้น บทบาทหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งของโรงเรียนในฐานะผู้ให้บริการทางการศึกษา คือ การสร้างรูปแบบการอำนวยความสะดวกหรือการจัดวิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ให้สามารถสร้างความเข้าใจในการบริการระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครองรวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการให้ได้มากที่สุด และเพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ

“การบริหารลูกค้าสัมพันธ์” ซึ่งหมายถึง วิธีการสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้ใช้บริการ ขณะเดียวกันก็สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ในกรณีของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถเสนอความคิดเห็นให้คำติชม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่โรงเรียน โดยโรงเรียนมีหน้าที่ที่ต้องนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อโรงเรียนมีภาพลักษณ์ที่ดีก็ส่งผลดีต่อไปยังบุคลากรในโรงเรียนนั้น ๆ ให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นโรงเรียนและผู้เรียน ผู้ปกครอง จึงมีประโยชน์ต่อกันและกันในการสร้างความพึงพอใจ เพื่อที่จะมีความสัมพันธ์ต่อกันตลอดไป

แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นแนวทางที่นำมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยการกำหนดรูปแบบของกิจกรรมที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ให้กับทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครองหรือระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

กิจกรรมของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จะเป็นการประสานกันระหว่างการใช้บุคลากร อุปกรณ์เทคโนโลยี และกระบวนการหรือการดำเนินการ เพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง จึงสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ เกิดการรับรู้ที่ดีกับโรงเรียนตลอดจนมีความรู้สึกพึงพอใจโรงเรียนและบริการการจัดการศึกษาของโรงเรียน และทำให้เกิดความสมัครใจบอกต่อกับผู้อื่นให้เข้ามาใช้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

โดยทั่วไปผู้เรียนต้องการการบริการที่ตรงกับความต้องการของตน และยังต้องการการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและมีการเอาใจใส่และได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ จะต้องสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง ซึ่งผู้เรียนและผู้ปกครองอาจแสดงความต้องการโดยทางตรงจากคำพูด บอกกล่าวหรือตั้งสมมติฐานเองว่าบุคลากรของโรงเรียนต้องทราบ ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครองแยกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลากร

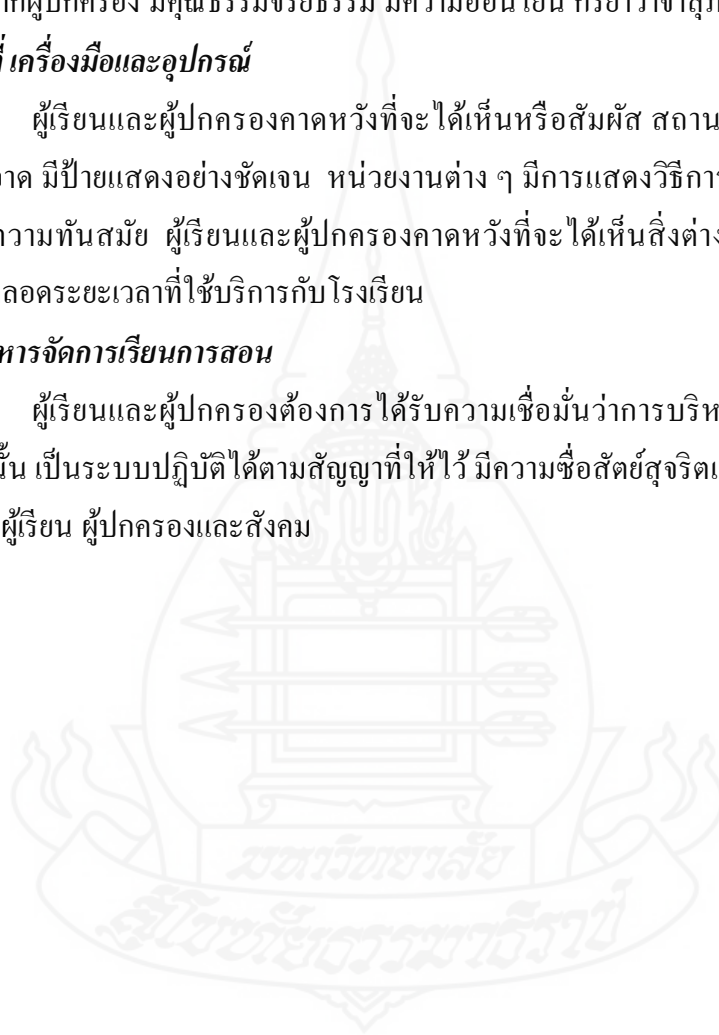
ผู้เรียนและผู้ปกครองให้ความคาดหวังมากที่สุด โดยมีความคาดหวังว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาจะต้องให้การต้อนรับดูแลอย่างกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอาใจใส่ ผู้เรียนทุกคนอย่างจริงจัง มีความรู้และทักษะพร้อมที่จะถ่ายทอดให้ผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอ่อนโยน กิริยาจาสุภาพ

2. ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์

ผู้เรียนและผู้ปกครองคาดหวังที่จะได้เห็นหรือสัมผัส สถานที่ที่มีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย สะอาด มีป้ายแสดงอย่างชัดเจน หน่วยงานต่าง ๆ มีการแสดงวิธีการติดต่อ มีพื้นที่บริการที่เหมาะสม มีความทันสมัย ผู้เรียนและผู้ปกครองคาดหวังที่จะได้เห็นสิ่งต่าง ๆ เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่ใช้บริการกับโรงเรียน

3. ด้านการบริหารจัดการเรียนการสอน

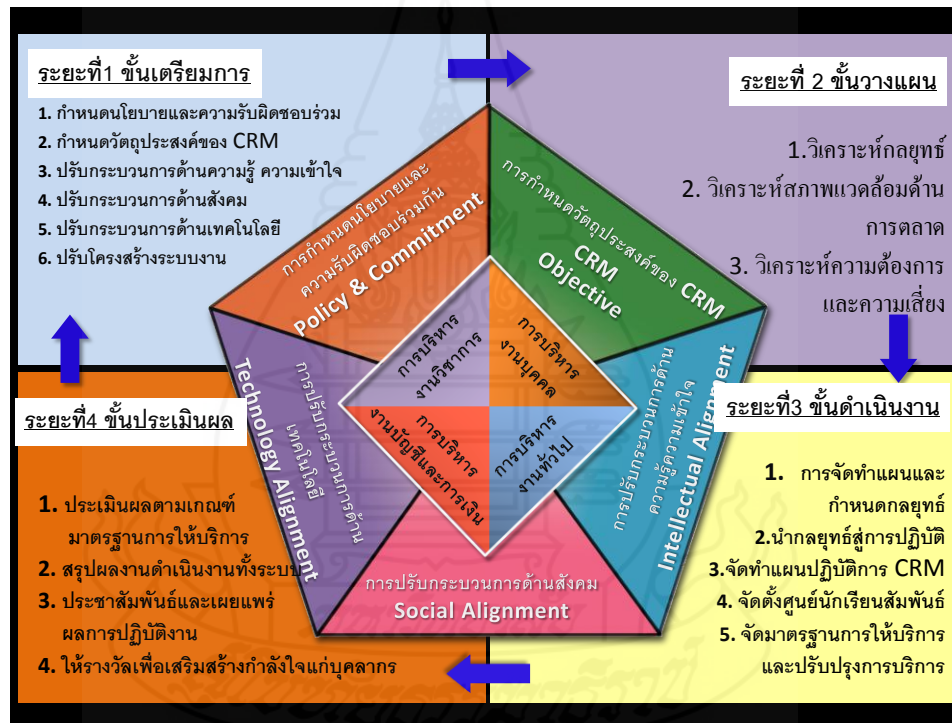
ผู้เรียนและผู้ปกครองต้องการได้รับความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น เป็นระบบปฏิบัติได้ตามสัญญาที่ให้ไว้ มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรม ไม่คิดโกง หรือเอาเปรียบผู้เรียน ผู้ปกครองและสังคม



บทที่ 2

รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ และระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้



ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ

ในขั้นเตรียมการนี้ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดคุณภาพของการให้บริการ และเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยยึดหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นให้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหาร CRM โดยการกำหนดนโยบายและหลักการความรับผิดชอบร่วม (Commitment and Policy) 3 ประการ ดังนี้

1 นโยบายและความรับผิดชอบร่วม

หลักการ

1. หลักการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง
2. หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม

1. หลักการสำคัญของระบบการบริหาร CRM

1.1 หลักการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง (Customer Focus)

สร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการให้ความสำคัญกับบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยมุ่งการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและมีการเอาใจใส่ให้ความสนใจ ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการของโรงเรียน

1.2 หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ส่งเสริม

ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้ปกครอง มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดกระบวนการให้บริการที่ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้เรียน ผู้ปกครองได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.3 หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วม

คิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้

ชัดเจน ให้รับผิดชอบการทำงานแบบมุ่งการให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

2. กำหนดวัตถุประสงค์ CRM

- 2.1 เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
- 2.2 เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน
- 2.3 เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักดีต่อโรงเรียนและตัดสินใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- 2.4 เพื่อให้ผู้เรียนบอกต่อคุณภาพของโรงเรียนไปยังผู้อื่น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งเป็นการอธิบายถึงความต้องการของโรงเรียนว่า ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์ของ CRM ที่สำคัญมีดังนี้

- 2.1 เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
- 2.2 เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองรับทราบการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการทางการศึกษาอย่างถูกต้อง สามารถจดจำและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียนในระยะยาว
- 2.3 เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีความรักดีต่อโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโรงเรียนได้มีการจัดบริการทางการศึกษาหลายประเภท การที่ผู้เรียนและผู้ปกครองใช้บริการทางการศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวก โอกาสที่โรงเรียนจะเสนอบริการทางการศึกษาประเภทอื่นเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจเรียนจะมีมากขึ้น
- 2.4 เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองแนะนำบริการทางการศึกษาของโรงเรียนต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำจากผู้อื่น ผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีทัศนคติที่ดีกับโรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงร่วมปกป้องชื่อเสียงของโรงเรียนโดยถือเสมือนว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

เมื่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนได้กำหนดและทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของ CRM แล้วการดำเนินการในขั้นต่อไป คือ ให้คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนปรับกระบวนการด้าน ความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยมีวิธีการ ดังนี้

3. ปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ

3.1 กำหนดทิศทาง

3.2 กำหนดบทบาทผู้บริหาร

3.3 จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล

3.4 เตรียมการปรับแผนดำเนินงาน

3. ปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ

3.1 กำหนดทิศทาง คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนมีหน้าที่กำหนดทิศทางให้บุคลากรใน หน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมคิดและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่

การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประทับใจกับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดย ให้คณะกรรมการบริหาร ใช้วิธีการดังต่อไปนี้

3.1.1 ประกาศนโยบายที่ชัดเจนในการนำการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน

3.1.2 จัดฝึกอบรมและสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้บริหาร หัวหน้างานทุก หน่วยงาน ตลอดจนบุคลากรทุกคนเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหาร CRM และวัตถุประสงค์ที่นำหลักการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน

3.1.3 ส่งเสริมบุคลากรทุกคนให้มีแนวคิดในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อให้การบริการสะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองได้

3.2 กำหนดบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีบทบาทให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.2.1 เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง
 3.2.2 ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจ
 ร่วมกัน

3.2.3 กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ
 3.2.4 สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของ
 ผู้เรียน ผู้ปกครอง ให้ได้รับความพึงพอใจ

3.2.5 จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานในการ
 ให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.2.6 พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 มากขึ้น

3.2.7 สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุก
 ฝ่าย

3.2.8 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
 3.2.9 เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ โดย
 อาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงาน

3.2.10 เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ

3.3 จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน
 จัดระบบการให้รางวัลและความดีความชอบอย่างเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการ
 ทำงานของทุกฝ่ายโดย

3.3.1 ตระหนักในความแตกต่างของบุคคล คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน
 ต้องมีความยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นรายบุคคล การปฏิบัติต่อบุคลากรแต่ละคน
 นั้นต้องกระทำโดยพิจารณาถึงบุคลากร นั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นในด้านความต้องการ
 ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การรับรู้ ความตั้งใจ ความสนใจ อารมณ์ ภูมิหลังส่วนตัว ความมั่นใจใน
 ตัวเอง รวมตลอดถึงการสั่งสมทางสังคม เป็นต้น

3.3.2 จัดคนให้เหมาะกับงาน คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนพิจารณาว่าบุคลากร
 แต่ละคนเหมาะกับงานประเภทใด จะได้บรรจุคนให้ตรงกับงานและเมื่อบุคลากรผู้นั้นได้เข้าดำรง
 ตำแหน่งที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว บุคลากรนั้นจะทำงานได้ดี ยิ่งทำงานได้ดีบุคลากรก็จะได้รับรางวัล
 ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าจ้างหรือการยกย่องชมเชย ดังนั้นบุคลากรสามารถปฏิบัติงาน

ได้มากขึ้นและดีขึ้น อันเป็นการเสริมแรงทำให้เกิดผลของการกระทำ ที่ดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ (Self reinforcement)

3.3.3 ใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนต้องหยั่งรู้ความคิด ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นสำคัญว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมาย หรือหวังผล กำไรอย่างไร เพราะหากไม่รู้ก็ยากที่จะจูงใจและปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้คนได้ เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่าย วิชาการต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือ หัวหน้างานวิชาการมีความต้องการจะปรับปรุงบ้าน เป็นต้น คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแล้วให้นำมาใช้เป็น เครื่องมือหรือเครื่องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมไปตามทิศทางที่โรงเรียนปรารถนา นอกจากนั้น คณะกรรมการบริหารต้องสังเกตถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อรางวัลหรือผลตอบแทนต่าง ๆ อาจใช้เทคนิคการออกแบบสอบถาม นอกจากนั้นควรแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงรางวัลหรือ ผลตอบแทนเข้ากับพฤติกรรมได้ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะทราบว่าการปฏิบัติงานเช่นไรถึงจะได้ ผลตอบแทนอย่างไร ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวอาจไม่ใช่เงินรางวัล โดยผู้บริหารอาจกระตุ้นให้ทุกคน ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีส่วนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า

3.4 เตรียมการปรับแผนดำเนินงาน คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนต้องปรับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของแผนดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM โดยการเชื่อมโยงระหว่างแผน ดำเนินงานระดับโรงเรียน ระดับหน่วยงานและแผนดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

3.4.1 การวางแผนระดับโรงเรียน (Corporate) โดยให้คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนตระหนักถึงการวางแผนทางการตลาดและนำส่วนผสมทางการตลาด 4P (product price place promotion) มาปรับกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนและสิ่งจูงใจอื่น ๆ ดังนี้

1) หลักสูตรและบริการ (product and services) โดยเลือกหลักสูตรที่เปิดทำ การสอนที่ทำให้โรงเรียนมีลักษณะเฉพาะตัว รวมทั้งการบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ กำหนดให้ มี positioning ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนอื่นในความรู้สึกของผู้เรียน

2) ค่าธรรมเนียมการเรียน (price) โดยการกำหนดค่าธรรมเนียมการเรียนเป็น จำนวนเงินสุทธิที่ผู้เรียนต้องชำระทั้งหมด เพื่อผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ได้ ผู้เรียนมัก มองหาโรงเรียนที่มีค่าธรรมเนียมการเรียนที่ถูกลงกว่าแต่ได้รับผลประโยชน์มากกว่า โรงเรียนจึงควร พิจารณาถึงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้เรียนด้วย (Financial Aid) เช่น การให้ทุนการศึกษา การลดค่าธรรมเนียมการเรียน (discount) การยืดเวลาชำระค่าธรรมเนียมการเรียนให้แก่ผู้เรียน เป็นต้น

3) วิธีการจัดการเรียนการสอน (place) โดยพิจารณาความสะดวกสบายของผู้เรียนและจัดให้มีการใช้สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน เช่น การจัดการเรียนการสอนทางไกล สำหรับผู้เรียนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเวลาและระยะทาง เป็นต้น

4) วิธีการส่งเสริมทางการตลาด (promotion) เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนและดึงดูดความสนใจกลุ่มผู้เรียน โดยการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อภาพและเสียง สื่อที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน การให้ข่าวกับสื่อมวลชนและการจัดกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

3.4.2 แผนงานระดับหน่วยงาน ให้หน่วยงานทุกหน่วยงานในโรงเรียนมีอำนาจในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และการจัดการ (Empowerment) และโรงเรียนกำหนดขอบเขตการตัดสินใจไว้ให้ชัดเจน เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่

3.4.3 การวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทาง IT ของโรงเรียน (Integrated Infrastructure Strategy) กับการให้บริการโดยการนำ IT เข้ามาเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการให้บริการกับผู้เรียนและผู้ปกครอง จนทำให้เกิด “คุณภาพในการให้บริการ (Quality of Service)”

การนำ CRM มาใช้ในการบริหารงานภายในโรงเรียนย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสังคม คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนจึงควรมีแนวทางในการปรับกระบวนการทางสังคม ดังต่อไปนี้

4. ปรับกระบวนการด้านสังคม

4.1 ปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร

4.2 ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. ปรับกระบวนการด้านสังคม

4.1 ปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Perspective) สิ่งที่มีอิทธิพลที่สุดต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากจะต้องเป็นต้นแบบ (Role Model)

ของวิธีการทำงานและการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นตัวแทนหรือภาพลักษณ์ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องเห็นถึงความสำคัญต่อการปรับและการสร้างวัฒนธรรม ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการนำหลักการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการ ดังนี้

4.1.1 จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กรการให้บริการที่มีคุณภาพโดยติดต่อวิทยากรบรรยาย จัดทำแผนงานโครงการ/ ต่าง ๆ ที่สนับสนุนวัฒนธรรมการให้บริการ

4.1.2 จัดประชุมสัมมนา/บุคลากรเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการบริหาร CRM และเป้าหมายต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยจัดให้มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการออกแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและรายงานต่อผู้บริหาร

4.1.3 จัดออกแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดทิศทาง และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกหน่วยงานรับทราบ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินและติดตามผล วัฒนธรรมองค์กรในระดับโรงเรียน และในระดับหน่วยงาน มีการวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน จัดวิเคราะห์ช่องว่างแห่งวัฒนธรรม (Culture Gap Analysis) และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ ต่อไป

4.1.4 กำหนดแนวทางสนับสนุนและดำเนินการผลักดันเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่ต้องการ

4.1.5 มีการวัดผลการประเมินผลอย่าง/ต่อเนื่อง

4.2 ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Interactions) เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการการให้บริการและตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยมีกระบวนการดำเนินการ ต่อไปนี้

4.2.1 เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโรงเรียน เช่น ผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customers) ผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารระดับสูง (Shareholders) บุคลากร

(Employees) หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียน (Suppliers) และชุมชน (Community) เป็นต้น

4.2.2 วิเคราะห์ต่อไปว่าอะไร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน

- อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากโรงเรียน
- อะไรคือสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2.3 วิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียนจะได้รับผลกระทบอะไรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง

4.2.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากโรงเรียน	สิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียน	ลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผู้เรียน	ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีพอย่างมีความสุขในอนาคต	ประสบความสำเร็จในการเรียนและทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียน มีความรักภักดีต่อโรงเรียนและเป็นผู้บอกต่อกับผู้อื่นในทางบวก	เป็นผู้ที่ได้รับการบริการจากโรงเรียน และเป็นแหล่งรายได้หลักของโรงเรียน	1
ผู้ปกครอง	บุตรหลานได้ศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีความปลอดภัย นร.เข้าศึกษาต่อได้ในระดับสูงขึ้นและมีอาชีพการงานที่เจริญก้าวหน้า	การให้ความร่วมมือและสนับสนุนโรงเรียน	เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้ผู้เรียนศึกษาต่อ	2
บุคลากร	ความมั่นคงในอาชีพการงาน	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน	3
ชุมชน	มีสถานศึกษาที่ดี มีคุณภาพอยู่ในชุมชน	การให้การสนับสนุนทุกเรื่อง	ให้ความร่วมมือในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	4

5.1 การใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM มีกระบวนการคัดเลือก ดังนี้

5.1.1 มีซอฟต์แวร์สำหรับสำนักงานส่วนหน้า (front office) ที่ช่วยจัดการระบบของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เช่น การจัดการข้อมูลติดต่อกับผู้เรียน การเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้เรียน ระบบบริการผู้เรียน เป็นต้น

5.1.2 มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM หรือจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อแบ่งผู้เรียนผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะที่เหมือนกัน

5.1.3 มีระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ อีเมล sms เป็นต้น รวมถึงช่วยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงานและฐานข้อมูลของผู้เรียน

5.2 ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) กำหนดให้เทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้นสามารถบันทึกประวัติของผู้เรียน ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ให้การบริการ ณ ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ จัดทำคลังข้อมูล และค้นหาข้อมูล และสามารถใช้ระบบ Internet ได้

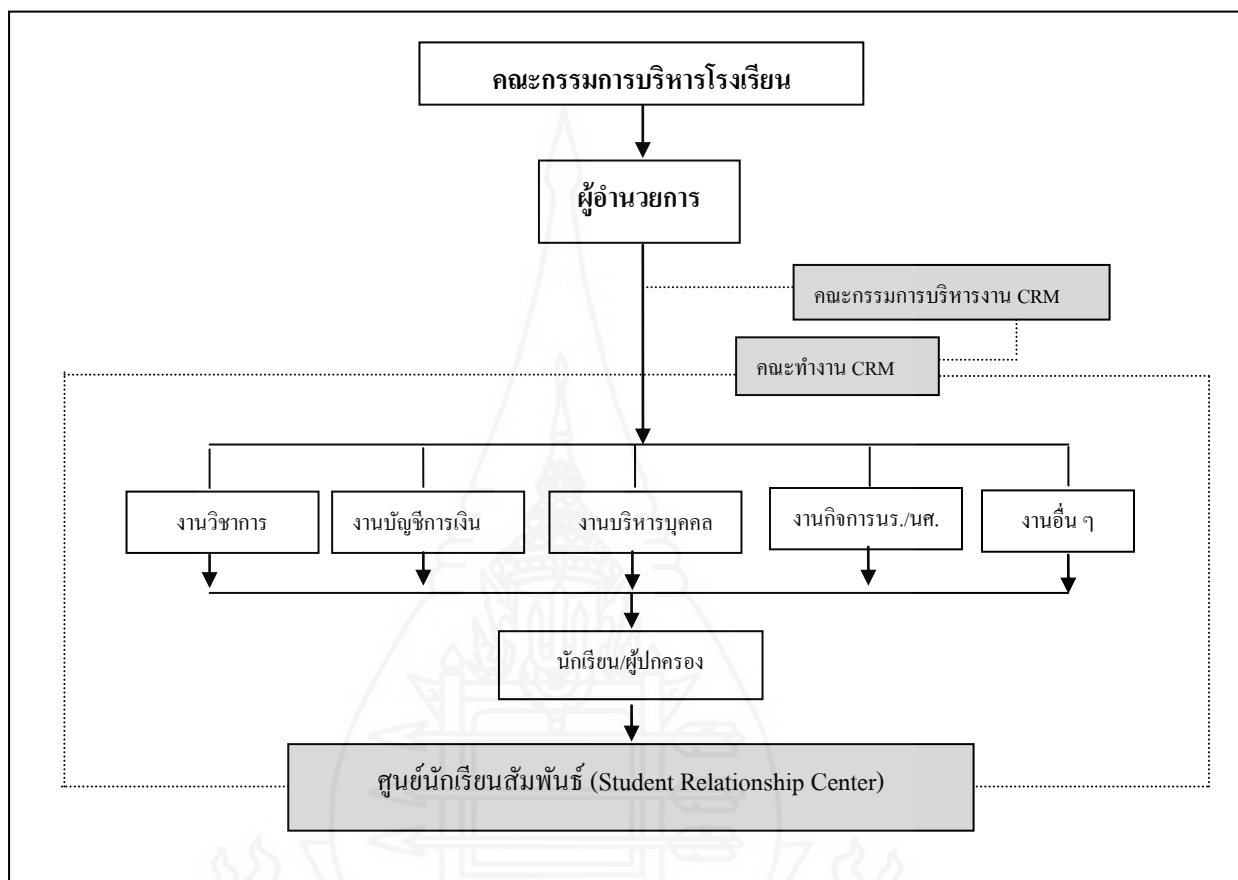
5.3 จัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) เทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากการจัดทำประชาสัมพันธ์และการตลาดจากตัวผู้เรียนหรือผู้ปกครองโดยตรง หรือจากการสนทนาและการสังเกตและให้โรงเรียนนำข้อมูลนั้นมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดรวบรวม ประมวล จัดหมวดหมู่ แบ่งปัน ถ่ายโอน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากผู้เรียน ผู้ปกครองมาประยุกต์ใช้ในสองแนวทางหลัก ได้แก่ การประยุกต์ใช้กับวงจรชีวิตของผู้เรียน (Student Lifecycle) และกระบวนการทางการตลาด

6. ปรับโครงสร้างระบบงาน

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนได้รับทราบการเตรียมการปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนโดยเสริมโครงสร้างเดิมให้มีความคล่องตัวในการบริหาร CRM โดยการเพิ่มคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM และให้ทุกคนได้รับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ตลอดจนจัดระบบงานของศูนย์นักเรียนสัมพันธ์เพื่อรองรับการให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ แห่งเดียว (One Stop Service)

6.1 โครงสร้างระบบงาน

ตัวอย่าง โครงสร้างระบบงาน

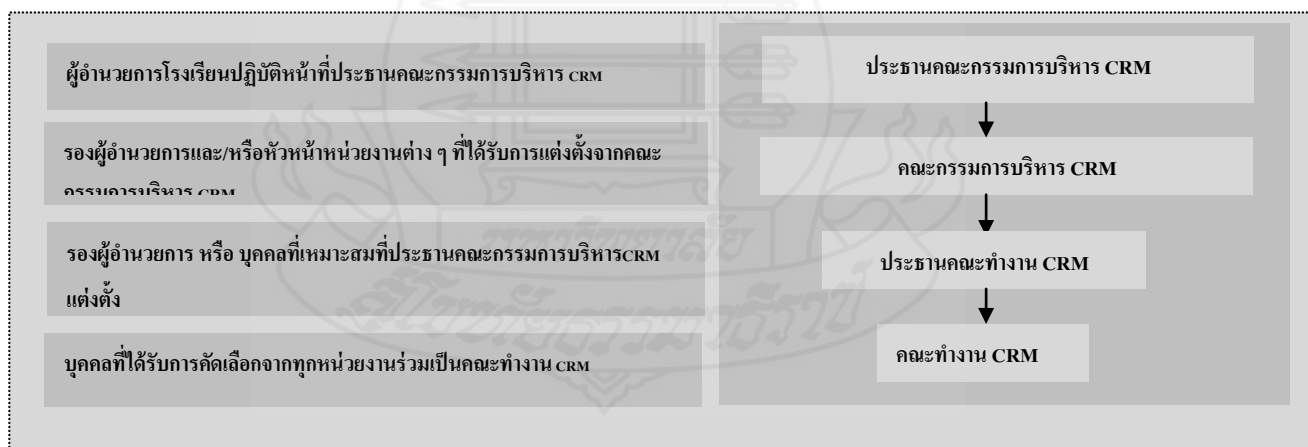


6.2 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารตามหลักการบริหาร CRM

6.2.1 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริหาร CRM สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวันโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของโรงเรียน นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การเป็นผู้ริเริ่ม การเป็นผู้ประสาน การเป็นผู้สนับสนุน และการเป็นผู้จัดการโครงการ

6.2.2 คณะกรรมการบริหารงาน CRM ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานคณะกรรมการบริหาร CRM และแต่งตั้งรองผู้อำนวยการและ/หรือหัวหน้างานทุกหน่วยงาน เป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร และอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปีที่คณะทำงาน CRM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ CRM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน และ กำกับติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM

6.2.3 คณะทำงาน CRM มีแนวทางการแต่งตั้งคณะทำงานและหน้าที่รับผิดชอบโดย ให้ประธานคณะกรรมการบริหาร CRM แต่งตั้งรองผู้อำนวยการหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจาก หน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลที่เหมาะสมเป็น ประธานคณะทำงาน CRM และให้ประธานคณะทำงาน CRM คัดเลือกบุคลากรหน่วยงานละ 1 คน ร่วมเป็นคณะทำงาน CRM ซึ่งคณะทำงาน CRM มีหน้าที่ จัดทำแผนปฏิบัติงาน CRM ประจำปี (เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน) และเสนอ คณะกรรมการบริหารงาน CRM เพื่อพิจารณา จัดทำคู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ รายงานผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดผังแผนภาพ ต่อไปนี้



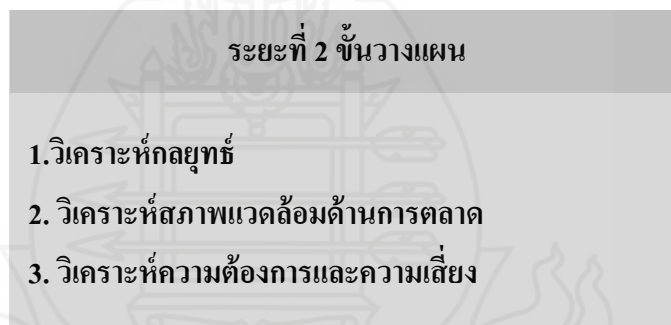
6.2.4 หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของหน่วยงานมีคุณภาพ และมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งการให้บริการอย่างมีคุณภาพร่วมกับ คณะทำงาน CRM จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงาน (มาตรฐานการให้บริการ Service Level

Agreement - SLA) แต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้ดำเนินการ

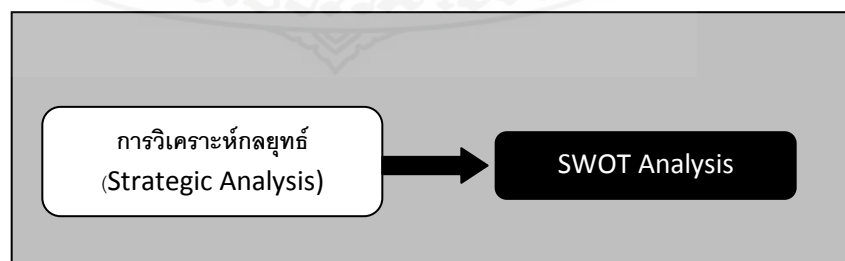
6.2.5 ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน (Supervisor) และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติการ ให้บริการ ณ จุดบริการ ตามที่ได้รับมอบหมาย (หากโรงเรียนใดไม่พร้อมกับการจัดตั้งศูนย์ สามารถที่จะไม่ดำเนินการในส่วนนี้ได้)

ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน

ในขั้นวางแผนเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่ ขั้นวิเคราะห์กลยุทธ์ ขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาด และ วิเคราะห์ความต้องการและความเสี่ยง



1. วิเคราะห์กลยุทธ์



วิเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน? (Where are we now?) มีขั้นตอน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาจากการที่สภาวะแวดล้อมภายนอกมีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นการยากที่จะทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมภายนอกได้อย่างถ่องแท้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะต้อง ทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ รวม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบ (Scanning) การพยากรณ์ (Forecasting) และการประเมิน (Assessing)

1) การตรวจสอบ (Scanning) ได้แก่ การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งทราบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว ทำให้ทราบถึงข้อมูลในปัจจุบันและในอดีต ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

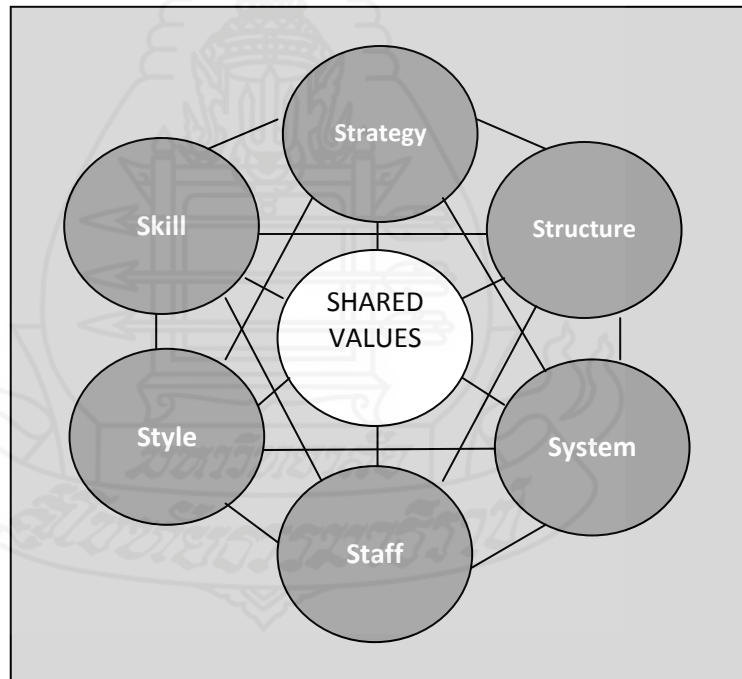
2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นแรกอันได้แก่ ข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถจัดทำหรือเตรียมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง ทั้งในด้านของการก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด

ตัวอย่างสภาวะแวดล้อมภายนอก

- เศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ
- เทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว
- กฎหมาย-การเมือง เช่น ข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของทางต้นสังกัด
- สังคม-วัฒนธรรม เช่น อัตราการเพิ่มของประชากร วิธีการในการดำเนินชีวิตของประชาชน (Life Style)

1.2 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน แนวคิดที่เป็นที่นิยมสำหรับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน คือ แนวคิดของ Robert Waterman Tom Peters และ Julien Phillips เรียกว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey's 7s ดังมีองค์ประกอบ ต่อไปนี้



1) กลยุทธ์ของโรงเรียน (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

(1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้โรงเรียนกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในโรงเรียนรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการผู้เรียน/ผู้ปกครอง

(2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

(3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับและมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรควรมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) จุดประสงค์ของโครงสร้างองค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน

(2) กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักของโรงเรียน

(3) ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

(4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ การจัดระบบการทำงาน (Working System) ที่มีความสำคัญ ได้แก่ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น

4) บุคลากร (Staff) การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่ง ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อโรงเรียนที่กำลังขยายตัว ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การขอยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของโรงเรียน

5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพและทักษะความถนัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ

(2) ทักษะความถนัดและความชำนาญพิเศษ (Aptitudes and special talents) ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบความถนัดทั่วไป ประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ

6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ความเป็นผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโรงเรียน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

สำหรับการบริหาร CRM นั้นต้องการรูปแบบการบริหารจัดการที่มีผู้บริหารระดับสูงให้อำนาจแก่บุคลากรระดับล่างมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงต้องไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตนเองเพียงคนเดียว

7) ค่านิยมร่วม (Shared Vision) หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางของโรงเรียน โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งโรงเรียนหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามากภายในโรงเรียน เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งโรงเรียนและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วโรงเรียนก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

2.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาด

ในการวิเคราะห์ทางการตลาดต้องเน้นการสำรวจว่า โรงเรียนของเรามีอะไรที่ ต่างจากคู่แข่งข้างบ้าง และความต่างนั้น ตรง กับความต้องการของผู้เรียน/ผู้ปกครอง หรือไม่ โดยให้พิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการวิจัยตลาด ได้แก่ การสำรวจว่าโรงเรียนของเราให้ความสำคัญต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วมาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการตลาดมากน้อยเพียงใด

ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การพิจารณาหลักสูตรการสอน โดยพิจารณาว่าโรงเรียนของเรา มีการคิดค้นหรือพิจารณาหลักสูตรการสอนบ้างหรือไม่ เช่น มีการขยายสาขาเรียนที่เป็นที่นิยมหรือการจัดการสอนรูปแบบที่เป็นที่นิยมและมีการทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอหรือไม่ ตลอดจนปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นเป็นอย่างไรบ้าง

ด้านราคา การตั้งค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่น ๆ มีความเหมาะสมหรือไม่ มีการคิดคำนวณต้นทุนที่ถูกต้องหรือไม่ มีหลักในการตั้งค่าธรรมเนียมการเรียน อย่างไร ค่าธรรมเนียมการเรียนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ และผู้เรียนมีการตอบสนองต่อค่าธรรมเนียมการเรียนอย่างไร มีระบบการผ่อนผันชำระค่าธรรมเนียมการเรียนเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้ปกครองหรือไม่

ด้านช่องทางการจำหน่าย ได้แก่ การวางแผนทางการตลาด ปัจจุบันโรงเรียนมีการวางแผนทางการตลาดอย่างไร ผ่านช่องทางอะไรบ้าง และมีการกระจายให้ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายมากน้อยเพียงใด แต่ละช่องทางมีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงเรียนและบุคลากรในการทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดการศึกษาหรือการให้บริการสถานที่ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ

ด้านส่งเสริมการตลาด ได้แก่

- 1) การโฆษณา มีการดำเนินการหรือไม่ มีรูปแบบอย่างไร ใช้สื่อประเภทใด ผ่านสื่อใดบ้างมีการจัดทำ Media Plan หรือไม่ ผลของการทำโฆษณาเป็นอย่างไร ค่าใช้จ่ายเท่าใด
- 2) การประชาสัมพันธ์ มีการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ หรือไม่ มีวิธีการอย่างไรบ้าง มีรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ทางการให้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่โรงเรียนมากน้อยเพียงใด
- 3) กิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดโรงเรียนของเราได้ทำกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร และได้ผลอย่างไร

ด้านการวิเคราะห์คู่แข่ง มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1) วิเคราะห์โรงเรียนใดที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญ โดยพิจารณาจาก ส่วนแบ่งการตลาด เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมหรือยุทธศาสตร์ต่าง ๆ หรือ เป็นโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2) ศึกษาสถานภาพของคู่แข่งชั้น วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนยุทธศาสตร์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่ง รวมทั้งการศึกษาแนวคิดพื้นฐานด้านการแข่งขันของผู้บริหารของโรงเรียนคู่แข่ง

3) ให้ผู้บริหารคาดการณ์ถึงความเคลื่อนไหวในครั้งต่อไปของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้โรงเรียนสามารถเตรียมพร้อมและเตรียมตัวที่จะแข่งขันกับคู่แข่ง โดยรู้ว่าคู่แข่งจะมียุทธศาสตร์อย่างไร

3. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการหาปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่อง ที่จะทำให้งานบริหาร CRM ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ จากสภาพที่ควรจะเป็น เมื่อเทียบกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีวิธีดำเนินการ คือ ศึกษาปัญหาและความต้องการของบุคลากร หากโรงเรียนมีการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อรองรับการบริหาร CRM ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร ด้านเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และ ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยทำการประเมินศักยภาพของบุคลากร ความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐาน อื่น ๆ และระบบงาน จุดเด่น จุดด้อยของงานในระยะที่ผ่านมา

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management) ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุความเสี่ยง ให้พิจารณากระบวนการด้านโครงสร้างของโรงเรียน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น จากการสัมภาษณ์บุคลากร การประชุมระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลในการวิเคราะห์ และทบทวนประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

2) ประเมินความเสี่ยง โดยการจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด ระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการได้

3) เตรียมการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยระบุกิจกรรมที่จัดการกับความเสี่ยงนั้น ว่าจะต้องแก้ไขและจัดการอย่างเร่งด่วนได้อย่างไร

4) จัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ได้แก่ การลด/ควบคุมความเสี่ยง การกระจาย/โอนความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือการยอมรับความเสี่ยง จะได้ผลมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่ และจะเกิดความเสี่ยงตามมาจากการบริหารความเสี่ยงแรกอย่างไร ซึ่งในบางครั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้จัดการแล้วอาจทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลวได้

จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน สถานะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมทางการตลาด และความต้องการจำเป็นและความเสี่ยงนั้นให้โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์ SWOT หรือ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths) - สิ่งที่โรงเรียนมีความโดดเด่น	จุดอ่อน (Weaknesses) - สิ่งที่โรงเรียนต้องมีการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง
โอกาส (Opportunities) - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อในทางบวก	ภัยคุกคาม (Threats) - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบ

ระยะที่ 3 ขั้นตอนการ

ขั้นตอนการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) จัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์ 2) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 3) จัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงาน 4) จัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC และ 5) กำหนด

กลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยใช้เทคนิค Service Level Agreement – SLA หรือการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ และมีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์

การนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำยุทธศาสตร์โดยตรง โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งเรียกกันอย่างแพร่หลายว่า การจัดทำ TOWS Matrix โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของการบริหาร CRM ใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทั้ง 4 งาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ต่อไปนี้

1.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทุกหน่วยงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการนำผลสรุปของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจของ CRM ให้ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในเรื่องการกำหนดทิศทางของการบริหาร CRM ในโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ

1.2 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาเพื่อจะไปถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว โรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาเรื่องใด หรือประเด็นใดเป็นสำคัญ นำประเด็นเหล่านั้นมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนต้องการพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.3 กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พิจารณาภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นข้างต้นว่าอะไรคือสิ่งที่โรงเรียนมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านคุณภาพการให้บริการในด้าน

ต่าง ๆ โดยอาจใช้วิธีเดียวกับการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ให้คณะกรรมการประชุมเพื่อร่วมเสนอเป้าประสงค์ต่าง ๆ และพิจารณาว่าเป้าประสงค์แต่ละประเด็นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลภายใต้ 3 หลักการของการบริหาร CRM คือ หลักการให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้ปกครอง หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและหลักการให้ทุกคนมีส่วนร่วม

1.4 กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ ใน 4 มิติ คือ

- 1.4.1 มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
- 1.4.2 มิติคุณภาพการให้บริการ
- 1.4.3 มิติประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
- 1.4.4 มิติการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า การบริหาร CRM ในโรงเรียนบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยให้คณะกรรมการนำเสนอตัวชี้วัดให้ได้มากที่สุดก่อนแล้วจึง

กำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนเป้าประสงค์ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากำกับอย่างน้อย 1 ตัว

1.5 กำหนดค่าเป้าหมาย หลังจากที่สามารถเลือกตัวชี้วัดที่จะสะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการใช้เป็น เกณฑ์ของตัวชี้วัดแต่ละประการที่จะบรรลุความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาในการ จัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นควรกำหนดค่าเป้าหมายภายหลังจากที่ได้มอบหมายความรับผิดชอบตัวชี้วัด ให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว นอกจากนี้ตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุด้วยว่าจะสำเร็จ ได้เมื่อใด

1.6 กำหนดกลยุทธ์หลัก CRM (CRM Strategies) คือ ให้นักเรียนของโรงเรียน ดำเนินการเพื่อที่จะให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้โดยเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้อง

มีกลยุทธ์มาสอดคล้อง ซึ่งกลยุทธ์นี้จะเป็ภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลง ไปในรายละเอียดถึงโครงการ ประกอบกลยุทธ์แต่ละข้อสามารถกำหนดภายหลังโดยหน่วยงานเจ้าภาพ กลยุทธ์ CRM ต้องคำนึงถึง “ผู้เรียน” มากกว่าที่จะมุ่งที่ “การบริการของโรงเรียน” เพียงอย่างเดียว โดยมี ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.6.1 การค้นหาคุณค่าที่ผู้เรียนต้องการ “คุณค่า” คือ อะไรก็ตามที่ผู้เรียนรู้สึกว่าเป็น พิเศษเฉพาะเจาะจงสำหรับตนเอง เป็นประโยชน์ที่ผู้เรียนคาดว่าจะได้รับเมื่อได้เป็น “นักเรียนใน โรงเรียนแห่งนี้” ผู้เรียนจะเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายออกไปเพื่อให้ได้บริการดังกล่าวมา ครอบครอง ดังนั้นผู้เรียนจะรู้สึกว่าคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ต่อเมื่อผู้เรียนรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับ ประโยชน์จากโรงเรียนดังกล่าว มากกว่าต้นทุนที่ตนจ่ายออกไปโดยคำนึงถึง กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ของโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับของสังคม

ในประเด็นนี้ให้โรงเรียนพิจารณาการมอบคุณค่าเพิ่มให้กับผู้เรียนโดยใช้วงจรของ Student Life Cycle เป็นกรอบในการกำหนด “คุณค่า” ที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อนำเสนอผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง

1.6.2 การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Segmentation Market Targeting and Positioning) หลังจากที่เราได้ค้นหาได้แล้วว่าอะไรคือ สิ่งที่ผู้เรียนเห็นว่ามีคุณค่า ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้เรียนทุกคนจะมีความชอบในคุณค่าดังกล่าวเหมือนกัน ขึ้นต่อไปควรแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ และออกแบบกลยุทธ์สำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่มจากนั้น

จึงสื่อสารให้กลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่มมองเห็นถึง “คุณค่า” คือการบริการที่โรงเรียนมอบให้ในสายตาของผู้เรียน/ผู้ปกครอง เช่น กลุ่มผู้เรียนที่เรียนอ่อน กลุ่มผู้เรียนที่เรียนดี กลุ่มผู้เรียนที่ไม่สามารถชำระค่าธรรมเนียมการเรียนเต็มจำนวนตามที่โรงเรียนกำหนด เป็นต้น

1.6.3 การออกแบบการดำเนินงานและกระบวนการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน (Loyalty Program) เป็นการพิจารณาขั้นตอนการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอและส่งมอบคุณค่า

แก่ลูกค้า โดยพิจารณาทั้งกระบวนการในโรงเรียน เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ ในรูปแบบของทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยทุกคนทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายเดียวกันคือ

การสร้างและนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งแก่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งนักเรียนเกิดความภักดี (Loyalty) กับ โรงเรียน เช่น กลุ่มนักเรียนที่เรียนอ่อน ฝ่ายวิชาการได้ออกแบบกลยุทธ์การปรับผลคะแนนเก็บ

ให้นักเรียนมีคะแนนเก็บกลางภาคเรียนเกินกว่าร้อยละ 50 โดยได้รับความร่วมมือจากครูสอนและผู้เรียน ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือ กลุ่มผู้เรียนที่เรียนดี ฝ่ายวิชาการได้วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นสาขาวิชา และออกแบบกลยุทธ์ใน

ด้านการส่งเสริมกลุ่มผู้เรียนให้ได้เป็นเลิศในสาขาวิชานั้น ๆ หรือ กลุ่มผู้เรียนที่ไม่สามารถชำระค่าธรรมเนียมการเรียนได้ฝ่ายบัญชีและการเงินออกแบบกลยุทธ์การผ่อนชำระค่าเล่าเรียน เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์ CRM และเป้าประสงค์

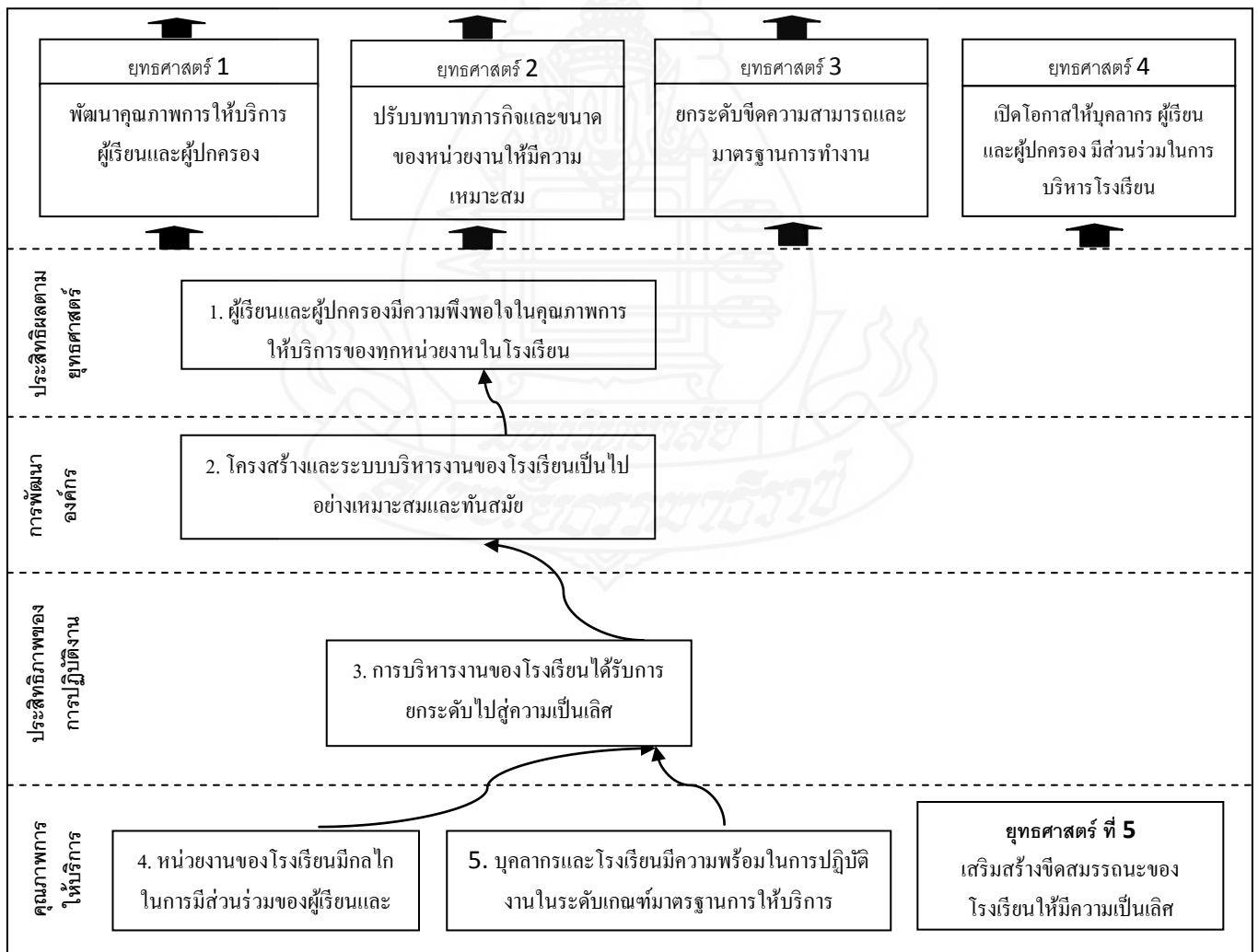
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	ยุทธศาสตร์ ที่ 2	ยุทธศาสตร์ ที่ 3	ยุทธศาสตร์ ที่ 4	ยุทธศาสตร์ ที่ 5
พัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้เรียนและผู้ปกครอง	ปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม	ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน	เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้เรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	เสริมสร้างขีดสมรรถนะของโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศ
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์	เป้าประสงค์	เป้าประสงค์	เป้าประสงค์
ผู้เรียนและผู้ปกครองมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของทุกหน่วยงานในโรงเรียน	โครงสร้างและระบบบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสมและทันสมัย	การบริหารงานของโรงเรียนได้รับการยกระดับไปสู่ความเป็นเลิศ	หน่วยงานของโรงเรียนมีกลไกในการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครอง	บุคลากรและโรงเรียนมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ

2. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

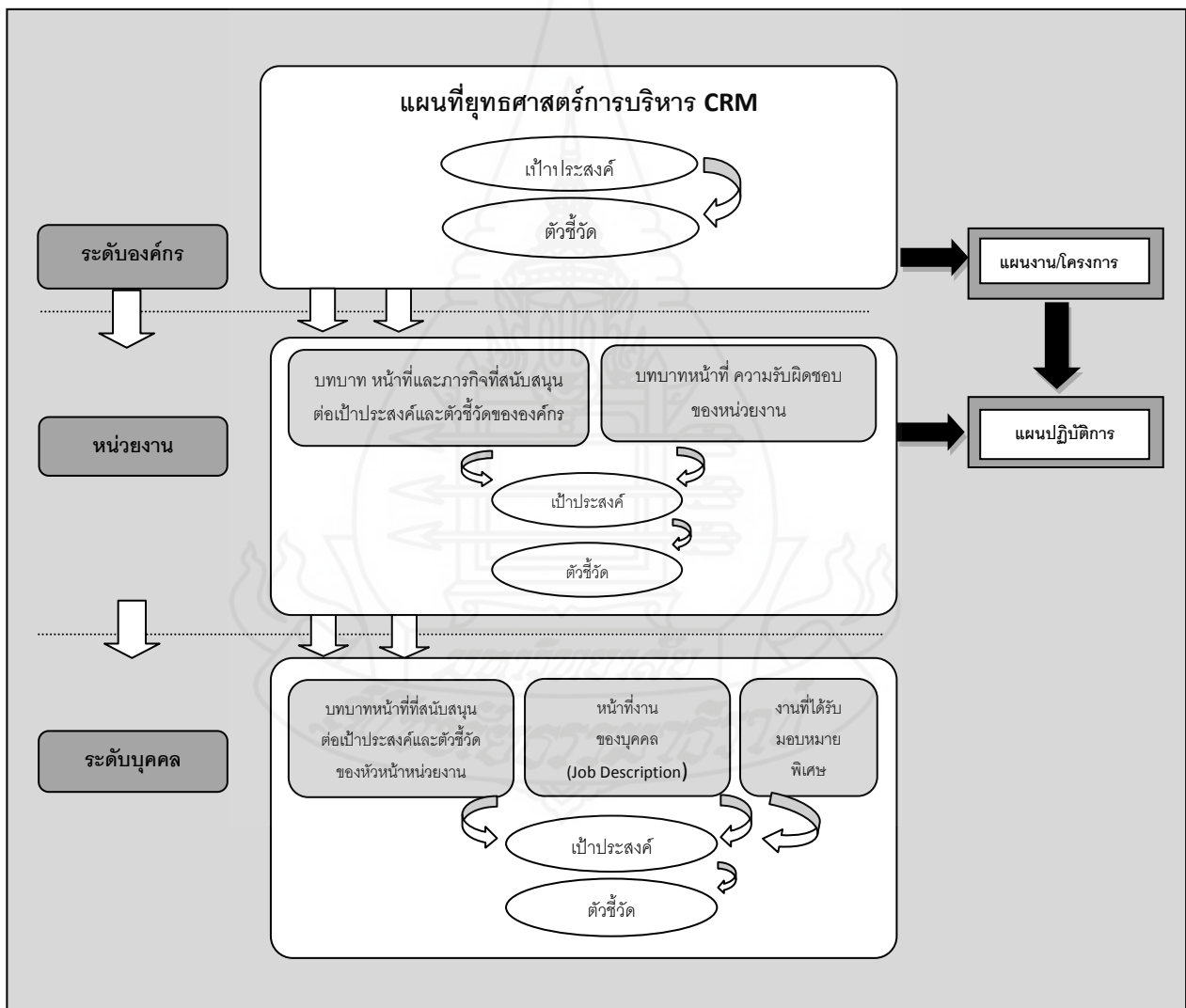
แนวทางหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การจัดทำแผนภาพให้เห็น

ถึงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและมิติการพัฒนาองค์กร โดยเป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

**วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นผู้นำของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในการให้บริการทางการศึกษาด้วยวิธีการบริหาร
ลูกค้าสัมพันธ์ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้ปกครอง”**



จากแผนที่ยุทธศาสตร์ที่กำหนด ให้นำหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยการถ่ายทอดแผนที่ยุทธศาสตร์จากระดับโรงเรียนลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ดังแผนภาพ ต่อไปนี้



ระดับหน่วยงาน กระบวนการแรกในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานนั้น ให้คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM ดำเนินการ ดังนี้

1) จัดประชุมทุกหน่วยงานในโรงเรียน เพื่อนำเสนอทิศทางแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ให้เกิดความเข้าใจตรงกันรวมถึงระดมความคิดเห็นจากแต่ละหน่วยงานว่ามีส่วนรับผิดชอบ

ต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใดตามแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ที่กำหนดไว้

2) หลังจากนั้นแต่ละหน่วยงานทำการทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานตามที่ดำเนินงานอยู่จริงตามกรอบของ Student Life Cycle

3) นำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM มาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำระบบการประเมินผลของหน่วยงานเพื่อดูว่ามีเป้าประสงค์ใดที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนและกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไป

4) หลังจากนั้นจึงร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ลงสู่ระดับหน่วยงานนั้น เมื่อแต่ละหน่วยงานดำเนินการในส่วนของตนเองแล้วจึงดูในภาพรวมของโรงเรียนอีกครั้ง ซึ่งจะพบว่าแต่ละเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของโรงเรียนมีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจนหรือไม่

ระดับบุคคล เมื่อแต่ละหน่วยงานนำเสนอระบบการประเมินผลของหน่วยงานร่วมกันแล้ว จึงกลับไปดำเนินการทำระบบการประเมินผลของแต่ละบุคคลภายใต้หน่วยงานของตน เพื่อให้ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ที่ถ่ายทอดจากโรงเรียนลงสู่หน่วยงานได้มีการถ่ายทอดถึงระดับบุคคล โดยจัดกลุ่มงานบุคลากรตามหน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดเป้าประสงค์ตามลักษณะงาน

1) ในระดับบุคคลนั้นให้เริ่มทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ดำเนินงานอยู่จริง

2) นำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ของหน่วยงานมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำระบบการประเมินผลของแต่ละหน่วยงานเพื่อดูว่าเป้าประสงค์ใดที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์

ในระดับหน่วยงานและกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติม จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไปและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์การดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้บุคคลที่ดำเนินงานคล้ายคลึงกันมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เหมือนกัน

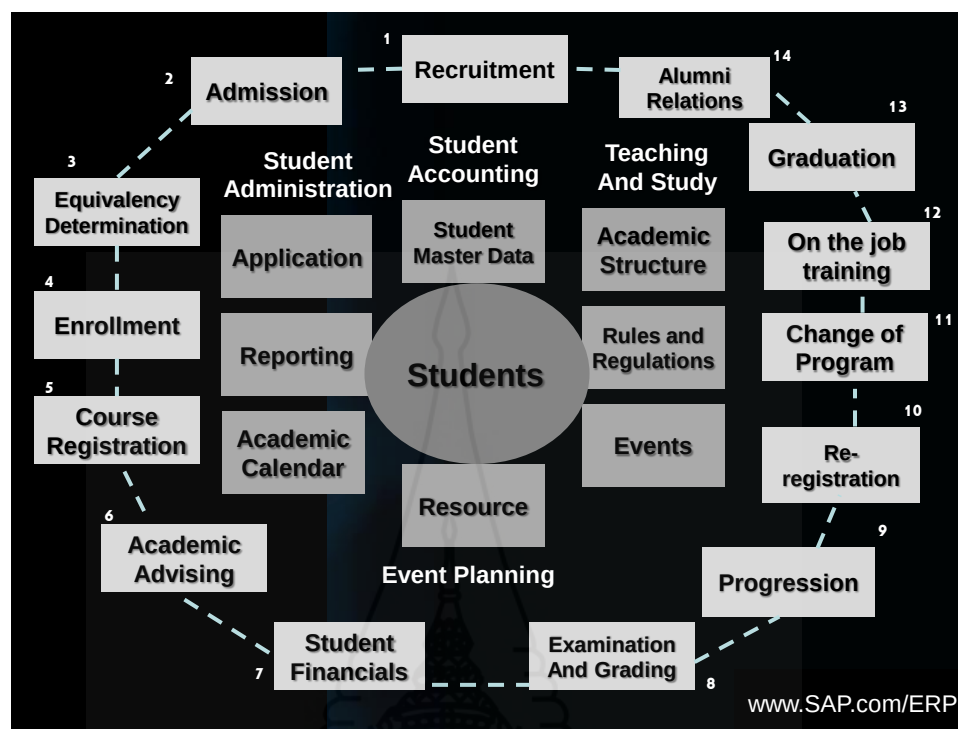
3) เมื่อจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดแล้ว ให้แต่ละหน่วยงานดูงานของแต่ละบุคคลอีกครั้ง ว่ามีหน้าที่งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเฉพาะบุคคลหรือไม่ ถ้ามีและเป็นงานที่สำคัญ จะต้องจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สะท้อนงานพิเศษของแต่ละคน ทำให้ระบบประเมินผลที่ได้รับมอบหมายเป็นเฉพาะรายบุคคลอย่างสมบูรณ์

การนำระบบการประเมินผลของระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล มาใช้ทำให้มีการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ ผ่านทางผู้อำนวยการโรงเรียน ในฐานะประธานคณะกรรมการบริหาร CRM ทำให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องของระบบประเมินผลในทุกระดับ อีกทั้งยังทำให้มีการทบทวนหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงานให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

3. จัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงาน คือ การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดและทรัพยากรที่ต้องใช้ในช่วงเวลาที่ต่อทำให้สำเร็จ

2.1 การเชื่อมโยงวงจร Student Life Cycle **สู่แผนปฏิบัติการ** ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อให้แผนงาน CRM มีประสิทธิผล (Effeciveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด โดยมีเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ CRM ที่กำหนดไว้ คือ การหาผู้เรียนใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาจำนวนผู้เรียนปัจจุบันให้มีจำนวนเท่าเดิม (Customer Retention) และการชักชวนผู้เรียนให้เรียนต่อในโรงเรียนในระดับที่สูงขึ้น (Words of Mouth) โดยให้คณะทำงาน CRM ดำเนินงานบริการภายในโรงเรียนทั้งหมด ตามวงจร Student Life Cycle 14 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสรรหาผู้เรียน (Recruitment) (2) การคัดเลือกผู้เรียน (Admission) (3) การเทียบโอนผลการเรียน (Equivalency Determination) (4) การสมัครเรียน (Enrollment) (5) การลงทะเบียนโปรแกรมการเรียน (Course Registration) (6) การแนะแนววิชาชีพและการศึกษา (Vocational Advising) (7) สถานะทางการเงินของนักเรียน (Student Financial) (8) การวัดผลประเมินผล (Examination and Grading) (9) ความก้าวหน้าทางการเรียน (Progression) (10) การลงทะเบียนแก้ตัว (Re-registration) (11) การเปลี่ยนแผนการเรียน (Change of Program) (12) การฝึกงาน (On the Job Training) (13) การสำเร็จการศึกษา (Graduation) (14) ศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations)



วงจร Student Life Cycle จะช่วยให้โรงเรียนจัดการบริการทางการศึกษาในด้านการบริการนักเรียน (Student Administration) การบัญชี-การเงิน (Student-Accounting) การเรียนการสอน (Teaching and Study) และการจัดกิจกรรมนักเรียน-นักศึกษา มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในแต่ละขั้นของวงจร Student Life Cycle ทั้ง 14 ขั้นตอน ให้คณะทำงาน CRM ร่วมกันกำหนดกระบวนการงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กรอบกลยุทธ์ CRM หลัก

3 ประการ คือ

- 1) การเพิ่มคุณค่าในการบริการให้แก่ผู้เรียน (Value Added)
- 2) การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Segmentation Market Targeting & Positioning)
- 3) การออกแบบการดำเนินงาน กระบวนการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน (Loyalty Programme) ตามตัวอย่าง ดังนี้

ตัวอย่าง
การเชื่อมโยงวงจร Student Life Cycle ผู้แผนปฏิบัติงาน

ขั้นตอน Student Life Cycle	กลยุทธ์ CRM			
	Value Added	Market Segmentation Market Targeting & Positioning	Loyalty Programme	โครงการใน แผนปฏิบัติการ
1. การสรรหาผู้เรียน (Recruitment)	- จัดแผนงานการ ส่งเสริมทาง การตลาดสำหรับ กลุ่มเป้าหมาย	- กลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย	- แจ้งช่องทางที่ สามารถติดต่อกับทาง โรงเรียนแก่กลุ่ม ผู้เรียนเป้าหมาย	- โครงการการตลาด และประชาสัมพันธ์
2. การคัดเลือกผู้เรียน (Admission)	- ติดต่ออย่างเอาใจ ใส่เป็นรายบุคคล	- กลุ่มผู้เรียนที่สนใจ และติดต่อมาทาง โรงเรียน โดยช่อง ทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น website, โทรศัพท์ e-mail	- ติดต่อผู้เรียนที่สนใจ ตามช่องทางต่าง ๆ แจ้งรายละเอียดการ สมัครเรียน และตอบ ปัญหาของผู้เรียนอย่าง เอาใจใส่เป็น รายบุคคล นัดหมายการสมัคร เรียน	- โครงการการตลาด และประชาสัมพันธ์
3. การเทียบโอนผลการ เรียน (Equivalency Determination)	- ดำเนินการเทียบ โอนรายวิชาทันที	- กลุ่มผู้เรียนที่ย้าย สถานที่เรียนจาก สถานศึกษาอื่น ๆ ที่ยัง มิได้ตัดสินใจ	- แนะนำข้อมูลการ เรียนการสอน - แจ้งวันที่สำเร็จ การศึกษา - แจ้งผู้ปกครองเพื่อ ทราบรายละเอียด	- โครงการช่วยเหลือ ผู้เรียนที่โอนผลการ เรียนมาจาก สถานศึกษา อื่น ๆ
4. การสมัครเรียน (Enrollment)	- จัดกระบวนการรับ สมัครนักเรียนให้มี ประสิทธิภาพและ ประทับใจผู้ปกครอง	- ผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย ที่ตัดสินใจแล้ว	- การต้อนรับที่อบอุ่น และเป็นที่เชื่อถือ และไว้วางใจของ ผู้ปกครอง	- โครงการรับสมัคร นักเรียน-นักศึกษา

ตัวอย่าง
การเชื่อมโยงวงจร Student Life Cycle สู่แผนปฏิบัติงาน (ต่อ)

ขั้นตอน Student Life Cycle	กลยุทธ์ CRM			
	Value Added	Market Segmentation Market Targeting & Positioning	Loyalty Programme	โครงการใน แผนปฏิบัติการ
5. การลงทะเบียน โปรแกรมการเรียน (Course Registration)	- จัดกระเช้ารายวิชา ให้ผู้เรียนเลือกเรียน ตามสนใจหลักสูตร - จัดการเรียนการสอน เพื่อวัดแนว ผู้เรียนให้ตัดสินใจ เลือกสาขาที่ชอบ ได้อย่างถูกต้อง	- กลุ่มผู้เรียนที่ ตัดสินใจเรียน	- แจงให้ผู้เรียน รับทราบถึงรายวิชาที่ ต้องเรียนแต่ละภาค เรียน - จัดวิชาเลือกให้ผู้เรียน ได้เลือกเรียนเองตามที่ สนใจ	- งานปฐมนิเทศ นักเรียน
6. การแนะแนววิชาชีพ และการศึกษา (Vocational Advising)	- ฝ่ายแนะแนว อำนวยความสะดวก ในการเข้าพบเพื่อ แนะนำและจัดให้มี การประชุมให้ข้อมูล เกี่ยวกับอาชีพและ การศึกษาต่อ - จัดระบบอาจารย์ที่ ปรึกษาให้ดูแลเอาใจ ใส่ผู้เรียนเป็น รายบุคคลตั้งแต่แรก เข้าจนจบการศึกษา	- กลุ่มผู้เรียนที่สนใจ และทุกคน - กลุ่มผู้เรียน	- ให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อการ ประกอบอาชีพและ การศึกษาต่อโดยเน้น ให้มีความเชื่อมั่น - ระบบอาจารย์ที่ ปรึกษาที่ได้รับการ อบรมในเรื่องการดูแล ผู้เรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ	- งานแนะแนว - งานปัจฉิมนิเทศ - งานแนะแนว

ตัวอย่าง
การเชื่อมโยงวงจร Student Life Cycle สู่แผนปฏิบัติงาน (ต่อ)

ขั้นตอน Student Life Cycle	กลยุทธ์ CRM			
	Value Added	Market Segmentation Market Targeting & Positioning	Loyalty Programme	โครงการในแผนปฏิบัติการ
	- จัดระบบการให้ทุนการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ - การตรวจสอบคุณภาพประจำปีให้ผู้เรียน	- กลุ่มผู้เรียน - กลุ่มผู้เรียน	- ทุนการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่ต้องการ - การดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์แข็งแรง	- งานแนะแนว - งานบริการการศึกษา
7. สภาวะทางการเงินของนักเรียน (Student Financial) 8. การวัดผลประเมินผล (Examination and Grading)	- ให้คำแนะนำ ออกแบบกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ปกครอง - กำหนดให้ผู้สอนทำการวัดประเมินผลจากสภาพจริง เก็บคะแนนและแจ้งให้ผู้เรียนได้รับรู้และกำหนดให้อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำโดยประสานผู้ปกครองเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ	- กลุ่มผู้เรียนที่มาติดต่อฝ่ายการเงิน - กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาทางการเงิน - ผู้เรียนทุกคน - ผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์	- ให้บริการที่มีคุณภาพและให้คำแนะนำวิธีการในการผ่อนชำระค่าเล่าเรียน - ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวัดประเมินผล - ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น - แจ้งผลการเรียนผ่านทาง website ของโรงเรียน	- งานการให้บริการ บัญชีและการเงิน - งานติดตามคะแนนเก็บของนักเรียน ฟ้าใส - งานการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ตัวอย่าง
การเชื่อมโยงวงจร Student Life Cycle สู่แผนปฏิบัติงาน (ต่อ)

ขั้นตอน Student Life Cycle	กลยุทธ์ CRM			
	Value Added	Market Segmentation Market Targeting & Positioning	Loyalty Programme	โครงการในแผนปฏิบัติการ
9. ความก้าวหน้าทางการเรียน (Progression)	กว่าเกณฑ์ -มอบรางวัลผู้มีผลการเรียนสูงสุดในแต่ละสาขา -ติดตามผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์	-กลุ่มผู้เรียนผลการเรียนสูง -กลุ่มผู้เรียนที่ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์	-จัดทำสถิติเปรียบเทียบผลการเรียน -กำหนดวิธีการในการช่วยเหลือผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำ	-งานวันเกียรติยศ -งานติดตามผลการเรียนแต่ละชั้นปี
10. การลงทะเบียนแก้ตัว (Re-registration)	-กำหนดวันเวลาและอำนวยความสะดวกในการลงทะเบียน -แก้ตัวให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง	กลุ่มผู้เรียนที่ขาดสอบหรือไม่ผ่านแต่ละรายวิชา	-ประกาศกำหนดวัน/ลงทะเบียน/จัดตารางสอบ/ข้อสอบ/การประกาศผล	-งานสอบแก้ตัว
11. การเปลี่ยนแผนการเรียน (Change of Program)	- ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแผนการเรียนของผู้เรียน	-กลุ่มผู้เรียนที่ต้องการเปลี่ยนแผนการเรียน	- แนะนำข้อมูลผลดีและผลกระทบในการเปลี่ยนแผนการเรียน - ดำเนินการเปลี่ยนแผนการเรียนตามขั้นตอน	-งานเปลี่ยนแผนการเรียน

ตัวอย่าง

การเชื่อมโยงวงจร **Student Life Cycle** สู่แผนปฏิบัติงาน (ต่อ)

ขั้นตอน Student Life Cycle	กลยุทธ์ CRM			
	Value Added	Market Segmentation Market Targeting & Positioning	Loyalty Programme	โครงการใน แผนปฏิบัติการ
12. การฝึกงาน (On the Job Training)	- ติดต่อสถานที่ฝึกงานให้เป็นไปตามสาขา งานและสาขาวิชา - จัดเตรียมความพร้อมก่อนการฝึกงาน	- ผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าทำการฝึกงาน	- แนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ประชุมสถานประกอบการ - จัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร	- งานการฝึกงาน - กิจกรรมเสริมหลักสูตร
13. การสำเร็จการศึกษา (Graduation)	- ออกใบ รบ.มอบ ให้ผู้จบการศึกษาให้ทันต่อการทำงานและศึกษาต่อ - มอบสิทธิพิเศษให้กับผู้เรียนในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	- กลุ่มผู้เรียนเป้าหมายที่จบการศึกษา - กลุ่มผู้เรียนที่ต้องการศึกษาต่อเนื่อง	- แนะนำตรวจสอบประวัติและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามโครงสร้างหลักสูตร - สิทธิพิเศษในการศึกษาต่อ	- งานทะเบียนวัดผล - งานบริการผู้เรียน
14. ศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations)	- จัดให้มีการลงทะเบียนสมาชิกสมาคมศิษย์เก่า - ส่งข่าวสารประชาสัมพันธ์ - สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางโรงเรียน เช่น การเช่าอาคารสถานที่ - สิทธิพิเศษในการต่าง ๆ	- กลุ่มผู้เรียนที่จบการศึกษา - กลุ่มผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษา - กลุ่มผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษา - กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา	- แนะนำการสมัครเป็นสมาชิกสมาคมศิษย์เก่า - ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน - สิทธิพิเศษในการใช้บริการของทางโรงเรียน	- งานสมาคมศิษย์เก่า - งานสมาคมศิษย์เก่า

2.2 กำหนดโครงการ ให้นำโครงการที่โรงเรียนมีอยู่แล้วมาพิจารณาก่อนเป็นลำดับแรกว่าสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้อใดได้หรือไม่ หากพิจารณาถึงโครงการ

ที่โรงเรียนมีอยู่อย่างครบถ้วนแล้ว พบว่า เป้าประสงค์และกลยุทธ์ใดยังไม่มีโครงการรองรับ ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติมในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ ในตารางข้างต้น โดยพิจารณาทั้งในด้านความพึงพอใจของผู้เรียน ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ด้วย

ในส่วนโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรมีลักษณะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณและมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางไว้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.3 กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับโรงเรียนสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

2.3.1 ศึกษาทำความเข้าใจต่อแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2.3.2 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน เริ่มจากนำบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีอยู่มาทบทวน และทำความเข้าใจร่วมกันในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง หากบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ไม่ตรงกับบทบาทหน้าที่ที่เป็นอยู่ ควรมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริงเพื่อให้การจัดทำระบบประเมินผลมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง

2.3.3 หลังจากนั้นพิจารณาเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนว่าหน่วยงานนั้น ๆ มีส่วนเข้าไปผลักดันเป้าประสงค์ใด อย่างไร โดยนำเป้าประสงค์ระดับโรงเรียนมาทำการพิจารณาทีละเป้าประสงค์และเขียนบทบาทที่หน่วยงานมีส่วนเข้าไปผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้น ๆ ออกมาในเชิงบรรยาย นอกจากทำให้เห็นบทบาทหน้าที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ประโยชน์ที่ได้รับจากกระบวนการดังกล่าว ยังเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานให้เข้าใจร่วมกันถึงบทบาทที่ตนเองมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียน จากนั้นจึงนำบทบาทเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

2.3.4 เมื่อดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ในขั้นตอนก่อนหน้าเสร็จสิ้น หน่วยงานควรกลับมาพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเอง ว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นครอบคลุมบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานแล้วก็สามารถเข้าไปสู่ขั้นตอนถัดไป คือการกำหนดตัวชี้วัดได้ แต่หากพิจารณาแล้ว พบว่า เป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นยังไม่ครอบคลุมถึง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ยังขาดไปโดยพิจารณาว่าบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบใดที่มีความสำคัญ ที่ควรจะได้รับ การพัฒนาหรือปรับปรุง และนำบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบดังกล่าวมาจัดทำเป้าประสงค์เพิ่มเติม

2.3.5 กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานในการบรรลุ แต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ซึ่ง จะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัวชี้วัดเพื่อเป็นการบอกให้ทราบถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุหรือไม่ ในการกำหนดตัวชี้วัดของ หน่วยงานควรพิจารณาถึงความสอดคล้องกันของตัวชี้วัดในระดับโรงเรียนด้วย กล่าวคือ ต้องพิจารณา ตัวชี้วัดในระดับโรงเรียนก่อนเป็นอันดับแรก หากสามารถนำตัวชี้วัดในระดับโรงเรียนมาใช้ได้ ให้ ตัวชี้วัดในระดับโรงเรียนมาใช้ในการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่มีอยู่

2.3.6 สำหรับขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลนั้น เป็นขั้นตอนที่ ดำเนินการภายหลังการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจนเสร็จสิ้นแล้ว เริ่มจากการนำหน้าที่งานตามที่ ได้ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ที่แสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความ รับผิดชอบหลัก ๆ ของแต่ละบุคคลมาทบทวน ในกรณีที่รายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ไม่ ตรงกับหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่ ให้พิจารณาจากหน้าที่งานจากหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่จริงใน ปัจจุบัน

2.3.7 จากนั้นพิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้รายละเอียดหน้าที่งาน (job Description) เป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มี ส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์จากบทบาทที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จ

2.3.8 เมื่อดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ในขั้นตอนก่อนหน้าเสร็จสิ้น ให้พิจารณา ว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นครอบคลุมหน้าที่งานตามรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) แล้ว หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นยังไม่ครอบคลุมงานที่สำคัญของบุคคล ต้องสร้างเป้าประสงค์ เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ได้กำหนดไว้

2.3.9 หากบุคคลมีหน้าที่ได้รับมอบหมายพิเศษควรนำมาพิจารณาว่าหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนก่อนหน้าหรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

2.3.10 ตัวชี้วัดในการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ของบุคคล ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดผลความสำเร็จว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการกำหนดตัวชี้วัดของบุคคล ควรพิจารณาถึงความสอดคล้องกันของตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานด้วย กล่าวคือ ต้องพิจารณาตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานก่อนเป็นอันดับแรก หากสามารถนำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานมาใช้ได้ ให้นำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่มีอยู่

2.3.11 เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลไม่ควรสิ้นสุดลงที่การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเท่านั้น ควรนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยในระดับหน่วยงานควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนแน่ใจว่ายุทธศาสตร์ได้มีการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงไม่ได้หยุดเพียงแค่การกำหนดแผนงาน/โครงการของโรงเรียนเท่านั้น

2.4 ปรับปรุงกระบวนการ สำหรับกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นกระบวนการให้บริการของโรงเรียนนั้น คณะกรรมการบริหาร CRM และ คณะทำงาน CRM ควรพิจารณาร่วมกันปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และมุ่งเน้นผลงาน ตามแนวทาง ต่อไปนี้

2.4.1 การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน คือ การนำหลัก การตรงต่อเวลารวดเร็ว ไม่ล่าช้า มากำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน และให้มีการจัดลำดับการให้บริการผู้เรียน/ผู้ปกครอง และบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ให้ได้รับบริการที่รวดเร็วและเกิดความเสมอภาคด้วย เป็นการสร้างมาตรฐานการทำงาน ทำให้ระยะเวลาและขั้นตอนของงานที่กำหนดไว้เดิมเปลี่ยนแปลงและประกาศให้ผู้เรียนและผู้ปกครองได้รับทราบ โดยมีคณะกรรมการบริหาร CRM ติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามประกาศดังกล่าว โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) การค้นหากระบวนการงานของการบริการทางการศึกษา คือ งานที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้กับผู้เรียนและผู้ปกครอง หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ได้แบ่งงานบริการ ออกเป็น 2 ส่วน คือ

ก) งานบริการผู้เรียน ผู้ปกครองโดยตรง หมายถึง งานบริการที่หน่วยงานของโรงเรียนให้บริการจากการรับคำขอจากผู้เรียนโดยตรง เช่น ผู้เรียนยื่นคำขอใบรับรองผลการเรียน เป็นต้น

ข) งานบริการผู้เรียน ผู้ปกครองทางอ้อม หมายถึง งานบริการที่หน่วยงานของโรงเรียนไม่ได้รับคำขอจากผู้เรียน ผู้ปกครองโดยตรง เช่น งานบริการด้านอาคารสถานที่ งานสวัสดิการของผู้เรียน เป็นต้น

คณะทำงาน CRM สำนวญกระบวนการงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ และจัดกลุ่มงานที่บริการผู้เรียนโดยตรงและงานบริการผู้เรียนทางอ้อมให้ชัดเจน

2) การคัดเลือกกระบวนการงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน เมื่อได้จัดกลุ่มกระบวนการงานบริการเรียบร้อยแล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ดังนี้

ก) เป็นกระบวนการหลัก เว้นแต่หน่วยงานใดได้นำกระบวนการหลักขึ้นมาดำเนินการทั้งหมดแล้ว อาจเลือกกระบวนการรองและกระบวนการสนับสนุนมาดำเนินการต่อไปได้

ข) เป็นกระบวนการที่จะเกิดประโยชน์กับผู้เรียน ผู้ปกครอง จำนวนมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีผู้เรียนมาใช้บริการมาก

ค) เป็นกระบวนการที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาทางด้านงบประมาณ และระบบการทำงานโดยรวมอย่างกว้างขวาง

ง) เป็นกระบวนการที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนโดยพิจารณาจากจำนวนข้อร้องเรียนและผลจากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติการ นำกระบวนการงานในข้อ 2 มาดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ คือ เพื่อให้ได้งานที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด ประหยัดเวลา/แรงงาน/ค่าใช้จ่าย/วัสดุสิ่งของ มีความปลอดภัย โดยจัดให้มีการทำงานเป็นทีม คณะทำงาน CRM ต้องศึกษาวิธีการทำงานและการวัดผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความสูญเสียและการแก้ไขเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน

4) กำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน คณะกรรมการบริหาร CRM และ คณะทำงาน CRM ร่วมกันกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานจากการหาค่าเฉลี่ยของเวลาในการปฏิบัติ ที่ที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

5) การประกาศให้ผู้เรียนและผู้ปกครองทราบ ด้วยการออกประกาศอย่างเป็นทางการจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน มีรายละเอียดของรายชื่อกระบวนการงานและระยะเวลาแล้วเสร็จ หลังจากนั้นให้ตีพิมพ์ประกาศให้ผู้เรียนและผู้ปกครองรับทราบ

(ตัวอย่าง)

โรงเรียน.....

เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ลงวันที่

รายชื่อกระบวนการงาน	ระยะเวลา ดำเนินการแล้วเสร็จ
1. กระบวนการที่แล้วเสร็จใน 1 วัน <u>ด้านบริการจากคำร้องขอของผู้เรียนและผู้ปกครอง</u> (1) ใบเกรด นาที (2) ใบรับรองการเป็นนักเรียน/นักศึกษา นาที ฯลฯ	
2. กระบวนการที่แล้วเสร็จภายใน 2-15 วัน <u>ด้านบริการจากคำร้องขอของผู้เรียนและผู้ปกครอง</u> (1) ใบรับรองผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ วัน/....ชั่วโมง (2) การโอนผลการเรียนจากโรงเรียนอื่น วัน/....ชั่วโมง ฯลฯ	

2.4.2 การจัดระบบสารสนเทศ คือ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริการ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการ และตอบสนองความพึงพอใจด้วยความต่อเนื่องของกระบวนการ สะดวก รวดเร็ว

1) ขั้นตอนในการพัฒนาระบบงาน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ก) ขั้นตอนการเตรียมการ หมายถึง ขั้นตอนในการเก็บข้อมูลเบื้องต้นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน ด้านโครงสร้าง อัตรากำลัง ปริมาณงานและสภาพปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการประเมินสถานภาพของระบบสารสนเทศ เช่น มีการพัฒนาระบบงานให้เป็นรูปแบบ Online หรือไม่ หรือ มีการพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ให้อยู่บนเครือข่ายหรือไม่ เป็นต้น

ตัวอย่าง แบบประเมินตนเองของหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาระบบสารสนเทศ				
รายการพัฒนา	การดำเนินงาน ในปัจจุบัน		ระดับการพัฒนา (ระดับคะแนน 0-10)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ไม่มี	มี		
1. การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการใหม่				
2. พัฒนาระบบงานให้เป็นรูปแบบ Online				
3. ระบบการให้บริการเป็นแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ				
4. ระบบการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน/ผู้ปกครองเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบงานผ่านช่องทาง Call Center, Website				
5. การพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ให้อยู่บนเครือข่าย				
6. การพัฒนาระบบให้บริการข้อมูลข่าวสารบน Website				

ข) ขั้นตอนการวางแผนเพื่อปรับปรุงระบบงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน โดยทีมงานจะประกอบไปด้วยฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายวางแผนระบบงาน ฝ่ายระบบคอมพิวเตอร์ และ ผู้ปฏิบัติงานจริง ทำงานร่วมกัน คัดเลือกกระบวนการที่สำคัญเพื่อทำการพัฒนาก่อน รวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัญหาอุปสรรคการดำเนินการ วิเคราะห์ระบบการ

ค) ขั้นการออกแบบระบบงานใหม่ โดยมีการเก็บข้อมูลรายละเอียดใน สถานการณ์จริงในพื้นที่ให้บริการ ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ในระดับสากล ต่อไปทำยก ร่างพิมพ์เขียว และคัดเลือกสำนักงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำการทดลอง

ง) ขั้นการทดลองปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการสำรวจความพร้อมของ สำนักงานที่จะนำระบบสารสนเทศที่ออกแบบใหม่ไปทดลอง โดยการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์และ สถานที่ให้พร้อม ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเริ่มปฏิบัติงานตามรูปแบบระบบงานใหม่ ทบทวน ผลการทดลองปฏิบัติ

2) ขั้นตอนในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ ความเป็นจริงในการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วงการพัฒนา ดังนี้

ระยะเริ่มต้น

ก) เริ่มจากการจัดสรรให้แต่ละหน่วยงานมีอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่ มีประสิทธิภาพดีและเพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่

ข) หน่วยงานดำเนินการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่ช่วย สนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลและการค้นหา เอกสาร ระบบการออกเอกสารใบรับรองต่าง ๆ ระบบคิว เป็นต้น

ระยะกลาง

ก) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและการประมวลผล มีการเก็บรวบรวม ข้อมูลไว้โดยสร้างเป็นฐานข้อมูลไว้เพียงชุดเดียว และจะเก็บความสัมพันธ์ของข้อมูล ทำให้ผู้ใช้ข้อมูล สามารถเรียกใช้ข้อมูลร่วมกัน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเรียกใช้และแก้ไขข้อมูล

ข) พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาระบบงานของ หน่วยงาน คือ ระบบงานปฏิบัติการที่เสริมสร้างการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการ แก่ผู้เรียนและผู้ปกครองได้รวดเร็วและดีกว่าเดิมและระบบงานเสริมสร้างความรู้เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานและเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในภายนอกโรงเรียน

ระยะปลาย

ก) พัฒนาระบบปฏิบัติงานให้เป็นรูปแบบ Online เช่น ระบบการให้บริการในด้านต่าง ๆ ระบบการบริหารงานและปฏิบัติงานแบบ online ซึ่งเป็นลักษณะระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงเรียน

ข) เชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานและปรับปรุงระบบเครือข่ายการสื่อสารซึ่งเป็นเส้นทางของข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์สูงสุดในการให้บริการต่อไป

ตัวอย่าง แบบประเมินตนเองของหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาระบบสารสนเทศ				
กิจกรรมการพัฒนา	การดำเนินงาน ในปัจจุบัน		ระดับการพัฒนา (ระดับคะแนน 0-10)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
	ไม่มี	มี		
1. มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งาน				
2. หน่วยงานมีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่มีความพร้อม ในการใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย				
3. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบประมวลผลให้เป็น แบบศูนย์กลาง				
4. ใช้ Website เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่ ผู้เรียน/ผู้ปกครอง				
5. ใช้ Website เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการให้บริการ				
6. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ				
7. มีระบบฐานข้อมูลในลักษณะ Data Warehouse เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการตัดสินใจ				

2.4.3 ขั้นตอนการบริหารจัดการบุคลากร ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงาน บุคลากรที่จะสามารถดำเนินงานได้สำเร็จต้องมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และยอมรับต่อวิวัฒนาการใหม่ ๆ ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรและแผนฝึกอบรมประจำปี
- 2) ระบุทักษะของบุคลากรในทุกระดับของหน่วยงาน
- 3) จัดฝึกอบรมในหน่วยงานโดยเน้นหลักสูตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยมีการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) กำหนดวิธีประเมินประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม คือ ประเมินความรู้ของ ผู้เข้ารับการอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมและการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 5) กระตุ้นและปลูกฝังแนวคิดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่อเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การบริหารที่สะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง
- 6) สร้างความคุ้นเคยเกี่ยวกับระบบงานเทคโนโลยีต่อเจ้าหน้าที่ โดยการปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานประจำเป็นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้าช่วยดำเนินการ
- 7) ปรับเปลี่ยนทัศนคติเจ้าหน้าที่ จากผู้ตรวจสอบเป็นผู้ให้คำปรึกษาและดูแลนักเรียนและผู้ปกครอง มุ่งให้ความสำคัญหรือนับผู้เรียนและผู้ปกครองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน

ตัวอย่าง แบบประเมินตนเองของหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากร				
กิจกรรมการพัฒนา	การดำเนินงาน ในปัจจุบัน		ระดับการพัฒนา (ระดับคะแนน 0-10)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
	ไม่มี	มี		
1. การจัดอบรมสำหรับบุคลากรใหม่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน				
2. จัดอบรมและสัมมนาให้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ให้มีความรู้ในด้านระเบียบและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง				
3. จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรสนับสนุนการสอนทุกสายงาน				
4. กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม				
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีจรรยาบรรณและการให้บริการที่ดีแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง				
6. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ				
7. กระตุ้นและปลูกฝังแนวความคิดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว				
8. อบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรจากมุ่งตรวจสอบเป็นให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว				
9. การปรับกระบวนการในการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน				
10. จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร				

2.4.4 การรับคำร้องเรียน คือ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการเป็นการสร้างความเฉพาะเจาะจงในการรับฟังความต้องการของผู้เรียน/ผู้ปกครอง และบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้สามารถนำข้อร้องเรียนที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อตอบสนองความต้องการได้ตรงจุดและตรงใจ การรับคำร้องเรียนเป็นกลยุทธิ์ในการรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการของโรงเรียน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใช้ปรับปรุงการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนหรือเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในเหตุผลและความจำเป็นของการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) การจัดการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน การร้องเรียนเป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึกของผู้เรียนหรือผู้ปกครองที่ได้รับการบริการจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ โรงเรียนควรแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีระบบ ดังนี้

ก) ตรวจสอบเรื่องร้องเรียน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องตรวจสอบเรื่องร้องเรียน เช่น ร้องเรียนถึงใคร เรื่องอะไร ลงวันที่หรือไม่ เมื่อใด มีข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนเพียงพอต่อการดำเนินการหรือไม่ ระบุชื่อและที่อยู่ผู้ร้องเรียนที่ชัดเจนเพียงพอต่อการติดต่อหรือไม่ และผู้ร้องเรียนได้ส่งเอกสารหลักฐานที่จำเป็นครบถ้วนหรือไม่

ข) ตรวจสอบรายละเอียดข้อเท็จจริง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องตรวจสอบในเบื้องต้นว่า ปัญหาเรื่องเรียนตลอดจนวัตถุประสงค์ที่จะขอให้พิจารณาช่วยเหลือครบถ้วนเพียงพอที่จะดำเนินการต่อหรือไม่ กรณีที่ตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่ามีรายละเอียดข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วนหรือไม่เพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป หน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียนต้องสอบถามไปยังผู้ร้องเรียนเพื่อขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม แต่หากตรวจสอบแล้วปรากฏว่าเป็นบัตรสนเท่ห์ที่ขาดรายละเอียดของเรื่อง และไม่มีหลักฐานแวดล้อมประกอบชัดเจน ในเบื้องต้นจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ทั้งนี้จะต้องแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบด้วย และรวบรวมสถิติไว้

ในกรณีตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าการร้องเรียนเป็นเรื่องที่พ้นวิสัยที่จะดำเนินการให้ได้ ผู้รับเรื่องร้องเรียนจะเสนอหัวหน้างานให้เสนอต่อผู้มีอำนาจ ส่งหนังสือแจ้งไม่รับเรื่องเรียน ไปยังผู้ร้องเรียนและรวบรวมสถิติต่อไปส่วนในกรณีที่ตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าคำร้องเรียนมีรายละเอียดข้อเท็จจริงครบถ้วนเพียงพอให้ดำเนินการตามขั้นตอนการพิจารณาเรื่องร้องเรียนต่อไป

ค) การดำเนินการพิจารณาเรื่องร้องเรียน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 เรื่องร้องเรียนที่หน่วยงานพิจารณาเอง ให้หน่วยงานทำสรุปข้อเท็จจริง ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับเสนอความคิดเห็นและแนวทางแก้ปัญหา หรือให้ผู้มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยข้อร้องเรียน หรือคณะกรรมการพิจารณาตัดสินมีมติสั่งการ และให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามมติ แจ้งผลการพิจารณาให้ผู้ร้องเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบตามลำดับ

ประเภทที่ 2 เรื่องร้องเรียนที่ส่งไปให้หน่วยงานอื่นพิจารณา ให้หน่วยงานตรวจสอบว่าเรื่องร้องเรียนนั้นเป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่น ให้เสนอผู้มีอำนาจตามลำดับชั้นส่งเรื่องร้องเรียนและข้อมูลเอกสารหลักฐานไปยังหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในเรื่องที่ร้องเรียน เพื่อพิจารณาดำเนินการและเมื่อผลการพิจารณาเป็นประการใด และ

ให้หน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียนส่งหนังสือแจ้งให้ผู้ร้องเรียนได้รับทราบว่าได้ส่งเรื่องไปให้หน่วยงานใดดำเนินการ และให้ติดต่อโดยตรงกับหน่วยงานดังกล่าว

2) การรับเรื่องเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อการให้บริการทำให้โรงเรียนได้รับคำแนะนำที่มีคุณค่าและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเพิ่มความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในการให้บริการในครั้งต่อไป หรือ เป็นความคิดเห็นส่วนตัวที่ต้องรีบแก้ไขความเข้าใจก่อนที่จะเกิดปัญหาลงอีก โรงเรียนจึงควรจัดระบบเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น ดังนี้

ก) การจัดช่องทางในการรับข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นให้มีหลายช่องทาง เช่น กล้องแสดงความคิดเห็น ณ หน่วยงานที่ติดต่อ ระบบโทรศัพท์สายด่วน Call Center โทรสาร ตู้ไปรษณีย์ อีเมลล์และเว็บไซต์ เป็นต้น เมื่อได้รับข้อมูลแล้วหน่วยงานนั้นควรให้ความสำคัญโดยอาจติดต่อที่บอร์ดประชาสัมพันธ์และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เห็นเป็นรูปธรรม และกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

ข) การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในโอกาสต่าง ๆ

ค) การสำรวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นสถิติ นำเชื่อถือได้

2.4.5 การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการนำหลักการยึดหยุ่นในการให้บริการ และมีความเป็นพลวัต โดยพิจารณากฎหรือระเบียบใดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานให้มีการปรับแก้ไขเพื่อเพิ่มความสะดวกและความพร้อมให้บริการให้กับผู้เรียน/ผู้ปกครอง หรือบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการงาน	
หลักการ	ขั้นตอน
1. การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน	1. การค้นหากระบวนการงานของงานบริการ 2. การคัดเลือกกระบวนการงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติ 3. การดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติ 4. การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน 5. การประกาศให้ผู้รับบริการทราบ
2. การจัดระบบสารสนเทศ	1. การจัดระบบฐานข้อมูลภายในโรงเรียน 2. การจัดระบบเครือข่ายภายใน 3. เชื่อมเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน 4. จัดระบบการตรวจสอบและรักษาความปลอดภัยข้อมูล
3. การรับคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน	1. การจัดการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน 1) การตรวจสอบเรื่องร้องเรียน 2) การตรวจสอบรายละเอียดข้อเท็จจริง 3) การดำเนินการพิจารณาเรื่องร้องเรียน 4) ระยะเวลาการดำเนินการ 2. การจัดระบบรับข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น 1) การจัดช่องทางในการรับข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น 2) การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มเป้าหมาย 3) การสำรวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสำรวจของโรงเรียน
4. การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ	1) มีการบูรณาการการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน 2) การปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ CRM

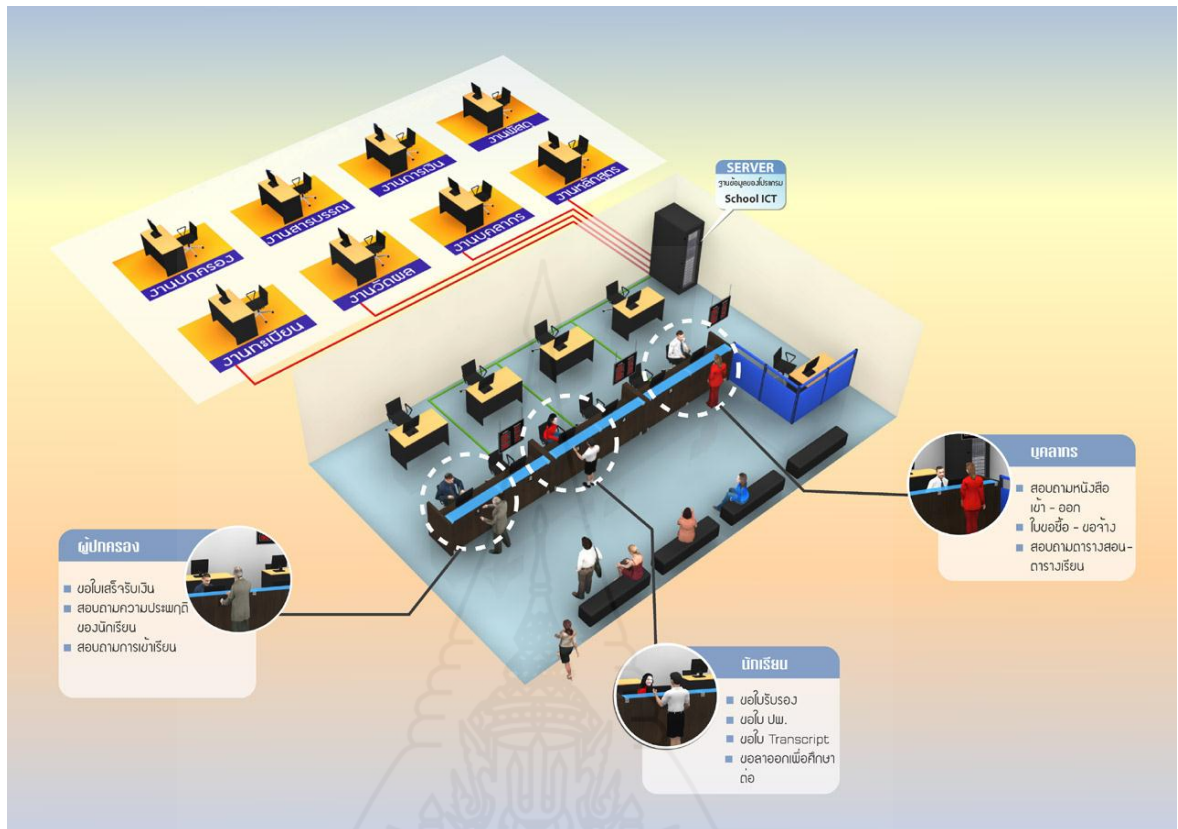
4. การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center)

แนวทางการจัดตั้งศูนย์นักเรียน SRC ให้คณะกรรมการบริหาร CRM จัดดำเนินการในการจัดตั้งศูนย์ ดังนี้

3.1 จัดประชุมเพื่อชี้แจงโครงการ โดยผู้อำนวยการจัดประชุมหน่วยงานต่าง ๆ แนะนำและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน พร้อมทั้งแนวทางการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

3.2 ให้ผู้อำนวยการโรงเรียน แต่งตั้งคณะทำงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์นักเรียนสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ศูนย์ มีหน้าที่ด้านบริหารงานและดำเนินงานทั่วไปของศูนย์ SRC ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การจัดตั้งศูนย์ การวางกลยุทธ์ การออกแบบพัฒนาการบริการ การพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบเอกสาร การชำระค่าธรรมเนียม การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานบัญชีการเงิน ตามที่ได้รับมอบหมาย





ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

Student Relationship Center

3.3 ให้คณะทำงาน ศูนย์ SRC ดำรงงานบริการทั้งหมดภายในโรงเรียนเพื่อคัดเลือกรางานบริการสำหรับจัดทำแผนการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ โดยสำรวจความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าต้องการให้มีงานบริการใดอยู่ร่วมกันเพื่อให้บริการ ณ ศูนย์ SRC

3.4 จัดทำแผนงานของศูนย์ SRC ให้มีบริการครบ 3 ด้าน ดังนี้

3.4.1 การให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร เป็นการรวบรวมบริการด้านการให้ข้อมูล/ข่าวสารของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้ข้อมูล/ข่าวสารเบื้องต้นแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง ซึ่งจะช่วยนำพาให้ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถเข้าถึงบริการที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.4.2 การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ เป็นการให้บริการรับคำร้องหรือคำขอของผู้เรียนและผู้ปกครองในงานบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน แต่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันที ต้องส่งเรื่องต่อไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาเพื่อดำเนินการต่อไป การให้บริการประเภทนี้

จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองในการยื่นเรื่องขอรับบริการหลาย ๆ เรื่องพร้อมกันในคราวเดียว ซึ่งมักจะใช้กับงานบริการที่มีความซับซ้อน และต้องมีขั้นตอนเฉพาะที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันทีได้

3.4.3 การให้บริการเบ็ดเสร็จ เป็นการให้บริการตามคำร้องหรือคำขอของผู้เรียนและผู้ปกครองในงานบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันทีโดยไม่ต้องส่งเรื่องไปยังหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่อง จนกว่าการให้บริการจะดำเนินการเสร็จสิ้นลงแล้ว

3.4.4 พัฒนาระบบสารสนเทศ โดยเริ่มจากการจัดหาอุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่

3.4.5 จัดสมรรถนะของ software คอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการในส่วนของการรับผิดชอบของศูนย์ SRC ดังนี้

1) จัดเก็บข้อมูลและการค้นหาเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยในการจัดเก็บและค้นหาเอกสารให้มีความสะดวกและรวดเร็วในการค้นหาเอกสาร และลดความเสี่ยงต่อการหาหลักฐานเอกสารไม่พบ

2) จัดระบบการออกเอกสาร โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำแบบฟอร์มและการคำนวณค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3) จัดระบบคิว โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาเป็นตัวจัดระบบคิวเพื่อสร้างความโปร่งใสและความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งคิวในแต่ละกระบวนการงานต่าง ๆ ออกตามน้ำหนักของงานเพื่อลดจำนวนคิวงานสะสมในแต่ละกระบวนการงาน

4) พัฒนาระบบปฏิบัติงานให้เป็นรูปแบบ Online หรือระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงเรียน

3.4.6 จัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอต่อผู้อำนวยการ โรงเรียน

3.4.7 จัดพิธีเปิดศูนย์ SRC และเริ่มการให้บริการ

3.4.8 เก็บรวบรวมสถิติของจำนวนผู้มาใช้บริการ พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของผู้เรียนและผู้ปกครอง

3.4.9 เปรียบเทียบผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลสำเร็จโดยภาพรวม

5. การจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ

การจัดทำมาตรฐานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการนำการบริหาร CRM ไปปฏิบัติตามขั้นตอนแล้วพบว่า กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำวิธีการบริหาร CRM มากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

กำหนดให้คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ โดยวิเคราะห์ศึกษาข้อมูล จัดทำมาตรฐานงานบริการและมาตรการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ให้รับฟังความคิดเห็น ระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เสนอมาตรฐานต่อผู้บริหารโรงเรียน ผลักดันมาตรฐานสู่ความสำเร็จ และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสมทำการคัดเลือกงานบริการของหน่วยงานที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้หรือมีความเสี่ยงอะไรที่ควรจัดการอย่างไร

5.1 การวิเคราะห์กระบวนการ มีวิธีการ ดังนี้

5.1.1 สำนวสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งสามารถช่วยค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา หรือความล่าช้าในการปฏิบัติงานรวมทั้งความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยการเก็บข้อมูลมาวินิจฉัยถึงปัญหา ข้อมูลเหล่านี้อาจมาจากความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง หรือความคาดหวังของผู้เรียนผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จากนั้นหาจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป

5.1.2 วิเคราะห์สาเหตุ เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า มีเวลาสูญเสียเกิดขึ้นในขั้นตอนใดและสูญเสียในเรื่องใด ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน หรือมีความเสียหายรุนแรงอย่างไร เพื่อนำมากำหนดขั้นตอนการแก้ไขปัญหาตั้งเป้าหมายและขอบเขตในการปรับปรุงงาน

5.1.3 การปรับปรุงการบริการ ก่อนที่จะได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน จะต้องมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดมาตรการ แนวทาง และแผนงานในการปรับปรุงงาน/แก้ไขปัญหา เป็นการกำหนดวิธีการปรับปรุงงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ซึ่งอาจนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น 5ส KAIZEN PDCA เป็นต้น

2) ตั้งเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงงานที่ต้องการ ซึ่งอาจกำหนดเป็นค่าดัชนีผลการดำเนินงาน (KPI) และสร้างแบบเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบประเมินผลตัวชี้วัดก่อนดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือการเปรียบเทียบ (Benchmark) กับโรงเรียนอื่น ๆ

3) การกำหนดมาตรฐาน เมื่อดำเนินการปรับปรุงงานจนได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการปรับปรุงงาน สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าการปรับปรุงนั้นเกิดประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า และเชื่อมั่นได้ว่างานที่ได้ดำเนินการปรับปรุงเป็นสิ่งที่ดี ก็ให้กำหนดเป็นมาตรฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้ รวมทั้งขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน และจะต้องรักษาและปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

4) จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และ ส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่กำหนด โดยปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการอย่างเคร่งครัด

5.2 ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาระบบการบริการและลดขั้นตอนการให้บริการที่ซับซ้อน และอำนวยความสะดวก และประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและผู้ปกครอง ในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

5.2.1 การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered) หลักการนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการให้บริการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษาถึงความต้องการของผู้เรียนและสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อใช้เป็นข้อมูลหลักในการดำเนินงานทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การออกแบบ และพัฒนากระบวนการบริการ จนถึงขั้นตอนส่งมอบบริการ

5.2.2 การบูรณาการงานบริการ (Service Integration) มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยง และมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานทั้งด้านนโยบายและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการของงานบริการใน

ทุกหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันรวมทั้งการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ แผนการดำเนินการและการดำเนินการต่าง ๆ

5.2.3 การมุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Result Oriented) โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการ ให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมทั้งการจัดระบบการให้บริการ การบริหารจัดการและการติดตามประเมินผล

5.3 โครงสร้างของเกณฑ์มาตรฐาน เกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนตามรูปแบบ CRM มีมิติสำหรับการชี้วัดลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์ ดังนี้

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์และมิติของการชี้วัด

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	หมวด	มิติของการชี้วัด (หัวข้อ)
การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	(1) เกณฑ์พื้นฐาน	(1.1) การสนองตอบความต้องการของผู้เรียน (1.2) การอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการบริการ
การบูรณาการ		(1.3) การจัดระบบการให้บริการร่วม
การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	(2) เกณฑ์การดำเนินการให้บริการ	(1.4) มีประเภทของการให้บริการครบถ้วน (2.1) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (2.2) การออกแบบกระบวนการให้บริการ (2.3) การพัฒนาทักษะความชำนาญ (2.4) การพัฒนาระบบสารสนเทศและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
	(3) เกณฑ์คุณภาพการให้บริการ	(3.1) การติดตามและประเมินผล (3.2) การปรับปรุงระบบการให้บริการ

5.4 เกณฑ์ชี้วัดสำหรับการตรวจประเมิน เกณฑ์ชี้วัดสำหรับตรวจประเมินนี้ แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ เกณฑ์พื้นฐาน เกณฑ์การดำเนินการให้บริการและเกณฑ์คุณภาพการให้บริการ

หมวด 1 เกณฑ์พื้นฐาน	
1.1 การสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ	
ตัวชี้วัด	1.1.1 มีการศึกษาความต้องการ และความคาดหวังของผู้เรียนรับบริการ 1.1.2 มีการให้บริการนอกเวลาการทำงาน 1.1.3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม 1.1.4 มีการแก้ปัญหาที่ท้าทายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการให้บริการ
1.2 ประเภทของการให้บริการของหน่วยงานแต่ละฝ่าย	
ตัวชี้วัด	1.2.1 มีการให้บริการด้านข้อมูล-ข่าวสาร 1.2.2 มีการให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ 1.2.3 มีการให้บริการเบ็ดเสร็จ
1.3 การอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการในการเข้าถึงบริการ	
ตัวชี้วัด	1.3.1 มีการจัดพื้นที่การบริการได้อย่างเหมาะสม 1.3.2 มีจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ณ จุดให้บริการอย่างพอเพียง
1.4 การจัดระบบการให้บริการร่วม	
ตัวชี้วัด	1.4.1 มีการจัดระบบงานให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการแทนกันได้ในงานบริการด้านการให้ข้อมูลข่าวสารและการรับเรื่อง-ส่งต่อ 1.4.2 มีการจัดระบบให้มีเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้บริการได้หลายงานบริการ
หมวด 2 เกณฑ์การดำเนินการให้บริการ	
2.1 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก	
ตัวชี้วัด	2.1.1 มีการจัดระบบเข้าคิวคอย และการจัดบอร์ดเพื่อแนะนำข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นก่อนเข้าสู่การรับบริการ 2.1.2 มีการออกแบบระบบเจ้าหน้าที่ขณะบริการ ผู้เรียนและผู้ปกครองสำหรับการรับบริการ 2.1.3 มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ เช่น มีการจัดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์พิเศษอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการให้บริการ
2.2 การออกแบบกระบวนการให้บริการ	
ตัวชี้วัด	2.2.1 มีการวางแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เป็นลายลักษณ์อักษร 2.2.2 มีการนำผลการศึกษาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการอื่น มาเป็นข้อมูลในการออกแบบและพัฒนาการให้บริการ 2.2.3 มีการจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่การให้บริการ 2.2.4 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ

2.2.5 มีการดำเนินการติดตามความคืบหน้าตามแผนที่ได้กำหนดไว้ 2.2.6 มีสัญลักษณ์ที่แสดงจุดบริการ และชื่อหน่วยงานการให้บริการอย่างชัดเจน 2.2.7 มีการดำเนินการเชิงบูรณาการของหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2.2.8 มีกลไกที่จำเป็นสำหรับการรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เช่น การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้ความสนใจ และความต้องการของผู้รับบริการ งานบริการที่มีผู้มาใช้บริการ และการรับฟังความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการอื่น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการ เป็นต้น 2.2.9 มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการทราบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนทราบเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงาน 2.2.10 มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ และความนิยมจากผู้รับบริการ
2.3 การพัฒนาทักษะความชำนาญ ตัวชี้วัด 2.3.1 มีการจัดอบรมความรู้พื้นฐานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน 2.3.2 มีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2.3.3 มีการจัดอบรมทักษะการบริการยุคใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน เช่น การสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การสร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการ 2.3.4 มีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์
2.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการ ตัวชี้วัด 2.4.1 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้รับบริการซึ่งอาจประกอบด้วยข้อมูลส่วนตัวของผู้รับบริการ ข้อมูลการมาใช้บริการ สถิติการมาใช้บริการ 2.4.2 มีการปรับปรุงแบบฟอร์มเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการกรอกข้อมูล 2.4.3 มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารในการบริการ
หมวด 3 เกณฑ์คุณภาพการให้บริการ 3.1 การติดตามประเมินผล ตัวชี้วัด 3.1.1 มีจำนวนผู้ใช้บริการโดยเฉลี่ยที่เหมาะสม 3.1.2 มีจำนวนการบริการที่เหมาะสม 3.1.3 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 โดยเฉลี่ย

3.1.4 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการโดยรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 โดยเฉลี่ย

3.1.5 มีกลไกรับฟัง และตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่ชัดเจน

3.2 การปรับปรุงระบบการให้บริการ

ตัวชี้วัด 3.2.1 มีการติดตามและประเมินผล และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 มีนวัตกรรมการให้บริการ



ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา

4.1 ประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ โดยใช้ Customer Satisfaction Index

คณะกรรมการบริหาร CRM ทำการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความรู้สึกรักของผู้เรียนและผู้ปกครอง ประกอบด้วย 2 กลุ่มย่อย คือ

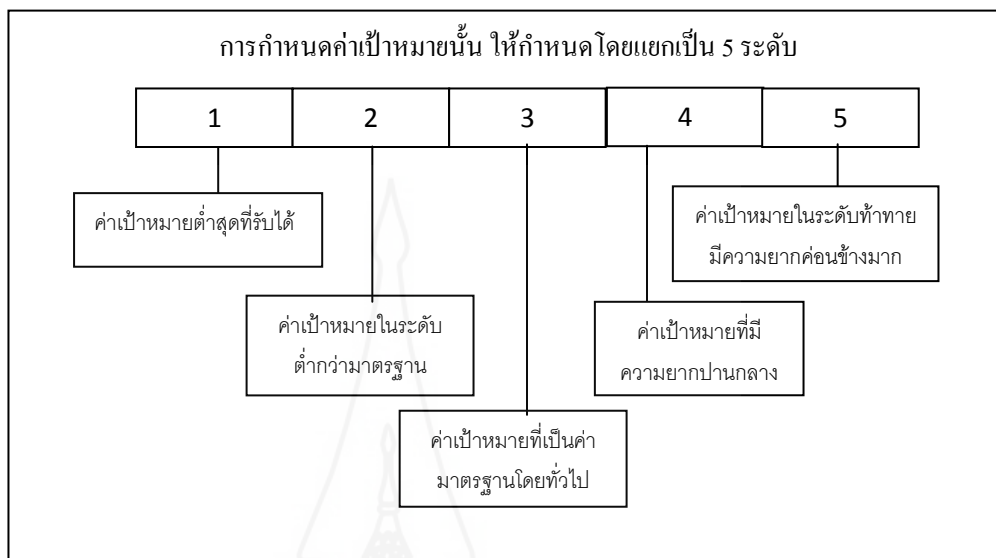
1.1.1 ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ อันเป็นผลมาจากคุณภาพของการให้บริการ

1.1.2 ผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนคุณค่าในความรู้สึกรักของผู้เรียนและผู้ปกครอง ความรักดี การบอกต่อและกล่าวถึงในทางที่ดี อันเป็นผลมาจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

1.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จทางด้านการตลาด การขยายขอบเขตบริการ หรือการเพิ่มการบริการใหม่ ๆ

1.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่สะท้อนคุณภาพของบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการให้บริการ ให้คณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM กำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เป็น 5 ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ไปจนถึง 5 คะแนน (คะแนนสูงสุด) ทั้งนี้ การกำหนดค่าเป้าหมาย จะสามารถอ้างอิงเกณฑ์ ดังนี้



ความหมายของค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ มีรายละเอียด ดังนี้

- ค่าในระดับ 1 จะมีคะแนนประเมินเท่ากับ หนึ่ง คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
- ค่าในระดับ 2 จะมีคะแนนประเมินเท่ากับ สอง คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- ค่าในระดับ 3 จะมีคะแนนประเมินเท่ากับ สาม คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับมาตรฐานทั่วไป
- ค่าในระดับ 4 จะมีคะแนนประเมินเท่ากับ สี่ คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับที่มีความยากปานกลาง
- ค่าในระดับ 5 จะมีคะแนนประเมินเท่ากับ ห้า คะแนน โดยเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก

4.2 สรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ

คณะกรรมการบริหาร CRM จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานจากการประเมินผลการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

1. ตรวจสอบประเมินผลครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ
2. ตรวจสอบประเมินผลครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ CRM

4.3 ปรับปรุงการให้บริการ

แนวคิด วิธีการ และการดำเนินปรับปรุงการให้บริการ

1. การส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและการเรียนรู้ ผู้บริหารมีกลไกในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1.1 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงระบบการบริการ เพื่อการบริการทางการศึกษา
- 1.2 จัดทำแผนกำหนดแนวทางการ/ปรับปรุงการให้บริการ
- 1.3 ศึกษาข้อมูล และดูงานจากหน่วยงานที่ให้บริการในลักษณะคล้ายกัน
- 1.4 ติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน
- 1.5 จัดกิจกรรม “จ้องจับถูก” หรือ “Catch Them Being Good” เพื่อเป็นการกระตุ้น สร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และ Service Mind

2. การส่งเสริมการกระจายความรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการส่งเสริมการกระจายความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีการจัดทำ Knowledge Management (KM) Group เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับเดียวกัน (Peer Knowledge Sharing) โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบคำถามที่ถามบ่อย (Frequently Asked Questions : FAQs) เพื่อเป็นการยกตัวอย่างสถานการณ์ปฏิบัติงานจริง ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และสามารถพัฒนาตนเองหรืองานได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปรับปรุงการทำงานผ่านทางการประชุมประจำเดือน และปรึกษาหารือกลุ่มย่อยบ้างเป็นครั้งคราว มีการจัดทำบอร์ดแสดงผลงาน (War room)

3. เรื่องอื่นๆ การพัฒนาความพร้อมให้กับบุคลากร การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เป็นการป้องกันความบกพร่องจากการทำงาน โดยประชุมและอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อซักซ้อมความเข้าใจถึงขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ และเตรียมความพร้อมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. แนวทางการพัฒนาและการปรับปรุงระบบการทำงานในอนาคต ตามที่กล่าวข้างต้น โรงเรียนควรได้นำแนวคิดของแต่ละหน่วยงาน โดยสามารถจัดเก็บระยะเวลาในการบริการชัดเจน นับ) (เวลาเป็นนาที

ในแต่ละประเภทเพื่อเป็นสถิติพื้นฐาน ในการกำหนดความาตรฐานการให้บริการ)Service Level Agreement : SLA) ต่อไป นอกจากนี้จะสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการและเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

4.4 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการบริหาร CRM ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหาร CRM และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของโรงเรียน การดำเนินการประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการบริหาร CRM ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร โครงการและกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ผลสรุปการดำเนินงาน และผลการประเมินตามมาตรฐานการให้บริการที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัด โดยการประเมินผลการรับรู้จากผู้เรียนและผู้ปกครอง

4.5 มอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากร

คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนพิจารณาการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการที่บุคลากรมีความตั้งใจ มุ่งมั่น และมีความรักในงานที่ตนเองกำลังทำ การให้รางวัลตอบแทนควรจะมีผลต่อแรงจูงใจ ขวัญ และ กำลังใจ ของบุคลากร โดยกำหนดรางวัลที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้อ และมีความยืดหยุ่น การที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรได้ตามที่คาดหวัง ต้องมีการวิเคราะห์ จัดโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และเป็นที่ต้องการของบุคลากร

สรุป

Customer Relationship Management หรือ CRM คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดกระบวนการต่าง ๆ ภายในให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความภักดีของผู้เรียนผู้ปกครอง ซึ่งถ้าจะให้เห็นภาพชัดขึ้นก็คงเปรียบเทียบจำนวนของผู้เรียนเป็นเหมือนน้ำที่อยู่ในถังมีรูรั่วที่ก้นถัง น้ำก็จะไหลออกทีละเล็กทีละน้อยเปรียบเทียบกับได้กับการที่โรงเรียนจะต้องสูญเสียผู้เรียนออกไปอยู่ตลอดเวลาและ CRM ก็คือเครื่องมือที่จะมาลดขนาดรอยรั่วของโรงเรียนให้เล็กลง เท่ากับโรงเรียนได้ลดอัตราการสูญเสียผู้เรียน รวมทั้งยังสามารถเพิ่มปริมาณผู้เรียนให้มากขึ้นจากการให้บริการที่แสดงถึงความเอาใจใส่ที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น จนทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความมั่นใจ เชื่อใจ จนกลายเป็นความภักดีและบอกต่อ ๆ ไปเป็นระยะเวลายาวนาน



ภาคผนวก จ

เครื่องมือสำหรับการนำรูปแบบไปทดลองใช้
โครงการอบรม แบบสัมมนา แบบสังเกต และการประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

โครงการบริหาร CRM (Customer Relationship Management) เพื่อความมั่นคงและความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

หลักการและเหตุผล

การจัดการอาชีวศึกษาเอกชนเป็นธุรกิจการศึกษาประเภทหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศควบคู่กับภาครัฐอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาและหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการกำหนด

โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีจุดเด่นหลายประการ เช่น การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากนัก ลักษณะการทำงานมีความมุ่งมั่นเพื่อความอยู่รอดของกิจการ และมีการบริการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คุ้มค่าแก่การลงทุนที่สูง แต่โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษายังประสบปัญหาอยู่มากในหลายด้าน เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ได้แก่ การขยายจำนวนการรับนักเรียนตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของภาครัฐ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการเข้าศึกษาในโรงเรียนของรัฐต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในการเข้าศึกษาของโรงเรียนเอกชน ส่งผลให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต้องแข่งขันทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ นอกจากนี้ความแตกต่างในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้วยกันเองมีความแตกต่างกันในด้านความมีชื่อเสียง อาคารสถานที่ บรรยากาศของโรงเรียน ศักยภาพของผู้บริหาร ความเอาใจใส่ของครู และระบบการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีโอกาสเลือกและยอมรับในระดับคุณภาพที่แตกต่างกัน

หากพิจารณาปรากฏการณ์ที่โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาต้องเผชิญกับอุปสรรคและการแข่งขันที่รุนแรงทั้งการแข่งขันกับโรงเรียนอาชีวศึกษาภาครัฐ และโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้วยกัน ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับหลักการบริหารที่เป็นที่นิยมและเป็นประโยชน์ในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบันท่ามกลางสภาวะทางการตลาดที่มีการแข่งขันและทวีความรุนแรงมากขึ้น หลักการบริหารนี้คือ หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship

Management – CRM) หรือ หลักการบริหารโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียน เอกชนประเภทอาชีวศึกษากับผู้เรียนและผู้ปกครอง หลักการบริหารนี้มีประโยชน์ในการรักษาจำนวนผู้เรียนในปัจจุบัน เพิ่มจำนวนผู้เรียนให้มากขึ้นในอนาคต ตลอดจนจูงใจให้ผู้เรียนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและส่งผลให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ กลายเป็นความภักดี และทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการตลาดของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา
2. เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องและให้ผู้เรียนมีความภักดี (Loyalty) ต่อโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนมีการแนะนำโรงเรียนต่อไปยังผู้อื่นเกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-mouth) ในทางบวก
3. เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่ต้องการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการตลาดและสร้างความพร้อมในการบริหารงานต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

เนื้อหาในการอบรม

หัวข้อในการอบรม	ลักษณะกิจกรรม	ผลที่ได้
1. Break the ice	*กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (60 นาที)	*สร้างความคุ้นเคย
2. ทำไมจึงต้อง CRM	*บรรยายรวมพร้อม ppt. (45 นาที)	*ความรู้เกี่ยวกับ CRM
3. วิธีการนำบุคลากรเข้าสู่ระบบ CRM	*กิจกรรมเพิ่มศักยภาพผู้นำ (60 นาที) *บรรยายสรุป (15 นาที)	*วัตถุประสงค์ CRM ของโรงเรียน *จิตสำนึกแห่งการเป็นผู้นำ *แนวทางการปรับแผนงานและ โครงสร้างระบบงานของ โรงเรียน
4. ภูเขาน้ำแข็งที่มองไม่เห็นภายในองค์กร	*แบบทดสอบเชิงพฤติกรรม *กิจกรรมทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสนุกกับงาน (75 นาที)	*ผู้เข้าอบรมมีความรู้และความ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้ เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด ไว้
5. วัฒนธรรมองค์กร	*บรรยาย *workshop (120 นาที)	*ภาพวัฒนธรรมองค์กร
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM	*บรรยาย	*ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM
7. การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ	*workshop (120 นาที) *บรรยาย Customer Satisfaction Index (60 นาที)	*Service Level Agreement
8. การพัฒนาทีมงานเพื่อ CRM	*กิจกรรมพัฒนาทีมงาน (255 นาที)	*แบบประเมิน CSI *กิจกรรมกลุ่มพัฒนาทีมแบ่งช่วง ระหว่างกิจกรรมแต่ละกิจกรรม

ระยะเวลาในการอบรม

4 – 6 พฤษภาคม 2554 เวลา 09.00-16.30 น.

วิทยากร

อาจารย์เบญจมาภรณ์ คุณะรังษี และคณะ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบข้อมูลแนวทางในการดำเนินการ CRM และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งพัฒนาทีมงานสู่ความเป็นเลิศ ทำให้สถาบันฯ เป็นที่ยอมรับกับชุมชน



กำหนดการฝึกอบรมโครงการบริหาร CRM (Customer Relationship Management)

เพื่อความมั่นคงและความสำเร็จขององค์กร

วันที่ 4 พฤษภาคม 2554

เวลา 13.00-13.30 น.	-ลงทะเบียน
เวลา 13.30-13.45 น.	-พิธีเปิดการสัมมนา
เวลา 13.45-14.45 น.	-กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ Break the ice “ดอกไม้ให้คุณ” เตรียมความพร้อม
เวลา 14.45-15.00 น.	-พัก-อาหารว่าง
เวลา 15.00-16.45 น.	-บรรยาย “ทำไมต้อง CRM”
เวลา 16.45-16.30 น.	-กิจกรรมกลุ่ม “กลวิธีพิชิตความสำเร็จ”

วันที่ 5 พฤษภาคม 2554

เวลา 09.00-09.30 น.	-กิจกรรมกลุ่ม “คิดเชิงบวก”
เวลา 09.30-10.45 น.	-บรรยาย “วิธีการนำบุคลากรเข้าสู่ระบบ CRM”
เวลา 10.45-11.00 น.	-พัก-อาหารว่าง
เวลา 11.00-12.00 น.	-กิจกรรมกลุ่ม “ทำทีมให้มีความสุขและสนุกกับทีม”
เวลา 12.00-13.00 น.	-พักรับประทานอาหาร
เวลา 13.00-14.15 น.	-บรรยาย “ภูเขาน้ำแข็งที่มองไม่เห็นภายในองค์กร”
เวลา 14.15-14.30 น.	-พัก-อาหารว่าง
เวลา 14.30-15.30 น.	-บรรยาย “วัฒนธรรมองค์กร”
เวลา 15.30-16.30 น.	-กิจกรรมกลุ่ม “ทำอะไรให้รักองค์กร”

วันที่ 6 พฤษภาคม 2554

เวลา 09.00-09.45 น.	-กิจกรรมกลุ่ม “การพัฒนาจิตใจสู่การให้บริการ”
เวลา 09.45-10.45 น.	-บรรยาย “การจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM”
เวลา 10.45-11.00 น.	-พัก-อาหารว่าง
เวลา 11.00-12.00 น.	-บรรยาย “การจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM” (ต่อ)
เวลา 12.00-13.00 น.	-พักรับประทานอาหาร
เวลา 13.00-14.00 น.	-บรรยาย “การประเมินผลตามเกณฑ์การให้บริการ”
เวลา 14.00-14.15 น.	-พัก-อาหารว่าง
เวลา 14.15-15.30 น.	-สรุปกิจกรรมมาจาก
เวลา 15.30-16.00 น.	-พิธีปิดการสัมมนาอบวุดิบัตร

ใบงานที่ 1

ใบงาน : วัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการ

- จุดมุ่งหมาย : 1. กระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันทบทวนวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่เหมาะสมกับการบริการ
3. สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมปฏิบัติงาน

- คำชี้แจง : 1. ให้ทีมงานร่วมกันสนทนากลุ่มโดยแต่งตั้งประธานการสนทนากลุ่มและเลขานุการ
2. ภารกิจ มีทั้งหมด 3 ข้อ ให้ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของทีมงานทุกคน
3. ใช้เวลา 30 นาที และ นำเสนอ กลุ่มละ 5 นาที

- ภารกิจ 1 ให้ดูวิดีโอและสรุปว่ามีวัฒนธรรมขององค์กรอะไรบ้างที่เกิดขึ้น มีเหตุผลสนับสนุน
- ภารกิจ 2 ให้ทำการสนทนากลุ่มเพื่อทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับการบริการ
ผู้เรียน ผู้ปกครองและเพื่อนสมาชิกในองค์กรและให้กรอกลงในแบบฟอร์ม
- ภารกิจ 3 ให้เสนอแนะวัฒนธรรมองค์กรที่ในการบริการที่กลุ่มพิจารณาแล้วเห็นว่าควรจะทำให้
เกิดขึ้นภายในองค์กรและให้กรอกลงในแบบฟอร์ม

วัฒนธรรมองค์กร

ภารกิจที่ 1

กลุ่มที่

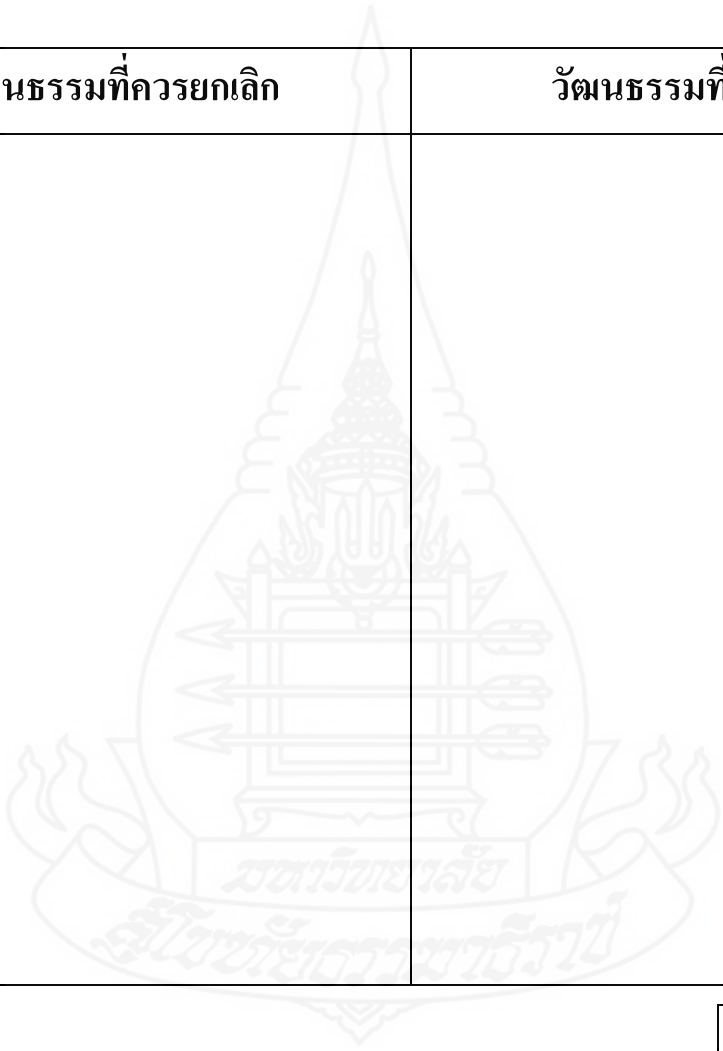
วัฒนธรรมองค์กรที่พบในวิดีโอ	เหตุผลประกอบ
-----------------------------	--------------

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

วัฒนธรรมองค์กร

ภารกิจที่ 2-3

กลุ่มที่

วัฒนธรรมที่ควรยกเลิก	วัฒนธรรมที่ควรสร้าง
	

	ผู้บริหาร
	ครู

ใบงานที่ 2

แผนกลยุทธ์ CRM

กลุ่มที่

- จุดมุ่งหมาย
1. รู้และเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการวางแผนกลยุทธ์ CRM เพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียน
 2. สามารถวางแผนกลยุทธ์ CRM แบบมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารจัดการของโรงเรียน และระดับกลุ่มวิชาได้
- เวลาที่ใช้ 45 นาที นำเสนอกลุ่มละ 5 นาที
- คำชี้แจง
1. ให้ใช้หลักการในการกำหนด SI ประกอบด้วย M1, 4 CP และ KPI ของแต่ละ CP

โจทย์กำหนด

SI: พัฒนาคุณภาพการให้บริการกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

2. แต่ละ CP ให้ใช้หลักคิด 5 Why? กำหนด LOA (List of Activities) เพื่อให้บรรลุ KPI จากนั้นกำหนดชื่อโครงการที่ประกอบด้วย LOA ดังกล่าว
3. ให้ใช้แบบฟอร์มที่แนบมาพร้อมกับใบงานฉบับนี้



แบบฟอร์มเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM

โรงเรียน กลุ่มที่

.....

SI : พัฒนาคุณภาพการให้บริการกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

M 1 :

.....

CP1 :

.....

KPI 1 :

.....

5 Why?	Action (A)
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	

.....	
ทำไม เพราะ	
ทำไม เพราะ	

P (โครงการ)

.....
.....

ประธานกลุ่ม

.....

SI : พัฒนาคุณภาพการให้บริการกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

M 1 :

.....

CP 2 :

.....

KPI 2 :

.....

5 Why?	Action (A)
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	

P (โครงการ)

.....

.....

ประธานกลุ่ม

.....

SI : พัฒนาคุณภาพการให้บริการกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

M 1 :

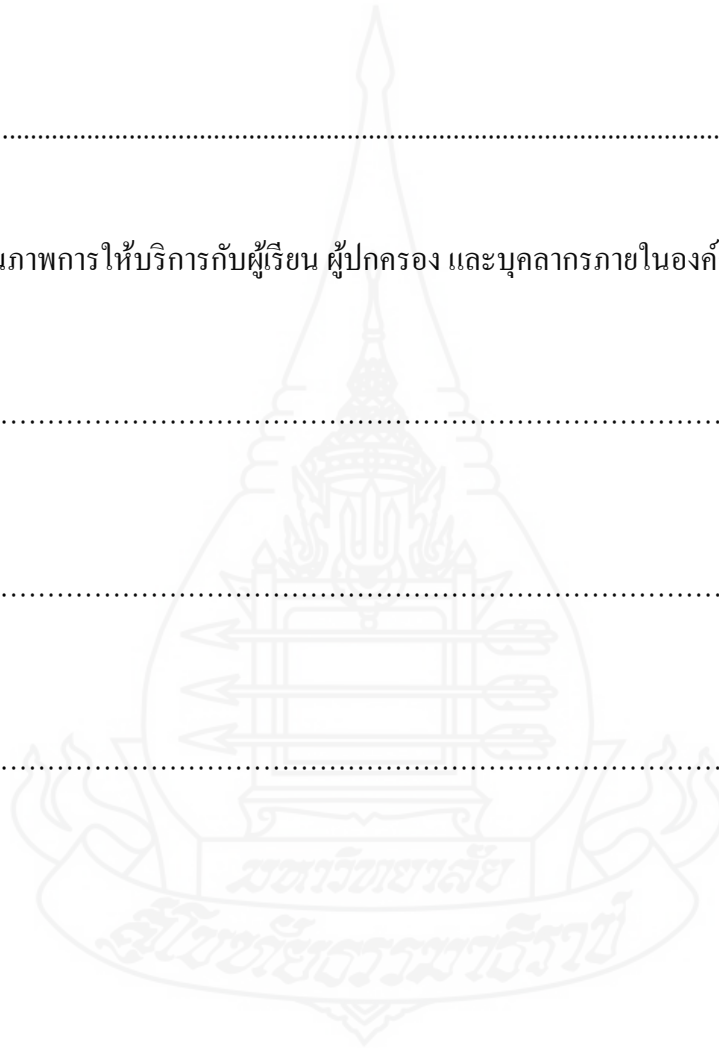
.....

CP 3 :

.....

KPI 3 :

.....



5 Why?	Action (A)
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	

P (โครงการ)

.....

.....

ประธานกลุ่ม

.....

SI : พัฒนาคุณภาพการให้บริการกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

M 1 :

.....

CP 4 :

.....

KPI 4 :

.....

5 Why?	Action (A)
ทำไม เพราะ 	
ทำไม เพราะ 	

ทำไม เพราะ	
ทำไม เพราะ	
ทำไม เพราะ	

P (โครงการ)

.....

.....

ประธานกลุ่ม

.....



แบบประเมินความคิดเห็นในการอบรมสัมมนา



การประเมินผลการอบรม

เรื่อง "การเพิ่มศักยภาพโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยใช้หลักการบริหารลูกจ้างสัมพันธ์"

ระหว่างวันที่ พฤษภาคม ณ โรงแรมเพชรรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด 6 – 4

คำชี้แจง : กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านต้องการ

1. การประเมินในภาพรวมของการสัมมนา

ความคิดเห็น	ก่อนการสัมมนา					หลังการสัมมนา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1 ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา										
1.2 ประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน										

2. ข้อมูลการประเมินวิทยากร

ความคิดเห็น	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1 ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา					
2.2 ความชัดเจนในการบรรยาย					
2.3 ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาที่น่าสนใจ					
2.4 การใช้สื่อในการถ่ายทอดเหมาะสม					
2.5 การตอบข้อซักถาม-					
2.6 คุณลักษณะของวิทยากรโดยรวม					

3. การประเมินการจัดการอบรม

ความคิดเห็น	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1 สถานที่จัดสัมมนามีความเหมาะสม					
3.2 ระยะเวลาที่ดำเนินการสัมมนามีความเหมาะสม					
3.3 เอกสารประกอบการสัมมนามีความเหมาะสม					
3.4 การประสานงานต้อนรับ บริการของเจ้าหน้าที่ มีความเหมาะสม					
3.5 มีความพึงพอใจในการจัดสัมมนาในครั้งนี้ในภาพรวม					

4. ข้อเสนอแนะในการอบรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสังเกตเพื่อการวิจัย

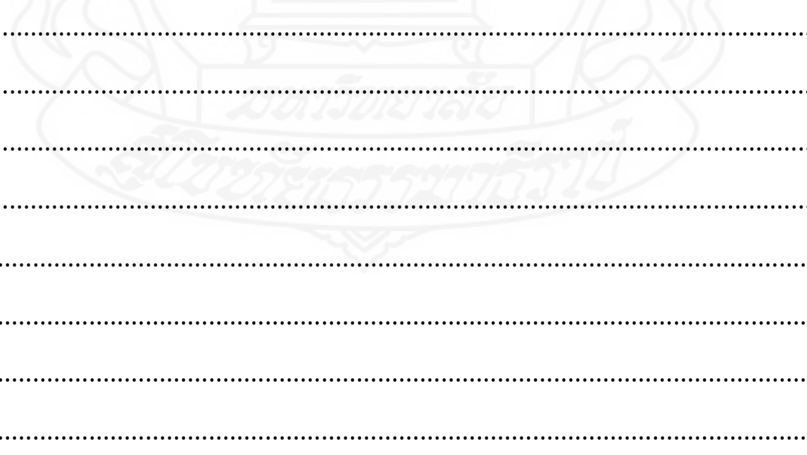


เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

.....

.....

สิ่งที่สังเกตได้:



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน
เพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้ำสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

วันที่ เวลาเริ่มตอบแบบสัมภาษณ์ สิ้นสุดเวลา

.....

สถานที่สัมภาษณ์ รหัสผู้ให้สัมภาษณ์

.....

สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของโรงเรียน

โรงเรียนมีประวัติความเป็นมาอย่างไรบ้าง

1. วิสัยทัศน์และคำขวัญ ของโรงเรียนมีอะไรบ้าง (มีผลต่อการจัดการบริหาร โรงเรียนหรือไม่ อย่างไร)

.....

2. ข้อมูลด้านจำนวนนักเรียน ระดับชั้นที่เปิดสอน จำนวนครูและบุคลากรทั่วไป

.....

3. สภาพลักษณะและจำนวนของอาคารเรียน ห้องเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

4. ปัญหาหลัก ๆ ที่โรงเรียนพบและแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

.....

.....

.....

.....

.....

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง/ชุมชน

1. ผู้ปกครอง/ชุมชนและโรงเรียนมีกิจกรรมร่วมกันอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง/ชุมชนกับโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ความเข้าใจและการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ใช้ในโรงเรียน

ด้านความรู้ความเข้าใจ

1. จุดเริ่มต้นของการรู้จักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มีความเป็นมาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในความคิดเห็นของท่านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านการนำไปปฏิบัติ

3. กระบวนการเริ่มต้นในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในโรงเรียนของท่าน มีความเป็นมาอย่างไร เหตุผลในการเริ่ม ใครเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมดำเนินงานมีใครบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. โรงเรียนได้มีการวิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย ข้อจำกัด และ โอกาสที่มีอยู่ในโรงเรียนหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. รายละเอียดของโครงการและวิธีการดำเนินงานตามโครงการที่สนับสนุนการบริหารลูกค้า
สัมพันธ์ CRM

.....

.....

.....

.....

.....

6. โครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนได้วางแผนนั้นมีความเหมาะสมกับการจัดการบริหารลูกค้า
สัมพันธ์ CRM ในโรงเรียนหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. โรงเรียนได้มีการบูรณาการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ใน
ด้าน ไດบ้าง

.....

.....

.....

ด้านปัญหา/การแก้ไขและผลที่ได้รับ

8. ปัญหาที่พบในการดำเนินโครงการที่สนับสนุนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในโรงเรียน และการ แก้ปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

9. ผลของโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ที่ได้รับมีอะไรบ้าง (ในด้านโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียน)

.....

.....

.....

.....

.....

10. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลของโครงการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

11. สิ่งที่โรงเรียนกำลังวางแผนดำเนินการต่อไปนั้น มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ/ครู/บุคลากรทางการศึกษา
เพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารลูกจ้างสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

วันที่ เวลาเริ่มตอบแบบสัมภาษณ์ สิ้นสุดเวลา

สถานที่สัมภาษณ์ รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานภาพที่สัมภาษณ์

เพศ ตำแหน่งในปัจจุบัน

สภาพปัจจุบันของโรงเรียน

1. ท่านคิดว่าโรงเรียนมีการบริหารสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่
 อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสภาพ จำนวน และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนมีพอเพียงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัญหาหลัก ๆ ที่โรงเรียนพบและแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

.....

.....

.....

.....

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน

1. ผู้ปกครอง ชุมชน และ โรงเรียนมีกิจกรรมร่วมกันอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน กับโรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ความเข้าใจและการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ใช้ในการบริหารโรงเรียน

ด้านความรู้ความเข้าใจ

1. ท่านรู้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในความคิดเห็นของท่าน หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM หมายถึงอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการที่โรงเรียนใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในการบริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านการนำไปปฏิบัติ

4. ท่านมีส่วนร่วมกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM เหมาะสมกับโรงเรียนหรือไม่ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. โครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากใครบ้าง

.....

.....

.....

.....

7. ท่านได้มีการจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านปัญหา/การแก้ไขและผลที่ได้รับ

8. ปัญหาจากการดำเนินโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในโรงเรียนมีอะไรบ้าง และแนวทางแก้ไขปัญหานั้นเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

9. การดำเนินงานตามโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ได้ให้อะไรกับท่านบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าโรงเรียน/นักเรียน/ผู้ปกครอง/ชุมชน ได้รับอะไรจากการดำเนินงานตามโครงการนี้

.....

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่ามีสิ่งใดอีกหรือไม่ที่ควรเพิ่มเติม หรือปรับปรุงแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์นักเรียน

เพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกจ้างสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

วันที่ เวลาที่เริ่มตอบแบบสัมภาษณ์ สิ้นสุดเวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์ รหัสผู้ให้สัมภาษณ์

สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ อายุ ปัจจุบันเรียนอยู่ชั้น

ด้านความรู้ความเข้าใจ

1. นักเรียนทราบหรือไม่ว่าโรงเรียนมีการปรับปรุงการให้บริการของโรงเรียนในทุกหน่วยงาน และทราบได้อย่างไร

.....

.....

.....

2. นักเรียนมีความคิดเห็นอย่างไรกับการที่โรงเรียนพัฒนาการให้บริการ

.....

.....

.....

3. นักเรียนสามารถรับรู้การพัฒนาการให้บริการของโรงเรียนในหน่วยงานใดบ้าง

.....

.....

.....

ด้านการนำไปปฏิบัติ

1. นักเรียนได้รับรู้ในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ในด้านของกระบวนการ

หรือ ขั้นตอนการให้บริการ

.....

.....

.....

2. นักเรียนได้รับรู้ถึงความพร้อม ความเต็มใจ ความสามารถ และความเสมอภาคในการให้บริการ ของบุคลากรในหน่วยงานใดบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

3. นักเรียนคิดว่าสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ป้ายนิเทศ ช่องบริการ อุปกรณ์การเรียนการสอน และการเปิดรับฟังข้อคิดเห็นต่อการให้บริการของด้านต่าง ๆ ของ การบริการด้านเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ด้านการชำระเงิน และด้านการบริการด้านอื่นๆ มีความเหมาะสมเพียงใด อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านปัญหา/การแก้ไขและผลที่ได้รับ

1. จุดที่ให้บริการของโรงเรียนที่นักเรียนมีความพึงพอใจมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

2. จุดการให้บริการของโรงเรียนที่ควรปรับปรุง เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

3. ผลประโยชน์ที่นักเรียนได้รับจากการพัฒนาการให้บริการของโรงเรียนและข้อเสนอแนะ
เพื่อ ปรับปรุงการให้บริการ

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินการนำรูปแบบไปใช้



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบ
รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือฉบับสาขการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สุโขทัย
 ธรรมาราช ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาและขอความร่วมมือจากทุกท่าน โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง เพื่อจะนำ
 ผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ข้อมูลที่ตอบในแบบสอบถามทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ซึ่งผู้วิจัยจะ
 นำเสนอผลการศึกษาในลักษณะรวมเท่านั้น

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมในการวิจัย ได้
 ประเมินรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน หลังจากได้นำไปทดลอง
 ปฏิบัติแล้ว ใน 4 ด้านประกอบด้วย

ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) หมายถึง รูปแบบดังกล่าวสามารถให้ประโยชน์ และ คุณ
 ค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้นำไปปฏิบัติได้

ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในการ
 นำไปปฏิบัติ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเมื่อนำไปปฏิบัติ

ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับ
 สถานที่นำไปปฏิบัติ มีความชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) หมายถึง รูปแบบดังกล่าว มีการดำเนินการพัฒนา
 รูปแบบอย่างถูกต้องและมีระบบ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ส่วนประกอบของแบบประเมิน แบบประเมินประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

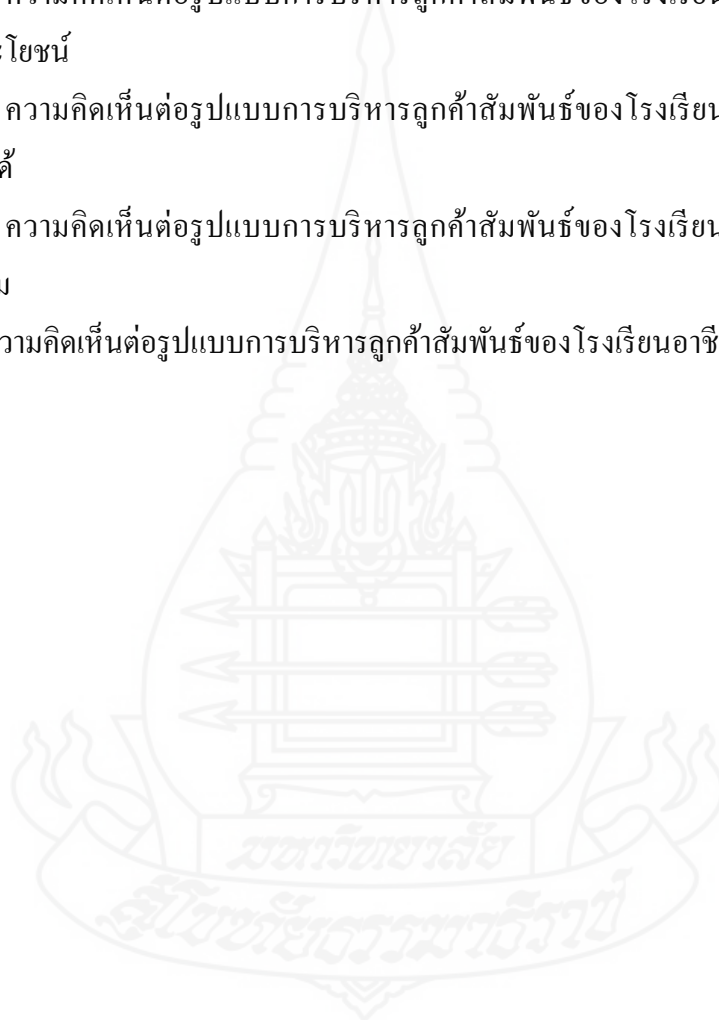
ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

2.1 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้าน
ความเป็น ประโยชน์

2.2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้าน
ความเป็นไปได้

2.3 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้าน
ความเหมาะสม

2.4 ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้านความ
ถูกต้อง



ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20 – 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป

3. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการ ☐ รองผู้อำนวยการ ☐ หัวหน้าฝ่าย

☐ ครูผู้สอน ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับหมายเลข 5, 4, 3, 2, 1 โดยแต่ละหมายเลข โดยมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)					
1	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนสามารถ สนองตอบความต้องการของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน					
2	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนสามารถ นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และโรงเรียนได้					
3	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนสามารถ แก้ไขปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนได้					
4	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ช่วยให้การ บริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครองและ โรงเรียน มีความง่าย และ สะดวกขึ้น					
5	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนสามารถ นำไปใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และ โรงเรียนในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยทั่วไปได้					
	ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)					
6	การกำหนดความรับผิดชอบร่วม ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและ สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					
8	การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					
9	การปรับกระบวนการด้านสังคม ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					
10	การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					
11	การปรับกระบวนการด้านโครงสร้างระบบงาน ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					
	ด้านความเหมาะสม (Property standards)					
12	ขั้นวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน					
14	การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษา มีกระบวนการที่มีความเหมาะสม					
15	การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษา มีกระบวนการที่มีความเหมาะสม					
16	การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (Student Relationship Center) มีความเหมาะสม					
	ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards)					
17	ขั้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความถูกต้อง					
18	การมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมีความถูกต้อง					
19	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทั้งรูปแบบมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ					
20	รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษา มีกระบวนการดำเนินการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

