

## โครงสร้างองค์กร

### P1. ลักษณะองค์กร

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2477 เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีหลักสูตรการเรียนการสอนครอบคลุมทั้งสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ดำเนินงานในศูนย์ 4 แห่ง คือ ทำพระจันทร์ รัชสิด พิทยา และลำปาง มธ. จำแนกหน่วยงานภายในออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน 31 ส่วนงาน ทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนและวิจัย (2) กลุ่มศูนย์ความเป็นเลิศ/กลุ่มบริการ/กลุ่มวิสาหกิจ 14 ส่วนงานมุ่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพ และ (3) สำนักงาน 2 แห่ง ทำหน้าที่สนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย

#### ก. สภาพแวดล้อมของมธ.

(1) **หลักสูตร และบริการ** บริการหลักของ มธ. คือ การจัดการศึกษาในหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ดำเนินงานโดยคณะ/วิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาสค้นคว้า ทดลอง ฝึกปฏิบัติ และฝึกงานในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ ในปีการศึกษา 2561 มธ. เปิดสอนทั้งสิ้น 291 หลักสูตร หลักสูตรในกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีความโดดเด่นที่สุด และมีนักศึกษาเป็นจำนวน 58% ของนักศึกษาทั้งหมด รายละเอียดในตาราง P1ก 1

#### ตาราง P1ก 1 จำนวนหลักสูตร และจำนวนนักศึกษา ในปีการศึกษา 2561

กลุ่มหลักสูตร	รวมจำนวนคณะ	ปริญญาตรี จำนวนหลักสูตร (จำนวน นศ.)		บัณฑิตศึกษาจำนวนหลักสูตร (จำนวน นศ.)		รวมจำนวนหลักสูตร (จำนวน นศ.)
		ไทย	นานาชาติ/อังกฤษ	ไทย	นานาชาติ/อังกฤษ	
สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์	16	36 (15,643)	15 (3,829)	57 (3,088)	19 (780)	127 (23,340)
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี	4	34 (6,520)	25 (3,553)	33 (850)	13 (444)	105 (11,367)
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	7	16 (4,758)	6 (335)	20 (446)	16 (221)	58 (5,760)
ยอดรวม	27 คณะ	86 (26,921)	46 (7,717)	110 (4,384)	48 (1,445)	290 หลักสูตร (40,467 คน)
		(132 หลักสูตร, 34,638 คน)		(158 หลักสูตร, 5,829 คน)		

บริการอื่นๆ ของ มธ. ได้แก่ บริการวิชาการ บริการด้านสุขภาพ และบริการชุมชน ซึ่งดำเนินงานโดยหน่วยงานในกลุ่มศูนย์ความเป็นเลิศ/กลุ่มบริการ/กลุ่มวิสาหกิจ และคณะ/สำนัก/สถาบันต่างๆ นอกจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านสังคมศาสตร์ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า มธ. มีงานวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ลักษณะงานบริการมีรายละเอียดในตาราง P1ก 2

#### ตาราง P1ก 2 การบริการอื่นๆ นอกเหนือจากการศึกษา

ประเภทบริการ	รูปแบบบริการ
บริการวิชาการ/วิชาชีพ	การจัดงานสัมมนา ฝึกอบรม ให้บริการวิจัย และให้คำปรึกษาเพื่อชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ แก่หน่วยงานรัฐและเอกชน รวมทั้งการให้บริการทดสอบโดยใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ บริการนี้ยังรวมถึงบริการด้านสุขภาพ ซึ่ง มธ. กำกับดูแลการดำเนินงานของ รพ.ธ. ขนาด 692 เตียง รพ.ธ. มีศักยภาพในการให้การรักษาดูแลครบวงจรทุกสาขาวิชา รวมทั้งเป็นที่รับส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลอื่นๆ ให้บริการทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ผู้ป่วยฉุกเฉิน
บริการชุมชน	มธ. ขยายขอบเขตองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานวิจัยไปเป็นบริการชุมชน โดยได้รับทุนสนับสนุนทั้งจากมหาวิทยาลัย หน่วยงานสนับสนุนงานวิจัย และหน่วยงานไม่แสวงหากำไรอื่นๆ การเผยแพร่ผลงานวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การนำเสนอข่าวสารความรู้และข้อมูลวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ และการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมชุมชน

(2) **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม** มธ. มีปณิธานที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อสังคมไทยและนานาชาติ ชาวธรรมศาสตร์ ดำรงอยู่ด้วยค่านิยม “เป็นเลิศ เป็นธรรม ร่วมนำสังคม” มธ. มีสมรรถนะหลัก คือ ความเชี่ยวชาญด้านศาสตร์เพื่อสังคม ซึ่งหมายถึงความสามารถในการใช้วิทยาการความรู้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สังคม มธ. มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้มีการเรียนรู้ในองค์ความรู้ ด้วยการสร้างสรรค์ พัฒนา ประมวล และประยุกต์องค์ความรู้ทั้งหมด เพื่อส่งเสริมพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ผ่านการดำเนินพันธกิจ 4 ด้าน คือ

1. จัดการศึกษา เผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
2. สร้างงานวิจัย และองค์ความรู้
3. ให้บริการทางวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลปกรรม ภูมิปัญญา ส่งเสริมและพัฒนาวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง

(3) **บุคลากร** มธ. มีบุคลากรรวม 7,198 คน 98.6% เป็นชาวไทย มธ. จัดกลุ่มบุคลากรตามลักษณะงาน แบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุน บุคลากรชาวต่างประเทศทั้งหมดอยู่ในสายวิชาการ บุคลากรแต่ละสายงานแบ่งกลุ่มแยกย่อยตามระดับความก้าวหน้าในหน้าที่งาน และอายุ แสดงดังตาราง P1ก 3 และ P1ก 4

**ตาราง P1ก 3.1 ลักษณะบุคลากรสายวิชาการชาวไทย**

อายุ	ตำแหน่งวิชาการ					รวม
	อาจารย์	อาจารย์ ดร.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	ศาสตราจารย์	
น้อยกว่า 40 ปี	362	270	223	26	8	889
41-50 ปี	78	136	340	147	18	719
51-60 ปี	23	36	152	151	21	383
มากกว่า 60 ปี	9	1	12	45	28	95
<b>รวม</b>	<b>472</b>	<b>443</b>	<b>727</b>	<b>369</b>	<b>75</b>	<b>2,086</b>

**ตาราง P1ก 3.2 ลักษณะบุคลากรสายวิชาการชาวต่างชาติ**

อายุ	ตำแหน่งวิชาการ					รวม
	อาจารย์	อาจารย์ ดร.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	ศาสตราจารย์	
น้อยกว่า 40 ปี	33	3	3			39
41-50 ปี	21	6	1	2	1	31
51-60 ปี	13			2	2	17
มากกว่า 60 ปี	9	4	1		2	16
<b>รวม</b>	<b>76</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>103</b>

**ตาราง P1ก 4.1 ลักษณะบุคลากรสายสนับสนุนของกลุ่มคณะ (หน่วยงานจัดการเรียนการสอน)**

อายุ	จำนวนบุคลากรของคณะ (หน่วยงานจัดการเรียนการสอน)				รวม
	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	
น้อยกว่า 40 ปี	121	944	13		1,078
41-50 ปี	98	382	47	21	548
51-60 ปี	85	79	90	35	289
มากกว่า 60 ปี	9	19			28
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>1,424</b>	<b>150</b>	<b>56</b>	<b>1,943</b>

ตาราง P1ก 4.2 ลักษณะบุคลากรสายสนับสนุนของกลุ่มหน่วยงานอื่น

อายุ	จำนวนบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ				รวม
	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	
น้อยกว่า 40 ปี	129	561	5		695
41-50 ปี	106	223	56	9	394
51-60 ปี	98	85	80	56	319
มากกว่า 60 ปี	6	7	2	2	17
รวม	339	876	143	67	1,425

ตาราง P1ก 4.3 ลักษณะบุคลากรสายสนับสนุนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

อายุ	จำนวนบุคลากรของ รพ.ธ.				รวม
	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	
น้อยกว่า 40 ปี		1,228	2		1,230
41-50 ปี	24	201	55	16	296
51-60 ปี	10	26	41	36	113
มากกว่า 60 ปี		1	1		2
รวม	34	1,456	99	52	1641

การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญ ในปัจจุบัน คือ การประเมินบุคลากรตาม พ.ร.บ. มธ. การปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากร การควบคุมจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พร้อมต่อความเป็นนานาชาติและความเปลี่ยนแปลง บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น และมีบทบาทร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยผ่านกลไกของสภาอาจารย์ และสภาพนักงานมหาวิทยาลัย

ปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้บุคลากรธรรมศาสตร์มุ่งมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือ

1. รายได้ สวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน
2. สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมสะดวกสบายและปลอดภัย
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. โอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การได้รับการยอมรับและการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ และสังคม

(4) สิ้นทรัพย์ มธ. มีพื้นที่รวมประมาณ 3,700 ไร่ ดำเนินงานในสถานที่ตั้ง 4 แห่ง คือ ศูนย์ท่าพระจันทร์ ศูนย์รังสิต ศูนย์พญา และศูนย์ลำปาง แต่ละแห่งมีอาคารและพื้นที่ใช้สอยประเภทต่างๆ แสดงดังตาราง P1ก 5 เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ราบรื่น มธ. ลงทุนในอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สำคัญ แสดงดังตาราง P1ก 6

ตาราง P1ก 5 จำนวน และขนาดพื้นที่ใช้สอยของอาคารประเภทต่างๆ ณ แต่ละที่ตั้ง (หน่วย 1,000 ตรม.)

ที่ตั้งและจำนวนอาคาร	ท่าพระจันทร์	ศูนย์รังสิต	ศูนย์พญา	ศูนย์ลำปาง
อาคารเรียน และอาคารสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุด อาคารปฏิบัติการ/ฝึกงาน	11 (68.7)	38 (431.2)	3 (11.7)	4 (28.0)
อาคารบริการนักศึกษาและบุคลากร เช่น หอพัก โรงอาหาร โรงยิม	3 (4.6)	75 (698.3)	13 (14.5)	9 (22.1)
กลุ่มอาคารของ รพ.ธ.	-	10 (160.8)	-	-
อาคารบริหาร	7 (31.4)	15 (102.0)	2 (0.2)	2 (33.8)
รวม	21 (104.7)	138 (1,392.3)	18 (26.4)	15 (83.9)

**ตาราง P1ก 6 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญ**

กลุ่มอุปกรณ์	รายการที่สำคัญ
เพื่อการจัดการศึกษา และการวิจัยทั่วไป	คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ และอุปกรณ์มัลติมีเดียสำหรับการจัดการเรียนการสอน Platform การเรียน การสอน online ห้องเรียน Active Learning และการวิจัย เครื่องข่ายการสื่อสารไร้สายครอบคลุมพื้นที่ภายใน มหาวิทยาลัย ทั่วทุกศูนย์ และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์รองรับความต้องการในการเรียนรู้และวิจัยทุกกลุ่มสาขาวิชา
เพื่อการวิจัยเฉพาะทาง	เครื่องมือวิทยาศาสตร์เพื่อการวิจัยขั้นสูง เช่น กล้องจุลทรรศน์อิเล็กตรอนแบบส่องกราดชนิดฟิล์มสั่น เครื่อง ลิควิดคริสตัลโมโตกราฟ-แมสสเปกโตรมิเตอร์
เพื่อการบริหาร และการดำเนินงาน	คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สำนักงาน ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านการเงิน (Oracle) ระบบบริหารและการจัดการบุคลากร ระบบ TU QA Online ระบบฐานข้อมูลกลาง (Data Warehouse) ระบบเชื่อมโยงข้อมูลจากฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยไปใช้งานต่างๆ (TU Web Service หรือ TU Enterprise Service Bus, TU-ESB) และระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (CEO Portal)

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ มธ. ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย และข้อบังคับประเภทต่างๆ 3 กลุ่มคือ ด้าน การศึกษา การวิจัย และการบริหารทั่วไป คือ

1. ด้านการศึกษา ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (2562) กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกัน คุณภาพการศึกษา (2561) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา (2561) ประกาศ กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในระดับต่างๆ รวมทั้งระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ต่างๆ ของสภาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรในคณะต่างๆ

2. ด้านการวิจัย ได้แก่ พ.ร.บ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2554) แนวทาง ปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยทางชีวภาพของคณะกรรมการเทคนิคด้านความปลอดภัยทางชีวภาพ ศูนย์พันธุวิศวกรรมและ เทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.สัตว์เพื่อนงานทางวิทยาศาสตร์ (2558) พ.ร.บ.เชื้อโรคและพิษจากสัตว์ (2558) กฎกระทรวง ว่าด้วยการกำจัดมูลฝอยติดเชื้อ (2545) จรรยาบรรณการใช้สัตว์เพื่อนงานทางวิทยาศาสตร์ สภาวิจัยแห่งชาติ และจรรยาบรรณ วิชาชีพวิจัยและแนวทางปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ พ.ร.บ.มธ. (2558) พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (2551) พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (2560) พ.ร.บ วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง (2557) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เช่น พ.ร.บ.วิธีการงบประมาณ (2561) พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ (2560) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2561 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ พ.ศ. 2562 พ.ร.บ.การอุดมศึกษา 2562 และ HA ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.)

**ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร**

(1) **โครงสร้างองค์กร** โครงสร้างการบริหารมธ. ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรกำกับดูแลการบริหารกิจการ มหาวิทยาลัย อธิการบดีทำหน้าที่ผู้บริหารสูงสุดในการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนด นโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการแก่สังคม สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลการ ดำเนินงานโดยระบบประเมินผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะนำเสนอรายงานนโยบายในการบริหารภายหลังได้รับตำแหน่ง และต้องเข้ารับ การประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการบริหารที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งหลังจากดำรงตำแหน่ง 1.5 ปี สภามหาวิทยาลัย กำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมี

- คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่างๆ ได้แก่ อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้าน วางแผน อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านวิชาการ อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยกฎหมาย และอนุกรรมการสภา มหาวิทยาลัยด้านการเงินและทรัพย์สิน
- คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่วางนโยบายการตรวจสอบ การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายในทำงานสนับสนุน คกก. นี้ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

ในส่วนการบริหารงานมหาวิทยาลัย อธิการบดี มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี บริหารงานผ่านคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านแผนงาน แผนงบประมาณ แผนบุคลากร ด้านวิชาการ และการประกันคุณภาพ ด้วยการ

- กำหนดและกลั่นกรองนโยบายการบริหาร พร้อมทั้งนำเสนอโยบายนั้นต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอรับความเห็นชอบ และ/หรือรับแนวนโยบายเพิ่มเติม ในกรณีที่ทำเป็น
- ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายไปสู่คณะกรรมการประจำหน่วยงาน และบุคลากร

(2) นักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มธ. จำแนกกลุ่มนักศึกษาตามระดับการศึกษา และความเป็นนักศึกษาต่างชาติ จำแนกผู้รับบริการออกตามประเภทบริการ และจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประเภทหลักๆ คือ ผู้ปกครองนักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความต้องการ/ความคาดหวังแสดงดังตาราง P1ข 1 ถึง P1ข 3 ตามลำดับ

ตาราง P1ข 1 ความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา

กลุ่มนักศึกษา : ความต้องการและความคาดหวัง	นศ.ปริญญาตรี	นศ.บัณฑิตศึกษา	นศ. ต่างชาติ
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>			
ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความมีมาตรฐานด้านหลักสูตร	✓	✓	✓
ความเป็นธรรมศาสตร์	✓		
อาจารย์ที่เชี่ยวชาญและถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี มีเวลาให้กับ นศ.		✓	✓
ความรู้และปฏิบัติงาน	✓	✓	
กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของ นศ. ที่หลากหลาย	✓		
กิจกรรมด้านวัฒนธรรมไทยทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ			✓
การสร้างเครือข่ายกับนักศึกษาไทย และเรียนรู้ภาษาไทยเพื่อนำไปช่วยเสริมสร้างการทำงาน และประโยชน์ในการประกอบอาชีพ			✓
<b>ด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมสำหรับการใช้งาน	✓	✓	✓
ระบบ IT ที่เสถียร ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย และมีความเร็วสูง	✓	✓	✓
ความปลอดภัย มีระบบบริการต่างๆที่รวดเร็ว และความสะอาดสบาย	✓	✓	✓
ห้องสมุดและห้องปฏิบัติการเปิด 24 ชั่วโมง	✓	✓	✓
ฐานข้อมูลสนับสนุนการวิจัยและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ		✓	✓
เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำวิจัยที่ทันสมัย		✓	✓
ความสะดวกในการติดต่อขอรับผลการเรียน หรือใบรับรองการเป็น นศ.	✓	✓	✓

ตาราง P1ข 2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการอื่นๆ

ประเภทผู้รับบริการ	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้รับบริการวิจัย	มีผลงานวิจัยที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้จริง ส่งมอบผลงานได้ตรงเวลา
ผู้รับบริการวิชาการ 1. หลักสูตรฝึกอบรม/สัมมนา 2. การให้คำปรึกษา 3. การทดสอบด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสุขภาพ	ได้รับบริการตรงตามความต้องการ ได้นำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์
ผู้รับบริการสุขภาพ (ผู้ป่วย และญาติ)	ได้รับการรักษาพยาบาลอย่างมีคุณภาพ ได้รับบริการสะดวกรวดเร็ว และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีที่จอดรถเพียงพอ

ตาราง P1x 3 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ความต้องการ และความคาดหวัง	ผู้ปกครอง	ผู้ใช้บัณฑิต	ศิษย์เก่า	ชุมชน
บุตรหลานได้ความรู้และมีงานทำที่ดี เป็นคนดี และมีความสุข	✓			
นักศึกษาได้รับบริการที่ดีในทุกๆ ด้าน มีความปลอดภัยทั้งภายใน และรอบบริเวณ มหาวิทยาลัย	✓			
บัณฑิตสามารถเรียนรู้งาน และปฏิบัติงานได้ สร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรด้วยความทุ่มเท มีจริยธรรม และความรับผิดชอบ		✓		
มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่ตรงความต้องการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓		
มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้า มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นศิษย์			✓	
ได้รับข่าวสารและการติดต่อเพื่อให้ร่วมกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง			✓	
ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติตามสมควรจากมหาวิทยาลัย			✓	
การช่วยเหลือให้ชุมชนพัฒนาคุณภาพชีวิต มีกิจกรรมที่ช่วยเหลือให้ความรู้ สร้างอาชีพ และแก้ปัญหาของชุมชน				✓

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ มธ. ทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ 5 กลุ่ม คือ ผู้ส่งมอบบริการพื้นฐาน ผู้ส่งมอบเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มหาวิทยาลัยคู่สัญญา คู่ความร่วมมืออื่นๆ และสมาคมศิษย์เก่า แต่ละกลุ่มมีบทบาทในระบบงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานและความเป็นเลิศของ มธ. แสดงในตาราง P1x 4 ในกรณีนี้ มธ. ใช้กลไกการสื่อสาร โดยคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น แสดงในตาราง P1x 5

ตาราง P1x 4 บทบาทของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือของ มธ. ในระบบงานด้านต่างๆ

กลุ่มผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน	การจัดบริการ สนับสนุนนักศึกษา และผู้รับบริการอื่นๆ	การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม	การบริหาร
ผู้ส่งมอบบริการพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสาธารณูปโภค: น้ำ ไฟ โทรศัพท์ ระบบสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร</li> <li>สุขอนามัยและสวัสดิการ: แม่บ้าน รถรับส่งบุคลากร โรงอาหาร ร้านค้าในพื้นที่เช่า</li> <li>สุขภาพและความปลอดภัย: งานจราจร การซ่อมบำรุงอาคารและอุปกรณ์ การบำบัดน้ำเสีย รักษาความปลอดภัย</li> </ul>			
ผู้ส่งมอบเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ระบบสารสนเทศด้านการเรียนการสอน เช่น ระบบ LMS ของ SkillLane	บริการเทคโนโลยีการสื่อสาร	การจัดการอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการวิจัย และนวัตกรรม	การประชาสัมพันธ์ การบริหารการเงิน
มหาวิทยาลัย/หน่วยงานคู่สัญญา	การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์	-	การทำวิจัยร่วม	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ
องค์กรเอกชน ราชการ และองค์กรระหว่างประเทศ	การดูงาน การฝึกงาน และการร่วมผลิตบัณฑิต	-	เครือข่าย การสนับสนุนงบประมาณ และการเข้าถึงทรัพยากรอื่นๆ เพื่อการดำเนินงาน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ
สมาคมศิษย์เก่า	เครือข่ายผู้จ้างงาน	เครือข่ายการพัฒนาศิษย์เก่ารุ่นใหม่	เครือข่ายแหล่งข้อมูลวิจัย	การระดมทุน และการสร้างความสัมพันธ์

ตาราง P1ข 5 ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน และกลไกการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ

ผู้เกี่ยวข้อง	ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน	ช่องทางการสื่อสาร	ความถี่
ผู้ส่งมอบบริการพื้นฐาน	การปฏิบัติตามสัญญา	ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ตามความจำเป็น
ผู้ส่งมอบเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ความสามารถในการร่วมกันออกแบบ/พัฒนา ติดตั้งระบบ และแก้ไขปัญหาระหว่างใช้งาน	ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ตามความจำเป็น
มหาวิทยาลัย/หน่วยงานคู่สัญญา	ความหลากหลาย ยืดหยุ่น และการได้รับประโยชน์ร่วมกัน	เยี่ยมพบ ประชุม อีเมล	ตามความจำเป็น
องค์กรเอกชน ราชการ และองค์กรระหว่างประเทศ	การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ หรือความเข้าใจร่วมกัน เช่น ความร่วมมือภาคประชาสังคม Social Enterprise	เยี่ยมพบ ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ทางการปีละ 1 ครั้ง
สมาคมศิษย์เก่า	การมีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงาน	ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ทางการปีละ 2 ครั้ง

P2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน มธ.เป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาจากความหลากหลายของหลักสูตรและจำนวน นศ. รับเข้าทุกระดับชั้นปริญญาปีละประมาณ 9,500 คน มธ.กำหนดให้มหาวิทยาลัย University of Malaya สหพันธรัฐมาเลเซีย เป็นคู่เทียบเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานในด้านสำคัญๆ และใช้ข้อมูลภาพรวมระดับองค์กรที่วิเคราะห์โดยหน่วยงานภายนอก เช่น สกอ. และ QS World University Ranking ในการกำหนดลำดับการแข่งขัน

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน รวมทั้งโอกาสการสร้างนวัตกรรม และความร่วมมือ ของ มธ. ในระยะ 1 - 3 ปี ได้แก่

ตาราง P2ก 1 การเปลี่ยนแปลงสำคัญ และผลกระทบต่อ มธ.

<p>การเปลี่ยนแปลงทางสังคม กฎหมาย การเมือง และสิ่งแวดล้อม</p> <p>+</p> <p>1. ความรวดเร็วของพัฒนาการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร</p> <p>2. ทิศทางรูปแบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามค่านิยมของสังคมและเทคโนโลยี</p> <p>3. รูปแบบการเรียนการสอน online</p> <p>4. ค่านิยมคนรุ่นใหม่ที่ไม่สนใจปริญญา</p> <p>5. การปรับตัวของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในและนอกประเทศ ตอบสนองสถานการณ์เปลี่ยนแปลง</p> <p>6. นโยบายการพัฒนาประเทศ เช่น EEC ต้องการกำลังคนที่มีคุณภาพเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน</p> <p>-</p> <p>7. งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้มหาวิทยาลัยรัฐมีแนวโน้มลดลง และการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นในภาคบริการการศึกษา จากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>+-</p> <p>8. ความตื่นตัวของสังคมกว้างในเรื่องการเมือง ประชาธิปไตย เสรีภาพ ธรรมภิบาล ซึ่งมีผลต่อภาพลักษณ์ของ มธ. ในบริบทการจัดอันดับมหาวิทยาลัย และความไม่แน่นอนทางการเมือง</p> <p>9. จำนวนและลักษณะของนักศึกษาที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโครงสร้างประชากรที่แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมปลาย มีจำนวนลดลง และการไหลเข้าของนักศึกษาใหม่จากกลุ่มประเทศ CLMV</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงภายใน มธ.</p> <p>+</p> <p>10. การสร้างความร่วมมือและบูรณาการองค์ความรู้ข้ามคณะวิชา เพื่อพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น โรงเรียนมัธยมในลักษณะ Advanced Placement และหน่วยงานให้การรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน TPOI</p> <p>11. ทิศทางการวิจัย: การกำหนดนโยบายสร้างสนับสนุนงานวิจัยเชิงนวัตกรรม การเพิ่มการลงทุนด้านกายภาพ และเครื่องมือวิจัย</p> <p>12. รูปแบบการเรียนการสอน online</p> <p>-</p> <p>13. ข้อกำหนดภาระงานของอาจารย์เข้มงวดมากขึ้น ภาระงานสอนที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายคณะและการดำเนินงานข้ามศูนย์ฯ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษ และเทคนิคการสอนใหม่ๆ เช่น Active Learning, Online Learning ในการเรียนการสอน</p> <p>14. ความเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากร เช่น ความคล่องตัวในการบริหารบุคลากรและการเงินด้วยเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับ บุคลากร (ที่มีคุณภาพ) จำนวนมากจะเกษียณอายุในเวลาอันใกล้ Generation Gap การบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และธรรมาภิบาล</p>
---	--

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ มธ. ในด้านหลักสูตรและบริการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร แสดงในตาราง P2ข 1

### ตาราง P2ข 1 ความท้าทายที่สำคัญและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
<ol style="list-style-type: none"><li>1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และการปฏิบัติการ เช่น การทำงานเป็นทีม การจัดทำงบการเงินให้เป็นปัจจุบัน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาหลายที่ตั้ง และการให้บริการด้านสุขภาพ การลดความซ้ำซ้อนในการเปิดหน่วยงานหรือหลักสูตรใหม่</li><li>2. พัฒนาการจัดการเชิงระบบ ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน</li><li>3. การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะด้านภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และทักษะด้านการเขียน เป็นต้น</li><li>4. การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนที่มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS มี Digital Competency และมีความเป็น Entrepreneurship</li><li>5. การรักษาเสถียรภาพของภาพลักษณ์ มธ. ในบริบทการจัดอันดับมหาวิทยาลัย และการเป็น University of choice รวมทั้งการสร้างบรรยากาศให้เกิดความตื่นตัวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. มธ. มีชื่อเสียงมายาวนานเป็นที่รู้จัก</li><li>2. อาจารย์มีความสามารถและมีชื่อเสียงทั้งด้านการเรียนการสอน และการวิจัย มีความชำนาญในหลายสาขาวิชา และสามารถบูรณาการองค์ความรู้เพื่อขึ้นำ และสร้างประโยชน์แก่สังคม ทิศทางนโยบายรัฐบาลสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของ มธ.</li><li>3. ความเข้มแข็งขององค์กรนักศึกษา และเครือข่ายศิษย์เก่าทั้งภาครัฐและเอกชน บุคลากรมีความรักในมหาวิทยาลัย</li><li>4. ความพร้อมด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ รวมทั้ง ที่ตั้งซึ่งอยู่ใกล้องค์กรด้านวิจัยและวิชาการ เช่น สวทช. AIT</li><li>5. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบงานเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว</li></ol>

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

มธ. ใช้ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงานหลายรูปแบบ เช่น ใช้กระบวนการ PDCA ร่วมกับแนวคำถามในเกณฑ์ EdPEX เป็นแนวทางในการตรวจสอบปรับปรุงการบริหารองค์กร ใช้กลไกการประเมินคุณภาพของหน่วยงานย่อย และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำหน่วยงานนั้นๆ ด้วยเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม นอกจากนั้น มธ. ยังใช้กระบวนการ LEAN ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ใช้กลไกการประเมินคุณภาพในระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน และระดับมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรับฟังเสียงจากประชาคม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เช่น เวทีอธิการบดี พบประชาคมและนักศึกษา การประเมินความพึงพอใจการรับบริการของแต่ละส่วนงาน และการบริหารงานตามข้อกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9001 นอกจากนี้ มธ. ยังเอื้อให้หน่วยงานย่อยต่างๆ เลือกใช้กลไกการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงานนั้น เป็นแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพด้านการบริหาร และปรับปรุงคุณภาพงานบริการ เช่น รพ.ธ. ใช้มาตรฐาน HA และเกณฑ์ TQA คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ใช้มาตรฐาน EQUIS และ AACSB คณะแพทยศาสตร์ ใช้มาตรฐาน WFME เป็นต้น