

TAWATCHAI SRIWAROM

เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
การจัดการความรู้สู่การพัฒนาองค์กร

วันที่ 22 ตุลาคม 2552

ห้องประชุมเกษมศิริสัมพันธ์

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

โดย ผศ.ชวนะ ภวกันันท์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

1. ที่มา

1. การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ดังนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อ 28 มิถุนายน 2548

2. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อ 29 กรกฎาคม 2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วย “การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ” ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน	1. ระดับความสำเร็จของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
	2. ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

2. หลักการและแนวคิด

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์                     | 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม                  |
| 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ              | 8. การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง              |
| 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล             | 9. ความรับผิดชอบต่องสังคม                  |
| 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า |
| 5. ความคล่องตัว                                     | 11. มุมมองในเชิงระบบ                       |
| 6. การมุ่งเน้นอนาคต                                 |  |

ค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการ มีสาระสำคัญดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

การขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับ

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มั่นนวัตกรรม
- 3) ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
- 4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

- 5) สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

- 1) องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ ดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การพัฒนาทางเทคโนโลยี การตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

## 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) มีแหล่งการเรียนรู้ในองค์กร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

## 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว
- 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน บุคลากรใน ส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

## 5. ความคล่องตัว

- 1) ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่ หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม
- 2) องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการ ออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างวัดกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4) รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

#### 6. การมุ่งเน้นอนาคต

1) การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม

2) การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

#### 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

#### 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

1) องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน

2) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม

#### 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง

#### 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

### 11. มุมมองในเชิงระบบ

1) มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

2) มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงควรติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ รวมถึงการใช้ตัวชี้วัดและความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

### 3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยคำถามใน 7 หมวด รวม 52 คำถาม ทั้ง 52 คำถาม เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการ ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ ใน 7 หมวด แยกเป็นส่วนที่เป็นกระบวนการ 6 หมวด คือ หมวดที่ 1-6 และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ หมวดที่ 7 ดังนี้

หมวดที่ 1	การนำองค์กร	7	คำถาม
หมวดที่ 2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	7	คำถาม
หมวดที่ 3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	คำถาม
หมวดที่ 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	7	คำถาม
หมวดที่ 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	5	คำถาม
หมวดที่ 6	การจัดกระบวนการ	6	คำถาม

(คำถามในส่วนที่เป็นกระบวนการรวม 42 คำถาม อยู่ในเอกสารหมายเลข 1/1)

หมวดที่ 7	ผลลัพธ์การดำเนินการ	10	คำถาม
-----------	---------------------	----	-------

ทั้งนี้ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ หมวดที่ 7 เป็นการประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 4 มิติ คือ

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

### 4. สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวดที่ 1 การนำองค์กร : เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอด เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและ การวัดผลความก้าวหน้า

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : เป็นการตรวจประเมินว่าส่วน ราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย อย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การ กล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทาง เดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใฝ่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะ นำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ : เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการ กระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุม กระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ : เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วน ราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

## 5. ผลการดำเนินงานของ มธ. ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด

หมวดที่ 1 การนำองค์กร : มีแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา มธ. ในกรอบเวลา 5 ปี ซึ่งเป็น Conceptual Plan ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ทั้งระดับสภามหาวิทยาลัย และ มธ. ระดับ มธ. ประกอบด้วย กรอบการ กำกับดูแลการดำเนินงานของ มธ. คณะกรรมการกำกับกรอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ระดับสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นโยบายการกำกับดูแลตนเอง และหลักเกณฑ์การประเมินตนเองของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับความ เห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 1/252 วันที่ 26 มกราคม 2552

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : มีแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ มธ. สู่หน่วยงานภายใน มธ. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยง

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : มีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ คือ Website ผู้รับความเห็น แบบสอบถาม คณะทำงานภาคประชาชน การทำงานเชิงรุกเพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ การสำรวจความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นที่สำรวจความพึงพอใจ
1. นายจ้างของบัณฑิต	ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิต มธ. ใน 3 ประเด็น คือ 1. ความรู้ความสามารถพื้นฐาน 2. ความรู้ความสามารถทางวิชาการ 3. คุณธรรม จริยธรรม
2. นักศึกษา มธ.	ความพึงพอใจของนักศึกษา มธ. ใน 3 ประเด็น คือ 1. คุณสมบัติและความสามารถในการสอนของอาจารย์ในคณะที่สังกัด 2. สภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในแต่ละศูนย์การศึกษา 3. บริการที่ มธ. จัดให้นักศึกษา
3. บุคลากรภายใน มธ.	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์ประกอบภายในหน่วยงานที่ส่งผลทางบวกหรือลบต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคคล (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา) เครื่องมือ/สิ่งอำนวยความสะดวก วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร แนวทางการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ผู้รับบริการวิชาการ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ใน 3 ประเด็น คือ 1. ขั้นตอนการให้บริการ 2. เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ 3. สิ่งอำนวยความสะดวก
5. ผู้รับบริการสุขภาพ	ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน ใน 5 ประเด็น คือ 1. ขั้นตอนการให้บริการ 2. เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ 3. แพทย์/พยาบาล 4. สิ่งอำนวยความสะดวก 5. ผลการให้บริการการรักษา
6. ประชาชน	ความพึงพอใจต่อบทบาทของ มธ. ที่มีต่อสังคม ใน 3 ประเด็น คือ 1. การเตือนสติให้สังคม 2. การชี้นำสังคม 3. การตอบสนองความต้องการของสังคม

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : การจัดการระบบสารสนเทศ การจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร การนำผลการวิเคราะห์สมรรถนะไปพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ : การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน 12 กระบวนการ การรักษามาตรฐานระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้ง 12 กระบวนการ ที่ได้ลดขั้นตอนลงแล้ว

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ : คะแนนตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ที่วัดใน 4 มิติ ดังนี้

มิติ	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
1. ประสิทธิภาพ	4.8498	4.6698	4.7652	4.6658	4.314
2. คุณภาพ	4.6510	4.4475	4.7333	3.3740	4.3833
3. ประสิทธิภาพ	3.8263	3.7546	3.1450	2.3850	4.4780
4.การพัฒนาองค์กร	4.0608	4.92	5.0	3.9835	4.3087
ภาพรวมทั้ง 4 มิติ	4.5907	4.5937	4.6454	4.1075	4.3375

.....



รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยง

.....

ความเบื้องต้น

1. สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งที่ 1615/2551 วันที่ 29 กันยายน 2551 แต่งตั้งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ ได้มีการประชุมและมีข้อสรุปใน 2 ประเด็น คือ

1.1 แผนบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิมในกรอบเวลาปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 – 2551 เน้นการบรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น คือ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริหารจัดการภายใน มธ. เท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดที่ มธ. อาจต้องเผชิญทั้งจากภายใน มธ. และภายนอก ดังนั้น คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง จึงได้เสนอ

- 1) กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ระบุความเสี่ยงที่ มธ. อาจต้องเผชิญ

1.2 ขอบข่ายหน้าที่ของอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย คือ การกำหนดทิศทาง แนวทางในการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงในองค์กรทั่วไปมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นประจำหรือมีทีมงานเป็นการเฉพาะ แต่ขณะนี้ มธ. ยังไม่มี จึงเสนอให้ตั้งคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก

2. มธ. มีคำสั่งที่ 391/2552 วันที่ 12 มีนาคม 2552 แต่งตั้งคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย ตามที่อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ เสนอ คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีตัวแทนจากกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 2 คน กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 1 คน และกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ 1 คน

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้มีการประชุมรวม 4 ครั้ง โดยนำแนวทางที่อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอ ข้อกำหนดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มาพิจารณาและได้ดำเนินการดังนี้

3.1 วิเคราะห์ความเสี่ยงของ มธ. ทั้งจากภายในและภายนอก พบว่ามีความเสี่ยงที่สำคัญ 9 ด้าน คือ

- |   |  |
|---|--|
| 1) ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขัน | 6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี                     |
| 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์                | 7) ความเสี่ยงด้านการเงิน                       |
| 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน           | 8) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ |
| 4) ความเสี่ยงด้านบุคลากร                |  |
| 5) ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลและตรวจสอบ | 9) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก                   |

ดังรายละเอียดใน รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง มธ. (เอกสารหมายเลข 7.1)

3.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มธ. (เอกสารหมายเลข 7.2) โดยนำความเสี่ยงที่ผลประเมินอยู่ในระดับสูง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มาจัดทำแผนก่อน ส่วนแผนบริหารความเสี่ยงที่เหลืออีก 8 ความเสี่ยง อยู่ระหว่างดำเนินการ

## รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง มธ.

.....

วิสัยทัศน์ มธ. ในช่วงของแผนกลยุทธ์ มธ. (พ.ศ. 2550 – 2554) คือ มธ. เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของประเทศในระดับนานาชาติ มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิต สร้างองค์ความรู้และแก้ปัญหาของประเทศ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
1. มธ. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานวิชาการในระดับสากล	บัณฑิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีมาตรฐานเดียวกันกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
2. มธ. คือ มหาวิทยาลัยวิจัยในระดับชั้นนำของประเทศ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นผู้นำวิจัยทางสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ และมีการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพจากสังคมมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
3. มธ. โดดเด่นด้านบริการวิชาการและบริการสุขภาพ	1. ประชาชนได้รับบริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และเหมาะสม 2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นผู้นำในการให้บริการทางวิชาการ 3. ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
4. มธ. มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	ระบบบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์มีประสิทธิภาพคล่องตัว
5. มธ. มุ่งทำนุบำรุงสังคม ประชาธิปไตย ศิลปะ และวัฒนธรรม	บุคลากรและนักศึกษามีบทบาทในการส่งเสริม ทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรม และร่วมพัฒนาชุมชน สร้างวัฒนธรรมความเป็นธรรมศาสตร์ที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักให้แก่ นักศึกษา บุคลากร และถ่ายทอดสู่สังคม
6. มธ. เป็นผู้เสนอทางออกให้แก่สังคม	สังคมได้รับความรู้ในเรื่องที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ และสามารถตอบสนองสังคมในระยะยาว หรือได้รับทางเลือกในการแก้ปัญหาของประเทศ

แนวทางหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ คือ การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในช่วงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 – 2551) เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานตามแผน จึงได้มีการทบทวนและผลการทบทวนปรากฏว่า แผนบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่นั้นยังไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ตรงและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันในกรอบเวลาพ.ศ. 2552 – 2554 จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง 2 ชุด เพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง (คำสั่งที่ 1615/2551 ลงวันที่ 29 กันยายน 2551) มีหน้าที่กำหนดทิศทาง/แนวทางในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (คำสั่งที่ 391/2552 ลงวันที่ 12 มีนาคม 2552) รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้มีแผนบริหารความเสี่ยงฯ การกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก

#### คำจำกัดความ

คำจำกัดความในรายงานนี้ประมวลมาจากคำจำกัดความที่กำหนดโดยคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน และ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า เหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์หรือการกระทำภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งทรัพย์สินที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

#### การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

1. คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง ในการประชุมครั้งที่ 1/2551 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2551 ได้ระบุเหตุการณ์หรือการกระทำที่เป็นความเสี่ยง ที่จะสร้างความเสียหายแก่ มธ. พร้อมคำอธิบายเหตุการณ์หรือการกระทำนั้น ๆ เพื่อเป็นทิศทางสำหรับมหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดในภาคผนวก

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ได้พิจารณาทิศทางที่คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยงเสนอ ได้วิเคราะห์การปฏิบัติงานภายใน มธ. ที่หากเกิดความผิดพลาดจะก่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้ มธ. ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบทางลบต่อ มธ. พบว่ามีความเสี่ยงที่สำคัญรวม 9 ด้าน มีปัจจัยเสี่ยงรวม 39 ปัจจัยเสี่ยง คือ

1) ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขัน	5	ปัจจัยเสี่ยง
2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	4	ปัจจัยเสี่ยง
3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	8	ปัจจัยเสี่ยง
4) ความเสี่ยงด้านบุคลากร	6	ปัจจัยเสี่ยง
5) ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลและตรวจสอบ	3	ปัจจัยเสี่ยง
6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี	2	ปัจจัยเสี่ยง
7) ความเสี่ยงด้านการเงิน	5	ปัจจัยเสี่ยง
8) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	3	ปัจจัยเสี่ยง
9) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก	3	ปัจจัยเสี่ยง

### การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นกับระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ แบ่งช่วงการประเมินความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ 1 2 3 4 และ 5 คะแนน จากผลประเมินความเสี่ยง ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงดังนี้

ผลประเมินความเสี่ยง		แนวทางบริหารความเสี่ยง
โอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น	ระดับความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	
น้อย	น้อย	ยอมรับความเสี่ยง (Take/Accepting)
น้อย	มาก	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoiding)
มาก	น้อย	ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing)
มาก	มาก	ควบคุมความเสี่ยง (Treat/Reducing)

ทั้งนี้ “น้อย” หมายถึง 1 กับ 2 คะแนน “มาก” หมายถึง 3, 4 และ 5 คะแนน สำหรับการบริหารความเสี่ยงในแต่ละแนวทาง คณะกรรมการฯ กำหนดดังนี้

1) ยอมรับความเสี่ยง (Take/Accepting) หมายถึง ระดับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ จึงไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามควรมีการประเมินบ้างเป็นครั้งคราว ทั้งในแง่โอกาสที่จะเกิด และระดับความเสียหายว่ายังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากเกินระดับที่ยอมรับได้หรือผลสะสมของความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะลุกลามบานปลาย จึงต้องกำหนดแนวทางอื่นในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

2) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoiding) หมายถึง การปรับปรุงกิจกรรมในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด/ความเสียหาย หรือกำหนดกิจกรรมอื่นที่มีความเหมาะสมกว่ามาทดแทน

3) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing) หมายถึง การแบ่งหรือโอน ความเสียหายไปให้บุคคลที่สามที่มีฐานะทางการเงินที่รองรับความเสี่ยงได้ เช่น การทำประกันภัย การร่วมทำกิจกรรม หรือกิจกรรมร่วมค้า (Joint Venture) การซื้อขายล่วงหน้า (Hedging) หรือ การจ้างหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการ (Outsource)

4) ควบคุมความเสี่ยง (Treat/Reducing) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสและความเสียหาย โดยมีการติดตามและประเมินอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด และควรกำหนดกิจกรรม/วิธีการเพิ่มเติมที่จะลดโอกาสเกิดและผลกระทบลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ความเสียหายที่เกิดขึ้น การประเมินความเสี่ยง และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่สำคัญรวม 9 ด้าน มีปัจจัยเสี่ยงรวม 39 ปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียดและมีผลประเมินความเสี่ยง ดังรายละเอียดในตาราง โดย "A" หมายถึง โอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น "B" หมายถึง ระดับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และ "C" หมายถึง ผลรวมของ "A" กับ "B"

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่เกิดขึ้น จากปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			บริหารความเสี่ยงโดยวิธี
		A	B	C	
<p>I. ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>1.1 ความไม่ชัดเจนของกระบวนการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับให้ตื่นตัว ให้มีความพร้อมในการแข่งขัน เพื่อขับเคลื่อน มธ. ไปสู่วิสัยทัศน์คือ มธ. เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของประเทศในระดับนานาชาติ</p>		4	3	7	ควบคุม/ วางแผนป้องกัน
<p>1.2 ความไม่ต่อเนื่อง ความไม่มีประสิทธิผลในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ/การตอบข้อจุดยืนหลักการที่เป็นอัตลักษณ์ การประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งการสร้างภาพลักษณ์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับนานาชาติ</p>	1. ความสามารถในการแข่งขัน	4	3	7	ควบคุม/ วางแผนป้องกัน
<p>1.3 การกระทำของคู่แข่งที่ได้เปรียบเชิงแข่งขัน และมีความสำเร็จมากกว่า</p>	<p>ถดถอย</p> <p>2. การไม่อาจดำรงอยู่ในสถานะ</p>	4	3	7	ควบคุม/ วางแผนป้องกัน
<p>1.4 วัฒนธรรมองค์กรในเรื่อง "อิสระ" อาจจะทำให้มีการปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการ โดยไม่คำนึงถึงทิศทางและเป้าหมายในองค์กรรวมทั้งองค์กรต้องการบรรลุ</p>	<p>มหาวิทยาลัยชั้นนำ</p> <p>3. ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</p>	4	3	7	ควบคุม/ วางแผนป้องกัน
<p>1.5 การปฏิบัติงานที่ยังยึดติดกับความคิด การปฏิบัติแบบเดิมที่ได้รับความนิยมสำเร็จในอดีต โดยไม่เปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>		4	3	7	ควบคุม/ วางแผนป้องกัน

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่เกิดขึ้น จากปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			บริหารความเสี่ยงโดยวิธี
		A	B	C	
<b>2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน มธ. คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัจจัยภายนอก มธ. คือ โอกาสและ ภาวะคุกคาม (SWOT ANALYSIS) ไม่ถูกต้อง ทำให้กำหนดกลยุทธ์/นโยบาย/แผนงาน ผิดพลาด	1. ความสามารถในการแข่งขัน ถดถอย 2. การไม่อาจดำรงอยู่ในสถานะ มหาวิทยาลัยชั้นนำ	2	5	7	หลีกเลี่ยง
2.2 การกำหนดตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับ ผลที่ต้องการในระดับเป้าประสงค์/ผลลัพธ์	1. เสียเวลาและทรัพยากรดำเนินงานที่ไม่จำเป็น ไม่เกิดประโยชน์	3	4	7	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
2.3 การวางแผนเตรียมความพร้อมไปสู่ มหาวิทยาลัยในกำกับ ไม่ครอบคลุมในเรื่อง ที่สำคัญ/ไม่นำไปสู่การมีระบบบริหารที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	1. การไม่อาจดำรงอยู่ในสถานะ มหาวิทยาลัยชั้นนำ	3	4	7	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
2.4 ความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญ ของงาน/โครงการ ที่จะทำให้ มธ. เป็นสถาบัน วิชาการชั้นนำของประเทศในระดับนานาชาติ ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร	1. การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	3	4	7	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
<b>3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> 3.1 การกำหนดระดับการอนุมัติและอำนาจ หน้าที่/ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	1. ดันทุนการดำเนินงานสูงเกิน ความจำเป็น	1	1	2	ยอมรับ
3.2 การดำเนินงานของ มธ. ที่ทำให้เกิด ความคับข้องใจต่อบุคลากร	1. ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ของบุคลากร 2. เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ จัดการกับความขัดแย้ง	1	3	4	หลีกเลี่ยง
3.3 กระบวนการผลิตบัณฑิตไม่มีคุณภาพ	1. เสียชื่อเสียง สูญเสียความน่า เชื่อถือจากสังคม 2. ความสามารถในการแข่งขัน ถดถอย	2	4	6	หลีกเลี่ยง
3.4 การให้บริการมีความบกพร่อง ผิดพลาด	1. เสียชื่อเสียง สูญเสียความ น่าเชื่อถือจากสังคม 2. ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ผู้กรณี 3. ถูกฟ้องร้อง ถูกปรับ ถูกลงโทษ	2	4	6	หลีกเลี่ยง

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่เกิดขึ้น จากปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			บริหารความเสี่ยงโดยวิธี
		A	B	C	
3.5 การรักษาความปลอดภัย การรักษา มาตรฐานด้านชีวอนามัยต่ำกว่ามาตรฐาน	1. เสียชื่อเสียง 2. ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มี ต่อองค์กรลดลง 3. ชดใช้ค่าเสียหายให้คู่กรณี	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
3.6 การจัดโครงสร้างของมหาวิทยาลัย มีระดับชั้นมากเกินไป	1. ต้นทุนการดำเนินงานสูงเกิน ความจำเป็น	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
3.7 การพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ไม่ครอบคลุมความต้องการ	1. ต้นทุนการดำเนินงานสูงเกิน ความจำเป็น 2. การพัฒนา/การเพิ่มขีดความ สามารถเป็นไปได้อย่างยากลำบาก และใช้เวลานาน	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
3.8 กระบวนการผลิตงานวิจัย/งานวิชาการ ไม่มีคุณภาพ	1. เสียชื่อเสียง สูญเสียความน่า เชื่อถือจากสังคม 2. ความสามารถในการแข่งขัน ถดถอย	3	4	7	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
4. ความเสี่ยงด้านบุคลากร					
4.1 การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ปรับตัว ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ไม่พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	1. การปฏิบัติงานที่ใช้เวลานาน 2. เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ ทำความเข้าใจกับบุคลากร	2	3	5	หลีกเลี่ยง
4.2 การบริหารบุคคลที่ไม่สามารถรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในองค์กร และ ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้า สู่องค์กร	1. ความสามารถในการแข่งขัน ถดถอย 2. การไม่อาจดำรงอยู่ในสถานะ มหาวิทยาลัยชั้นนำ	2	3	5	หลีกเลี่ยง
4.3 การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถ และทันกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาบุคลากรเพื่อ ทดแทนผู้ที่เกษียณในอนาคต	1. ความสามารถในการแข่งขัน ถดถอย 2. การ ไม่อาจดำรงอยู่ในสถานะ มหาวิทยาลัยชั้นนำ	2	3	5	หลีกเลี่ยง
4.4 การมอบหมายงานในระดับบุคคลไม่ ชัดเจน ปริมาณงานไม่เหมาะสม	1. การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย 2. ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ได้ใช้ ประโยชน์สูงสุด	2	3	5	หลีกเลี่ยง

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่เกิดขึ้น จากปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			บริหารความเสี่ยงโดยวิธี
		A	B	C	
4.5 การกระทำของบุคลากร/นักศึกษาใน มธ. ที่ทำให้ถูกวิจารณ์ในทางลบ	1. เสียชื่อเสียง สูญเสียความ น่าเชื่อถือจากสังคม	2	5	7	หลีกเลี่ยง
4.6 การปฏิบัติงานของบุคลากรใน มธ. ที่ผิดพลาด ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มุ่งมั่น ให้เกิดประสิทธิผล	1. การปฏิบัติงานที่ใช้เวลานาน 2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
5. ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลและ ตรวจสอบ					
5.1 ระบบและกลไกการกำกับ ดำเนินงานไม่เพียงพอ	1. การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	2	3	5	หลีกเลี่ยง
5.2 การกำกับดูแลตามระบบและ กลไกของระดับบังคับบัญชาไม่ เคร่งครัด	1. การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย 2. เปิดช่องให้ทุจริตประพฤติ มิชอบ	3	4	7	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
5.3 การตรวจสอบภายในยังไม่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1. การไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย 2. เปิดช่องให้ทุจริตประพฤติมิชอบ 3. ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ได้ใช้ ประโยชน์สูงสุด	3	4	7	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
6. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี					
6.1 การจัดหาและการจัดการด้าน เทคโนโลยียังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร	1. ความสามารถในการแข่งขัน ถดถอย	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
6.2 การรักษาความปลอดภัยของระบบ สารสนเทศ ยังไม่มีประสิทธิภาพ	1. สารสนเทศถูกแก้ไขโดยไม่ ถูกต้อง 2. การเข้าถึงระบบสารสนเทศโดย ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
7. ความเสี่ยงด้านการเงิน					
7.1 การจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้รับผล ตอบแทนที่คุ้มค่า	1. ไม่ได้รับประโยชน์ที่ควรได้ อย่างเต็มที่ 2. ขาดเงินเพื่อใช้ในเชิงพัฒนา	2	3	5	หลีกเลี่ยง
7.2 การตัดสินใจในการลงทุนผิดพลาด ไม่ได้ ลงทุนในทางเลือกที่ได้ผลตอบแทนสูง	1. ขาดเงินเพื่อใช้ในเชิงพัฒนา	2	4	6	หลีกเลี่ยง



ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่เกิดขึ้น จากปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			บริหารความเสี่ยงโดยวิธี
		A	B	C	
7.3 การรายงานทางการเงินไม่เป็นไปตามกำหนด	1. การพัฒนา/การเพิ่มขีด ความสามารถเป็นไปอย่างยาก ลำบากและใช้เวลานาน	3	2	5	หลีกเลี่ยง
7.4 การจัดเก็บรายได้ตามข้อผูกพันที่ยังไม่ได้ รายได้ในระดับที่เหมาะสม	1. ไม่ได้รับประโยชน์ที่ควรได้ อย่างเต็มที่ 2. ขาดเงินเพื่อใช้ในเชิงพัฒนา	3	2	5	หลีกเลี่ยง
7.5 ความไม่มีเอกภาพในการบริหารทาง การเงินของหน่วยงาน (ขาดกฎ/ระเบียบ การเงินที่ชัดเจน)	1. ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ได้ใช้ ประโยชน์สูงสุด	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน
8. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย					
8.1 การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่มีผลกระทบกับ มธ.	1. เกิดความล่าช้า 2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น	2	3	5	หลีกเลี่ยง
8.2 การปฏิบัติตามกฎหมาย/สัญญา มีความบกพร่อง ผิดพลาด	1. เสียชื่อเสียง สูญเสียความน่า เชื่อถือจากสังคม 2. ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่คู่กรณี 3. ถูกฟ้องร้อง ถูกปรับ ถูกลงโทษ	2	4	6	หลีกเลี่ยง
8.3 การดูแลรักษาทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินที่มีคุณค่า/ไม่สามารถหาทดแทน ได้ มีข้อบกพร่อง ผิดพลาด	1. การถูกลอกเลียนแบบ ทรัพย์สินทางปัญญา 2. ไม่ได้รับประโยชน์ที่ควรได้ อย่างเต็มที่ 3. ทรัพย์สินเสียหาย สูญหาย	2	4	6	หลีกเลี่ยง
9. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก					
9.1 ภัยธรรมชาติ อุบัติภัย การก่อการร้าย	1. สูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน 2. เสียเงินเพื่อซ่อมแซมความเสียหาย	2	3	5	หลีกเลี่ยง
9.2 การนำชื่อ มธ. ไปใช้ในทางที่ไม่ สมควร หรือเพื่อแสวงหาประโยชน์	1. เสียชื่อเสียง 2. เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ ทำความเข้าใจต่อสังคม	2	3	5	หลีกเลี่ยง
9.3 การกระทำของศิษย์เก่าที่ทำให้ถูก วิจารณ์ในทางลบ	1. เสียชื่อเสียง 2. เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ ทำความเข้าใจต่อสังคม	3	3	6	ควบคุม/ วางแผนทางป้องกัน

## แผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	เวลาการดำเนินการ
1. ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็งจุดอ่อน) ไม่ครอบคลุมในประเด็นสำคัญไม่เป็นปัจจุบันข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (โอกาสภาวะคุกคาม) ไม่สอดคล้องกับบริบทของ มธ. ไม่ครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ มธ.	7	ก. หน่วยงานภายใน มธ. ที่เป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ รายงานข้อมูลที่ใช้ในการบริหาร (ที่ได้ตกลงไว้ล่วงหน้า) ที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป	ทุกหน่วยงาน ใน มธ. ที่เป็น แหล่งข้อมูล ปฐมภูมิ	ต.ค.52-ก.ย.53
		ข. แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์เป็นคณะที่ปรึกษาของฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี และให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	กองแผนงาน	ต.ค. 52-เม.ย.53
		ค. พัฒนาศักยภาพกองแผนงานให้มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน มีความสามารถในการเลือกวิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล และการนำไปใช้ในแต่ละสถานการณ์	กองแผนงาน	ต.ค.52-ก.ย.53
		ง. การให้ความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส และภาวะคุกคาม) แก่ผู้บริหารทุกระดับ	กองการเจ้าหน้าที่ กองแผนงาน	ต.ค.52-ก.ย.53
		2. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับเป้าประสงค์ที่ มธ. ต้องการบรรลุ	7	ก. รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของ มธ. ให้ครอบคลุมด้านกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ผลการดำเนินงานเทียบกับคู่แข่ง
		ข. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลตามข้อ 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการเปลี่ยนตัวชี้วัด กำหนดตัวชี้วัดใหม่ กำหนดและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เพื่อให้มีตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของ มธ. อย่างครบถ้วน	กองแผนงาน	ม.ค.53-เม.ย.53
3. การวางแผนเตรียมความพร้อมไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ ไม่ครอบคลุมในเรื่องที่สำคัญ/ไม่นำไปสู่การมีระบบบริหารที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	7	ก. ทบทวนระบบและกลไกการจัดการภายใน มธ. ว่ามีประเด็นใดที่ไม่คล่องตัว ไม่มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบไม่ได้	1. กองคลัง 2. กองการเจ้าหน้าที่ 3. กองบริการการศึกษา 4. กองแผนงาน 5. สนง.นิติการ	ต.ค.52-ธ.ค.52
		ข. ออกแบบระบบและกลไกใหม่ที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพกว่าระบบและกลไกเดิม	1. กองคลัง 2. กองการเจ้าหน้าที่ 3. กองบริการการศึกษา 4. กองแผนงาน 5. สนง.นิติการ	ม.ค.53-เม.ย.53

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	กิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	เวลาการ ดำเนินการ
4. ความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ ที่จะทำให้ มธ. เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของประเทศในระดับนานาชาติที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร	7	ก. การสื่อสารให้บุคลากรใน มธ. ทุกระดับตระหนักถึงความร่วมมือร่วมใจในการผลักดัน มธ. ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์	กองแผนงาน	ต.ค.52-ก.ย.53
		ข. จัดทำ Roadmap แผนงาน และการจัดสรรทรัพยากรให้แก่งาน/โครงการ ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรม	กองแผนงาน	ต.ค.52-ธ.ค.52
		ค. ประเมินผลงานในเชิงกลยุทธ์ทุก 5 ปี	กองแผนงาน	ธ.ค.52-มี.ค.53

3. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตผลงาน คุณภาพของผลงานวิจัย เป้าหมายที่ต้องการสัมฤทธิ์ รวมถึงการคาดการณ์ด้านความเป็นนานาชาติและความร่วมมือกับภาคการผลิต

3.1 ภาพรวมของมหาวิทยาลัย

ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ได้ทำไว้		เป้าหมายค่าดัชนีที่ตั้งไว้			
	ค่าเฉลี่ย/ปี ใน 5 ปี (2004 - 2008)	ค่าเฉลี่ย อัตราการ เติบโตปี (%) ใน 5 ปี	2553 (2010)	2554 (2011)	2555 (2012)	คิดเป็น ค่าเฉลี่ย อัตราการ เติบโตปี (%)
3.1.1 กำลังการผลิตผลงาน (จำนวนผลงาน/ปี)						
3.1.2 ประสิทธิภาพการผลิตผลงาน (จำนวนผลงานอาจารย์/ปี)						
3.1.3 ชีตความสามารถในการเป็นผู้วิจัยหลัก (Corresponding author) (จำนวนผลงานที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้วิจัยหลัก/ จำนวนผลงานทั้งหมด)						
3.1.4 คุณภาพของผลงาน						
3.1.4.1 จำนวน Citation/ผลงานทั้งหมด						
3.1.4.2 ผลรวม Impact Factors/ ผลงานทั้งหมด						
3.1.5 ชีตความสามารถด้านนวัตกรรม (จำนวนสิทธิบัตรที่ได้รับสิทธิ - สิทธิบัตรที่ยื่น จด/จำนวนผลงานวิจัยทั้งหมด)						
3.1.6 จำนวนและอัตราการเพิ่มนักศึกษาต่างชาติ						
3.1.7 จำนวนและอัตราการเพิ่มอาจารย์ - นักวิจัยต่างชาติ						
3.1.8 จำนวนและอัตราการเพิ่มผลงานวิจัยร่วม/ จำนวนผลงานทั้งหมด						
3.1.9 การเพิ่มเงินทุนวิจัยร่วมจากภาคการผลิต						
3.1.9.1 เงินทุนวิจัยร่วม (ล้านบาท)						
3.1.9.2 ผลงานวิจัยพื้นฐานที่ตีพิมพ์ (จำนวนเรื่อง)						
3.1.9.3 สิทธิบัตรที่ได้รับสิทธิ - สิทธิบัตรที่ ยื่นจด (จำนวนเรื่อง)						
3.1.9.4 รายได้ที่เกิดขึ้น (ล้านบาท)						
3.1.9.5 บริษัทที่เกี่ยวข้อง (จำนวน)						
3.1.9.6 กลุ่ม/ศูนย์วิจัยที่เกี่ยวข้อง (จำนวน)						
3.1.9.7 จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตที่ผลิต (คน)						



### 3. S W O T ANALYSIS

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1



จุดแข็ง

2

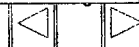


### จุดแข็ง (STRENGTH)

#### 3. มีบริการวิชาการและบริการสุขภาพเป็นที่ยอมรับ

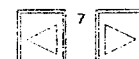
ผลประเมินความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการวิชาการและบริการสุขภาพ

	งานบริการ	คะแนน ความพึงพอใจ
1.	ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย คณะพยาบาลศาสตร์	ร้อยละ 92.20
2.	โครงการอบรมศึกษาต่อทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ฯ	ร้อยละ 87.20
3.	งานฝึกอบรม สถาบันทรัพยากรมนุษย์	ร้อยละ 84.80
4.	โครงการบริการทดสอบและวิเคราะห์วัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์	ร้อยละ 82.53
5.	งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยใน โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	ร้อยละ 93.40



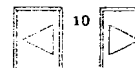
### จุดแข็ง (STRENGTH)


#### 4. มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงใน ต่างประเทศ



## S5 คิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงและมีบทบาทสูงในทุกวงการฯ

<b>คิษย์เก่า มธ.</b>	ฝ่ายบริหาร (อดีตนายกรัฐมนตรี)	(นายกรัฐมนตรี ทั้งหมด 27 คน เป็นคิษย์เก่า มธ. 4 คน)
	1. ศ. ชานินทร์ กรัยวิเชียร	
	2. นายชวน หลีกภัย	
	3. นายสมัคร สุนทรเวช	
	4. นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์	
	ฝ่ายตุลาการ(ประธานศาลฎีกา) (ปัจจุบัน)	
	5. นายวิรัช ลิ้มวิชัย	
	ฝ่ายนิติบัญญัติ (ประธานวุฒิสภา) (ปัจจุบัน)	
	6. นายประสพสุข บุญเดช	
	องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ	
	7. ประธานศาลปกครอง (ศ. ดร. อักษราทร จุฬารัตน์)	
	8. ประธานศาลรัฐธรรมนูญ (นายชัช ชลวร)	



 <h2 style="text-align: center;">จุดแข็ง (STRENGTH)</h2>				
<p><b>6. ให้ความสำคัญต่อผู้ด้อยโอกาสในสังคม</b></p> <p><b>มหาวิทยาลัยได้ให้โอกาสนักศึกษาที่เรียนดีในชนบท เรียนดีในเขตเมือง และ โครงการนักศึกษาผู้พิการ</b></p>				
	เริ่มโครงการ	จำนวนรับเข้า		
		ปี50	ปี 51	ปี52
1. เรียนดีในชนบท	2524	444	390	452
2. เรียนดีในเขตเมือง	2541			
3. นักศึกษาผู้พิการ	2546	16	19	21



**S8-1 เป็นผู้เสนอทางออกให้แก่สังคม และมุ่งเน้นเรื่องการเมืองภาคพลเมือง**

ผลงานของ มธ. ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6

ผลการดำเนินงานการเป็นผู้เสนอทางออกให้แก่สังคม ในรอบ 9 เดือน ระหว่างตุลาคม 2551 - มิถุนายน 2552 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 22 หน่วยงาน มีผลงานรวมทั้งสิ้น 338 ผลงาน จำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

ประเภท	จำนวนผลงาน
1. บทความในประเด็นสาธารณะที่นำเสนอต่อสังคม	191
2. ผลงานวิจัยในประเด็นสาธารณะที่นำไปใช้ประโยชน์	125
3. ผลงานทางวิชาการและนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน การเมืองภาคประชาชน	22

**S8-2 เป็นผู้เสนอทางออกให้แก่สังคม และมุ่งเน้นเรื่องการเมืองภาคพลเมือง**

ตัวอย่างผลงานฯ

ประเภท	รายชื่อผลงาน
1. บทความ	1. มธ. เสนอโมเดลธุรกิจใหม่
	2. ปฏิวัติองค์กรยุคเศรษฐกิจโลก
	3. การกระจายความมั่งคั่งในประเทศไทย การวิจัยเชิงประจักษ์และนโยบายการคลังที่ลดความเหลื่อมล้ำ
	4. การเมืองไทยกับ Rule of Law หรือ Rule by Law
2. ผลงานวิจัย	1. การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและติดตามผลการปฏิบัติราชการ
	2. การถ่ายโอนภารกิจของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	3. โครงการพัฒนาระบบติดตามและประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการใช้จ่ายเงินเพื่อการศึกษา
3. ผลงานทางวิชาการ	1. นิติรัฐกับสังคมไทย
	2. ประชาธิปไตยในระยะเปลี่ยนผ่าน
	3. นโยบายการก้าระหว่างประเทศของไทยและการก้ากับสหรัฐ





## จุดอ่อน (WEAKNESS)

### 2. เปิดหลักสูตรใหม่ๆ มากเกินไปจนทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้

หลักสูตร

	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
ภาพรวม	221	228	241	232	241
สังคมศาสตร์ฯ	127	137	138	126	129
วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีฯ	79	73	82	83	87
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	15	18	21	23	25

20



## จุดอ่อน (WEAKNESS)

### 2. เปิดหลักสูตรใหม่ๆ มากเกินไปจนทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ (ต่อ)

สัดส่วน อ. ต่อ FTES

	เกณฑ์ สกอ.	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
ภาพรวม		1 : 22.1	1 : 20.6	1 : 20.6	1 : 19.7	1 : 20.7
สังคมศาสตร์ฯ	1 : 25	1 : 32.9	1 : 30.9	1 : 31.0	1 : 29.0	1 : 29.5
วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีฯ	1 : 20	1 : 19.5	1 : 19.2	1 : 20.1	1 : 20.4	1 : 22.7
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	1 : 8	1 : 3.4	1 : 3.4	1 : 3.8	1 : 3.8	1 : 4.5

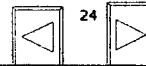
21





## จุดอ่อน (WEAKNESS)

5. การมีหลายศูนย์การศึกษา (ท่าพระจันทร์ รั้งสิต พัทยา ลำปาง) ทำให้มีปัญหาด้านการบริหารจัดการอยู่บ้าง
6. กลไกสนับสนุนงานวิจัยและการจดสิทธิบัตรยังไม่ดีพอ
7. ระเบียบและประกาศบางฉบับไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบัน
8. ระบบบริหารไม่คล่องตัว ไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่
9. การสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน



# โอกาส



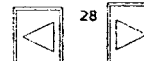
## ภาวะคุกคาม (THREATS)

### 1. วิกฤตเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐบาลทำให้งบประมาณ ลดลง

สรุปวงเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553  
ของ มธ.

หน่วย : พันล้านบาท

	จำนวนเงินที่ได้รับ	เพิ่ม(ลด)จำนวนเงิน	เพิ่ม(ลด)ร้อยละ
ปี 2551	2.231	0.182	8.92
ปี 2552	2.198	(0.032)	(1.45)
ปี 2553	2.024	(0.174)	(7.91)



28



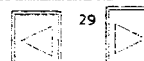
## ภาวะคุกคาม (THREATS)

### 1. วิกฤตเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐบาลทำให้งบประมาณ ลดลง(ต่อ)

สรุปวงเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553  
ของ มธ. ในงบดำเนินงาน (หมวด 300)

หน่วย : ล้านบาท

	จำนวนเงินที่ได้รับ	เพิ่ม(ลด)จำนวนเงิน	เพิ่ม(ลด)ร้อยละ
ปี 2551	189.17	18.13	11.00
ปี 2552	158.91	(30.26)	(16.00)
ปี 2553	142.13	(16.78)	(10.56)



29



## ภาวะคุกคาม (THREATS)

### 4. โครงสร้างประชากรที่อยู่ในวัยเรียนลดลง

อัตราการเพิ่มของประชากร (ร้อยละ)		
กลุ่ม	ปี 2543	ปี 2568
1. วัยเด็ก (อายุ 18-21 ปี)	24.65	17.95
2. วัยแรงงาน (อายุ 22-59 ปี)	67.08* (ปี 2552)	62.05
3. วัยสูงอายุ (อายุมากกว่า 60 ปี)	9.43	19.99
จำนวนประชากร(ล้านคน)	62.24	70.82



### ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขัน (ต่อ)

3. การกระทำของกลุ่มแข่งที่ได้เปรียบเชิงแข่งขัน และมีความสำเร็จมากกว่า ( 7 คะแนน )
4. วัฒนธรรมองค์กรในเรื่อง “อิสระ” อาจจะทำให้มีการปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการ โดยไม่คำนึงถึงทิศทางและเป้าหมายในองค์กรรวมทั้งองค์กรต้องการบรรลุ ( 7 คะแนน )
5. การปฏิบัติงานที่ยังยึดติดกับความคิด การปฏิบัติแบบเดิมที่ได้รับความสำเร็จในอดีตโดยไม่เปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ( 7 คะแนน )