

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

P1. ลักษณะองค์กร

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2477 เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงอย่างทั่วถึง ตามเจตนารมณ์ของท่านผู้ประศาสน์การที่ว่า "...มหาวิทยาลัยย่อมอุปมาประดุจบ่อน้ำ บำบัดความกระหายของราษฎร ผู้สมัครแสวงหาความรู้ อันเป็นสิทธิและโอกาส ที่เขาควรมีควรได้ ตามหลักเสรีภาพของการศึกษา..." ปัจจุบัน มธ. เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 1 ใน 9 แห่งของไทย มีหลักสูตรการเรียนการสอนครอบคลุมทั้งสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประกอบด้วยหน่วยงาน 3 ประเภท คือ (1) คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน 31 แห่ง ทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน และวิจัย (2) กลุ่มศูนย์ความเป็นเลิศ/กลุ่มบริการ/กลุ่มวิสาหกิจ 14 แห่ง มุ่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพ และ (3) สำนักงาน 2 แห่ง ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย เอกสารแนบ 1 แสดงผังโครงสร้างหน่วยงาน (ได้หรือ รongฯ ชูลีพร และ รongฯ วีรยา เรื่องโครงสร้างการบริหาร ที่ไม่ได้อธิบายถึงการดำเนินงานบริหารในรูปแบบ คกก.)

ก. สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(1) **หลักสูตรและบริการ** บริการหลักของ มธ. คือ การจัดการศึกษาในหลักสูตรระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา ดำเนินงานโดยคณะ/วิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาสดันคว้า ทดลอง ลงมือปฏิบัติ และฝึกงานในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ ในปีการศึกษา 2558 มธ. เปิดสอนทั้งสิ้น 264 หลักสูตร หลักสูตรในกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีความโดดเด่นที่สุด ด้วยมีนักศึกษาเป็นจำนวนถึง 60% ของนักศึกษาทั้งหมด รายละเอียดในตาราง P1ก 1

ตาราง P1ก 1 จำนวนหลักสูตร และจำนวนนักศึกษา ในปีการศึกษา 2558

กลุ่มหลักสูตร	รวม จำนวนคณะ (จำนวน นศ.)	ปริญญาตรี		บัณฑิตศึกษา		รวมจำนวน หลักสูตร
		จำนวนหลักสูตร (จำนวน นศ.)	ไทย	อังกฤษ	จำนวนหลักสูตร (จำนวน นศ.)	
สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์	15 (22,263)	33 (17,572)	13	57 (4,691)	19	122
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี	4 (10,899)	30 (9,373)	25	31 (1,526)	11	97
วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	8 (3,946)	12 (3,403)	3	16 (543)	14	45
รวมจำนวน หลักสูตร	27 (37,108)	75 (30,348)	41	104 (6,760)	44	264

บริการอื่นๆ ของ มธ. ได้แก่ การวิจัย บริการวิชาการ และบริการด้านสุขภาพ ส่วนใหญ่ดำเนินงานโดยหน่วยงานในกลุ่มศูนย์ความเป็นเลิศ/กลุ่มบริการ/กลุ่มวิสาหกิจ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า มธ. มีความโดดเด่นในงานวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ลักษณะงานบริการมีรายละเอียดในตาราง P1ก 2

ตาราง P1ก 2 การบริการอื่นๆ นอกเหนือจากการศึกษา

ประเภทบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
การวิจัย	การให้คำปรึกษาและวิจัยให้หน่วยงานรัฐและเอกชนภายนอกผ่าน TURAC และหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยระดับคณะ
บริการวิชาการ	การจัดงานสัมมนา ประชุม อบรม และอื่นๆ ในเชิงวิชาการ กิจกรรมการช่วยเหลือสังคม ชี้แนะให้แนวทางแก้ปัญหาต่างๆ และการให้บริการเกี่ยวกับการทดสอบที่เกี่ยวข้องทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสุขภาพ ผ่านหน่วยงานสนับสนุนการบริการวิชาการระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย เช่น สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม
บริการด้านสุขภาพ	มธ. มีโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิชั้นสูง ขนาด 579 เตียง มีศักยภาพในการให้การรักษได้ครบวงจรทุกสาขาวิชา รวมทั้งเป็นที่รับส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลอื่นๆ ให้บริการทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ผู้ป่วยฉุกเฉินในทุกสาขา

(2) **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม** มธ. มีปณิธานมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ร่วมนำสังคมไปไปในแนวทางที่ถูกต้องดีงามและพึงปรารถนา มธ. กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างผู้นำเพื่อสังคมด้วยการจัดการศึกษาและวิจัยตามมาตรฐานระดับโลก ผู้นำเพื่อสังคมหมายถึงบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า มีคุณธรรม มีจิตใจเสียสละ ใฝ่รู้ และมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (**พรบ.มธ.**) ชาวธรรมศาสตร์ ดำรงอยู่ด้วยค่านิยม “เป็นเลิศ เป็นธรรม ร่วมนำสังคม”

มธ. มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้มีการเรียนรู้ในองค์ความรู้ ด้วยการสร้างสรรค์ พัฒนา ประมวล และประยุกต์องค์ความรู้ทั้งหมด เพื่อส่งเสริมพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ผ่านการดำเนินพันธกิจ 3/4 ด้าน คือ

1. จัดการศึกษา เผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
2. สร้างงานวิจัย องค์ความรู้ และนวัตกรรม
3. ให้บริการทางวิชาการ และบริการด้านสุขภาพ
4. **ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (พรบ.มธ.)**

สมรรถนะหลัก มธ. มีสมรรถนะหลักคือความเชี่ยวชาญด้านศาสตร์เพื่อสังคม (**ไม่แน่ใจว่าจะหมายถึงอะไร เดิมกำหนดว่าเป็นการผสานองค์ความรู้ด้านสังคมศาสตร์เข้ากับวิทยาการด้านต่างๆ**)

(3) บุคลากร มธ. มีบุคลากรรวม 7,053 คน 98% เป็นชาวไทย มธ. จัดกลุ่มบุคลากรตามลักษณะงาน แบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน จำนวน 2,176 และ 4,877 คน ตามลำดับ คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 30:70 บุคลากรชาวต่างประเทศทั้งหมดอยู่ในสายวิชาการ บุคลากรแต่ละสายงานแบ่งกลุ่มแยกย่อยตามระดับความก้าวหน้าในงาน และอายุ ดังตาราง P1ก 3 และ P1ก 4 บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น และมีบทบาทร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยผ่านกลไกของสภาอาจารย์ และสภาข้าราชการ

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญ คือ การแปลงสถานภาพการจ้างงาน การประเมินบุคลากรตาม พรบ.มธ. การปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากร และการปรับตัวสู่ความเป็นนานาชาติ (?)

ตาราง P1ก 3 ลักษณะบุคลากรสายวิชาการ (ไทย : ต่างชาติ) หรือ (สังคมศาสตร์/วิทยาศาสตร์)

ตำแหน่ง วิชาการ / อายุ	อาจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	ศาสตราจารย์	รวม
น้อยกว่า 40 ปี	754 : 60	223 : 0	15 : 1	-	992 : 61
41 – 50 ปี	176 : 35	273 : 0	140 : 1	12 : 0	601 : 36
51 – 60 ปี	53 : 22	105 : 1	159 : 2	24 : 1	341 : 26
มากกว่า 60 ปี	31 : 19	6 : 0	36 : 0	25 : 2	98 : 21
รวม	1,014 : 136	607 : 1	350 : 4	61 : 3	2,032 : 144

ตาราง P1ก 4 ลักษณะบุคลากรสายสนับสนุน (คณะ : หน่วยงานอื่น : รพ.ธ.)

ความเชี่ยวชาญ / อายุ	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติกร	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	รวม
น้อยกว่า 40 ปี	392 : 231 : 341	615 : 457 : 791	25 : 16 : 23	1 : 1 : 5	1,033 : 705 : 1,160
41 – 50 ปี	220 : 226 : 85	156 : 92 : 53	80 : 76 : 52	27 : 14 : 24	483 : 408 : 214
51 – 60 ปี	143 : 275 : 36	26 : 30 : 12	61 : 95 : 25	56 : 66 : 26	286 : 466 : 99
มากกว่า 60 ปี	7 : 8 : 0	4 : 4 : 0	-	-	11 : 12 : 0
รวม	762 : 740 : 462	801 : 583 : 856	166 : 187 : 100	84 : 81 : 55	1,813 : 1,591 : 1,473

ปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้บุคลากรธรรมศาสตร์มุ่งมั่นและผูกพันในเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือ

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

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

ตาราง P1ก 5 จำนวน และขนาดพื้นที่ใช้สอยของอาคารประเภทต่างๆ ในที่ตั้งแต่ละแห่ง

ที่ตั้ง จำนวน และพื้นที่ใช้สอยของอาคาร	ท่าพระจันทร์ (ตร.ม.)	ศูนย์รังสิต (ตร.ม.)	ศูนย์พญา (ตร.ม.)	ศูนย์ลำปาง (ตร.ม.)
อาคารเรียน และอาคารสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุด อาคารปฏิบัติการ/ฝึกงาน	11 (78,700)	41 (424,800)	4 (27,900)	3 (9,000)
อาคารบริการนักศึกษาและบุคลากร เช่น หอพัก โรงอาหาร โรงยิม	6 (13,900)	80 (751,500)	8 (21,100)	5 (3,200)
กลุ่มอาคารของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	-	9 (136,500)	-	-
อาคารบริหาร	4 (10,800)	4 (23,700)	1 (100)	11 (8,400)
รวม	21 (103,400)	134 (1,336,500)	13 (49,100)	19 (20,600)

ตาราง P1ก 6 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญ

กลุ่มอุปกรณ์	รายการที่สำคัญ
เพื่อการจัดการศึกษา และการวิจัยทั่วไป	คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ และอุปกรณ์มัลติมีเดียสำหรับการจัดการเรียนการสอน และการวิจัย เครื่องข่ายการสื่อสารไร้สายครอบคลุมพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งหมดศูนย์ และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์รองรับความต้องการในการเรียนรู้และวิจัยทุกกลุ่มสาขาวิชา
เพื่อการวิจัยเฉพาะทาง	เครื่องมือวิทยาศาสตร์เพื่อการวิจัยขั้นสูง เช่น กล้องจุลทรรศน์อิเล็กตรอนแบบส่องกราดชนิดฟิลด์อิมชัน เครื่องลิควิดโครมาโทกราฟี-แมสสเปกโตรมิเตอร์
เพื่อการบริหารและการดำเนินงาน	คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สำนักงาน ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านการเงิน (Oracle) ระบบบริหารและการจัดการบุคลากร (PeopleSoft) 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 พ.ศ.2542 กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ ประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในระดับต่างๆ รวมทั้งระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ ของสภาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรในคณะต่างๆ
2. ด้านการวิจัย ได้แก่ พ.ร.บ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554 แนวทาง ปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยทางชีวภาพ (คณะกรรมการเทคนิคด้านความปลอดภัยทางชีวภาพ ศูนย์พันธุ วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ) พ.ร.บ.สัตว์เพื่อนงานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ.2558 พ.ร.บ.เชื้อโรคและ พิษจากสัตว์ พ.ศ.2558 กฎกระทรวงว่าด้วยการกำจัดมูลฝอยติดเชื้อ พ.ศ.2545 จรรยาบรรณการใช้สัตว์เพื่ องานทางวิทยาศาสตร์ สภาวิจัยแห่งชาติ และจรรยาบรรณวิชาชีพวิจัยและแนวทางปฏิบัติ สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
3. ด้านการบริหาร ได้แก่ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2558 พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนใน สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 พ.ร.บ. วิธี ปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เช่น พ.ร.บ.วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 และ เกณฑ์มาตรฐานการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation, HA) ของ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.)

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) **โครงสร้างองค์กร** โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัยเป็น องค์กรกำกับดูแลการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย และมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการศึกษา วิจัย และบริการ วิชาการแก่สังคม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ต่อสภามหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลการดำเนินงานโดยระบบประเมินผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะนำเสนอรายงานในการ บริหารภายหลังจากได้รับตำแหน่ง และต้องเข้ารับการประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการบริหารที่สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งหลังจากดำรงตำแหน่ง 2 ปี สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมี

- คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ด้านวางแผน อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านวิชาการ อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยกฎหมาย และ อนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการเงินและทรัพย์สิน
- คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่วางนโยบายการตรวจสอบ การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายในทำงานสนับสนุน คกก.นี้ เพื่อตรวจสอบ การดำเนินงานหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

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

- กำหนดและกลั่นกรองนโยบายการบริหาร พร้อมทั้งนำเสนอแนวนโยบายนั้นต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอรับความเห็นชอบ และ/หรือรับแนวนโยบายเพิ่มเติม ในกรณีที่เหมาะสม
- 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

ความต้องการและความคาดหวัง	กลุ่มนักศึกษา	ปริญญาตรี	บัณฑิตศึกษา	นักศึกษาต่างชาติ
ด้านการจัดการเรียนการสอน				
ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความมีมาตรฐานด้านหลักสูตร		✓	✓	✓
อาจารย์ที่เชี่ยวชาญและถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี มีเวลาให้กับ นศ.			✓	✓
ความรู้และปฏิบัติงาน		✓	✓	
กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของ นศ. ที่หลากหลาย		✓		
กิจกรรมด้านวัฒนธรรมไทยทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ				✓
การสร้างเครือข่ายกับนักศึกษาไทย และเรียนรู้ภาษาไทยเพื่อนำไปช่วยเสริมสร้างการทำงาน และประโยชน์ในการประกอบอาชีพ				✓
ด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก				
สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมสำหรับการใช้งาน		✓	✓	✓
ระบบ IT ที่เสถียร ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย และมีความเร็วสูง		✓	✓	✓
ความปลอดภัย มีระบบบริการต่างๆที่รวดเร็ว และความสะอาดสบาย		✓	✓	✓
ห้องสมุดและห้องปฏิบัติการเปิด 24 ชั่วโมง			✓	✓
ฐานข้อมูลสนับสนุนการวิจัยและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ			✓	✓
เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำวิจัยที่ทันสมัย			✓	✓
ความต้องการทางกายภาพ เช่น หอพักนักศึกษาต่างชาติ				✓
ความสะดวกในการติดต่อขอรับผลการเรียน หรือใบรับรองการเป็น นศ.				✓

ตาราง P1ข 2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการอื่นๆ

ประเภทผู้รับบริการ	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้รับบริการวิจัย	มีผลงานวิจัยที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้จริง ส่งมอบผลงานได้ตรงเวลา
ผู้รับบริการวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ● หลักสูตรฝึกอบรม/สัมมนา ● การให้คำปรึกษา และ ● การทดสอบด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสุขภาพ 	ได้รับบริการตรงตามความต้องการ ได้นำใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์
ผู้รับบริการสุขภาพ (ผู้ป่วย และญาติ)	ได้รับบริการอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน บริการที่สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ มีที่จอดรถเพียงพอ

ตาราง P1ข 3 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความต้องการ และความคาดหวัง	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ปกครอง	ผู้ใช้บัณฑิต	ศิษย์เก่า	ชุมชน
บุตรหลานได้ความรู้และมีงานทำที่ดี และเป็นคนดี มีความสุข		✓			
นักศึกษาได้รับบริการที่ดีในทุกๆ ด้าน และมีความปลอดภัยทั้งภายใน และรอบบริเวณมหาวิทยาลัย		✓			
มหาวิทยาลัยให้ข้อมูลหรือข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง		✓			
บัณฑิตที่มีคุณภาพ สามารถเรียนรู้งาน และปฏิบัติงานได้ เป็นคนดีมีความทุ่มเท มีจริยธรรม และมีความซื่อสัตย์		✓	✓		
บัณฑิตสามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรด้วยความทุ่มเท และความรับผิดชอบ			✓		
มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่ตรงความต้องการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		✓	✓		
มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้า มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นศิษย์				✓	
ได้รับข่าวสารและการติดต่อเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง				✓	
ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติตามสมควรจากมหาวิทยาลัย				✓	
การช่วยเหลือให้ชุมชนพัฒนาคุณภาพชีวิต มีกิจกรรมที่ช่วยเหลือให้ความรู้ สร้างอาชีพ และแก้ปัญหาของชุมชน					✓
ส่งเสริมในเรื่ององค์ความรู้ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ช่วยพัฒนาทางด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย					✓

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ มธ. ทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ 5 กลุ่ม คือ ผู้ส่งมอบบริการพื้นฐาน ผู้ส่งมอบเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มหาวิทยาลัยคู่สัญญา คู่ความร่วมมืออื่นๆ และสมาคมศิษย์เก่า แต่ละกลุ่มมีบทบาทในระบบงานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานและความเป็นเลิศของ มธ. ดังแสดงในตาราง P1ข 4 ในกรณีนี้ มธ. ใช้กลไกการสื่อสาร โดยคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น แสดงดังตาราง P1ข 5

ตาราง P1ข 4 บทบาทของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือของ มธ. ในระบบงานด้านต่างๆ

กลุ่มผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน	การจัดบริการสนับสนุนนักศึกษาและผู้รับบริการอื่นๆ	การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม	การบริหาร
ผู้ส่งมอบบริการพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> บริการสาธารณูปโภค: น้ำ ไฟ โทรศัพท์ ระบบสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร สุขอนามัยและสวัสดิการ: แม่บ้าน รถรับส่งบุคลากร โรงอาหาร ร้านค้าในพื้นที่เช่า สุขภาพและความปลอดภัย: งานจราจร การซ่อมบำรุงอาคารและอุปกรณ์ การบำบัดน้ำเสีย รปภ. 			
ผู้ส่งมอบเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ระบบสารสนเทศด้านการเรียนการสอน เช่น Google Apps	บริการเทคโนโลยีการสื่อสาร	การจัดการอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการวิจัยและนวัตกรรม	การประชาสัมพันธ์ การบริหารการเงิน
มหาวิทยาลัยคู่สัญญา	การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์	--	การทำวิจัยร่วม	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ
องค์กรเอกชนราชการ และองค์กรระหว่างประเทศ	การดูงาน การฝึกงาน และการร่วมผลิตบัณฑิต	--	เครือข่าย การสนับสนุนงบประมาณ และการเข้าถึงทรัพยากรอื่นๆ เพื่อการดำเนินงาน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ
สมาคมศิษย์เก่า	เครือข่ายผู้จ้างงาน	เครือข่ายการพัฒนาศิษย์เก่ารุ่นใหม่	เครือข่ายแหล่งข้อมูลวิจัย	การระดมทุน และการสร้างความสัมพันธ์

ตาราง P1ข 5 ข้อกำหนดของโซ่อุปทาน และกลไกการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ

	ข้อกำหนดของโซ่อุปทาน	มีสัญญาหรือ MOU	ช่องทางการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
ผู้ส่งมอบบริการพื้นฐาน	การปฏิบัติตามสัญญา	มี	ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ตามความจำเป็น
ผู้ส่งมอบเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ความสามารถในการร่วมกันออกแบบ/พัฒนาติดตั้งระบบ และแก้ไขปัญหาระหว่างใช้งาน	มี	ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ตามความจำเป็น
มหาวิทยาลัยคู่สัญญา	ความหลากหลาย ยืดหยุ่น และการได้รับประโยชน์ร่วมกัน	มี	เยี่ยมพบประชุม อีเมล	ตามความจำเป็น
องค์กรเอกชนราชการ และองค์กรระหว่างประเทศ	การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือหรือความเข้าใจร่วมกัน เช่น ความร่วมมือภาคประชาสังคม Social Enterprise	ตามความจำเป็น	เยี่ยมพบประชุม อีเมล โทรศัพท์	ทางการปีละ 1 ครั้ง
สมาคมศิษย์เก่า	การมีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงาน	ไม่มี	ประชุม อีเมล โทรศัพท์	ทางการปีละ 2 ครั้ง

P2. สภาพการณ์ขององค์กร

สถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทแสวงหาหรือไม่แสวงหากำไร ต่างได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มธ. จึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพ (Quality Enhancement) เช่นเดียวกับมาตรการจัดการคุณภาพการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว

ก. สภาพการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน มธ. จัดเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาจากความหลากหลายของหลักสูตรและจำนวน นศ. รับเข้าทุกระดับชั้นปริญญาปีละประมาณ 9,500 คน มธ. กำหนดให้มหาวิทยาลัย Seoul National University สาธารณรัฐเกาหลี เป็นคู่แข่งเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในด้านสำคัญๆ ส่วนการกำหนดคู่แข่งและการเติบโตเมื่อเทียบกับภาคบริการการศึกษาโดยรวม ใช้ข้อมูลสภาพรวมระดับองค์กรที่วิเคราะห์โดยหน่วยงานภายนอก เช่น สกอ. และ QS World University Ranking

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของ มธ. ในระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งโอกาสการสร้างนวัตกรรม และความร่วมมือ แสดงดังตาราง P2ก 1

ตาราง P2ก 1 การเปลี่ยนแปลงสำคัญ และผลกระทบต่อ มธ.

การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลต่อการดำเนินงานของ มธ.	กรอบเวลา	การบริหาร	การเรียนการสอนและวิจัย
การเปลี่ยนแปลงทางสังคม กฎหมาย การเมือง และสิ่งแวดล้อม			
1 งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้มหาวิทยาลัยรัฐมีแนวโน้มลดลง และการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นในภาคบริการการศึกษา จากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งความแพร่หลายของ Corporate University	1-3 ปี	(-3) (+1)	(-3) (+3)
2 ความตื่นตัวของสังคมวงกว้างในเรื่องการเมือง ประชาธิปไตย เสรีภาพ และธรรมาภิบาล เสถียรภาพในการรักษาภาพลักษณ์ มธ. ในบริบทการจัดอันดับมหาวิทยาลัย และความไม่แน่นอนทางการเมือง		(-4) (+1)	(-2) (+4)
3 จำนวนและลักษณะของนักศึกษาที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโครงสร้างประชากรที่แสดงให้เห็นว่า นร.มัธยมปลาย มีจำนวนลดลง และการไหลเข้าของนักศึกษาใหม่จากกลุ่มประเทศ CLMV	1-3 ปี	(-3) (+3)	(-3) (+4)
4 ความรวดเร็วของพัฒนาการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร		(+6)	(+6)
5 ความพร้อมดำเนินการของโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง ในปี 2563	3-5 ปี	(-1) (+4)	(+5)
การเปลี่ยนแปลงภายใน มธ.			
1 การสร้างความร่วมมือและบูรณาการองค์ความรู้ข้ามคณะวิชา เพื่อพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น โรงเรียนมัธยมในลักษณะ Advanced Placement และหน่วยงานให้การรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน TPQI		(-1) (+1)	(+2)
2 ข้อกำหนดภาระงานของอาจารย์เข้มข้นมากขึ้น ภาระงานสอนที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายคณะและการดำเนินงานข้ามศูนย์ฯ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษ และเทคนิคการสอนใหม่ๆ เช่น Active Learning ในการเรียนการสอน		(-2) (+1)	(-2) (+1)

การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลต่อการดำเนินงานของ มธ.	กรอบเวลา	การบริหาร	การเรียนการสอน และวิจัย
3 ความเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากร เช่น ความคล่องตัวในการบริหาร บุคลากรและการเงินด้วยเป็น ม.ในกำกับ บุคลากร (ที่มีคุณภาพ) จำนวนมาก จะเกษียณอายุในเวลาอันใกล้ Generation Gap การบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และธรรมาภิบาล		(-5) (+4)	(-3) (+6)
4 ทิศทางการวิจัย: การกำหนดนโยบายสร้างสนับสนุนงานวิจัยเชิงนวัตกรรม การเพิ่มการลงทุนด้านกายภาพ และเครื่องมือวิจัย		(-1) (+5)	(+8)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ มธ. ในด้านหลักสูตรและบริการ ความ
รับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร แสดงดังตาราง P2ก 1 และ P2ก 2

ตาราง P2ข 1 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของ มธ.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของ มธ.	บุคลากร	การปฏิบัติการ	หลักสูตรและ บริการ	ความ รับผิดชอบต่อ สังคม
1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และการปฏิบัติการ เช่น การทำงานเป็นทีม การจัดทำงบการเงินให้เป็นปัจจุบัน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา หลายที่ตั้ง และการให้บริการด้านสุขภาพ การลดความ ซ้ำซ้อนในการเปิดหน่วยงานหรือหลักสูตรใหม่	(-2) (+4)	(-2) (+7)	(+6)	(-1) (+3)
2 การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนให้เป็น Active Learning อย่างทั่วถึง ด้วยการพัฒนาอาจารย์ในเรื่องการ เรียนการสอนรูปแบบใหม่ เช่น Active Learning และ Service Learning	(+5)	(-1) (+5)	(+9)	(+7)
3 การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้เท่าทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะด้านภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และทักษะด้านการเขียน เป็นต้น	(+8)	(-1) (+7)	(+5)	(-2)
4 การรักษาเสถียรภาพของภาพลักษณ์ มธ. ในบริบทการ จัดอันดับมหาวิทยาลัย และความไม่แน่นอนทางการเมือง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศให้เกิดความตื่นตัวด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	(-1) (+3)	(+2)	(-1) (+3)	(-1) (+8)
5 พัฒนาการจัดการเชิงระบบ ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการ ตัดสินใจ การใช้ประโยชน์จากระบบประกันคุณภาพที่ หลากหลาย และการรักษาความต่อเนื่องเชิงนโยบายเมื่อ เปลี่ยนผู้บริหาร	(-1) (+5)	(-2) (+8)	(+3)	(-1) (+2)

ตาราง P2ข 2 ความสำเร็จเปรียบเทียบกลยุทธ์ ของ มธ.

ความสำเร็จเปรียบเทียบกลยุทธ์ ของ มธ.	บุคลากร	การปฏิบัติ	หลักสูตรและบริการ	ความรับผิดชอบต่อสังคม
1 มธ. มีชื่อเสียงยาวนานเป็นที่รู้จัก ได้รับความเชื่อถือจากสังคม ในด้านการงานเพื่อประชาชน รวมทั้งมีกลไกสนับสนุน เช่น หลักสูตรที่ได้รับความเชื่อถือมายาวนาน หลักสูตรใหม่ที่หลากหลายและโดดเด่น (หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ภาษาอังกฤษ หลักสูตรนิติศาสตร์ภาคภาษาอังกฤษ) การสร้างบัณฑิตเพื่อสังคมตามคุณสมบัติ GREATS ศูนย์อาสาสมัคร และวิชา Service Learning	(+1)		(+1)	(+1)
2 ความพร้อมด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ รวมทั้ง ที่ตั้งซึ่งอยู่ใกล้องค์กรด้านวิจัยและวิชาการ เช่น สวทช. AIT	(+6)	(+7)	(+8)	(+6)
3 อาจารย์มีความสามารถและมีชื่อเสียงทั้งด้านการเรียนการสอนและการวิจัย มีความชำนาญในหลายสาขาวิชา และสามารถบูรณาการองค์ความรู้เพื่อชี้แนะ และสร้างประโยชน์แก่สังคม ความสำเร็จระหว่างทิศทางนโยบายรัฐบาลกับความเชี่ยวชาญของ มธ.	(+7)	(+5)	(+10)	(-1)/(+7)
4 ความเข้มแข็งขององค์กรนักศึกษา และเครือข่ายศิษย์เก่าทั้งภาครัฐและเอกชน บุคลากรมีความรักในมหาวิทยาลัย	(+4)	(+4)	(+5)	(+10)
5 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบงานเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	(-1)/(+5)	(+10)	(-1)/(+5)	(-1)/(+2)

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

มธ. ใช้ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงานหลายรูปแบบ เช่น ใช้กระบวนการ PDCA ร่วมกับแนวคำถามในเกณฑ์ EdPEX เป็นแนวทางในการตรวจสอบปรับปรุงการบริหารองค์กร ใช้กลไกการประเมินคุณภาพของหน่วยงานย่อย และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำหน่วยงานนั้นๆ ด้วยเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม นอกจากนั้น มธ. ยังใช้กระบวนการ KM ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และระหว่างหน่วยงาน และใช้กลไกการประเมินคุณภาพในระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน และระดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรับฟังเสียงจากประชาคม นักศึกษาผ่านเวทีอธิการบดีพบประชาคมและนักศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เช่น ผลประเมินความพึงพอใจการรับบริการ มาตรฐานการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9001 เป็นต้น

.....

แผนภูมิโครงสร้างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2558

