

การกำกับดูแลด้านวิชาการและ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ?

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน



I สถานะของมหาวิทยาลัยในสังคมไทย

→ เป็นองค์กรทางวิชาการระดับสูงของสังคม (Academic Organization)

→ เป็นองค์กรพหุกิจ (Multi-Tasks) ทำหน้าที่หลายด้าน

→ สอน

→ วิจัย

→ บริการทางวิชาการ

→ ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สร้างคน

สร้างความรู้

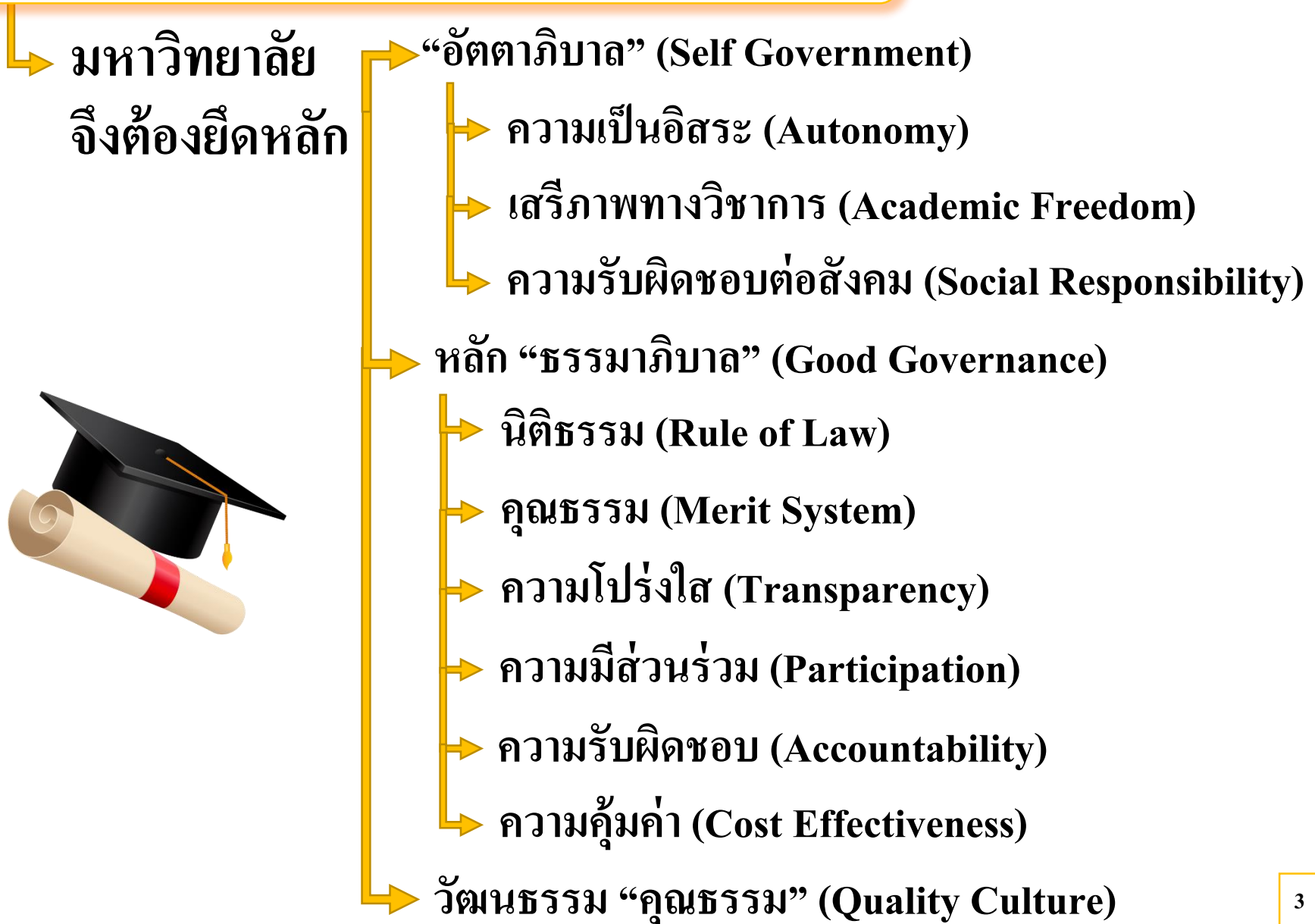
สร้างนวัตกรรม

↓
สู่ความเป็นเลิศ

→ ภารกิจที่เป็นพหุกิจต้องอาศัย “วิชาการ” ชั้นสูง เป็นปัจจัยในการดำเนินภารกิจ

↳ มหาวิทยาลัยจึงเป็นแหล่งรวมความรู้ของสังคมและเป็นชุมชนทางวิชาการ (Academic Community) ที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม โดยอาศัยปัจจัยทางวิชาการเป็นสำคัญ

I สถานะของมหาวิทยาลัยในสังคมไทย



II ความพยายามใน การพัฒนา ระบบบริหาร มหาวิทยาลัยให้เกิด “ประสิทธิภาพ” และบรรลุความเป็น เลิศได้เร็วขึ้น



II.1 กระจายอำนาจบริหารไปยังสภามหาวิทยาลัย เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มความคล่องตัว

- การอนุมัติหลักสูตรและการเปิดสอน
- การแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ
- การบริหารบุคลากรประเภทพนักงาน
มหาวิทยาลัย
- การจัดตั้งหน่วยงานภายใน

II ความพยายามใน การพัฒนา ระบบบริหาร มหาวิทยาลัยให้เกิด “ประสิทธิภาพ” และบรรลุความเป็น เลิศได้เร็วขึ้น



→ II.2 ปรับเปลี่ยนฐานะและรูปแบบของมหาวิทยาลัย
ของรัฐที่เป็นส่วนราชการให้เป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐที่สามารถบริหารและจัดการได้
เบ็ดเสร็จ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยของตนเอง
มากที่สุด เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้าน

- ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับ
รัฐบาล
- การจัดองค์กรและการแบ่งส่วนงานภายใน
- การบริหารงานบุคคล
- ด้านการเงินและทรัพย์สิน

II

ความพยายามใน
การพัฒนา
ระบบบริหาร
มหาวิทยาลัยให้เกิด
“ประสิทธิภาพ”
และบรรลุความเป็น
เลิศได้เร็วขึ้น



→ II.3 การปฏิรูปมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ.การศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ.2542 และกรอบแผนระยะยาว 15 ปี
ฉบับที่ 2 พ.ศ.2551-2565

↳ **ธรรมาภิบาลและการบริหาร**

- การปฏิรูปการดำเนินงานของสภาฯ
และการบริหารมหาวิทยาลัย
- การจัดให้มีคณะกรรมการติดตามและ
ประเมินผล (Audit Committee)
- การเทียบระดับการกำกับดูแลและ
การบริหารจัดการ

II

ความพยายามใน
การพัฒนา
ระบบบริหาร
มหาวิทยาลัยให้เกิด
“ประสิทธิภาพ”
และบรรลุความเป็น
เลิศได้เร็วขึ้น



→ II.3 การปฏิรูประบบมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ.การศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ.2542 และกรอบแผนระยะยาว 15 ปี
ฉบับที่ 2 พ.ศ.2551-2565

↳ การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) และการจัดอันดับ
มหาวิทยาลัย (University Ranking)

- การประกันคุณภาพภายใน
- การประกันคุณภาพภายนอก
- การจัดอันดับมหาวิทยาลัย

II

ความพยายามใน
การพัฒนา
ระบบบริหาร
มหาวิทยาลัยให้เกิด
“ประสิทธิภาพ”
และบรรลุความเป็น
เลิศได้เร็วขึ้น

→ II.3 การปฏิรูปรูปมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ.การศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ.2542 และกรอบแผนระยะยาว 15 ปี
ฉบับที่ 2 พ.ศ.2551-2565

↳ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรมหาวิทยาลัย

→ การพัฒนาภาวะผู้นำ

→ การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

→ การพัฒนาคุณภาพการสอนและ
สนับสนุนการเรียนรู้



กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

II.2 รายงาน การวิจัย ประสิทธิภาพ และ การบริหาร จัดการของ มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้ง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2533)
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2535)
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2541)

มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐที่แปรสภาพมา
จากมหาวิทยาลัยเดิม

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ที่ยกระดับมาจาก
สถาบันการศึกษาที่มีอยู่แล้ว

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2540)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2540)
มหาวิทยาลัยพะเยา (2553)
มหาวิทยาลัยนวมินทราชินี (2553)
สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา (2555)
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (2559)

รุ่นที่ 1

พ.ศ.2541

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี (2541)

รุ่นที่ 2

พ.ศ.2550-2551

มหาวิทยาลัยมหิดล (2550)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าพระนครเหนือ (2550)
มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)
มหาวิทยาลัยทักษิณ (2551)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2551)
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า
คุณทหารลาดกระบัง (2551)

รุ่นที่ 3

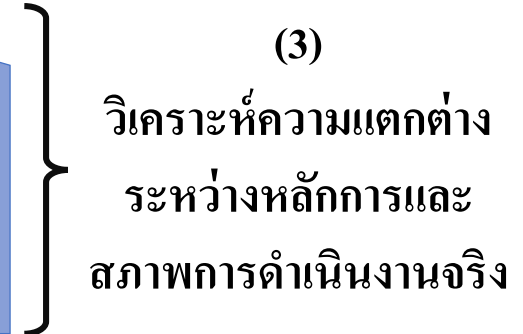
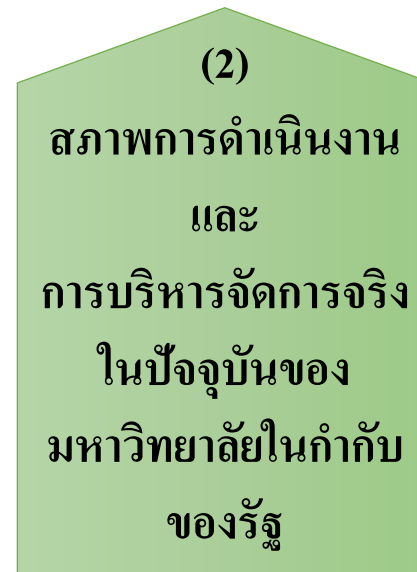
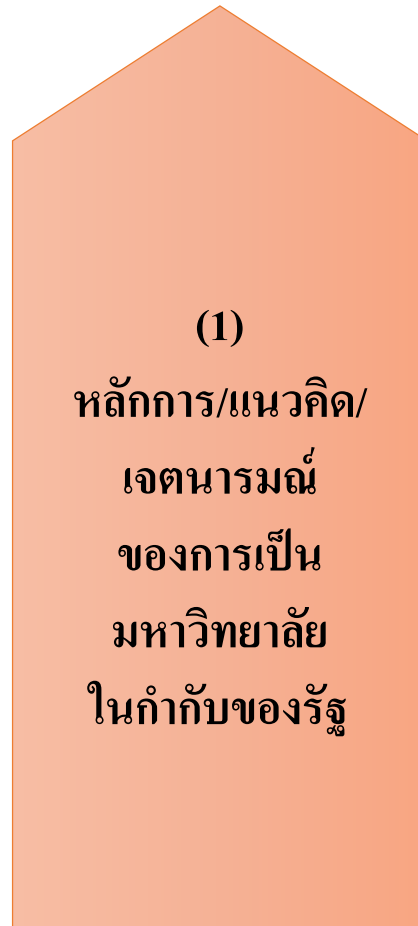
พ.ศ.2558-2559

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2558)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2558)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (2558)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2558)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(2559)
มหาวิทยาลัยศิลปากร (2559)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
(2559)

รูปที่ 1 กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

II.2

- การศึกษาเอกสาร
- การศึกษากฎหมาย นโยบาย และยุทธศาสตร์
- การสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ



- การศึกษาเอกสาร
- การวิเคราะห์ข้อมูล/สถิติ
- การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับฯ
- วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย

II.2

เสรีภาพทาง
วิชาการ

ความเป็นเลิศ
ทางวิชาการ

ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
การใช้ทรัพยากร

(1)

การบริหารโดยใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็น
องค์คณะสูงสุดในการตัดสินใจ

(2)

การจัดการบุคคล

กำหนดตำแหน่ง/จำนวน
อัตรากำลังได้เอง

กำหนดเงินเดือนและ
ผลตอบแทนได้เอง

มีการประเมินผลงาน
ที่ชัดเจน

กำหนดระเบียบ
การบริหารงานบุคคลได้เอง

(3)

การจัดการงบประมาณ
การเงิน และทรัพย์สิน

ได้รับงบประมาณแบบอุดหนุน
ทั่วไป (Block grant)

บริหารเงินรายได้เอง
และไม่ต้องส่งคืนคลัง

สามารถตัดสินใจกู้ยืม/ลงทุน
เองได้

กำหนดระเบียบ
การบริหารงานงบประมาณ
การเงินและพัสดุได้เอง

(4)

การจัดโครงสร้างองค์กรและ
การแบ่งส่วนงานภายใน

กำหนดโครงสร้างองค์กรและ
การแบ่งส่วนงานภายในได้เอง

มีวิธีการติดตามประเมินผล
การดำเนินงานขององค์กรเอง

มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ
และประเมินผลที่มี
ประสิทธิภาพ

II.2

บทวิเคราะห์

ข้อเสนอแนะทาง
การปรับระบบและ
ประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ

การกำกับดูแลการบริหารจัดการ: สภาเป็นองค์กรที่กำกับดูแลสูงสุด จะต้องเข้มแข็งสามารถพิทักษ์ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยได้ดี จึงต้องปฏิรูปทั้งองค์ประกอบและวิธีการดำเนินงานของสภาฯ

ความเป็นผู้นำ (LEADERSHIP): ความเป็นผู้นำของผู้บริหารและความต่อเนื่องของนโยบายและการบริหารจัดการ

ระบบบริหารจัดการที่เป็นอิสระกำกับตัวเอง (SELF GOVERNANCE) ทั้งด้านวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ต้องมีการจัดระบบงานภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยถ่วงดุลข้อเสนอแนะ อาทิ สภาวิชาการและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ

ระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลที่ดี (Audit Committee) เพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

II.2 บทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะทาง การปรับระบบและ ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ

หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแล ทั้งด้านนโยบาย วิชาการ การเงินและทรัพย์สิน จำเป็นต้องตระหนัก และเข้าใจถึงความแตกต่างของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับส่วนราชการอื่นๆ ควรเป็น Post Audit เน้นผลลัพธ์มากกว่า กระบวนการทำงาน

ความเข้าใจของสาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสีย ต้องสร้างความเข้าใจแก่สาธารณชนถึงสภาพที่แท้จริงของการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศ อันจะเป็นประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และประเทศชาติ

การเตรียมความพร้อมก่อนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ ทั้งในเชิงระบบ ความเข้าใจของบุคลากร ตลอดจนการ เตรียมการด้านต่างๆ

II.2

ข้อสรุป ที่ตอบโจทย์ของ การวิจัย 3 ประการ

- ข้อที่ 1: การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบอุดมศึกษาของประเทศไทยหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
1. ในระดับนโยบาย พบว่า การผลักดันให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังคงมีความสำคัญและเกิดประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาระบบอุดมศึกษาของไทย
 2. ในระดับสถาบัน พบว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนประโยชน์ (Enabler) ต่อการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน อย่างน้อยในเรื่องการบริหารงานบุคคล
 3. แม้ว่ารัฐบาลพยายามผ่อนปรนและออกกฎหมายเพื่อให้อิสระในการดำเนินงานแก่มหาวิทยาลัยรัฐมาตลอด ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เช่น เรื่องการจัดการเงินรายได้ การบริหารงานบุคคล การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ฯลฯ แต่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเต็มตัวนั้นยังมีความจำเป็นทั้งเหตุผลในเชิงกฎหมาย เชิงการปฏิบัติการ และการเป็นหลักประกันความเป็นอิสระอย่างแท้จริงในระยะยาว
 4. สถานมหาวิทยาลัยและผู้บริหารต้องเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากสถานะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการพัฒนาองค์กรจึงจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง
 5. รัฐบาลควรผลักดันนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป เพื่อให้มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

II.2

ข้อสรุป ที่ตอบโจทย์ของ การวิจัย 3 ประการ

“การเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐทำให้
มหาวิทยาลัยมีโอกาส
บรรลุเป้าหมายของ
การดำเนินงาน
ได้รวดเร็วและมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น”

ข้อที่ 2: สภาพการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับหลักการ แนวคิด และ
เจตนารมณ์ที่ถูกต้องของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

- ข้อสรุปจากการศึกษา

1. มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทั้งที่แปรสภาพ และที่เกิดขึ้นเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับฯ) ที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบ
ความสำเร็จจากสถานะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้คือ “การมีธรรมาภิบาล” ใน
การจัดองค์กร
3. “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เปรียบเสมือนเป็นการ
ปลดปล่อยมหาวิทยาลัยให้มีอิสระ (ในการตัดสินใจ การกำหนด
ระเบียบการดำเนินงานของตนเอง) “การมีธรรมาภิบาล”
เปรียบเสมือนกรอบที่ประคองให้มหาวิทยาลัยพัฒนาอย่างมีวินัย
ไม่ออกนอกเส้นทางที่ตั้งไว้

II.2 ข้อสรุป ที่ตอบโจทย์ของ การวิจัย 3 ประการ

“การเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐทำให้
มหาวิทยาลัยมีโอกาส
บรรลุเป้าหมายของ
การดำเนินงาน
ได้รวดเร็วและมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น”

ข้อที่ 3: รัฐบาลควรมีแนวทางในการผลักดันการพัฒนา “ระบบ”
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างไร

- ข้อสรุปจากการศึกษา

รัฐบาลควรสนับสนุนนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไปอย่าง
เต็มที่ บนฐานความคิดต่อไปนี้

1. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเกิดประโยชน์สูงสุดก็
ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และมีทิศ
ทางการพัฒนาที่ถูกต้องและชัดเจน
2. ธรรมชาติเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้อง
มี (สำคัญมากกว่าธรรมชาติในมหาวิทยาลัยรัฐเดิม)

III
การปฏิรูปมหาวิทยาลัย
ตาม พ.ร.บ.การศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ.2542
และกรอบแผนระยะยาว
15 ปี ฉบับที่ 2
(พ.ศ.2551-2565)

ธรรมาภิบาล
และ
การบริหารจัดการ

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยและ
การบริหารจัดการ

การจัดให้มีการติดตามตรวจสอบ
และประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเทียบระดับการกำกับดูแลและ
การบริหารจัดการ

III.1
การปฏิรูปสภา
และ
การบริหารจัดการ

หลักการและเหตุผล

ฐานะและอำนาจหน้าที่

องค์ประกอบและการได้มาของสภา

ความสัมพันธ์ระหว่างสภากับผู้บริหาร

การดำเนินงานของสภา

III.1.2

หลักการและ เหตุผลใน การปฏิรูป สภา มหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับ (GOVERNING BOARD) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) และอัตตาภิบาล (SELF GOVERNANCE) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีอิสระและรับผิดชอบต่อสังคม

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (GOVERNING BOARD) โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด (CHIEF EXECUTIVE) สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้าน GOVERNANCE และอธิการบดีรับผิดชอบเรื่อง MANAGEMENT เป็นหลัก ทั้งสภาฯ และอธิการบดีจึงร่วมรับผิดชอบการกำกับดูแลและการบริหารมหาวิทยาลัย (UNIVERSITY GOVERNANCE)

การที่จะปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้บรรลุความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับอธิการบดีและผู้บริหารระดับสูงดียิ่งขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็ง (STRONG EXECUTIVE) ให้กับสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี

III.1.3 ฐานะของ มหาวิทยาลัย

ฐานะของ
มหาวิทยาลัย
ในกำกับ
ของรัฐ

เป็นนิติบุคคล

เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ
ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงศึกษาธิการ

มีความเป็นอิสระ คล่องตัว
และมีเสรีภาพทางวิชาการ

สามารถพัฒนาระบบ
บริหารที่เป็นของตนเอง

อยู่ภายใต้การกำกับของ
สภามหาวิทยาลัยของตนเอง

มหาวิทยาลัยอิสระ
(AUTONOMOUS
UNIVERSITY)

สภาผู้กำกับ
(GOVERNING BOARD)

III.1.4
อำนาจหน้าที่ของ
สภามหาวิทยาลัย
(ตาม
พ.ร.บ. มศว.
พ.ศ. 2559)

GOVERNING
BOARD

การกำหนดนโยบาย

- การดำเนินภารกิจด้านต่างๆ
- ด้านการบริหารและวิชาการ
- ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย
- ด้านการจัดหารายได้และแหล่งทุน

III.1.4
อำนาจหน้าที่ของ
สภามหาวิทยาลัย
(ตาม
พ.ร.บ. มศว.
พ.ศ. 2559)

GOVERNING
BOARD

การอนุมัติ

- การจัดตั้งและยุบเลิกวิทยาเขต
- การจัดตั้ง การรวม การยุบเลิก และ การแบ่งส่วนงาน
- การรับเข้าสมทบ การจัดการศึกษาร่วมของ สถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่น หรือการยกเลิก
- หลักสูตรการศึกษาและการเปิดสอน รวมทั้งการยุบรวมหรือการยกเลิก
- การให้ปริญญาและประกาศนียบัตร
- การกู้ยืมเงิน การลงทุน และการร่วมทุน
- งบประมาณรายรับ และงบประมาณ รายจ่ายของมหาวิทยาลัย
- การจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล หรือ การยกเลิก

III.1.4
อำนาจหน้าที่ของ
สภามหาวิทยาลัย
(ตาม
พ.ร.บ. มศว.
พ.ศ. 2559)

GOVERNING
BOARD

การแต่งตั้ง
และถอดถอน

- ▶ พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอน
นายกสภาฯ กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ
อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
พิเศษ
- ▶ รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน
ผู้อำนวยการสำนัก ศาสตราจารย์เกียรติคุณ
รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และ
กรรมการสภาวิชาการ
- ▶ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ

III.1.4
อำนาจหน้าที่ของ
สภามหาวิทยาลัย
(ตาม
พ.ร.บ. มศว.
พ.ศ. 2559)

GOVERNING
BOARD

การออก
ข้อบังคับ
ระเบียบ
ประกาศ

- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สิน
- เกี่ยวกับการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- เกี่ยวกับการจัดการทั่วไป

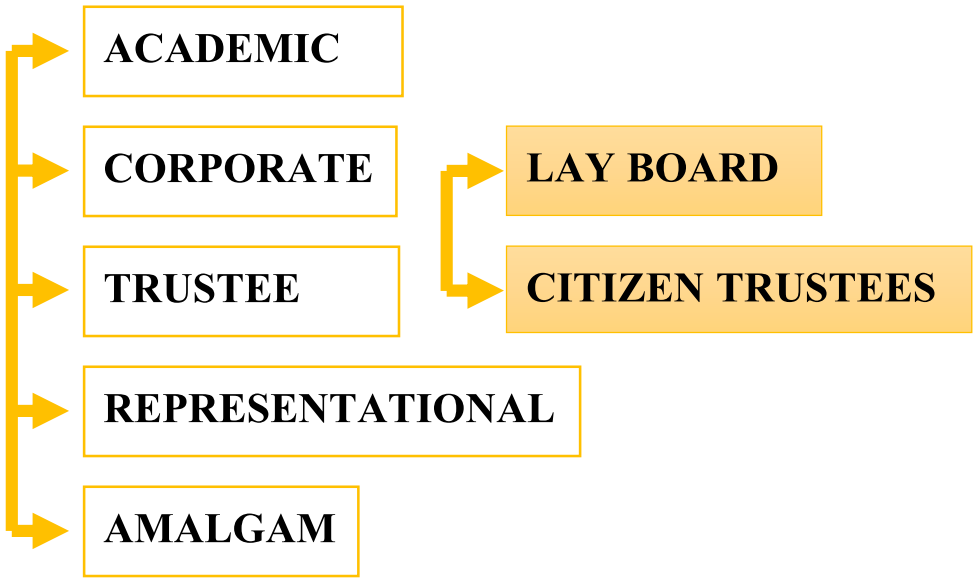
การกำกับ
การดำเนินงาน
ของ
มหาวิทยาลัย

- ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของ อธิการบดี และหัวหน้าส่วนงาน
- ปรับเปลี่ยนการเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐให้สมบูรณ์ตามบทเฉพาะ กาลของ พ.ร.บ. มศว. 2559
- ประสานและส่งเสริมให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

III.1.7
องค์ประกอบ
และการได้มา
ของสถาบัน
อุดมศึกษา



องค์ประกอบ
5 รูปแบบ



การได้มา

- โดยตำแหน่ง
- การสรรหาตามข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา
- การเลือกกันเอง ในกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์
- รัฐมนตรีเลือกจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- โปรดเกล้าแต่งตั้ง นายกสภาและ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก

III.1.8
ความสัมพันธ์
ระหว่างสภา
มหาวิทยาลัย
กับผู้บริหาร

สภามหาวิทยาลัย

องค์กรบุคคล ผู้กำหนดนโยบายกำกับติดตาม
ตรวจสอบและประเมินผล (PERFORMANCE
AND MANAGEMENT) การดำเนินงานของ
อธิการบดีและคณะ มีอำนาจหน้าที่หลักด้านการ
กำกับดูแล (GOVERNANCE) การดำเนินงาน
และนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ

อธิการบดีและคณะ

นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลดี
ตามพันธานและภารกิจของมหาวิทยาลัย
มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด
(CHIEF EXECUTIVE) ด้านการบริหารและ
การจัดการ(MANAGEMENT)

ธรรมาภิบาลกับการบริหารที่เข้มแข็ง โปร่งใสและตรวจสอบได้
(GOOD GOVERNANCE ↔ STRONG EXECUTIVE)

III.1.9
การปฏิรูปการ
ดำเนินงานของ
สภา
มหาวิทยาลัย

- การจัดองค์กร ส่วนงาน และบุคลากรของสภา
- การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- การเพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภา
- การประเมินผลการดำเนินงานของสภา
- การประเมินการกำกับและการบริหารมหาวิทยาลัย
(MEASURING UNIVERSITY GOVERNANCE)

III.1.10
การปฏิรูป
การ
ดำเนินงาน
ของสภา
มหาวิทยาลัย

การจัด
องค์กรส่วน
งานและ
บุคลากรของ
สภา

สำนักงานสภา
มหาวิทยาลัย

จัดให้มีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภาฯ โดยไม่ทำหน้าที่บริหารอื่น

จัดให้มีผู้ช่วยการสำนักงาน พร้อมเจ้าหน้าที่ประจำตามจำนวนที่จำเป็น ขนาดเล็ก กะทัดรัด ประหยัดและมีคุณภาพ

คณะกรรมการ
ประจำ

คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน

คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการตำแหน่งทางวิชาการ

คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล (AUDIT COMMITTEE)

คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการเฉพาะกิจ—แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกระทำการกิจตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย เฉพาะเรื่องและเฉพาะกาล

III.1.11
การปฏิรูป
การ
ดำเนินงาน
ของสภา
มหาวิทยาลัย

การประชุมสภา
มหาวิทยาลัย

ปฏิทินการประชุมสภาฯ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
ตลอดปี

ปรับปรุงการจัดระเบียบวาระการประชุม เน้นเรื่อง
สำคัญที่สภาฯ ต้องอนุมัติเองและเรื่องเชิงนโยบาย

เอกสารประกอบวาระประชุม สรุประเด็นชัดเจน
มีข้อมูลประกอบครบถ้วนและส่งล่วงหน้าไม่น้อย
กว่า 5 วันทำการก่อนวันประชุม

การมีส่วนร่วม มีความเป็นอิสระ และความ
รับผิดชอบต่อการแสดงข้อคิดเห็นของกรรมการสภา
เพื่อให้ได้มติที่ดีและปฏิบัติได้

III.1.12
การปฏิรูป
การ
ดำเนินงาน
ของสภา
มหาวิทยาลัย

การเพิ่มพูน
สมรรถนะ
กรรมการสภา

จัดประชุม RETREAT ประจำปี

ปฐมนิเทศกรรมการสภาใหม่

การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน

การจัดให้มีจรรยาบรรณกรรมการสภา

การปรับปรุงระบบและวิธีการสรรหานายกสภาและ
กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินผลการ
ดำเนินงานของสภา

โดยการประเมินตนเอง

โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

โดยผสมระหว่างประเมินตนเองและผู้ทรงคุณวุฒิ
ภายนอก

โดยการใช้เครื่องมือประกอบการประเมิน

III.1.13
ประสิทธิภาพ
ของสภา
มหาวิทยาลัย

ภาวะผู้นำของนายกสภาสถาบัน

การมีหน่วยธุรกิจที่เข้มแข็งและมี
โครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม
: คณะกรรมการประจำสภา

กรรมการสภาเป็นผู้ที่เข้าใจและเข้าถึง
อุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย มีจรรยาบรรณ
และสามารถอุทิศตนให้กับงานในหน้าที่

มีการประชุมสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับเรื่องเชิงนโยบายนวัตกรรม
ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล
ธรรมาภิบาล (SELF GOVERNANCE AND GOOD GOVERNANCE)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

เลขานุการสภา

คณะกรรมการ
ประจำสภา

คณะกรรมการ
ติดตามตรวจสอบ
และประเมินผล
(AUDITCOMM.)

คณะกรรมการ
การเงินและ
งบประมาณ

คณะกรรมการ
บริหารบุคคล

ฯลฯ

III.3.14

ความเป็นมาและพัฒนาการของคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และ
ประเมินผล (AUDIT COMMITTEE) ของสภามหาวิทยาลัย

1. ในต่างประเทศ (สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย) จัดให้มี
คณะกรรมการ AUDIT COMMITTEE เพื่อ BOARD
OVERSIGHTS OF UNIVERSITY MANAGEMENT
ในทุกสภามหาวิทยาลัย โดยถือว่า คณะกรรมการดังกล่าวจะต้องมี
“ACCOUNTABILITY AND INDEPENDENCE” ในการทำ
หน้าที่



2. ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งจัดให้มีคณะกรรมการ Audit Committee ประจำสภามหาวิทยาลัย โดยยึดหลักการและโครงสร้างของคณะกรรมการดังกล่าวจากต่างประเทศ โดยมีการปรับแต่งอำนาจหน้าที่ให้ครอบคลุม การกำกับด้านนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ และการดำเนินการภารกิจของมหาวิทยาลัยในลักษณะ Performance Audit การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความโปร่งใส ไร้ประโยชน์ทับซ้อน และความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านต่างๆ ของกรรมการให้ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจมากขึ้น



ความคาดหวังของ
สภามหาวิทยาลัยต่อ
การทำหน้าที่ของ
คณะกรรมการติดตาม
ตรวจสอบและประเมินผลงาน
(Audit Committee)

การพิทักษ์ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
(Guardian of The Institution's
Reputation)

การกระตุ้นให้มีการพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่อง (Continuing Improvement)

การบริหารที่มีประสิทธิภาพและ
เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Efficiency &
Effectiveness)



แนวทางการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและแนวโน้มการพัฒนา

แนวทางการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

I ตัวอย่าง ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัยของรัฐ

ก. เหตุผลและความจำเป็น

เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบาย ปณิธานและภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นสมควรให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน (AUDIT) ของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาลหรือ หลักการบริหารและการจัดการที่ดี (SELF-GOOD GOVERNANCE) ตามอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยนั้นๆ

ข. วัตถุประสงค์

ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน ในการทำหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. เพื่อกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมใน การกิจต่างๆ และสามารถบรรลุ ความเป็นเลิศตามปณิธานของมหาวิทยาลัย



ค. การรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน

แจ้งผลการประเมินในรูปแบบทวิเคราะห์เชิงคุณภาพประกอบผลประเมินเชิงปริมาณ รวมทั้งข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ ส่นต่อสภามหาวิทยาลัยทุกหกเดือน (ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม) และทุกปี (ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน) โดยเสนอรายงานในลักษณะการประเมินความก้าวหน้า (Progress Report) ส่วนใน 6 เดือนหลัง เน้นการกำกับติดตามและประเมินความสำเร็จตามปณิธานของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ โดยเสนอรายงานสรุปการประเมินผลงาน (Evaluation Report) ทั้งปี

การรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ในระดับหน่วยงาน เพื่อนำสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ปรับปรุงกลยุทธ์และกลไกการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย และระดับพนักงานโดยมุ่งให้นำคู่มือการประเมินเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน และนำสารสนเทศจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

แผนภาพที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงาน



III.1.15

การเทียบระดับ

การกำกับดูแลการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัย



BENCHMARKING OF UNIVERSITY GOVERNANCE

**1.
การเทียบระดับ
การกำกับดูแล
การบริหารและ
การจัดการ
มหาวิทยาลัย
(BENCHMARKING
OF UNIVERSITY
GOVERNANCE)**

- ➔ **ปัญหาสำคัญที่กระทบต่อคุณภาพ: ความอ่อนแอของการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัย (WEAK GOVERNANCE OF UNIVERSITIES) จึงต้องปฏิรูป UNIVERSITY GOVERNANCE ให้เข้มแข็ง**
 - ➔ **การจัดทำ UNIVERSITY GOVERNANCE BENCHMARKING เป็นวิธีหนึ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย**
 - ➔ **ธนาคารโลกร่วมมือกับกลุ่มประเทศ MIDDLE EAST and NORTH AFRICA 4 ประเทศ ทำ UNIVERSITY GOVERNANCE BENCHMARKING เป็นโครงการนำร่อง ทำเสร็จเมื่อเดือนมีนาคม 2555**
 - ➔ **ตูนิเซีย**
 - ➔ **ปาเลสไตน์**
 - ➔ **โมร็อกโก**
 - ➔ **อียิปต์**
- 41 มหาวิทยาลัย**

1.
การเทียบระดับ
การกำกับดูแล
การบริหารและ
การจัดการ
มหาวิทยาลัย
(BENCHMARKING
OF UNIVERSITY
GOVERNANCE)

BENCHMARKING
UNIVERSITY
GOVERNANCE เป็น
เครื่องมือสำคัญในการ
ติดตามและประเมินการ
บริหารและการจัดการของ
มหาวิทยาลัย 5 มิติ
ผสมระหว่าง SELF และ
GOOD GOVERNANCE

UNIVERSITY
GOVERNANCE
SCREENING CARD

มิติด้านสาระ ความรู้ พันธกิจ และ
เป้าหมาย (CONTEXTS, MISSION,
and GOALS)

มิติด้านการจัดการ MANAGEMENT
ORIENTATION)

มิติด้านความเป็นอิสระ
(AUTONOMY)

มิติด้านความรับผิดชอบ
(ACCOUNTABILITY)

มิติด้านการมีส่วนร่วม
(PARTICIPATION)

DIMENSIONS and INDICATORS

5 PARTS

45 QUESTIONS

METHODOLOGY

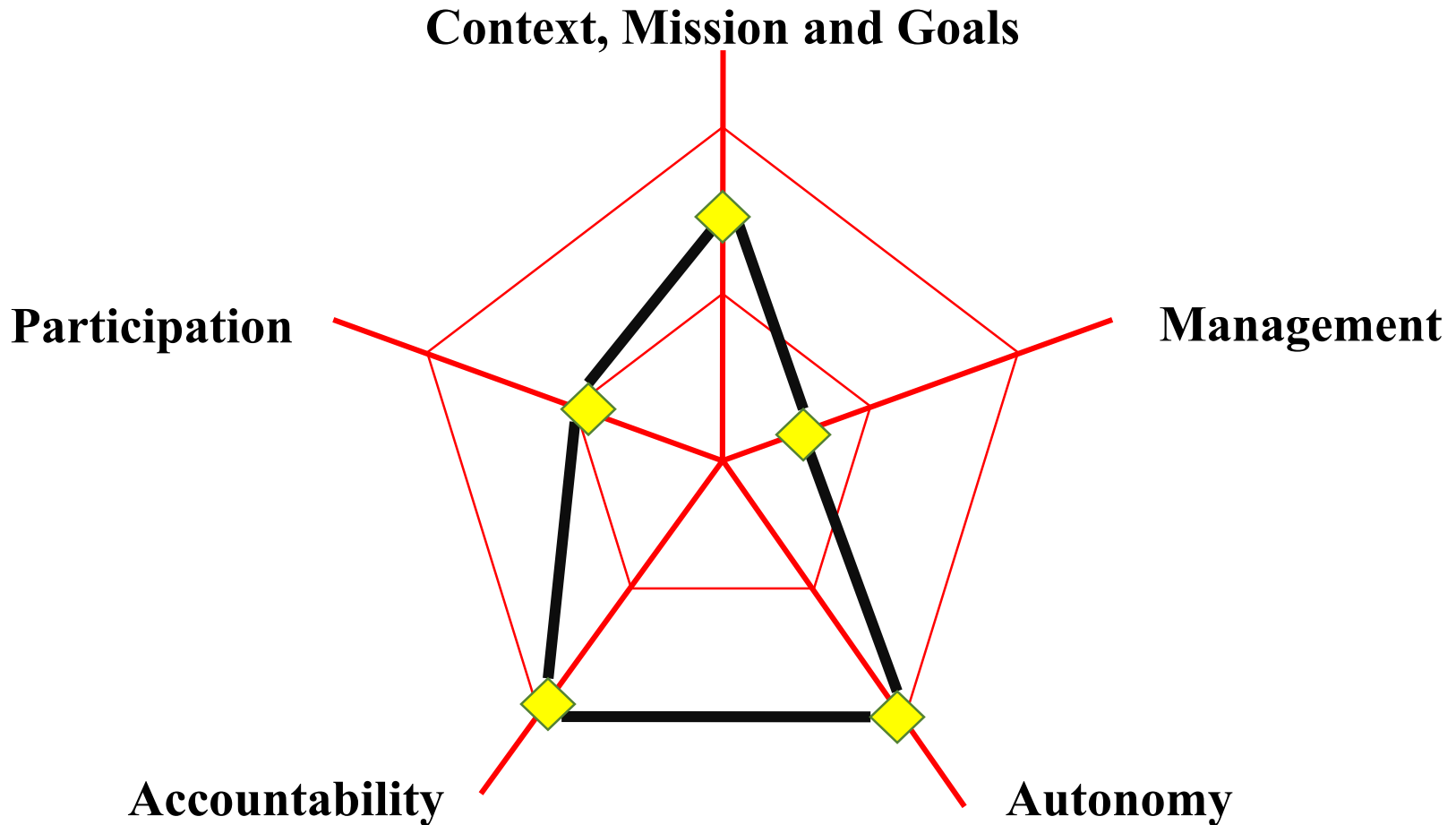
QUESTIONNAIRE

SET OF INDICATORS

WEIGHTING SYSTEM

HYPOTHETICAL RESULTS FROM A UNIVERSITY GOVERNANCE SCREENING CARD

A SPIDER CHART



3. การใช้ประโยชน์ ของ Screening Card



**Primary
Benefit**

**Self-Evaluation Report
(ประเมินตนเอง)**

เพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงการ
บริหารและการจัดการมหาวิทยาลัย
เหล่านั้นๆ

**Secondary
Benefit**

**Comparative Evaluation
Report (ประเมินเปรียบเทียบ)**

เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารและ
การจัดการกับมหาวิทยาลัยอื่นที่ร่วม
ศึกษาโดยใช้ Screening Card เดียวกัน

4.
การวิจัยโดยใช้
Screening
Card ใน
การเทียบ
ระดับ
University
Governance



เครื่องมือการวิจัย: แบบสอบถาม 5 มิติ 45 ข้อถาม

ผู้ตอบ
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยตั้งคณะผู้ศึกษาแบบสอบถาม
(Focal Point) และคัดเลือกผู้ที่เกี่ยวข้องกับ
ข้อถาม จำนวนไม่เกิน 10 คน เป็นผู้ตอบ
แบบสอบถาม ประกอบด้วย

- (1) กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (2) กรรมการสภาวิชาการหรือคณาจารย์ประจำ
- (3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

นำผลของ Self-Evaluation Report ไปอภิปราย
ผลกับกลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่
เกี่ยวข้องกับ Governance มหาวิทยาลัย เพื่อสรุป
ข้อเสนอแนะและเพื่อการปรับปรุงหรือ
ดำเนินการต่อไป

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

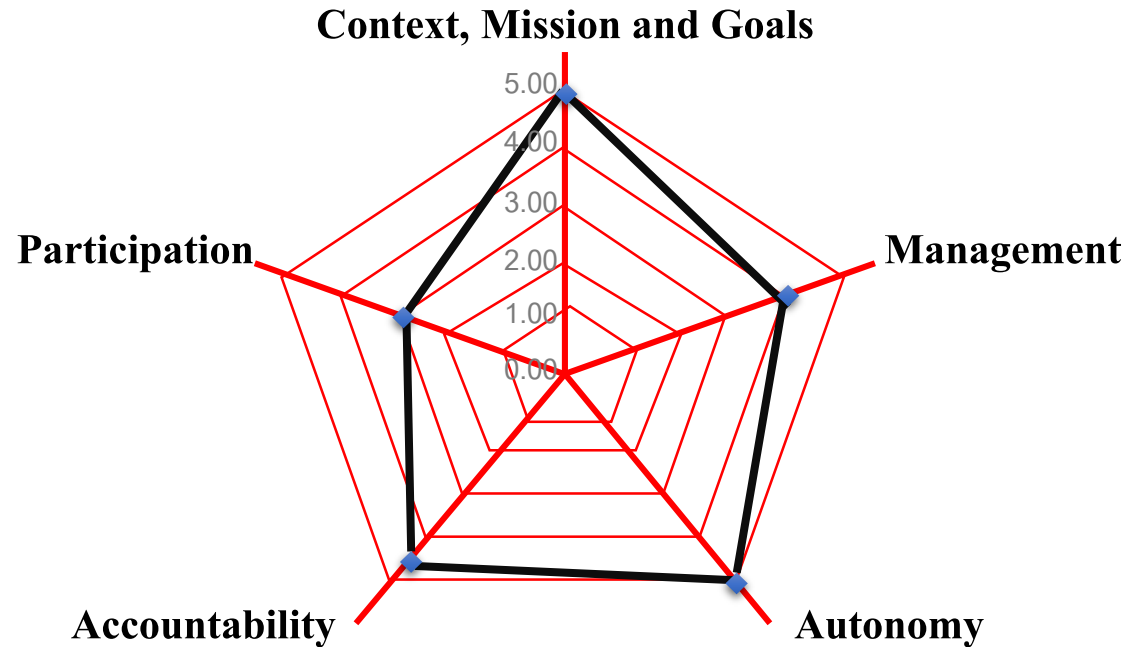


5.
การวิจัยนำร่อง
(Pilot Study)
กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารี
(28 มีนาคม 2556)
เพื่อทดสอบเครื่องมือ
และ
วิธีการวิจัย

- ➔ 1) การบรรยายเรื่องการเทียบระดับการกำกับดูแลการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยโดยใช้ University Screening Card แก่คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 51 คน เป็นเวลา 45 นาที
- ➔ 2) ขอให้ผู้เข้าฟังการบรรยายทั้ง 51 คน ตอบแบบสอบถามฉบับย่อของธนาคารโลก จำนวน 16 คำถาม ครอบคลุมทั้ง 5 มิติ

5.
การวิจัยนำร่อง
(Pilot Study)
กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารี
(28 มีนาคม 2556)
เพื่อทดสอบเครื่องมือ
และ
วิธีการวิจัย

3) คณะผู้วิจัย วิเคราะห์ผลและเสนอเป็นแผนภูมิ
ใยแมงมุม (Spider Chart) ดังนี้



4) สรุปผลการวิจัยนำร่อง: เครื่องมือและวิธีการวิจัยมี
คุณภาพใช้ได้ โดยมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับ
บริบทของมหาวิทยาลัยไทย และควรเพิ่มนิยามและ
คำชี้แจงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6.
การประยุกต์
BENCHMARKING
OF UNIVERSITY
GOVERNANCE
ในประเทศไทย



เอกสารอ้างอิง: THE WORLD BANK, UNIVERSITIES THROUGH THE LOOKING GLASS: BENCHMARKING UNIVERSITY GOVERNANCE TO ENABLE HIGHER EDUCATION MODERNIZATION IN MENA, MARCH 2012

IV

การประกันคุณภาพการศึกษาและ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย

การประกันคุณภาพ
การศึกษาภายใน

การประกันคุณภาพ
การศึกษาภายนอก

การจัดอันดับ
มหาวิทยาลัย

IV.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

การประกัน
คุณภาพ
การศึกษา
ภายใน
ระดับอุดมศึกษา
พ.ศ.2557
(สกอ.)

การ
ประกัน
คุณภาพ
การศึกษา
CUPT QA
(ทปอ.)

Education
Criteria for
Performance
Excellence:
EdPE_x

ASEAN
University
Network
Quality
Assurance
AUN-QA

การประกันคุณภาพ
การศึกษาภายใน
ระดับอุดมศึกษา
พ.ศ.2557

กรอบการประกัน
คุณภาพการศึกษา
ภายใน

ระดับหลักสูตร

ระดับคณะ

ระดับสถาบัน

ระดับหลักสูตร

องค์ประกอบ (6)

ตัวบ่งชี้ (14)

1. การกำกับมาตรฐาน	1.1 การบริหารจัดการ
2. บัณฑิต	2.1 คุณภาพบัณฑิต 2.2 การได้งานทำหรือผลงาน
3. นักศึกษา	3.1 การรับนักศึกษา 3.2 การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา
4. อาจารย์	4.1 การบริหารและพัฒนา 4.2 คุณภาพอาจารย์ 4.3 ผลที่เกิด
5. หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผู้เรียน	5.1 สารของรายวิชาในหลักสูตร 5.2 การวางระบบผู้สอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน 5.3 การประเมินผู้เรียน 5.4 ผลการดำเนินงานหลักสูตร
6. สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	6.1 สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

การประกันคุณภาพ
การศึกษาภายใน
ระดับอุดมศึกษา
พ.ศ.2557

กรอบการประกัน
คุณภาพการศึกษา
ภายใน

ระดับหลักสูตร

ระดับคณะ

ระดับสถาบัน

ระดับคณะ

องค์ประกอบ (5)

ตัวบ่งชี้ (13)

1. การผลิตบัณฑิต

- 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตร โดยรวม
- 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีวุฒิ ป.เอก
- 1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- 1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่ากับจำนวนอาจารย์ประจำ
- 1.5 การบริการนักศึกษาระดับปริญญาตรี
- 1.6 กิจกรรมนักศึกษาระดับปริญญาตรี

2. การวิจัย

- 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัย
- 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย

3. การบริการวิชาการ

- 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม

4. การทำนุบำรุงศิลปะและ
วัฒนธรรม

- 4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

5. การบริหารจัดการ

- 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ
- 5.2 ระบบกำกับการประกันคุณภาพหลักสูตร

การประกันคุณภาพ
การศึกษาภายใน
ระดับอุดมศึกษา
พ.ศ.2557

กรอบการประกัน
คุณภาพการศึกษา
ภายใน

ระดับหลักสูตร

ระดับคณะ

ระดับสถาบัน

ระดับสถาบัน

องค์ประกอบ (5)

ตัวบ่งชี้ (13)

1. การผลิตบัณฑิต	1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตร โดยรวม 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีวุฒิ ป.เอก 1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 1.4 การบริการนัศึกษาระดับปริญญาตรี 1.6 กิจกรรมนัศึกษาระดับปริญญาตรี
2. การวิจัย	2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัย 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย
3. การบริการวิชาการ	3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
5. การบริหารจัดการ	5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพท์ตามพันธกิจ 5.2 ผลการบริหารงานของคณะ 5.3 ระบบกำกับการประกันคุณภาพหลักสูตรและคณะ

การประกัน
คุณภาพการศึกษา
CUPT QA

เกณฑ์การประกัน
คุณภาพการศึกษา

ระดับหลักสูตร

ระดับคณะและ
สถาบัน

ระดับหลักสูตร

องค์ประกอบ (2)

ตัวบ่งชี้ (13)

1. การกำกับมาตรฐาน

1.1 การกำกับมาตรฐานตามประกาศ ศธ
เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร

2. การพัฒนาคุณภาพหลักสูตร
ตามเกณฑ์ AUN-QA ระดับ
หลักสูตร

AUN.1 Expected Learning Outcomes
AUN.2 Program Specification
AUN.3 Programme Structure and Content
AUN.4 Teaching and Learning Approach
AUN.5 Student Assessment
AUN.6 Academic Staff Quality
AUN.7 Support Staff Quality
AUN.8 Student Quality and Support
AUN.9 Facilities and Infrastructure
AUN.10 Quality Enhancement
AUN.11 Output

การประกัน
คุณภาพการศึกษา
CUPT QA

เกณฑ์การประกัน
คุณภาพการศึกษา

ระดับหลักสูตร

ระดับคณะและ
สถาบัน

ระดับคณะและสถาบัน (2558)

องค์ประกอบ (2)

ตัวบ่งชี้ (13)

1. โครงร่างองค์กร

1.1 การกำกับมาตรฐานตามประกาศ ศษ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐาน
หลักสูตร

2. ตัวบ่งชี้ระดับคณะและสถาบัน
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้หลัก
(Core Indicators – C.1 ถึง
C.13) และตัวบ่งชี้ตามบริบท
ของสถาบัน (Selective
Indicators – S.1 ถึง S.3)

C.1 การรับและการสำเร็จการศึกษาของนิสิตนักศึกษา
C.2 การได้งานทำของบัณฑิต หรือการใช้ประโยชน์ในการ
ประกอบวิชาชีพ
C.3 คุณภาพบัณฑิต
C.4 ผลงานของผู้เรียน
C.5 คุณสมบัติของอาจารย์
C.6 ผลงานวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย
C.7 การกำกับมาตรฐานหลักสูตร
C.8 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
C.9 ผลการบริหารและจัดการของผู้บริหารคณะ/สถาบัน
C.10 บุคลากรได้รับการพัฒนา
C.11 ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
C.12 การบริการวิชาการแก่สังคมของคณะและสถาบัน
C.13 การส่งเสริมสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรม
S.1 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
S.2 Student Mobility
S.3 Green University

**Education
Criteria for
Performance
Excellence:
EdPEx**

**เกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อ
การดำเนินการ
ที่เป็นเลิศ**

**ระดับคณะและ
สถาบัน**

บทนำ: โครงร่างองค์การ

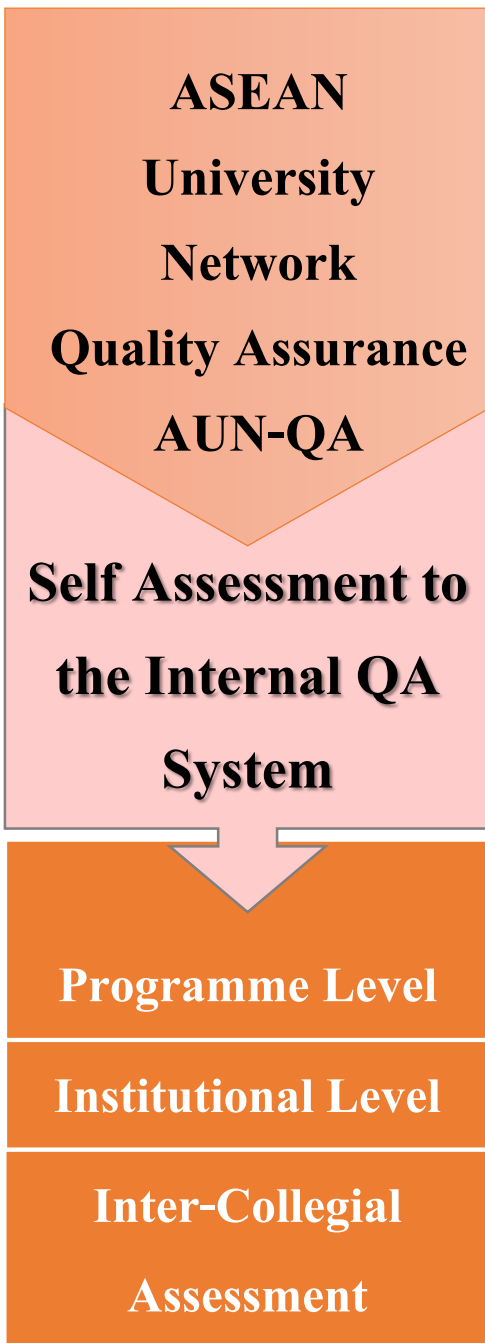


ลักษณะองค์การ



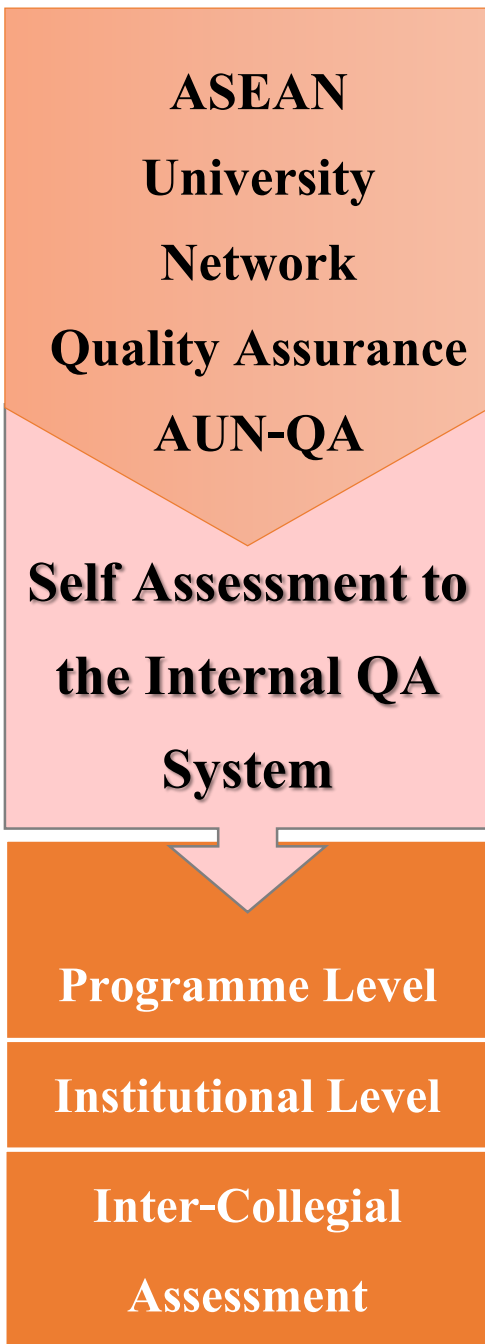
สภาวการณ์ขององค์การ

7 หมวด	17 หัวข้อ
1. การนำองค์การ	1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. กลยุทธ์	2.1 การจัดทำกลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ลูกค้ำ	3.1 เสียงของลูกค้ำ 3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. บุคลากร	5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5.2 ความผูกพันของบุคลากร
6. ระบบปฏิบัติการ	6.1 กระบวนการทำงาน 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด



- Programme Level**
1. Goals and Objectives; expected learning outcomes
 2. Programme content
 3. Programme specification
 4. Programme organisation
 5. Didactic concept/ teaching/ learning strategy
 6. Student assessment
 7. Staff quality
 8. Quality of the support staff
 9. Student quality
 10. Student advice and support
 11. Facilities and infrastructure
 12. Quality Assurance
 13. Student evaluation
 14. Curriculum Design
 15. Staff development activities
 16. Feedback stakeholders
 17. Output

- Institutional Level**
1. The mission statement
 2. The policy plan
 3. Management
 4. Human resources
 5. Funding
 6. Educational activities
 7. Research
 8. The contribution to society and the community
 9. Achievements
 10. Stakeholder satisfaction
 11. Quality assurance and (inter)national benchmarking



Inter-Collegial Assessment – the assessment report	
1. Goals and Objectives/ expected learning outcomes	
2. The programme	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Programme specification 2.2 Programme content 2.3 Programme organization 2.4 Didactic concept 2.5 Student Assessment
3. The input	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Staff quality 3.2 Quality of the support staff 3.3 Student profile 3.4 Student advice/ support 3.5 Facilities and infrastructure
4. Quality Assurance	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 QA of teaching and learning 4.2 Student evaluation 4.3 Curriculum design 4.4 Staff development 4.5 Feedback from stakeholders
5. Output	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Achieved outcomes (the graduates)/ profile graduates 5.2 Pass rate and drop out rate 5.3 Average time to degree 5.4 Employability
6. Stakeholder satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Opinion – Students 6.2 Opinion – Alumni (the graduates) 6.3 Opinion – Labour market 6.4 Opinion - Society
7. Strengths-Weaknesses analysis	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Summary of the strengths 7.2 Summary of the weaknesses 7.3 Summary of the recommendations

IV.2 การประกันคุณภาพ การศึกษาภายนอก

การประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ.2559-2563) ระดับอุดมศึกษา (สมศ.)

5 ด้าน	11 องค์ประกอบ
ด้านที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการตามพันธกิจที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	องค์ประกอบที่ 1.1 บริบทของสถานศึกษา (Organization Context) ที่ตอบสนองต่อ แผนยุทธศาสตร์ชาติ องค์ประกอบที่ 1.2 ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา
ด้านที่ 2 คุณภาพบัณฑิต (ตรี โท เอก)	องค์ประกอบที่ 2.1 คุณภาพบัณฑิตปริญญาตรี องค์ประกอบที่ 2.2 คุณภาพบัณฑิตปริญญาโท องค์ประกอบที่ 2.3 คุณภาพบัณฑิตปริญญาเอก
ด้านที่ 3 คุณภาพงานวิจัย	องค์ประกอบที่ 3.1 คุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 3.2 คุณภาพงานวิจัยเชิงประยุกต์และการพัฒนานวัตกรรม
ด้านที่ 4 ผลของการบริการวิชาการ	องค์ประกอบที่ 4.1 ผลของการบริการวิชาการสู่สาธารณะ (Public Service) องค์ประกอบที่ 4.2 ผลของบริการวิชาการแบบเฉพาะ (Specific Service)
ด้านที่ 5 ผลของการประกันคุณภาพภายใน	องค์ประกอบที่ 5.1 ผลสัมฤทธิ์ระบบประกันคุณภาพภายใน องค์ประกอบที่ 5.2 ผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรทั้งหมดของสถานศึกษา

IV.3 การจัดอันดับมหาวิทยาลัย

เกณฑ์และวิธีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก



PERFORMANCE INDICATORS



Teaching 30%

Research 30%

Research Citations 30%

Industry Income 2.5%

International Outlook 7.5%



Academic Reputation 40%

Employer Reputation 10%

Student to Faculty Ratio 20%

Research Citations per Faculty Member 20%

Proportion of International Faculty 5%

Proportion of International Students 5%



Alumni 10%

Award 20%

Highly Cited Researchers 20%

Papers in Nature and Science 20%

Papers Indexed 20%

Per capita Performance 10%

V
การพัฒนา
คุณภาพ
บุคลากรของ
มหาวิทยาลัย

การจักระบบบุคลากร

การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

การพัฒนาคุณภาพการสอนและ
การสนับสนุนการเรียนรู้

V.1 การจัดระบบบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

1. โดยสถานะ และภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา “วิชาการและความเป็นเลิศทางวิชาการ” เป็นปัจจัยหลัก บุคลากรทางวิชาการ จึงเป็นบุคลากรหลัก
2. สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจเป็น “พหุกิจ” ต้องมีบุคคลที่หลากหลาย จึงจะกระทำภารกิจได้ทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ
3. โดยหลักสากล มักจะจำแนกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเป็น
 - สายวิชาการ (Academic) = คณาจารย์ นักวิจัย ผู้บริหารวิชาการ
 - สายสนับสนุนวิชาการ (Non-Academic) = ปฏิบัติการวิชาชีพและหรือธุรการ บริหารทั่วไป

4. ต้องมีระบบบริหารบุคคล ที่ยึดระบบคุณธรรมและส่งเสริมให้ทุกกลุ่ม มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของตน (Career Path)

5. ระบบบริหารบุคคล ต้องเอื้อต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่

- (1) ยึดคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จขององค์กร บุคลากรที่เก่งกล้าสามารถ คือ ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรพัฒนาได้ แข่งขันได้และประสบความสำเร็จ
- (2) ยึดการบริหารบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Partner) และเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- (3) พัฒนาระบบบริหารบุคคลให้สามารถดึงดูด รักษา พัฒนาคนดี คนเก่งไว้ในองค์กรและสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากรทุกสายงาน
- (4) ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปิดเสรีทางการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น ระบบบริหารบุคคลต้องเข้าสู่มาตรฐานสากล และเอื้ออำนวยต่อยุทธศาสตร์ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย

V.2
การพัฒนา
บุคลากร
อุดมศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำ
และผู้ร่วมงาน

ผู้นำ

ผู้ตาม

เครือข่าย

ประจำการ

Executive Succession

การพัฒนา
ความเป็นมืออาชีพ

สังเกตตัวแบบ (OBSERVATION)

ร่วมปฏิบัติ (INTERNSHIP)

สร้างประสบการณ์แห่งความสำเร็จ
(SUCCESS EXPERIENCES)

V.3

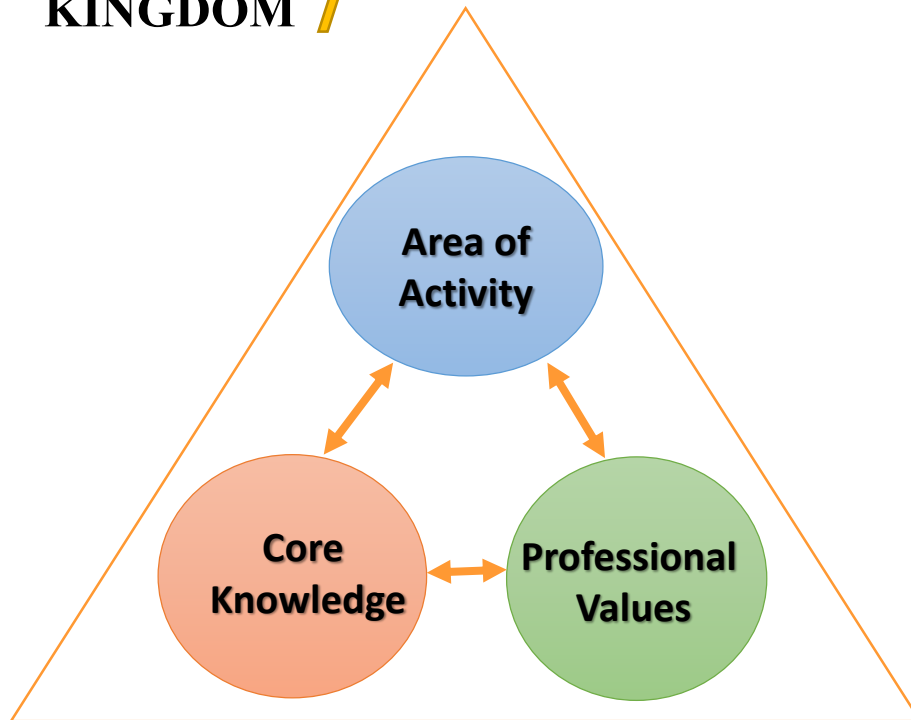
**PROFESSIONAL
STANDARDS
FRAMEWORK**

PSF

ตัวอย่างของ
**UNITED
KINGDOM**

U.K.

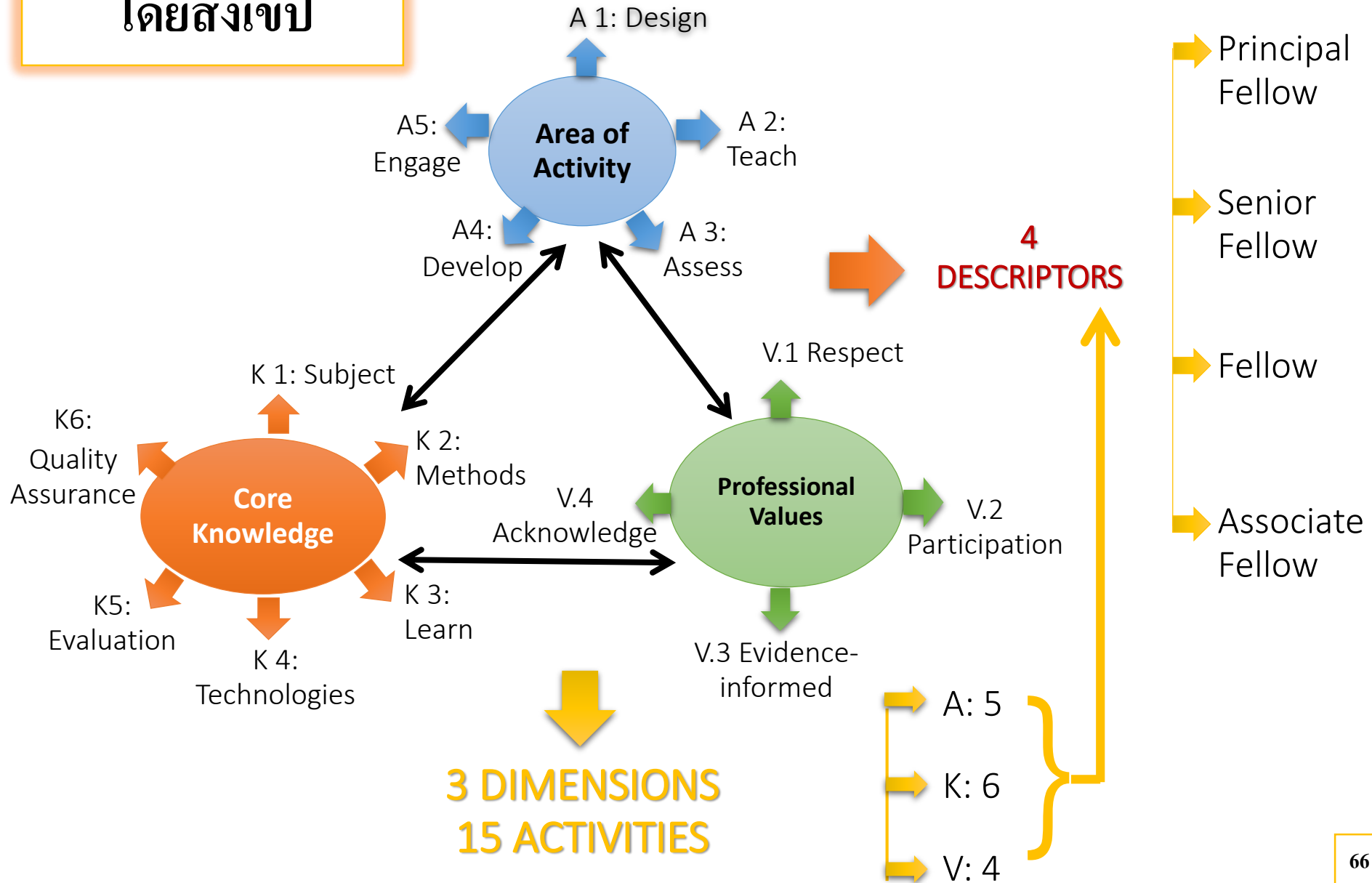
**V.3.1
Aims of the
Framework**



1. Supports the initial and continuing professional development of staff engaged in teaching and supporting learning
2. Fosters dynamic approaches to teaching and learning through creativity, innovation and continuous development in diverse academic and/or professional settings.
3. Demonstrates to students and other stakeholders the professionalism that staff and institutions bring to teaching and support for student learning
4. Acknowledges the variety and quality of teaching, learning and assessment practices that support and underpin student learning
5. Facilitates individuals and institutions in gaining formal recognition for quality-enhanced approaches to teaching and supporting learning, often as part of wider responsibilities that may include research and/or management activities

V.3.2 สาระสำคัญ โดยสังเขป

UK Professional Standards Framework (PSF) for Teaching and Supporting Learning in Higher Education



V.3.3 องค์การดำเนินงานแบบเครือข่าย (PARTNERSHIP)



V.3.4
การเข้าร่วม
Partnership
Network ของ
มหาวิทยาลัยไทย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

- ➔ **เข้าเป็นสมาชิกประเภท Strategic Partner ของ HEA เมื่อ พ.ศ.2558 จัดอบรมคณาจารย์เพื่อเข้าสู่ระดับ Senior Fellow ตาม UKPSF เมื่อ มกราคม พ.ศ.2560 จำนวน 13 คน ได้รับการประเมินผ่านเป็น Senior Fellow จำนวน 6 คน เป็น Fellow จำนวน 3 คน**
- ➔ **เมื่อ พ.ศ.2560 ได้รับ Accreditation ให้จัดอบรมตามหลักสูตรระดับ Associate Fellow แก่คณาจารย์ของ มทส. จำนวน 30 คน ได้รับการประเมินผ่านเป็น Associate Fellow จำนวน 20 คน**
- ➔ **จะจัดอบรมคณาจารย์เพื่อเข้าสู่ระดับ Senior Fellow ครั้งที่ 2 ภายในเดือน มิถุนายน พร้อมทั้งขอปรับระดับ Accreditation ให้จัดการอบรมและประเมินระดับ Fellow ได้เอง ส่วนระดับ Senior กับ Principle Fellow จะยังคงอบรมตามหลักสูตร UKPSF เพื่อดำรงความเป็น International Outlook and Standard**

V.3.4
การเข้าร่วม
Partnership
Network ของ
มหาวิทยาลัยไทย

➔ **มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**

↳ **เข้าเป็นสมาชิกประเภท Access Partner ของ HEA เมื่อ พ.ศ.2560 และจัดอบรมคณาจารย์เพื่อเข้าสู่ระดับ Fellow ตาม UKPSF ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2560**

➔ **มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

↳ **ได้ส่งผู้แทนไปเจรจาความร่วมมือกับ HEA และจะได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ทำงานเป็นเครือข่ายในประเทศไทยต่อไป**

V 3.5 : สรุป



ปฐมบทการปฏิรูปการอุดมศึกษา คือการปฏิรูปสภามหาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในรูปองค์คณะบุคคล ทำหน้าที่กำหนด และกำกับนโยบาย กำกับดูแลการบริหาร และการจัดการให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่อาศัยมติของที่ประชุม ทำหน้าที่พิทักษ์อัตตาภิบาลและธรรมาภิบาล (Self Good Governance) เพื่อให้การบริหารสถาบันอยู่ในครรลองของการบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบ อิสระ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

ส่วนการปฏิรูปด้านการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การพัฒนาคุณภาพของ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือ สำคัญของการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดขึ้นได้ตาม เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย

การกำกับดูแลด้านวิชาการและ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ?

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

