

องค์ประกอบที่ ๗ การบริหารและการจัดการ

หลักการ

สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้มีคุณภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

มาตรฐานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๑. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๖๕) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
๒. มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๙ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
๓. มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๕๑ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
๔. มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
๕. มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)
๖. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อสถาบันที่เป็นเลิศ ๒๐๐๙-๒๐๑๐
๗. เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
๘. ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง คู่มือและแนวปฏิบัติในการพิจารณาออกใบอนุญาตให้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.๒๕๕๑
๙. ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๔

ตัวบ่งชี้ที่ ๓.๑ **ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (สกอ ๓.๑)**

ชนิดของตัวบ่งชี้ กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการเจริญก้าวหน้าของสถาบันอุดมศึกษา คือสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบันนั้น ๆ หากสภาสถาบันและผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่ดี มีธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคม รักความก้าวหน้า ดูแลบุคลากรอย่างดี เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา และกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันไปในทิศทางที่ถูกต้อง จะทำให้สถาบันเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว

เกณฑ์มาตรฐาน :

๑. สภาสถาบันปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดครบถ้วน และมีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้า

๒. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน

๓. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของสถาบันไปยังบุคลากรในสถาบัน

๔. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม

๕. ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ

๖. ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๑. สภาสถาบันประเมินผลการบริหารงานของสถาบันและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ

หากจะประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานข้อที่ ๖ นั้น ต้องแสดงข้อมูลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลครบถ้วนทั้ง ๑๐ ประการ ตามนิยามศัพท์ที่ระบุไว้ ซึ่งสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ของ สมศ

เกณฑ์การประเมิน :

คะแนน ๑	คะแนน ๒	คะแนน ๓	คะแนน ๔	คะแนน ๕
มีการดำเนินการ ๑ ข้อ	มีการดำเนินการ ๒ หรือ ๓ ข้อ	มีการดำเนินการ ๔ หรือ ๕ ข้อ	มีการดำเนินการ ๖ ข้อ	มีการดำเนินการ ๓/ ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ ๓.๑.๑ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน (สมศ ๑๓)

ชนิดของตัวบ่งชี้ ผลลัพธ์

คำอธิบายตัวบ่งชี้ :

การประเมินผลตามหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารในการบริหารและการจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา จะมุ่งเน้นการประเมินคุณภาพของการบริหารงานตามนโยบายของสภาสถาบันอุดมศึกษา ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปี ความสามารถในการบริหารและการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

เกณฑ์การให้คะแนน

ใช้ค่าคะแนนการประเมินผลผู้บริหารโดยคณะกรรมการที่สภาสถาบันแต่งตั้ง (คะแนนเต็ม ๕)

ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงรายละเอียดการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งทบทวนกรอบทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

๒. เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงรายละเอียดการดำเนินการตามระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเอกสารหรือหลักฐานหรือรายงานหรือบันทึกการประชุมที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันได้กำหนดให้มีกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

๓. เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันมีการติดตามผลการดำเนินงานสำคัญ เช่น ระบบในด้านนโยบายและแผน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการเงินและงบประมาณ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นมติดิสถาบัน

๔. เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงนโยบายของสถาบันที่กำหนดให้มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยคณะกรรมการที่สภาสถาบันแต่งตั้งและมีการดำเนินงานตามระบบนั้น

๕. รายงานการสังเค ราชั้มติหรือนโยบาย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

หมายเหตุ ระดับสถาบัน ผู้บริหาร หมายถึง อธิการบดี

ระดับคณะ ผู้บริหาร หมายถึง คณบดีหรือผู้บริหารของหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะที่มี
การจัดการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ ๗.๒ การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ ๗.๒)

ชนิดของตัวบ่งชี้ กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ :

มาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ ๓ กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิง แข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน ประกอบด้วย การระบุนวัตกรรม การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน การกำหนดแนววิถีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันให้ดียิ่งขึ้น

เกณฑ์มาตรฐาน :

๑. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
๒. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ ๑
๓. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacitknowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ ๑ และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
๔. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ ๑ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge)
๕. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacitknowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

เกณฑ์การประเมิน :

คะแนน ๑	คะแนน ๒	คะแนน ๓	คะแนน ๔	คะแนน ๕
มีการดำเนินการ ๑ ข้อ	มีการดำเนินการ ๒ ข้อ	มีการดำเนินการ ๓ ข้อ	มีการดำเนินการ ๔ ข้อ	มีการดำเนินการ ๕ ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ ๓/๓ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (สกอ ๓/๓)

ชนิดของตัวบ่งชี้ กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ :

สถาบันควรมีการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับนโยบายและการวางแผนระดับสถาบัน เพื่อให้เป็นระบบที่สมบูรณ์สามารถเชื่อมโยงกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เป็นระบบที่ใช้งานได้ทั้งเพื่อการบริหาร การวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทุกด้านของบุคลากร เพื่อการติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาสถาบัน ทั้งนี้ ระบบดังกล่าวต้องมีความสะดวกในการใช้งานโดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้ใช้

เกณฑ์มาตรฐาน :

๑. มีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)

๒. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ และการเงิน และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ

๓. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศ

๔. มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศมาปรับปรุงระบบสารสนเทศ

๕. มีการส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนด

เกณฑ์การประเมิน :

คะแนน ๑	คะแนน ๒	คะแนน ๓	คะแนน ๔	คะแนน ๕
มีการดำเนินการ ๑ ข้อ	มีการดำเนินการ ๒ ข้อ	มีการดำเนินการ ๓ ข้อ	มีการดำเนินการ ๔ ข้อ	มีการดำเนินการ ๕ ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ ๗.๔ ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ ๗.๔)

ชนิดของตัวบ่งชี้ กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ :

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบ อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกล ยุทธ์เป็นสำคัญ

เกณฑ์มาตรฐาน

๑. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและ ตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

๒. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย ๓ ด้าน ตาม บริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงินงบประมาณระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสถานที่
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การ

บริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณ ของอาจารย์และบุคลากร

- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

๓. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการ วิเคราะห์ในข้อ ๒

๔. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

๕. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อ พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๖. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือ วิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

หมายเหตุ

คะแนนการประเมินจะเท่ากับ ๐ หากพบว่าเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงขึ้นภายในสถาบันในรอบปี การประเมิน ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร หรือต่อ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ หรือต่อความมั่นคงทางการเงินของสถาบัน อันเนื่องมาจากความบกพร่องของ สถาบันในการควบคุม หรือจัดการกับความเลวร้าย หรือปัจจัยที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยมีหลักฐาน ประกอบที่ชัดเจน

ตัวอย่างความเลวร้ายแรงที่ให้ผลประเมินเป็นศูนย์ (๐) คะแนน เช่น

๑. มีการเสียชีวิตและถูกทำร้ายร่างกายหรือจิตใจอย่างรุนแรงของนักศึกษา คณาจารย์บุคลากร ภายในสถาบัน ทั้งๆ ที่อยู่ในวิสัยที่สถาบันสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบในเหตุการณ์ดังกล่าวได้ แต่ ไม่พบแผนการจัดการความเลวร้ายหรือไม่พบความพยายามของสถาบันในการระงับเหตุการณ์ดังกล่าว

๒. สถาบันหรือหน่วยงานเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น คณาจารย์ นักวิจัยหรือ บุคลากรขาดจริยธรรม จรรยาบรรณ การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือ กฎกระทรวง และเกิดเป็นข่าวรบกวนให้เห็นตามสื่อต่าง เช่น หนังสือพิมพ์ ข่าว online เป็นต้น

๓. สถาบันหรือหน่วยงานขาดสภาพคล่องในด้านการเงินจนทำให้ต้องปิดหลักสูตรหรือไม่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาปัจจุบันที่เรียนอยู่อย่างรุนแรง

เกณฑ์การประเมิน :

คะแนน ๑	คะแนน ๒	คะแนน ๓	คะแนน ๔	คะแนน ๕
มีการดำเนินการ ๑ ข้อ	มีการดำเนินการ ๒ ข้อ	มีการดำเนินการ ๓ ข้อ หรือ ๔ ข้อ	มีการดำเนินการ ๕ ข้อ	มีการดำเนินการ ๖ ข้อ

**หากมีคณะใดคณะหนึ่งได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (๐) แล้ว สถาบันก็จะได้คะแนนการประเมิน เป็นศูนย์ (๐) ด้วยเช่นกัน หากเห็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ข้างต้น

การไม่เข้าข่ายที่ทำให้ผลการประเมินได้คะแนนเป็นศูนย์ (๐) ได้แก่

๑. สถาบันมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับเพื่อลด ผลกระทบสำหรับความเลวร้ายที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงดังกล่าวไว้ล่วงหน้า และดำเนินการตามแผน

๒. เป็นเหตุสุดวิสัย อยู่นอกเหนือการบริหารจัดการ (การควบคุมหรือการป้องกัน) ของสถาบัน

๓. เหตุการณ์ร้ายแรง ดังกล่าวมีความรุนแรงที่ลดน้อยลงมาจากแผนรองรับผลกระทบที่ได้ กำหนดไว้ล่วงหน้า