

ฉบับที่ ๑๑๑

ที่ ทม 0202.4/ว 560



งานประสานงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น	
เลขที่.....	๑๐๑๖
วันที่.....	๒๕ ก.ค. ๒๕๔๐
เวลา.....	๑๑.๒๐

ทบวงมหาวิทยาลัย
328 ถนนศรีอยุธยา ราชเทวี
กรุงเทพฯ 10400

29 กันยายน 2540

กองการอุดมศึกษาขอนแก่น	
เลขที่.....	7147
วันที่.....	1 ต.ค. 2540
เวลา.....	๑๐.๔๐

เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งในสำนักงาน
อธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่า

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

กองแผนงาน	
เลขที่.....	๔๐๑
วันที่.....	1 ต.ค. ๒๕๔๐
เวลา.....	๑๐.๒๐

- อ้างถึง
1. หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.2/7757 ลงวันที่ 3 เมษายน 2539
 2. หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/9803 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2539
 3. หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/4826 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2540
 4. หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.2/8168 ลงวันที่ 11 เมษายน 2540

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและ
การกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/
หน่วยงานเทียบเท่า จำนวน 1 ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง ได้แจ้งให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน ทราบว่า โดยที่ ก.ม.
มีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาไทยให้บรรลุผล
สำเร็จ และตอบสนองสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก.ม. จึงได้พิจารณาเห็นว่า
การจัดระบบบริหารสถาบันการศึกษา ซึ่งยังเป็นรูปแบบส่วนราชการของรัฐ จำเป็นต้อง
ได้รับการพัฒนาระบบ กระบวนการ กฎระเบียบและการบริหารงานให้คล่องตัวทันสมัย
โดยยึดผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ และต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันกับโครงสร้าง
ส่วนราชการ และอัตรากำลังอย่างเหมาะสม อีกทั้งต้องเป็นการตอบสนองนโยบายการ
ปฏิรูประบบราชการของรัฐ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ก.ม. จึงได้แต่งตั้ง
อ.ก.ม.วิสามัญเฉพาะกิจเพื่อให้ทำหน้าที่ศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่ง

ส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังในสำนักงานอธิการบดี และสำนักงานเลขานุการ รวมทั้งได้จัดประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/สถาบัน และผู้เกี่ยวข้องโดยได้ร่วมกันพิจารณาหารูปแบบ และแนวทางที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัย/สถาบันให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ ก.ม. ต่อไป ความแจ้งแล้ว นั้น

ทบวงมหาวิทยาลัยใคร่ขอเรียนให้ทราบว่า บัดนี้ ก.ม. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางในการเสนอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่า เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย/สถาบันต่าง ๆ ในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง ดังต่อไปนี้

1. ให้มหาวิทยาลัย/สถาบันดำเนินการเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ/หน่วยงานเทียบเท่าตามความเหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน แต่ละแห่ง โดยอยู่ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถาบัน

2. ในการปรับปรุงโครงสร้าง มหาวิทยาลัย/สถาบัน ควรจัดรูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังใหม่ โดยยึดหลักการไม่เพิ่มกำลังคน และยังคงอยู่ภายใต้กรอบอัตรากำลัง และกรอบงบประมาณเดิม

3. การจัดโครงสร้างองค์กร ควรเน้นความมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และลดความซ้ำซ้อน โดยยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก

ทั้งนี้ ในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้าง ให้คำนึงถึงหลักการและวิธีการตามแนวคิด 5 ประการ ดังนี้

- 1) ให้บทบาทปรับปรุงบทบาทและภารกิจหลักของหน่วยงานที่เสนอให้มีความเหมาะสมกับการปรับปรุงโครงสร้าง

- 2) ให้ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้
- 3) ให้พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลโดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) ให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรของหน่วยงานที่เสนอโดยต้องสอดคล้องกับการกิจและลักษณะการปฏิบัติงาน
- 5) ให้มีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้ ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น ส่วนการจัดทำคำขอให้ปฏิบัติตามแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างดังที่แนบมาและเมื่อมหาวิทยาลัย/สถาบันดำเนินการจัดทำคำขอปรับปรุงโครงสร้างเรียบร้อยแล้วให้นำเสนอ ก.ม. พิจารณาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(อ.ศ.สทราจารย์ วันชัย ศิริชนะ)
ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหาร
สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร
โทร. 246-0025 ต่อ 509, 517
โทรสาร 245-7918-19

แนวทาง
การปรับปรุงโครงสร้าง
การแบ่งส่วนราชการและการกำหนด
ตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและ
สำนักงานเลขานุการ

เอกสารประกอบหนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.4/ว560
ลงวันที่ 29 กันยายน 2540

ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหาร
สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ
และการกำหนดตำแหน่ง
ในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ

ประกอบด้วยสาระสำคัญ รวม 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 กรอบนโยบาย เป้าหมาย และแนวปฏิบัติ
- ส่วนที่ 2 แนวคิดในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้าง
- ส่วนที่ 3 ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
- ส่วนที่ 4 แนวทางการเสนอคำขอปรับปรุงโครงสร้าง

ส่วนที่ 1

กรอบนโยบาย เป้าหมาย และแนวปฏิบัติ

นโยบาย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย มีความมุ่งหมายให้การดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่า เป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงเห็นควรให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่า ให้มีความคล่องตัว เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ดังนั้น จึงได้กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้าง ไว้ดังนี้

1. ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่าของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ตามความเหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน แต่ละแห่ง โดยอยู่ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถาบัน
2. ในการปรับปรุงโครงสร้าง มหาวิทยาลัย/สถาบันควรจัดรูปแบบโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังใหม่ โดยยึดหลักการไม่เพิ่มกำลังคน และยังคงอยู่ภายใต้กรอบอัตรากำลังและกรอบงบประมาณเดิม
3. การจัดโครงสร้างองค์กร ควรเน้นความมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และลดความซ้ำซ้อน โดยยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก

เป้าหมาย

เมื่อได้ดำเนินการตามกรอบนโยบายดังกล่าวแล้ว จะทำให้การบริหารงานภายในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่า มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในทุกด้าน

แนวปฏิบัติ

1. ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างได้ตามกรอบนโยบายข้างต้น
2. ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดทำคำขอปรับปรุงโครงสร้าง โดยดำเนินการตามแนวทางที่แนบ และให้นำเสนอ ก.ม. เพื่อพิจารณาต่อไป
3. เมื่อ ก.ม. พิจารณาอนุมัติแล้ว จะแจ้งผลการพิจารณาและแนวทางปฏิบัติให้มหาวิทยาลัย/สถาบันทราบต่อไป
4. ในการกำหนดกรอบโครงสร้างใหม่ ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน ดำเนินงานภายใต้กรอบโครงสร้าง เป็นระยะเวลาต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี

ส่วนที่ 2

แนวคิดในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้าง

แนวคิด	ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา
<u>แนวคิดที่ 1</u> การปรับปรุงบทบาทและ ภารกิจหลักของหน่วยงาน	1. ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทางและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ให้ชัดเจน และสอดคล้องกัน 2. กำหนดพันธกิจของหน่วยงานให้เป็นไป และสนองตอบ เป้าหมายตามภารกิจหลัก 3. จำแนกประเภทและจัดลำดับความสำคัญของภารกิจในส่วนที่ต้องดำเนินการ ต้องยุบรวม/ยุบเลิก หรือต้องถ่ายโอนให้เอกชน 4. กำหนดบทบาท ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาในระดับสำนักงาน อธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ ให้เหมาะสม ทั้งในด้าน บริหารทั่วไปและด้านบริการวิชาการ โดยใช้หลักการกระจาย อำนาจ/การตัดสินใจ หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม ลดการ บังคับบัญชา และปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นการกำหนด นโยบาย/มาตรฐาน กำกับ ตรวจสอบ ส่งเสริม ประสาน สนับสนุน และให้บริการโดยมุ่งเน้นความรวดเร็ว ประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานด้านวิชาการของระดับคณะ/ภาควิชา รวมทั้งผู้รับ บริการ เช่น อาจารย์ นักศึกษา และชุมชน . 5. กำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงของภารกิจ ระบบงาน และ บทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ให้สอดคล้องกันอย่างเป็น ระบบในลักษณะบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 6. จำแนกภารกิจที่มีลักษณะพิเศษ หรือต้องให้บริการกลาง เพื่อ จัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระ โดยต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และ ระบบงานให้ชัดเจน 7. มีการปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจของหน่วยงานได้ตาม ความเหมาะสมและจำเป็น

แนวคิด	ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา
แนวคิดที่ 2 การปรับปรุงระบบงาน และวิธีการทำงาน	1. จัดประเภทงานและลำดับความสำคัญของงานในหน่วยงาน 2. กำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ หรือแผนทิศทางที่เหมาะสม 3. จัดวางระบบงานโดยพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานให้เหมาะสมทันสมัย โดยการลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ไม่ซ้ำซ้อน ใช้หลักการกระจายอำนาจ/มอบอำนาจ/การตัดสินใจ 4. กำหนดมาตรฐานของงาน 5. มีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ 6. กำหนดวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการ 7. จัดระบบและวิธีการทำงานที่ทันสมัย ใช้คนน้อยลง โดยการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีมาทดแทนกำลังคน 8. กำหนดระเบียบ/แนวทางปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติงาน 9. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 10. จัดระบบงานที่สอดคล้องและเหมาะสมกับระบบงบประมาณ (อาจต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป) 11. จัดระบบประกันคุณภาพของงาน 12. จัดระบบการจ้างเหมาเอกชน 13. จัดระบบที่เชื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานเบ็ดเสร็จได้ด้วยตนเอง/กลุ่มงาน ในลักษณะคิดเป็น, ทำเป็น, ตัดสินใจได้ 14. จัดระบบที่เชื่อให้ข้าราชการสร้างผลงานเชิงวิชาการ/วิชาชีพได้ 15. จัดระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผล 16. จัดระบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอย่างสอดคล้องกันทุกระดับ 17. ยกเลิก/ปรับปรุง ระเบียบ/แนวทางปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติงานให้เหมาะสม ทันสมัย 18. จัดระบบประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงาน 19. จัดระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

แนวคิด	ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา
แนวคิดที่ 2 การปรับปรุงระบบงาน และวิธีการทำงาน	1. จัดประเภทงานและลำดับความสำคัญของงานในหน่วยงาน 2. กำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ หรือแผนทิศทางที่เหมาะสม 3. จัดวางระบบงานโดยพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานให้เหมาะสมทันสมัย โดยการลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ไม่ซ้ำซ้อน ใช้หลักการกระจายอำนาจ/มอบอำนาจ/การตัดสินใจ 4. กำหนดมาตรฐานของงาน 5. มีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ 6. กำหนดวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการ 7. จัดระบบและวิธีการทำงานที่ทันสมัย ใช้คนน้อยลง โดยการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีมาทดแทนกำลังคน 8. กำหนดระเบียบ/แนวทางปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติงาน 9. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 10. จัดระบบงานที่สอดคล้องและเหมาะสมกับระบบงบประมาณ (อาจต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป) 11. จัดระบบประกันคุณภาพของงาน 12. จัดระบบการจ้างเหมาเอกชน 13. จัดระบบที่เชื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานเบ็ดเสร็จได้ด้วยตนเอง/กลุ่มงาน ในลักษณะคิดเป็น, ทำเป็น, ตัดสินใจได้ 14. จัดระบบที่เชื่อให้ข้าราชการสร้างผลงานเชิงวิชาการ/วิชาชีพได้ 15. จัดระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผล 16. จัดระบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอย่างสอดคล้องกันทุกระดับ 17. ยกเลิก/ปรับปรุง ระเบียบ/แนวทางปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติงานให้เหมาะสม ทันสมัย 18. จัดระบบประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงาน 19. จัดระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

แนวคิด	ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา
แนวคิดที่ 3 - การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า	1. ทบทวนโครงสร้างการจัดอัตรากำลังใหม่ให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งระบบ โดยยึดหลักการไม่เพิ่มกำลังคนในภาพรวม 2. จัดระบบการบริหารแบบรวมกลาง ใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน โดยมุ่งเน้นให้สนับสนุนการเพิ่มบุคลากรด้านวิชาการและบริการวิชาการเป็นหลัก ทั้งในแง่จำนวนและระดับตำแหน่งและลดอัตรากำลังของงานด้านธุรการ 3. จัดกรอบอัตรากำลังใหม่โดยกำหนดจำนวน ระดับ ตำแหน่ง และสายงานที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ภารกิจ แผนงาน โครงการ หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของแต่ละงาน (โดยการเกลี่ยอัตรา, ตัดโอน, ย้าย, เปลี่ยนตำแหน่ง) 4. จัดระบบมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งและระดับให้สอดคล้องตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทั้งในด้านเฉพาะตัวและภารกิจของหน่วยงาน 5. จัดระบบการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม 6. กำหนดค่าตอบแทนในลักษณะสวัสดิการเกื้อกูลอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะผู้มีผลงานในลักษณะเฉพาะตัวในแต่ละระดับและประเภทของงาน 7. จัดระบบการประเมินความดีความชอบโดยระบบเปิด 8. จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยต้องมีตัวชี้วัดและแนวทางให้ปรับปรุงแก้ไข 9. จัดระบบการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม (Rotation) 10. จัดระบบการพัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพและทักษะในการปฏิบัติงานโดยสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการ 11. จัดระบบรักษาศักยภาพที่มีคุณภาพ ให้อยู่ในองค์กรได้อย่างถาวร/ต่อเนื่อง

แนวคิด	ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา
<u>แนวคิดที่ 4</u> การปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรที่สอดคล้องกับการกิจ	1. จัด/ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างใหม่ภายใต้ความเป็นไปได้ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถาบัน 2. จัดโครงสร้างหลักให้สอดคล้องกับการกิจ, ทิศทาง, ระบบงาน, ศักยภาพ และความพร้อมของมหาวิทยาลัย/สถาบัน 3. จัดรูปแบบโครงสร้างหลักให้มีขนาดเล็กกระทัดรัด มีความเป็นเอกภาพ แต่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันโดยไม่ซ้ำซ้อน, คล่องตัว, รวดเร็ว, ประหยัดทรัพยากร มีประสิทธิภาพ และเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา, ผู้เกี่ยวข้อง, ชุมชน) 4. จัดโครงสร้างภายในโดยรวมงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันเป็นรูปแบบกลุ่มงาน เพื่อให้มีลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงานได้โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานในลักษณะ One Stop Service ซึ่งจะช่วยให้จัดองค์กรในลักษณะ Flat Organization ได้ 5. กลุ่มงานควรเน้นเฉพาะงานหลัก ลดความหลากหลายของกลุ่มงาน เท่าที่จำเป็นและให้ความสำคัญงานเชิงบริการวิชาการมากกว่างานธุรการ 6. ยกเลิกการจัดหน่วยงานย่อย และไม่จัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่ไม่จำเป็น 7. กำหนดบทบาท การกิจและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยต้องมีกระบวนการบริหารที่สามารถประสานนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนกันได้อย่างต่อเนื่องและครบวงจร 8. จัดตั้งหน่วยงานอิสระที่มีลักษณะงานพิเศษหรือเป็นงานเชิงนโยบายได้ในรูปแบบส่วนราชการขึ้นตรงอธิการบดีหรือหน่วยงานในกำกับ 9. กำหนดรูปแบบโครงสร้างที่ตอบสนองนโยบายกระจายอำนาจ/มอบอำนาจทั้งในระดับทบวงฯ และภายในมหาวิทยาลัย/สถาบัน 10. จัดรูปแบบโครงสร้างที่เตรียมรองรับนโยบายการนำมหาวิทยาลัย/สถาบัน ออกนอกระบบได้ในระยะต่อไป

แนวคิด	ตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา
<u>แนวคิดที่ 5</u> การสร้างระบบตรวจสอบและติดตามการดำเนินการ	1. จัดระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผล โดยควรมีหน่วยงานอิสระเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม 2. จัดระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กรในภาพรวม 3. จัดระบบการตรวจสอบอัตราค่าจ้างและความเหมาะสมของค่าจ้างให้ตำแหน่งในแต่ละระดับโดยควรเน้นตำแหน่งระดับสูง 4. จัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. จัดระบบประเมินคุณภาพของงาน 6. จัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับรายงานผลการตรวจสอบ/การประเมินต่าง ๆ และแนวทาง/วิธีการแก้ปัญหา 7. จัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินการของผู้บริหารและหน่วยงานในเรื่องที่ตรวจสอบได้ 8. จัดระบบการให้ความรู้เผยแพร่/สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน, เอกสารเผยแพร่ 9. จัดระบบการสรรหาและพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะ (ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะทางในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง)

ส่วนที่ 3

ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

1. ผู้บริหาร/ผู้แทนมหาวิทยาลัย/สถาบัน เข้าร่วมรับฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงโครงสร้าง จากทบวงมหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัย/สถาบัน ดำเนินการจัดทำรายละเอียดคำขอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่า ตามที่เห็นว่าจำเป็น และมีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
3. เสนอรูปแบบโครงสร้าง พร้อมคำชี้แจงให้ ก.ม. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

ส่วนที่ 4

แนวทางการเสนอคำขอปรับปรุงโครงสร้าง

1. มหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดทำคำขอปรับปรุงโครงสร้าง โดยชี้แจงข้อมูลประกอบ การพิจารณาของ ก.ม.โดยละเอียดตามแบบนำเสนอข้อมูลประกอบคำขอปรับปรุงโครงสร้างของ มหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ ก.ม. กำหนด (ดังแนบ)
2. เมื่อมหาวิทยาลัย/สถาบัน ได้จัดเตรียมร่างคำขอปรับปรุงโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ให้แจ้งทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อจัดผู้ทรงคุณวุฒิ และเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายไปร่วมศึกษา วิเคราะห์ คำขอเบื้องต้น และมหาวิทยาลัย/สถาบัน ดำเนินการปรับปรุงร่างตามข้อเสนอแนะ
3. มหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดทำหนังสือถึงกรรมการและเลขานุการ ก.ม. พร้อมกับ แนบคำขอตามข้อ (2) จำนวน 30 ชุด ส่งไปยังทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอ ก.ม. พิจารณาต่อไป

แบบนำเสนอข้อมูลประกอบคำขอปรับปรุงโครงสร้าง ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน.....

1. ชื่อโครงการ (การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งใน
สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขาธิการ/หน่วยงานเทียบเท่า)

2. หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. เป้าหมายในการดำเนินการ (กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

- ให้ชี้แจงรายละเอียดของข้อมูลดังต่อไปนี้

5.1 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถาบัน และกฎ/ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ปรัชญา ประวัติความเป็นมา และระยะเวลาการจัดตั้งมหาวิทยาลัย/สถาบัน

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

(ชี้แจงภาพรวมที่เป็นอยู่ เช่น แนวนโยบาย, ลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/
สถาบัน กฎ, ระเบียบ, โครงสร้าง, ระบบงาน, เทคโนโลยี, งบประมาณ, อัตรากำลัง,
การกำหนดค่าตอบแทน และอื่น ๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

5.4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัย/สถาบัน (ตามที่ได้รับอนุมัติไว้เดิม)

.....

.....

.....

.....

.....

5.6 ขอบข่ายภารกิจ และระบบงาน (ที่แจ้งภาพรวมของภารกิจหลัก และกระบวนการ, ขั้นตอน, วิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

.....

.....

.....

.....

.....

5.7 ขนาดของภารกิจในภาพรวม (ที่แจ้งรายละเอียดของข้อมูลเกี่ยวกับสถิติปริมาณงาน, จำนวนคณะ/ภาควิชา/หน่วยงานเทียบเท่า, จำนวนหลักสูตร/ระดับ/สาขา, จำนวนบุคลากร, จำนวนเงินงบประมาณ/เงินรายได้, จำนวนพื้นที่/อาคารสถานที่/อุปกรณ์ และอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบย้อนหลัง 3 ปี)

.....

.....

.....

.....

.....

5.8 ผลสำเร็จของภารกิจในภาพรวม (ที่แจ้งข้อมูลผลงานในภาพรวมที่ดำเนินการไปแล้ว)

.....

.....

.....

.....

.....

6. โครงสร้างที่เสนอขอปรับปรุงใหม่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

- ประกอบด้วยเอกสาร 3 ส่วน ดังนี้

6.1 คำชี้แจงประกอบคำขอปรับปรุงโครงสร้าง

6.2 ตารางแสดงโครงสร้างที่ขอปรับปรุงใหม่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

6.3 ตารางชี้แจงรายละเอียดประกอบคำขอปรับปรุงโครงสร้างของ
มหาวิทยาลัย/สถาบัน

คำชี้แจงประกอบคำขอปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

1. การเสนอคำขอปรับปรุงโครงสร้าง ให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน นำเสนอรูปแบบได้ทั้งโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและโครงสร้างการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ หรือหน่วยงานเทียบเท่า เช่น ศูนย์, สถาบัน สำนัก ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยให้ดำเนินการได้พร้อมกันทั้งระบบ
2. ให้ระบุคำขอและรายละเอียดคำชี้แจงของข้อมูล ตามตารางคำขอปรับปรุงโครงสร้าง
ที่ ก.ม. กำหนด (ดังแนบ)
3. การนำเสนอข้อมูลตามข้อ 1 และ 2 ให้ชี้แจงข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบโครงสร้างเดิม และรูปแบบโครงสร้างใหม่ โดยละเอียดตามหัวข้อที่กำหนดให้
4. รายละเอียดของข้อมูลในลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่อาจจะแสดงไว้ในตารางตามข้อ 1 และ 2 ก็ให้นำเสนอเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยได้
5. มหาวิทยาลัย/สถาบัน ควรจัดทำเอกสารสรุปคำขอปรับปรุงโครงสร้างพร้อมข้อมูลสำคัญ เพื่อความสะดวกในการชี้แจงประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ม.ฯ ระบบ ต่อไป
6. มหาวิทยาลัย/สถาบันใด จะมีรูปแบบโครงสร้างในลักษณะใด รวมทั้งจะมีจำนวนและระดับตำแหน่งในโครงสร้างอย่างไร ก.ม.จะพิจารณาคำขอให้จากความจำเป็นและลักษณะ รวมทั้งงานนโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน และผลสำเร็จของงาน

ลำดับ ที่	โครงสร้างส่วนราชการที่เสนอ	โครงสร้างตำแหน่งที่เสนอ	หมายเหตุ
1.	<u>สำนักงานอธิการบดี</u>		
2.	<u>สำนักงานเลขานุการ</u>		
3.	<u>สำนักงานเลขานุการ</u> <u>หน่วยงาน</u> <u>เทียบเท่า</u> (ศูนย์, สถาบัน, สำนัก)		

ตารางชี้แจงรายละเอียดประกอบคำขอปรับปรุงโครงสร้าง
ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

ลำดับที่	รูปแบบโครงสร้างเดิม	รูปแบบโครงสร้างใหม่ที่ได้เสนอ		หมายเหตุ
		คำชี้แจง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	
1	ชื่อส่วนราชการ(ตามกฎหมาย)	ชื่อส่วนราชการ		
2	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ		
3	ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน	ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน		
4	การจัดระบบงาน/วิธีการทำงาน	การจัดระบบงาน/วิธีการทำงาน		

ลำดับที่	รูปแบบโครงสร้างเดิม	รูปแบบโครงสร้างใหม่ที่น่าสนใจ		หมายเหตุ
		คำชี้แจง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	
5	การจัดระบบความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน	การจัดระบบความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน		
6	การจัดระบบประกันคุณภาพของงาน	การจัดระบบประกันคุณภาพของงาน		
7	โครงสร้างการกำหนดตำแหน่งและ การจัดอัตราจ้าง	โครงสร้างการกำหนดตำแหน่งและ การจัดอัตราจ้าง		
8	การจัดระบบพัฒนาบุคลากร	การจัดระบบพัฒนาบุคลากร		

ลำดับที่	รูปแบบโครงสร้างเดิม	รูปแบบโครงสร้างใหม่ทีเสนอ		หมายเหตุ
		คำชี้แจง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	
9	การจัดระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผล	การจัดระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผล		
10	การจัดระบบรายงานผลการดำเนินงาน	การจัดระบบรายงานผลการดำเนินงาน		

7. ประเด็นคำถามเพื่อสนับสนุนคำขอปรับโครงสร้างใหม่ของ
มหาวิทยาลัย/สถาบัน

(ให้ชี้แจงแนวคิดที่บ่งชี้ความจำเป็นซึ่งต้องแก้ไขปัญหาของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ตามข้อ 5.3
ด้วยวิธีการปรับปรุงโครงสร้างในรูปแบบตามคำเสนอขอของมหาวิทยาลัย/สถาบัน โดยต้อง
ระบุข้อคิดเห็น, เหตุผล, แนวทาง, วิธีการ, ข้อพิสูจน์ หรือความคาดหวัง ให้ชัดเจน ดังนี้)

7.1 บทบาท, ทิศทาง, เป้าหมาย และนโยบาย ในการจัดการระบบบริหารทั่วไป และการจัดการ
ศึกษาของมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีแนวโน้มเป็นอย่างไร (มหาวิทยาลัย/สถาบัน ควรคำนึงถึง แผน
พัฒนาอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ด้วย)

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 รูปแบบโครงสร้างใหม่จะสามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในเรื่องบทบาท, หน้าที่,
การจัดองค์กร, การจำกัดขนาดกำลังคน, การจัดระบบงาน, การถ่ายโอนงานให้อีกชน,
การรองรับนโยบาย, การกระจายอำนาจ/มอบอำนาจ และการเตรียมออกนอกระบบ
ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.3 รูปแบบโครงสร้างใหม่อยู่ในกรอบของความเป็นไปได้, มีความเหมาะสม, ทันสมัย, เรียบง่าย, ไม่
ซ้ำซ้อน, นำไปปฏิบัติได้จริง ภายในเวลาอันรวดเร็วและไม่ก่อให้เกิดปัญหา ใช่หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

7.4 รูปแบบโครงสร้างใหม่จะก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย/สถาบัน ในแง่ของการรองรับภารกิจหลัก โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.5 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่เกิดขึ้นจากรูปแบบโครงสร้างใหม่ จะคุ้มค่าแก่การลงทุน ในแง่คุณภาพของบัณฑิตและการบริหารจัดการ ซึ่งต้องมีความเปลี่ยนแปลงขึ้นสู่ระดับสากลและมีความต่อเนื่อง หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

7.6 มหาวิทยาลัย/สถาบัน มีมาตรการใดที่สามารถประกันได้ว่า โครงสร้างใหม่จะนำไปปฏิบัติ ได้จริงและก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวัง โดยสามารถตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับ

.....

.....

.....

.....

.....

7.7 รูปแบบโครงสร้างใหม่จะก่อให้เกิดประโยชน์อะไรแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการของมหาวิทยาลัย/สถาบัน เช่น นักศึกษา, ชุมชน ฯลฯ

.....

.....

.....

.....

.....

7.8 รูปแบบโครงสร้างใหม่จะก่อให้เกิดประโยชน์อะไรแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน (โดย
เฉพาะสาย ข-ค) ในด้านหลักประกันของโอกาสความเจริญก้าวหน้า และการได้รับการ ส่งเสริม
พัฒนาอย่างเป็นระบบ

.....

.....

.....

.....

.....