



รายงาน

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประจำปีงบประมาณ 2563
รอบประจำปี

	หน้าที่
บทนำ	1
ส่วนที่ 1 โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน	4
1. ระดับมหาวิทยาลัย	4
1.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร	
1.1.1 การติดตามผลการดำเนินงาน จากรายงานการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก	4
1.1.2 การติดตามผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี	
(1) ผลการปฏิบัติงานตามมติ / ข้อเสนอแนะของ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	6
(2) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทาง การบริหารมหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ	7
(3) ผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง	8
1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลัก ตามแผนงานของมหาวิทยาลัย ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี	10
1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยการประยุกต์ใช้การประเมิน แบบสมดุล 4 มิติ (BSC)	12
1.4 การประเมินผลดำเนินงานด้านความสัมพันธ์เชิงพันธกิจกับหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัย (ตามโปรแกรมฯ ข้อ 4 – 6)	13
ข้อ 4 การประเมินการดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	
ข้อ 5 การประเมินกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ	
ข้อ 6 การประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์และนโยบาย การจัดการศึกษาแนวใหม่ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อ การบริหารจัดการของ มศว ทั้งในด้านการกิจการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย	

2. ระดับส่วนงาน	17
2.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าส่วนงาน	17
2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมิน ตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของส่วนงานที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี	18
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC)	21
3. สรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ จากรายงานการติดตาม ฯ ที่ผ่านมา และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนส่วนงาน ของมหาวิทยาลัย	24
ส่วนที่ 2 สรุปข้อคิดเห็นจากการรับฟังความเห็นของคณะผู้บริหารเกี่ยวกับร่างรายงานการ ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	44
ส่วนที่ 3 สรุปข้อสังเกตจากการนำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย	45
ภาคผนวก	
ก. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	47
ข. โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	48
ค. การดำเนินงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี (ระหว่าง 1 ตุลาคม 2562 – 30 กันยายน 2563)	50

คำนำ

รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี จัดทำโดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผลการประเมินในการทำหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างทันกาลและต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมในการกิจต่างๆ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศตามปณิธานของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการตามโปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563

คณะกรรมการฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี ฉบับนี้จะสามารถช่วยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถกำกับดูแลให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และสร้างวัฒนธรรมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส รวมทั้งเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานอย่างทันกาลและต่อเนื่องต่อไป

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พฤศจิกายน พ.ศ. 2563

รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี

บทนำ

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 มาตรา 23 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย ข้อ (12) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ประกอบกับหมวด 3 การประกันคุณภาพและการประเมิน มาตรา 46 ให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินส่วนงานของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย และมาตรา 48 ให้สภามหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว โดยออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสุอาน เป็นประธานกรรมการ) (ภาคผนวก ก.)

และสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการประชุมครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 มีมติเห็นชอบโปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ภาคผนวก ข.) ซึ่งครอบคลุมวิธีการดำเนินงานของปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการประเมินและสะท้อนกระบวนการพัฒนาการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยเพิ่มเติมเรื่องความสัมพันธ์เชิงพันธกิจกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ การประเมินการดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การประเมินกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ และการประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการศึกษาแนวใหม่ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ มศว ทั้งในด้านการจัดการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย

สำหรับการดำเนินการจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี (ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 – เดือนกันยายน พ.ศ. 2563) คณะกรรมการฯ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนส่วนงานของมหาวิทยาลัย และพิจารณาเอกสารของมหาวิทยาลัยที่จัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้รวบรวมจัดทำรวมเล่มข้อมูลประกอบเอกสารต่าง ๆ และสรุปรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี (ภาคผนวก ค.)

คณะกรรมการฯ ได้จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี (ตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือนกันยายน พ.ศ. 2563) โดยมีรายละเอียดลำดับการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย พิจารณาข้อมูลประกอบด้วย

1.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร

- 1.1.1 การติดตามผลการดำเนินงาน จากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก
- 1.1.2 การติดตามผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี จาก
 - (1) ผลการปฏิบัติงานตามมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล
 - (2) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ
 - (3) ผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของมหาวิทยาลัย ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC)

1.4 การประเมินผลดำเนินงานด้านความสัมพันธ์เชิงพันธกิจกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย (ตามโปรแกรมฯ ข้อ 4 – 6)

- ข้อ 4 การประเมินการดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- ข้อ 5 การประเมินกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ข้อ 6 การประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการศึกษาแนวใหม่ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ มศว ทั้งในด้านการจัดการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย

2. ระดับส่วนงาน พิจารณาข้อมูลประกอบด้วย

2.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงาน
ของส่วนงานที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC)

3. สรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ จากรายงานการติดตาม ฯ ที่ผ่านมา และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนส่วนงาน ของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 สรุปข้อคิดเห็นจากการรับฟังความเห็นของคณะผู้บริหารเกี่ยวกับร่างรายงานการติดตามและ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 3 สรุปข้อสังเกตจากการนำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ
มหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน

1. ระดับมหาวิทยาลัย

1.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร

1.1.1 การติดตามผลการดำเนินงาน จากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับทราบผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก ที่มหาวิทยาลัยจัดเตรียมไว้ สำหรับรอบประจำปี (ระหว่างเดือนเมษายน ถึงเดือนกันยายน 2563)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ สรุปจำนวนผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปจำนวนผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก

	ผลการดำเนินงานตามข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ จากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก	จำนวนข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ (ข้อ)		
		จากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก	ดำเนินการ เรียบร้อยแล้ว	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ
1.	ผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามพันธกิจต่างๆ			
	พันธกิจที่ 1 ด้านการเรียนการสอนและนิสิต	2	1	1
	พันธกิจที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	4	4	—
	พันธกิจที่ 3 ด้านบริการวิชาการ (บริการวิชาการเพื่อสังคม)	3	3	—
	พันธกิจที่ 4 ด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม	—	—	—
	พันธกิจที่ 5 ด้านการบริหารจัดการองค์กร			
	5.1) แผนงาน	3	3	—
	5.2) การบริหารงานบุคคล	3	3	—
	5.3) การเงิน บัญชี และพัสดุ	1	—	1
	5.4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	13	9	4
	5.5) ภาพรวมด้านอื่นๆ (ด้านบริหารจัดการ และด้านกายภาพ)	3	3	—

	ผลการดำเนินงานตามข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ จากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก	จำนวนข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ (ข้อ)		
		จากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก	ดำเนินการ เรียบร้อยแล้ว	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ
2.	ผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง	4	4	—
3.	ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์เชิงพันธกิจกับหน่วยงาน ภายนอกมหาวิทยาลัย ตามโปรแกรมการติดตามฯ ข้อ 4 – 6			
	ข้อ 4 การประเมินการดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย	7	1	6
	ข้อ 5 การประเมินกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ	3	3	—
	ข้อ 6 การประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์ และนโยบายการจัดการศึกษาแนวใหม่ ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ มศว ทั้งในด้านการกิจ การสอน การวิจัย การบริการ วิชาการและการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย	1	—	1
รวม		47	34	13
ร้อยละ		100.00	72.34	27.66

จากตาราง สรุปผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก พบว่า มหาวิทยาลัยนำประเด็นข้อเสนอแนะไปพิจารณาดำเนินการทุกประเด็น จากข้อเสนอแนะทั้งหมด จำนวน 47 ประเด็น ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จำนวน 34 ประเด็น (ร้อยละ 72.34) และอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 13 ประเด็น (ร้อยละ 27.66)

ทั้งนี้ จากการพิจารณาข้อมูลผลการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น คณะกรรมการฯ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รายละเอียดปรากฏในส่วนที่ 1 ข้อ 3. “สรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ จากรายงานการติดตามฯ ที่ผ่านมา และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนส่วนงานของมหาวิทยาลัย” (หน้าที่ 24)

1.1.2 การติดตามผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี

(1) การประเมินการปฏิบัติงานตามมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

จากรายงานการสรุปผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี มหาวิทยาลัยยังคงมีผลการปฏิบัติงานตามมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะที่รวมประเด็นต่อเนื่องจากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก และประเด็นที่เกิดขึ้นในรอบครึ่งปีหลัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ระหว่างเดือนเมษายน – กันยายน 2563) โดยเป็นข้อมูลรายงานการสรุปฯ ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี

ที่ประชุม		ประเด็น ทั้งหมด	ดำเนินการแล้วเสร็จ		อยู่ระหว่างดำเนินการ	
			ประเด็น	ร้อยละ	ประเด็น	ร้อยละ
1	สภามหาวิทยาลัย	10	9	90.00	1	10.00
2	คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน	8	6	75.00	2	25.00
3	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	12	12	100.00	-	-
รวม		30	27	90.00	3	10.00

จากตาราง พบว่า การดำเนินการตามมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัย มีประเด็นวาระในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี (ระหว่างเดือนตุลาคม 2562 – กันยายน 2563) รวม 30 ประเด็น ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว 27 ประเด็น (90%) และอยู่ระหว่างดำเนินการ 3 ประเด็น (10%)

สำหรับรายละเอียดวาระที่มีมติ / ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะ ที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ดังนี้

(1.1) ประเด็นต่อเนื่องจากรายงานฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก รวม 1 ประเด็น ได้แก่

■ สภามหาวิทยาลัย (จำนวน 1 ประเด็น)

- 1) ร่าง - ระเบียบมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการช่วยเหลือบุคคลซึ่งถูกดำเนินคดี เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ พ.ศ.

คณะกรรมการฯ มีข้อเสนอแนะ ให้เร่งรัดดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

(1.2) ประเด็นที่เกิดขึ้นในรอบครึ่งปีหลัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

(ระหว่างเดือนเมษายน –กันยายน 2563) รวม 2 ประเด็น ได้แก่

- คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน (จำนวน 2 ประเด็น)
 - 2) ร่าง - ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย
 - 3) ร่าง - ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยกองทุนค่าสาธารณูปโภค

คณะกรรมการฯ มีข้อเสนอแนะ ให้มหาวิทยาลัยนำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สินมาเร่งรัดดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

**(2) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย
ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ**

คณะกรรมการฯ ได้เข้าร่วมรับฟังการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2563
ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 9/2563
เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2563

โดยคณะกรรมการมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการกำกับติดตามข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ อย่างจริงจัง
2. ควรนำรายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมาดำเนินการต่อ โดยตั้งคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

(3.1) ผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานและประเมินผลจากรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2563 โดยมีประเด็นเกี่ยวกับเรื่องการตรวจสอบภายใน ดังนี้

1. **การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ** ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 17/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ณ วันที่ 13 สิงหาคม 2562
2. **คณะกรรมการตรวจสอบ** ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก 4 ท่าน และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการ รายนามดังนี้
 - 2.1 นางบุปผา ชวะพงษ์ ประธานกรรมการ
 - 2.2 นายไพรัช ศรีวิไลฤทธิ์ กรรมการ
 - 2.3 นางสาวนพร วิทยานันท์ กรรมการ
 - 2.4 นางนิตยา ศรีเกิด กรรมการ
 - 2.5 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เลขานุการ

3. **ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ** ตั้งแต่เดือนกันยายน 2562 ถึงเดือนกันยายน 2563 จำนวน 12 ครั้ง

4. **สรุปผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ 2563 ดังนี้**

4.1 ด้านการจัดทำระเบียบ กฎบัตร และแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

4.1.1 การอนุมัติแผนการตรวจสอบภายใน ทั้งแผนการตรวจสอบระยะยาว 5 ปี (พ.ศ. 2563 – 2567) แผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2563 – 2567) แผนการตรวจสอบภายในประจำปี 2563 และประจำปี 2564

4.1.2 การอนุมัติกฎบัตรการตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.1.3 พิจารณาเห็นชอบ

1) ระเบียบการตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2) (ร่าง) กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3) แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ระหว่างอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี

คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยตรวจสอบภายใน

4.1.4 กำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

1) รายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามแผนปฏิบัติงานตรวจสอบ 2 เดือนครั้ง ปีละ 6 ครั้ง

2) รายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ตามแผนปฏิบัติงานตรวจสอบ รอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน

3) รายงานติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อสั่งการของอธิการบดี ของหน่วยรับตรวจ

4.1.5 เสนอขอให้มีการทบทวนระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยการจัดโครงการบริการวิชาการ พ.ศ. 2561

4.2 ด้านการพัฒนาหน่วยตรวจสอบภายใน และวิธีการตรวจสอบภายใน

4.2.1 การพัฒนาบุคลากรหน่วยตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอที่สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.2.2 การพัฒนางานด้านการตรวจสอบภายใน

- 1) สรุปประเด็นข้อสังเกต เรื่อง การสังเกตการณ์ตรวจสอบพัสดุ ประจำปีงบประมาณ 2562 ของศูนย์บริการวิชาการ
- 2) รายงานผลการตรวจสอบ เรื่อง การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการพนักงาน ของศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3) แนวทางการตรวจสอบและรูปแบบของการนำเสนอ รายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย
- 4) การนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหาร
- 5) คณะกรรมการตรวจสอบเสนอให้ปรับปรุงแบบรายงาน ในปีงบประมาณ 2563
- 6) แนวทางการดำเนินงานเพื่อยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ของ ป.ป.ช.)
- 7) รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อหน่วยตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2563

4.2.3 ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการสรรหาและบรรจุบุคลากรของหน่วยตรวจสอบภายในให้ครบตามกรอบอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ โดยเพิ่มคุณสมบัติของผู้ที่บรรจุแต่งตั้งให้ครอบคลุมความจำเป็นและความต้องการของงานตรวจสอบภายใน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการ และด้านเศรษฐศาสตร์

4.3 ข้อเสนอแนะจากผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยตรวจสอบภายใน

4.3.1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

4.3.2 รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกต ดังนี้

มหาวิทยาลัยควรนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบไปพิจารณาดำเนินการแก้ไขหรือหาผู้รับผิดชอบ รวมทั้งจัดระบบงานใหม่เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุเช่นนี้อีก

(3.2) ผลการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

เนื่องจากอยู่ระหว่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

คณะกรรมการฯ มีข้อเสนอแนะให้นำข้อเสนอแนะที่คณะกรรมการฯ เคยให้ไว้ในการประชุมรอบปีมาพิจารณาให้ครอบคลุมทุกปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญทุกปัจจัย เพื่อให้สามารถลดโอกาสเกิดความเสี่ยง และลดความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงาน ของมหาวิทยาลัย ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี

คณะกรรมการฯ พิจารณาจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานของมหาวิทยาลัยที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระหว่างเดือนตุลาคม 2562 – กันยายน 2563 พบว่ามีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการดำเนินงานตามแผนงานของมหาวิทยาลัยที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ผลการดำเนินงาน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563)	
จำนวนตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	86
จำนวนตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	76
คิดเป็นร้อยละ	88.37
จำนวนโครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	122
จำนวนโครงการที่มีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	118
คิดเป็นร้อยละ	96.72

ตารางที่ 4 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัด / โครงการ ตามแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (SSAP) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 : ระหว่างเดือนตุลาคม 2562 – กันยายน 2563

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินการตัวชี้วัด			ผลการดำเนินการโครงการ		
	ทั้งหมด	บรรลุเป้าหมาย	%	ทั้งหมด	ดำเนินการ	%
SSAP 1 การเป็นแหล่งความเป็นเลิศ ในการผลิตบัณฑิตและนวัตกรรม การเรียนรู้ (Learning innovation)	16	15	93.75	19	19	100.00
SSAP 2 การกำหนดเป้าหมายหลัก (Flagships) ทางการวิจัย ซึ่งครอบคลุมในศาสตร์ สาขาที่มีความจำเป็น อันมีผลกระทบที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคมและชุมชน	10	10	100.00	11	11	100.00

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินการตัวชี้วัด			ผลการดำเนินการโครงการ		
	ทั้งหมด	บรรลุเป้าหมาย	%	ทั้งหมด	ดำเนินการ	%
SSAP 3 การพัฒนางานบริการวิชาการเพื่อร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน (1 จังหวัด 1 มหาวิทยาลัย) และการสืบสานด้านวัฒนธรรมและศิลปะ	8	7	87.50	10	10	100.00
SSAP 4 การพัฒนาความเป็นนานาชาติและความเป็นสากล	7	6	85.71	7	7	100.00
SSAP 5 การพัฒนาและเสริมสร้างปัญญา (Wisdom) ของนิสิตและบุคลากร	30	27	90.00	43	43	100.00
SSAP 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ	7	6	85.71	16	14	87.50
SSAP 7 การสื่อสารองค์กร	5	5	100.00	13	12	92.31
SSAP 8 การจัดการรายได้และบริหารทรัพย์สิน	3	0	0.00	3	2	66.67
รวมทั้งสิ้น 8 ประเด็นยุทธศาสตร์	86	76	88.37	122	118	96.72

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่ K86 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ SSAP 6 เรื่องการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน ซึ่งกำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ที่ร้อยละ 60 แต่ไม่ปรากฏผลการดำเนินงาน จึงควรเร่งรัดการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว
2. ตัวชี้วัดที่ K94 – K96 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ SSAP 8 เรื่องการจัดการรายได้และบริหารทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยควรเร่งรัดการดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดตั้งส่วนงานที่รับผิดชอบการจัดการรายได้และบริหารทรัพย์สินให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC)

คณะกรรมการฯ ได้รับการรายงานผลการดำเนินงานตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี: แบบสมดุล 4 มิติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยสรุปผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การแปลความหมาย ประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูงมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูง

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำ

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำมาก

จากผลค่าเฉลี่ยเทียบเกณฑ์การแปลความหมาย พบว่า ระดับมหาวิทยาลัย มีผลการดำเนินงานภาพรวมทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับประสิทธิภาพสูง ดังรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สรุปผลการประเมินตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี: แบบสมดุล 4 มิติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

มิติ	จำนวนตัวชี้วัด	ผลประเมิน	
		คะแนนเฉลี่ย	ประสิทธิภาพ
1. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	9	4.22	สูง
2. ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	14	4.29	สูง
3. ด้านการเงินและงบประมาณ	12	4.25	สูง
4. ด้านการบริหารจัดการ	11	4.64	สูงมาก
รวม	46	4.35	สูง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับผลประเมินในตัวชี้วัดสำคัญที่ได้คะแนนต่ำมากหรือลดลงจากปีที่ผ่านมา จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

- ตัวชี้วัดที่ 3.4 : ใช้เงินงบประมาณเหลือในปีทั้งหมดไม่เกินไตรมาสสองของปีงบประมาณถัดไปได้ 1 คะแนน เท่ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
- ตัวชี้วัดที่ 3.8 : ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ
ได้ 3 คะแนน ลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งได้ 4 คะแนน เนื่องจากยังไม่มีแผนกลยุทธ์การเงินและไม่ได้รายงานการเงินต่อสภามหาวิทยาลัย ปีละ 2 ครั้ง ตามเกณฑ์

1.4 การประเมินผลดำเนินงานด้านความสัมพันธ์เชิงพันธกิจกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย (ตามโปรแกรมฯ ข้อ 4 – 6)

ข้อ 4 การประเมินการดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

หัวข้อการประเมิน:

- 4.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 20 ปี ของ มศว ที่สอดคล้องเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และนโยบาย และยุทธศาสตร์การอุดมศึกษาวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2570
- 4.2 การจัดทำนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของ มศว จำนวน 4 ฉบับ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 – 2580 สอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 20 ปี ของ มศว และ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และนโยบาย และยุทธศาสตร์การอุดมศึกษาวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2563 - 2570 ได้จริง
- 4.3 การแสวงหางบประมาณจากแหล่งต่างๆ นอกเหนือจากที่ได้รับการจัดสรรโดยตรงจากรัฐ เช่น กระทรวงเจ้าภาพยุทธศาสตร์ของประเทศ หน่วยงาน Program Management Unit (PMU) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) และองค์กรภาคีเครือข่าย ทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อนำมาสนับสนุนการทำภารกิจของ มหาวิทยาลัย ในการสร้างคน สร้างความรู้ ซึ่งต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและกลไก ในการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งเหล่านั้น
- 4.4 การจัดทำงบประมาณ มีการจัดทำ แผนงบประมาณประจำปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ มศว ที่กำหนดไว้ ในแต่ละระยะของแผนปฏิบัติการแต่ละฉบับ โดยให้ทุกส่วนงานให้ความสำคัญ กับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย
- 4.5 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการประจำปี และการใช้จ่ายเงินตาม แผนงบประมาณประจำปี

ข้อค้นพบ:

- 1) การดำเนินการตามข้อ 4.1 – 4.5 อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาว 20 ปี ของ มศว
- 2) จากข้อมูลการดำเนินงานที่ได้รับจากผู้รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย ตรงกับแนวทางที่ควรปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ:

(1) ควรทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 20 ปี ของ มศว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยแบ่งเป็นแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี จำนวน 4 ฉบับ และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อการขับเคลื่อน พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย อาทิ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ/การรับใช้สังคม โดยพิจารณาปรับปรุงแผนปฏิบัติการแต่ละระยะให้สอดคล้องกับบริบท ผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ และกระทรวง อว. ด้วย รวมทั้ง มีการปรับองค์กรให้เหมาะสมควบคู่กันไปด้วย

(2) ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์ ควรวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มาวิเคราะห์ในทุกมิติของการบริหารจัดการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างละเอียดและครอบคลุมทั้งด้านจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยร่วมกันระดมสมองเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และภัยคุกคาม (T) ของมหาวิทยาลัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้ง วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของประเทศ และนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง อว.

(3) ควรนำรายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมาดำเนินการต่อ โดยตั้งคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

(4) แผนงาน

- (4.1) การทำแผนงานโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ควรทำ work shop ร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต และเลือกทำโครงการเฉพาะที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์หรือทิศทางในอนาคต เน้นให้เกิดยุทธศาสตร์ร่วมที่ส่งผลต่อสังคมเป็นสำคัญ เพื่อให้มีโอกาสได้รับการจัดสรรงบประมาณมากขึ้น
- (4.2) มีการกำกับ ติดตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนในการเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม โดยให้ทุกส่วนงานนำไปเชื่อมโยงในทุกภารกิจ และจัดกลุ่มส่วนงาน เพื่อผลักดันส่วนงานที่มีความเข้มแข็งให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น สำหรับส่วนงานที่ยังไม่มีความพร้อมควรหาแนวทางการพัฒนาด้วย
- (4.3) ผลักดันให้ส่วนงานทำ action plan ที่ชัดเจน โดยเฉพาะงานที่ทำร่วมกันหลายฝ่ายหลายคน หรืองานที่ต้องทำหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน เพื่อให้สามารถกำกับติดตามความคืบหน้าของการทำงานให้มั่นใจว่าดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และเวลาที่กำหนดไว้ในแผน
- (4.4) ระบบแผนงาน การประเมินผล และการบริหารงานบุคคล ต้องเชื่อมโยงกัน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของส่วนงานบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

(5) การจัดสรรงบประมาณประจำปี ควรพิจารณาเฉพาะแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรจากงบประมาณที่จะได้รับจากรัฐบาล และงบเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ทั้งจากรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินสนับสนุนการวิจัยจากกลุ่มกระทรวง และหน่วยงานภายนอกอื่นๆ รวมทั้ง รายได้จากงานบริการวิชาการ

(6) ควรจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการ เพื่อจัดสรรงบประมาณตามกรอบวงเงินที่เป็นไปได้ และตามความสามารถที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

(7) ควรผลักดันให้ทุกส่วนงานมีโครงการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

(8) ควรติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแต่ละระยะอย่างจริงจัง และรายงานต่อคณะกรรมการประจำส่วนงาน คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ข้อ 5 การประเมินกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ

หัวข้อการประเมิน:

- 5.1 มีกลยุทธ์ในการแสวงหาแหล่งทุนวิจัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการวิจัยของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของประเทศ
- 5.2 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย เพื่อสร้างความเข้มแข็งของทีมนักวิจัย และเพิ่มเครือข่ายงานวิจัยร่วมกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนสถาบันวิจัยอื่น เพื่อรองรับงานวิจัยที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ
- 5.3 มีกลยุทธ์ในการพัฒนางานวิจัยให้ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมและ/หรือนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น

ข้อค้นพบ:

มหาวิทยาลัย โดยสถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย

- 1) มีแผนกลยุทธ์ในการแสวงหาแหล่งทุนการพัฒนาศักยภาพของนักวิจัย และการสร้างเครือข่ายงานวิจัย ทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีแนวทางในการนำผลงานวิจัยไปยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา
- 2) มีการผลักดันและส่งเสริมให้อาจารย์/นักวิจัยได้ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ
- 3) มีการสนับสนุนให้เกิดการทำวิจัยร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้ให้ทุนวิจัย จากแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอกมหาวิทยาลัย
- 4) มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของโครงการวิจัยที่ได้รับทุน โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับติดตามการจัดสรรทุนวิจัยต่อคณะกรรมการบริหารงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง

5) ให้ความสำคัญกับการวิจัยเรื่องการบริการเพื่อสังคม และการพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม เช่น จัดประชุมวิชาการระดับชาติ มศว วิจัย เพื่อเป็นการผลักดันให้มีการเผยแพร่องค์ความรู้ ด้านการศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะและวัฒนธรรม และเปิดโอกาสให้คณาจารย์ และนิสิตลงตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสาร วิชาการของมหาวิทยาลัย ที่อยู่ในกลุ่ม TCI 1 อย่างต่อเนื่อง และจะให้การสนับสนุนงบประมาณในด้านดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

6) มีแผนจะดำเนินการผลักดันให้เกิดศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Center of Excellence: CoE) ที่มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการในระดับ ประเทศ หรือระดับนานาชาติ

ข้อเสนอแนะ: —

**ข้อ 6 การประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการศึกษา
แนวใหม่ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ มศว
ทั้งในด้านการจัดการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ
ของมหาวิทยาลัย**

หัวข้อการประเมิน:

การประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการศึกษา
แนวใหม่ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ มศว
ทั้งในด้านการจัดการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ของ
มหาวิทยาลัย

ข้อค้นพบ:

มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของมหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ: —

2. ระดับส่วนงาน

2.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของหัวหน้าส่วนงาน

คณะกรรมการฯ ได้รับเอกสารรายการติดตามและประเมินผลจากการรวบรวมของฝ่ายเลขานุการ
ซึ่งให้หัวหน้าส่วนงานพิจารณาส่งตามหัวข้อที่มีการดำเนินการ ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปการรวบรวมเอกสารรายงานผลการติดตามและประเมินผลของส่วนงาน

รายการติดตามและประเมินผล	ส่วนงาน จัดการเรียนการสอน (23)		ส่วนงาน สนับสนุนวิชาการ (10)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีส่วนงานที่ส่งแผนและผลการดำเนินงานจาก แผนปฏิบัติการประจำปี ตามแผนยุทธศาสตร์ ของส่วนงาน ที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการประจำส่วนงาน	23	100	10	100

จากการพิจารณาข้อมูลดังกล่าว คณะกรรมการฯ มีข้อค้นพบและเสนอแนะ ดังนี้

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
มหาวิทยาลัยได้จัดทำข้อบังคับ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า ส่วนงาน พ.ศ. 2563 เสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณา โดยสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบ เรียบร้อยแล้ว ในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2563	-----

2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดตามแผนงานของส่วนงาน ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี

คณะกรรมการฯ พิจารณาจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานของส่วนงานที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ 2563 ระหว่างเดือนตุลาคม 2562 – กันยายน 2563 ดังตารางต่อไปนี้

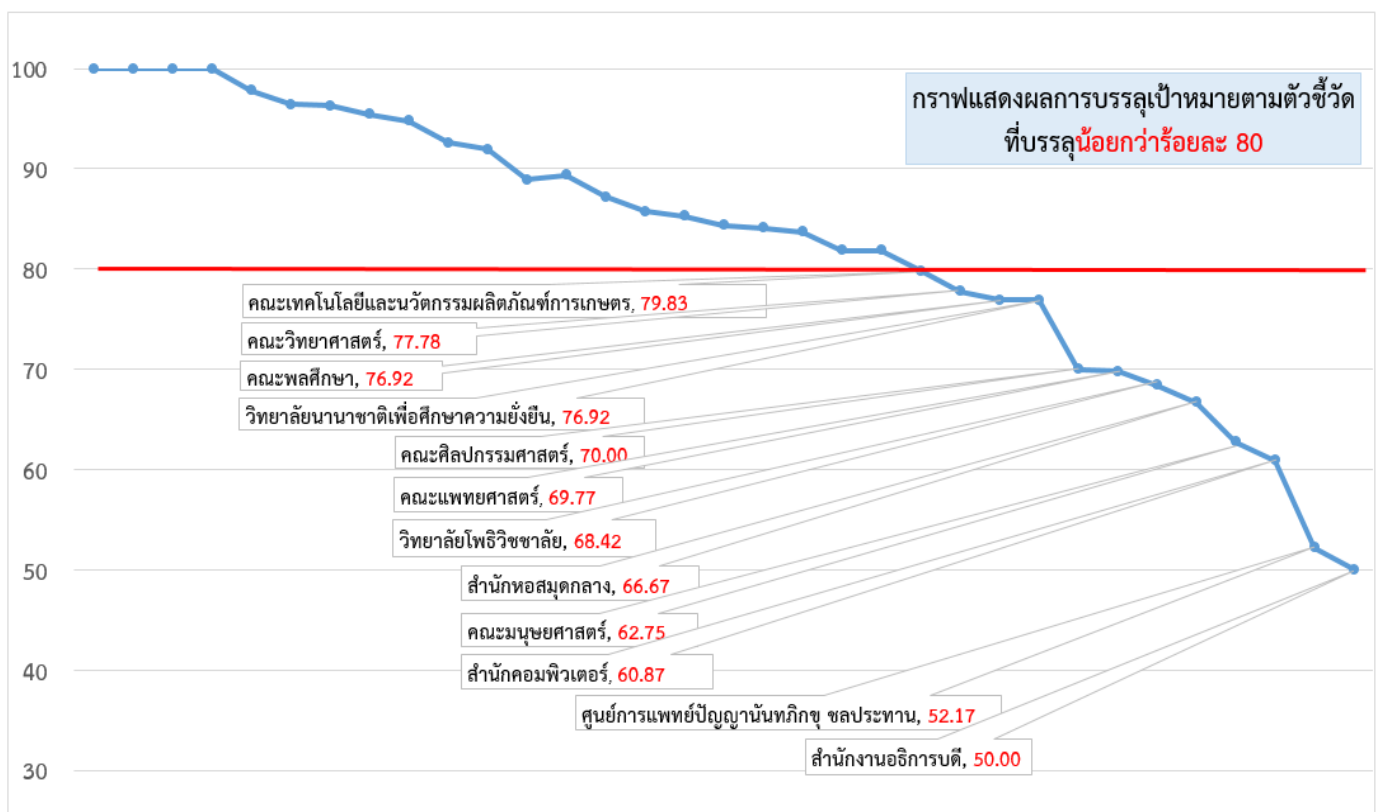
ตารางที่ 7 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับส่วนงาน

ลำดับ	ส่วนงานให้ข้อมูล	จำนวนตัวชี้วัดใน แผนปฏิบัติการประจำปี		คิดเป็น ร้อยละ	จำนวนโครงการใน แผนปฏิบัติการประจำปี		คิดเป็น ร้อยละ
		ตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้	ตัวชี้วัด ที่บรรลุ เป้าหมาย		โครงการที่ กำหนดไว้	โครงการ ที่ดำเนินการ	
1	บัณฑิตวิทยาลัย	38	38	100.00	38	38	100.00
2	สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย	10	10	100.00	19	19	100.00
3	สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ	11	11	100.00	26	25	96.15
4	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	9	9	100.00	14	13	92.86
5	วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม	45	44	97.78	106	96	90.57
6	วิทยาลัยอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	28	27	96.43	14	14	100.00
7	สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา	27	26	96.30	17	17	100.00
8	สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา	22	21	95.45	20	19	95.00
9	คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	38	36	94.74	61	55	90.16
10	คณะพยาบาลศาสตร์	27	25	92.59	59	55	93.22
11	คณะศึกษาศาสตร์	62	57	91.94	83	60	72.29
12	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	47	42	89.36	29	28	96.55
13	คณะทันตแพทยศาสตร์	36	32	88.89	62	41	66.13
14	คณะกายภาพบำบัด	39	34	87.18	37	37	100.00
15	คณะสังคมศาสตร์	49	42	85.71	31	28	90.32
16	คณะวิศวกรรมศาสตร์	34	29	85.29	34	29	85.29
17	คณะเศรษฐศาสตร์	96	81	84.38	55	46	83.64
18	คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม	44	37	84.09	120	94	78.33
19	สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้	92	77	83.70	36	26	72.22
20	คณะเภสัชศาสตร์	99	81	81.82	111	98	88.29
21	สถาบันวิจัย พัฒนา และสาธิตการศึกษา	22	18	81.82	7	6	85.71
22	คณะเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์การเกษตร	119	95	79.83	145	112	77.24
23	คณะวิทยาศาสตร์	45	35	77.78	81	81	100.00
24	คณะพลศึกษา	13	10	76.92	16	15	93.75
25	วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน	39	30	76.92	63	63	100.00
26	คณะศิลปกรรมศาสตร์	60	42	70.00	111	76	68.47
27	คณะแพทยศาสตร์	43	30	69.77	92	45	48.91

ลำดับ	ส่วนงานให้ข้อมูล	จำนวนตัวชี้วัดใน แผนปฏิบัติการประจำปี		คิดเป็น ร้อยละ	จำนวนโครงการใน แผนปฏิบัติการประจำปี		คิดเป็น ร้อยละ
		ตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้	ตัวชี้วัด ที่บรรลุ เป้าหมาย		โครงการที่ กำหนดไว้	โครงการ ที่ดำเนินการ	
28	วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย	38	26	68.42	43	31	72.09
29	สำนักหอสมุดกลาง	18	12	66.67	17	15	88.24
30	คณะมนุษยศาสตร์	51	32	62.75	309	155	50.16
31	สำนักคอมพิวเตอร์	23	14	60.87	49	39	79.59
32	ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน	23	12	52.17	175	62	35.43
33	สำนักงานอธิการบดี	8	4	50.00	13	10	76.92

หมายเหตุ: เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้มหาวิทยาลัยและส่วนงาน
ไม่สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรม ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ : ระดับส่วนงาน



จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากการสัมภาษณ์ส่วนงานที่มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 80 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้มหาวิทยาลัยและส่วนงานไม่สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรม ได้ตามแผนที่กำหนดไว้
2. ส่วนงานที่ดำเนินโครงการที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ แต่ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100 หรือโครงการแล้วเสร็จร้อยละ 100 แต่ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุเป้าหมายต่ำกว่าร้อยละ 100 ซึ่งขัดแย้งกับหลักการในการออกแบบโครงการให้ได้ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด ซึ่งความสำเร็จของตัวชี้วัดต้องเกิดจากผลสำเร็จของโครงการเป็นหลัก เมื่อโครงการยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จึงไม่น่าส่งผลให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 100 ซึ่งยังคงเป็นผลการประเมินที่คล้ายคลึงกับปีก่อน ดังนั้น ส่วนงานที่มีลักษณะดังกล่าว จึงควรทบทวนการออกแบบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดได้จริง

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยการประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ (BSC)

คณะกรรมการฯ พบว่า ส่วนงานรายงานผลการดำเนินงานตามที่มหาวิทยาลัยมีการพัฒนา
ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี: แบบสมดุลง 4 มิติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูงมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูง

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำ

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำมาก

ตารางที่ 8 สรุปจำนวนส่วนงานตามระดับผลการประเมินตามตัวชี้วัดแบบสมดุลง 4 มิติ จำแนกตามประเภทส่วนงาน

มิติ	ส่วนงาน จัดการเรียนการสอน (23 ส่วนงาน)			ส่วนงาน สนับสนุนวิชาการ (10 ส่วนงาน)		
	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
1. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	2	17	4	2	4	4
2. ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	6	12	5	2	4	4
3. ด้านการเงินและงบประมาณ	5	12	6	-	6	4
4. ด้านการบริหารจัดการ	-	8	15	-	9	1
สรุปผลประเมินตัวชี้วัด: ส่วนงาน	13	49	30	4	23	13

ตารางที่ 9 สรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดแบบสมดุล 4 มิติ จำแนกตามรายส่วนงาน

ลำดับ	ส่วนงาน	มิติ 1	มิติ 2	มิติ 3	มิติ 4
	ส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน				
1	คณะกายภาพบำบัด	สูง	สูงมาก	สูง	สูงมาก
2	คณะทันตแพทยศาสตร์	สูง	สูง	ปานกลาง	สูงมาก
3	คณะพยาบาลศาสตร์	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4	คณะแพทยศาสตร์	สูงมาก	สูงมาก	ปานกลาง	สูง
5	คณะเภสัชศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก
6	คณะพลศึกษา	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
7	คณะเทคโนโลยีและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์การเกษตร	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
8	คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยว เชิงนิเวศ	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
9	คณะวิทยาศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูง
10	คณะวิศวกรรมศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก
11	คณะมนุษยศาสตร์	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	สูง
12	คณะศิลปกรรมศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูง
13	คณะศึกษาศาสตร์	สูง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
14	คณะเศรษฐศาสตร์	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
15	คณะสังคมศาสตร์	สูงมาก	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
16	คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
17	วิทยาลัยอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	สูง	ปานกลาง	สูงมาก	สูงมาก
18	วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม	สูงมาก	สูง	สูงมาก	สูงมาก
19	วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูงมาก
20	วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย	สูง	สูง	สูง	สูง
21	บัณฑิตวิทยาลัย	สูง	สูง	สูง	สูงมาก
22	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก
23	สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง

ลำดับ	ส่วนงาน	มิติ 1	มิติ 2	มิติ 3	มิติ 4
	ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ				
1	สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูง
2	สถาบันวิจัย พัฒนา และสาธิตการศึกษา	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
3	สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย	สูงมาก	สูง	สูงมาก	สูงมาก
4	สำนักคอมพิวเตอร์	สูง	สูง	สูง	สูง
5	สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูง
6	สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ	ปานกลาง	สูงมาก	สูง	สูง
7	สำนักหอสมุดกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูง
8	ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน	สูง	สูง	สูง	สูง
9	สำนักงานอธิการบดี	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
10	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	สูงมาก	ปานกลาง	สูงมาก	สูง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะว่า
ส่วนงานที่มีผลประเมินตัวชี้วัดแต่ละมิติในระดับปานกลาง ต้องพิจารณาหาแนวทางปรับปรุง
หรือพัฒนา เพื่อยกระดับตัวชี้วัดดังกล่าว

3. สรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามฯ ที่ผ่านมา และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนส่วนงานของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามฯ ที่ผ่านมา (ในหัวข้อ 1.1.1) และการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี ร่วมกับผู้บริหารและผู้แทนส่วนงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและทรัพยากรบุคคล รองอธิการบดีฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์เพื่อสังคม รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน และผู้ช่วยอธิการบดีแต่ละฝ่าย ระดับส่วนงาน ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 4 ส่วนงาน ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

โดยสรุปจำนวนข้อค้นพบและจำนวนข้อเสนอแนะจำแนกตามพันธกิจ และข้อคิดเห็นรายส่วนงาน ดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปจำนวนข้อค้นพบและจำนวนข้อเสนอแนะ จำแนกตามพันธกิจ และข้อคิดเห็นรายส่วนงาน

พันธกิจที่	จำนวนข้อค้นพบ	จำนวนข้อเสนอแนะ
พันธกิจที่ 1 ด้านการเรียนการสอนและนิสิต	9	13
พันธกิจที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	1	2
พันธกิจที่ 3 ด้านบริการวิชาการ (บริการวิชาการเพื่อสังคม)	4	4
พันธกิจที่ 4 ด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม	—	—
พันธกิจที่ 5 ด้านการบริหารจัดการองค์กร		
5.1 แผนงาน	7	2
5.2 การบริหารงานบุคคล	3	8
5.3 การเงิน บัญชี และพัสดุ	7	18
5.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	3
5.5 ภาพรวมด้านอื่นๆ		
1) ด้านการบริหารจัดการ	2	2
2) ด้านกายภาพ	2	2
ข้อคิดเห็นรายส่วนงาน	2	3
รวม	39	57

รายละเอียดข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ ดังนี้

พันธกิจที่ 1 ด้านการเรียนการสอนและนิสิต

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา 1. หลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษา ยังมีความทับซ้อนอยู่ทั้งสองลักษณะ ● หลักสูตรของบัณฑิตวิทยาลัยกับหลักสูตรของคณะ ● หลักสูตรระหว่างคณะมีความใกล้เคียงกันมาก	1) ควรทบทวนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาไม่ให้เกิดความทับซ้อนกัน โดยการควรรวมหรือบูรณาการหลักสูตรไว้ที่ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเท่านั้น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในเนื้อหาของหลักสูตร และประหยัดทรัพยากร
2. บางหลักสูตรไม่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม และจำนวนนิสิตไม่เป็นไปตามแผนการรับนิสิตที่กำหนดไว้	2) ควรปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องและน่าสนใจมากขึ้น โดยเพิ่มการบริหารหลักสูตรในรูปแบบ Modular Learning หรือ Micro Credential
3. ยังไม่มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการจัดหลักสูตรอย่างจริงจัง	3) ควรต้องคำนึงถึงต้นทุนในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น การเก็บค่าธรรมเนียมเหมาะสม จะต้องคิดอย่างรอบคอบ กรณีไม่คุ้มค่าอาจต้องพิจารณาปิดหลักสูตรหรือยุบรวมกับหลักสูตรอื่นที่ใกล้เคียงกัน
4. มหาวิทยาลัยมีแนวคิดการทำหลักสูตร โครงการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ต่อเนื่องจากปริญญาตรี (โครงการ 4+1)	4) ควรมีการกำกับดูแล และติดตามประเมินผลให้มีความสำเร็จในระดับที่น่าพึงพอใจ และบัณฑิตมีคุณภาพตามวัตถุประสงค์
5. บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ดูแล เรื่องมาตรฐานกลางของการเรียนการสอน ระดับบัณฑิตศึกษา แต่พบว่า ยังมีความ เข้าใจที่ไม่ตรงกันในเรื่องบทบาทหน้าที่ ระหว่างบัณฑิตวิทยาลัยกับผู้รับผิดชอบงาน บัณฑิตศึกษาของส่วนงานที่จัดการเรียน การสอน	5) ควรมีความเชื่อมโยง ประสานงาน และทำความเข้าใจระหว่างบัณฑิตวิทยาลัยกับผู้รับผิดชอบงานบัณฑิตศึกษาของส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน เช่น การตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รูปแบบการอ้างอิงเนื้อหา เพื่อช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
หลักสูตรระดับปริญญาตรี 6. ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีแผนการขับเคลื่อนและพัฒนาหลักสูตรตามแนวทาง Outcome-Based Education มีการบูรณาการกับ สถานประกอบการ ให้เป็นแบบฝึกงานและสหกิจศึกษา (CWIE) ให้มากขึ้น แต่ความต้องการใช้บัณฑิตของ ตลาดแรงงานเปลี่ยนไป รวมทั้งจำนวน นักเรียนที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยลดลง ซึ่งในภาพรวมมหาวิทยาลัยยังคงสามารถ รับนิสิตในระดับปริญญาตรีได้ตาม แผนการรับนิสิตเกือบทุกหลักสูตร แต่พบว่านักเรียนที่สมัครรับการคัดเลือก มีคุณภาพลดลง ทำให้เป็นอุปสรรคในการสร้าง บัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้	6) ยังควรจัดหลักสูตรให้สามารถช่วยสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพ พร้อมสู่การทำงานจริง (Cooperative and Work Integrated Education: CWIE) ให้มากขึ้น เช่น เป็นหลักสูตรร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับ สถานประกอบการ แต่ควรทบทวนในเนื้อหาให้เหมาะสม กับความต้องการในปัจจุบัน เพื่อให้บัณฑิตพร้อมสู่ โลกแห่งการทำงานจริงได้ทันที มีสมรรถนะตรงตาม ความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถพัฒนาอาชีพ ในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมรองรับตำแหน่งงานในอนาคต 7) มหาวิทยาลัย/คณะ ควรมีกระบวนการในการเตรียมความพร้อม เข้าสู่ระบบการศึกษาของแต่ละหลักสูตรให้กับนิสิตใหม่ ก่อนเริ่มภาคการศึกษา เช่น การปรับระดับพื้นฐานความรู้ การเตรียมความพร้อมในการเรียนระดับอุดมศึกษา การอยู่ร่วมกันและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย รวมทั้ง มีมาตรการป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคัน (drop out)
7. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำหลักสูตรบูรณา การระหว่างศาสตร์ เช่น หลักสูตรใหม่ ที่มีการบูรณาการระหว่างการสื่อสารและ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสารกับ การบริหารธุรกิจแต่อาจยังไม่ครอบคลุม หลักสูตรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัย และ ในบางหลักสูตรยังมีการฝึกปฏิบัติน้อย ซึ่งอาจยังไม่สร้างความพร้อมในการ ประกอบอาชีพให้นิสิต นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีการ เปิดหลักสูตร Short course ซึ่งมีลักษณะ เป็นหลักสูตร Up skill, Re skill จำนวน 30 course และมีการร่างข้อบังคับ Credit Bank เพื่อให้บุคคลทั่วไปเรียน short course ที่เป็น module และ	8) การผลิตบัณฑิตต้องมีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อสร้างบัณฑิต ที่สามารถทำงานในสถานประกอบการหรือประกอบอาชีพ อิสระได้ 9) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับความต้องการของสังคม ในอนาคต เช่น ความต้องการบัณฑิตที่มีทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21 ไม่ใช่เพียงแค่ให้ผ่านเกณฑ์การประเมินเท่านั้น แต่ต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง เพื่อสามารถแข่งขันและผลักดันให้บัณฑิตมีคุณภาพสูงขึ้น และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมด้วย 10) หลักสูตรนานาชาติ ที่สร้างบัณฑิตให้มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ความเป็นไป และมีความเป็นนานาชาติ ทั้งวิถีคิด การใช้ชีวิต การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) จึงควรสอนการใช้ชีวิต และเน้นให้มีการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ทั้งการติดต่อสื่อสารและการทำวิทยานิพนธ์

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
เก็บหน่วยกิตสะสมไว้ได้ เมื่อเรียนครบจำนวนหน่วยกิตของหลักสูตร จะสามารถได้รับปริญญาของหลักสูตรนั้นๆ	11) ทุกคณะต้องวิเคราะห์จุดเด่นจุดขายของคณะ เพื่อนำไปสู่การสร้างหลักสูตร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่
8. มีบางหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุน และมหาวิทยาลัยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้ (1) หลักสูตรที่ไม่คุ้มทุน แต่คุ้มค่าต่อประเทศชาติ ให้คงไว้ (2) หลักสูตรที่ไม่คุ้มทุน เช่น หลักสูตรคหกรรมศาสตร์ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ทำการปิดหลักสูตรแล้ว และจะทำการปรับเป็นหลักสูตรระยะสั้น เช่น คหกรรม เป็นหลักสูตรอาหารชาววัง ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาสอน และเป็นหลักสูตรที่ผู้มาเรียนได้รับประกาศนียบัตร	12) ควรกำหนดนโยบายในการจัดการกับหลักสูตรที่ไม่มีผู้เรียนหรือผู้เรียนน้อย ไม่เป็นไปตามแผนการรับนิสิตและล้าสมัย เช่น นำมาพิจารณาจัดทำเป็นหลักสูตรระยะสั้น
การจัดการเรียนการสอนและการดูแลนิสิต 9. ทุกคณะมีการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทักษะการใช้ชีวิตในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์และทักษะการใช้ชีวิตในสังคม	13) ควรมีกระบวนการพัฒนานิสิตที่นอกเหนือจากด้านวิชาการในทุกหลักสูตรและทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการร่วมกันระหว่างฝ่ายวิชาการและฝ่ายพัฒนานิสิต เช่น 13.1) มีเทคนิคการสอนให้รู้จักกระบวนการคิดและให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างจริงจัง 13.2) เสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) ให้บัณฑิต เพื่อให้สามารถดูแลตัวเองได้ดีขึ้น 13.3) มีการสอนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญภายในหรือภายนอก เพื่อให้รู้ทันปัญหาที่เกิดจากเทคโนโลยีและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดียิ่งขึ้น 13.4) มีการสร้างนิสิตให้มี literacy เกิดปัญญา (Wisdoms) และการบริหารการเงินในชีวิต

พันธกิจที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
10. มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะรวบรวมผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ มาสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	14) ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานวิจัยที่มีอยู่ไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการสร้างกลไกการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย 15) การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการต่อสังคม การพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากงานวิจัยให้มากที่สุด

พันธกิจที่ 3 ด้านบริการวิชาการ (บริการวิชาการเพื่อสังคม)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
11. การบริการวิชาการที่คณะทำอยู่สอดคล้องและสนับสนุนนโยบายด้านการเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม	16) การบริการรับใช้สังคมในระดับคณะ ต้องประเมินในเรื่องผลกระทบที่เกิดในพื้นที่ทั้งด้านเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ การศึกษา รายได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ การใช้จ่าย และความยั่งยืนต่อชุมชน รวมถึงชุมชนมีการไปถ่ายทอดให้ชุมชนอื่นหรือไม่อย่างไร และควรตั้งคณะทำงานเรื่องเหล่านี้ในการทำยุทธศาสตร์ด้วย
12. มหาวิทยาลัยมีการวิจัยติดตามและประเมินผลโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน และมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของโครงการที่จัดในพื้นที่ รวมทั้งนำผลการประเมินมาใช้กำหนดนโยบายและปรับแผนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	17) ควรมีการถอดบทเรียนโครงการที่ประสบผลสำเร็จและมีผลกระทบสูง เพื่อสร้างเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ในการดำเนินงานบริการวิชาการเพื่อชุมชน ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบโครงการ การดำเนินงานโครงการ การประเมินผลโครงการ เพื่อนำมาทบทวนปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากที่สุด

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
13. การบริการที่ศูนย์บริการวิชาการ ทำอยู่สามารถทำรายได้ได้ตามเป้าหมาย แต่ยังมีจุดอ่อนเรื่องการใช้ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการจากภายนอก โดยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการของมหาวิทยาลัย	18) ศูนย์บริการวิชาการ ควรให้ความสำคัญกับโครงการที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญภายในมหาวิทยาลัย ตามความเข้มแข็งทางวิชาการ เพื่อช่วยสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับและมีผู้สนใจเข้าศึกษาใน มศว มากยิ่งขึ้น
14. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหางบประมาณ เพื่อดำเนินการด้านการบริการวิชาการ จากแหล่งทุนภายนอก แต่ยังได้งบสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ	19) มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการจัดหางบประมาณ สนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกมากขึ้น และ การจัดบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้แก่มหาวิทยาลัย

พันธกิจที่ 4 ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

—

พันธกิจที่ 5 ด้านการบริหารจัดการองค์กร

5.1) แผนงาน

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
ระดับมหาวิทยาลัย 15. มหาวิทยาลัยถือเอา SSAP ซึ่งมีลักษณะ เป็นเพียงกลุ่มแผนงานหลักที่ มหาวิทยาลัยดำเนินงานในช่วง 4 ปี เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่มิติศทางที่จะให้ส่วนงาน ดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปีจึงมีลักษณะ เป็นการรวมแผนงานโครงการที่ ส่วนงานประสงค์จะดำเนินการในปีนั้นๆ รวมกับแผนงานโครงการของมหาวิทยาลัย ตาม SSAP	ข้อเสนอแนะตามข้อค้นพบที่ 15-19 เป็นไปตามข้อเสนอแนะ ตามโปรแกรมการติดตามฯ ข้อ 4 “การประเมินการ ดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย” (รายละเอียดปรากฏในส่วนที่ 1 ข้อ 1.4 หน้าที่ 13) <i>หมายเหตุ: ได้ชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบในระหว่าง การสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว</i>

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
16. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างยกระดับ แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี และต่อยอด การพัฒนาที่ผ่านมา ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายและ ยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกในยุคดิจิทัล รวมทั้งให้สามารถติดตามแผนการใช้ งบประมาณและทิศทางของ มศว อย่างมีมาตรฐานได้ โดยยกร่างยุทธศาสตร์ หลักของมหาวิทยาลัย (3 เสาหลัก ทิศทาง มศว) และประสานไปยัง ทุกส่วนงานรับไปพิจารณาความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ ดังนี้ เสาที่ 1 Educational Leader • Excellent Curriculum • Teaching & Research Expert • Internationalization • Student & Alumni ETC. เสาที่ 2 Social Engagement • SDGs (3+2 Goals) • National Strategy (3 Plan) - Project & Research - Cross Functional เสาที่ 3 High Performance Organization • Good Governance • Operation System Organization • Human Capacity • Digital Literacy โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการทำงาน เป็นทีม ทุกคนรับรู้ ซึ่งคาดว่าจะการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ มศว จะแล้วเสร็จ	

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
ในเดือนมีนาคม 2564	
17. มหาวิทยาลัย ยังไม่มีกลไกในการกำกับ การจัดทำแผนของส่วนงาน เพียงแต่ รวบรวมโครงการเข้ากลุ่มตาม SSAP	
18. การจัดสรรงบประมาณในปัจจุบัน เน้นการจัดตามความสามารถในการหา รายได้และเงินสะสมของคณะ/ส่วนงาน	
19. ยังไม่มีการติดตามการใช้จ่าย งบประมาณตามแผนและผล การดำเนินงานตามแผนอย่างจริงจัง	
20. ปัจจุบันส่วนแผนและยุทธศาสตร์ ได้มีการทบทวน และปรับโครงสร้าง การบริหารภายใน เพื่อให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงาน ยุทธศาสตร์ กลุ่มงานแผนงบประมาณ และกลุ่มงานวางแผนพัฒนาด้านกายภาพ และธุรการ	20) ส่วนแผนและยุทธศาสตร์ ควรดำเนินการดังนี้ 20.1) ต้องเป็นผู้นำเรื่องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กำกับ ติดตามให้ส่วนงานต่างๆ ดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แต่ละช่วงเวลา ไม่เพียงแต่ รวบรวมข้อมูลทางด้านแผน/งบประมาณจาก ส่วนงานต่างๆ มาจัดสรรงบประมาณเท่านั้น แต่ต้องประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ตามแผนด้วย 20.2) ควรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและ ตัดสินใจ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับส่วนงาน 21. ส่วนงานมีเพียงแผนงานและกิจกรรม ที่ประสงค์จะดำเนินการในรอบปีนั้น และนำมาเสนอขออนุมัติงบประมาณ ขาดความเชื่อมโยงกับเป้าหมายและ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	21) การวางแผนของส่วนงานควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และมีความท้าทาย ควรมองอนาคตใน 3-5 ปีข้างหน้า เพื่อดูทิศทางการเปลี่ยนแปลง โดยร่วมกันคิดวิเคราะห์ เพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาส่วนงานให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ของกระทรวง อว. และ ของชาติ รวมทั้ง ควรมีการติดตามและปรับแผนทุกปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

5.2) การบริหารงานบุคคล

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
มหาวิทยาลัยมีแผนการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 22. แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล 22.1 จัดทำ ร่างแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยใหม่ ดังนั้นจึงชะลอไว้เพื่อรอให้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฉบับใหม่เรียบร้อยก่อน	_____
22.2 ปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการทำงานด้านบุคคล	_____
22.3 ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่ทั้งระบบ	_____
22.4 ปรับระบบสวัสดิการเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะในปัจจุบัน โดยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรในปัจจุบันทั้งหมด เพื่อจัดสวัสดิการให้เหมาะสม	_____
22.5 ปรับระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่ (recruitment) เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการของตำแหน่งงาน	22) ควรให้ความสำคัญกับการเลือกสรรเชิงรุกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ รวมทั้งมีผลงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง (Lateral Entry) โดยกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมเพื่อช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายการดำเนินการที่วางไว้ และสามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพได้รวดเร็วขึ้น
23. การพัฒนาบุคลากร 23.1 การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรใหม่ โดยการจัดปฐมนิเทศ (Orientation) บุคลากรใหม่ รวมทั้งมีการติดตามและพัฒนาบุคลากรตามสายงานและตำแหน่งเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	_____

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
23.2 ปรับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อขึ้นเงินเดือน และเลื่อนระดับตำแหน่ง	-----
23.3 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระบบการกำกับติดตามและ ระบบการประเมินให้สอดคล้องกัน ทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ รวมทั้งการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ	23) ควรมีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรสายปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยอาจกำหนด เป็นเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายงาน 24) ควรมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยอาจกำหนดเกณฑ์ผ่านการอบรม หลักสูตรผู้บริหาร เพิ่มเติมจากคุณสมบัติอื่นๆ ที่กำหนดไว้ 25) ควรมีระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน (Monitoring System) เช่น การให้รายงานผลปฏิบัติงาน การประชุม ติดตามงาน ซึ่งแนะนำให้ใช้การประชุมติดตามงาน เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการปรับระบบงาน ให้มีความยืดหยุ่นและรู้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้ง มีการพัฒนาแนวปฏิบัติงานใหม่ 26) ควรเปิดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงผลงาน และ การจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี เป็นการกระตุ้นบุคลากรสายปฏิบัติการให้เกิดการพัฒนาตนเอง และทำให้เกิดองค์ความรู้ภายในองค์กร
24. การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	
24.1 มหาวิทยาลัยดำเนินการเรื่อง ความก้าวหน้าของสายปฏิบัติการ โดยออกประกาศวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว ขณะนี้วางแผนทำงานเชิงรุกโดยจัดประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการทั้งหมด	27) ควรทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อส่งเสริมให้คนดีคนเก่งสามารถพัฒนา ได้เต็มตามศักยภาพและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่ง ระดับสูงขึ้นได้ และสามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น 28) ควรมีการทบทวนประเมินผลแผนพัฒนารายบุคคล เป็นระยะๆ และหามาตรการในการขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดความสำเร็จได้มากขึ้น 29) ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกลุ่มภารกิจ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เช่น งานบัญชี-งานการเงิน-งานพัสดุ
24.2 การบริหารจัดการคนดี คนเก่ง (Talent management) ให้ครอบคลุมบุคลากร ทุกกลุ่ม ซึ่งเดิมเน้นเฉพาะเรื่องวิจัย เป็นหลัก	

5.3) การเงิน บัญชี และพัสดุ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
ระดับมหาวิทยาลัย 25. ยังไม่มีแผนกลยุทธ์การเงิน ที่เชื่อมโยงกับแผนงานตามยุทธศาสตร์ และแผนงานด้านวิชาการ	30) แผนกลยุทธ์การเงินเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรจะทราบถึงทิศทางทางการเงินของมหาวิทยาลัยในอนาคต เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์การเงินที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านการเงินและการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงาน และการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้ง การพิจารณาปิดหลักสูตรที่ไม่จำเป็นและไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อไม่ให้เป็นการระดมด้านการเงินของมหาวิทยาลัย 31) ควรศึกษาเรื่องการประเมินรายได้ ค่าใช้จ่าย และกระแสเงินสดรับเข้าหรือจ่ายออกในแต่ละช่วงเวลา (cash flow) โดยเฉพาะเงินสะสม เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การเงิน ให้มีโอกาสได้รับผลประโยชน์ได้มากขึ้น
26. มหาวิทยาลัยยังไม่มีภาระค่าใช้จ่ายพื้นฐาน และต้นทุนของหลักสูตร	32) การบริหารการเงินควรพิจารณาต้นทุนโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยด้วย ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) และค่าใช้จ่ายประจำต่างๆ รวมทั้ง ต้นทุนผันแปรและควรประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบร่วมกัน เพื่อช่วยกันเฝ้าระวังและควบคุมค่าใช้จ่าย 33) ในการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายตัวชี้วัดด้านการเงินและพัสดุ ที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงด้วย โดยเทียบกับมาตรฐานของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งควรมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานกับระยะเวลาไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐาน ไม่ควรเทียบกับหน่วยงานราชการปกติ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
27. ส่วนการคลังมีการพัฒนางานจนสามารถเป็นพี่เลี้ยงได้ ทั้งงานการเงินและงานพัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง แต่การทำงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	34) มหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ และกำกับกับการดำเนินงานของส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง เพื่อนำมากำหนดแนวทางแก้ไขหรือแนวทางพัฒนาที่ตรงตามสาเหตุนั้นๆ โดยใช้หลักการ PDCA ทั้งเรื่องการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง และแผนกลยุทธ์การเงิน ที่จะต้องมีความเชื่อมต่อกัน เพื่อให้มีกระจายอำนาจได้อย่างสมบูรณ์แบบ 35) ในโอกาสต่อไปควรดำเนินการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพในเรื่องการบริหารงานด้านการเงินและพัสดุ โดยอาจนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพงานมาใช้เพื่อลดต้นทุนลดเวลาในการทำงาน และควรมีการวัดผลสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้วย
28. รายงานงบการเงินของมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2562 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รับรองอย่างมีเงื่อนไข โดยแสดงเกณฑ์ในการแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไขไว้ ดังนี้ (1) รายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 (1.1) มีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริง อันเป็นสาระสำคัญ คือ แสดงรายได้จากการให้บริการวิชาการ เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยเพียง 108.113 ล้านบาท แต่มีรายได้ที่ไม่ได้แสดงรายการในงบการเงินอีก 345.477 ล้านบาท และไม่แสดงรายจ่ายของยอดรายได้จำนวนนี้ด้วย (1.2) ไม่สามารถตรวจสอบให้ได้หลักฐานที่เหมาะสมเพียงพอรับรองงบการเงิน คือ มีรายละเอียดสินทรัพย์ไม่ตรงตามบัญชี จำนวน 10 หน่วยงาน	36) เห็นสมควรให้ ส่วนการคลัง ภายใต้การกำกับของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน ดำเนินการให้เป็นไปตามความเห็นต่อการเงินอย่างมีเงื่อนไขของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งแจ้งให้ดำเนินการแก้ไขตั้งแต่ปี 2558-2562 และเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป โดยดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัยทราบเป็นระยะ อย่างน้อย 3 เดือน/ครั้ง 37) ควรมีการตรวจสอบความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินตามแผนงาน/โครงการตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน/กระทรวงการคลัง

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
เป็นเงิน 107.119 ล้านบาท และไม่มีรายละเอียดสินทรัพย์ ให้ตรวจสอบ จำนวน 11 หน่วยงาน เป็นเงิน 559.384 ล้านบาท (2) รายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 (2.1) มีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริง อันเป็นสาระสำคัญ คือ แสดงรายได้ จากการให้บริการวิชาการ เป็นรายได้ ของมหาวิทยาลัยเพียง 133.223 ล้านบาท แต่มีรายได้ที่ไม่ได้แสดง รายการในงบการเงินอีก 230.078 ล้านบาท และไม่แสดงรายจ่ายของ ยอดรายได้จำนวนนี้ด้วย (2.2) ไม่สามารถตรวจสอบให้ได้หลักฐาน ที่เหมาะสมเพียงพอรับรองงบการเงิน คือ มีรายละเอียดสินทรัพย์ไม่ตรงตามบัญชี จำนวน 20 หน่วยงาน เป็นเงิน 196.212 ล้านบาท (2.3) มีบัญชีลูกหนี้ค่าขายสินค้าและบริการ ของศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทานฯ จำนวน 54.434 ล้านบาท โดยมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ 109.201 ล้านบาท ซึ่งมีความผิดปกติ เนื่องจากมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ สูงกว่ายอดลูกหนี้ 54.767 ล้านบาท (3) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีการตั้งข้อสังเกตเรื่องดังกล่าวข้างต้น ไว้ในรายงานการตรวจงบการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ด้วย	

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
29.มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการจัดตั้งสำนักงาน จัดหารายได้และบริหารทรัพย์สิน โดยจัดตั้งเป็นหน่วยวิสาหกิจของมหาวิทยาลัย	38) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมุ่งเน้นการสร้างรายได้เพิ่มเติม โดยใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยด้วย โดยสามารถแยกเป็นเรื่องๆ เช่น รายได้จากการใช้พื้นที่ - ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ รายได้จากการบริการวิชาการ - หลักสูตรเสริมเพิ่มเติม การต่อยอดความรู้ การจัดฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น รายได้จากการวิเคราะห์/วิจัย - การจัดกระทำข้อมูล (Data Analysis) การทำงานวิจัย 39) การจัดตั้งสำนักงานจัดหารายได้และบริหารทรัพย์สิน ต้องบริหารจัดการในรูปแบบศูนย์ต้นทุนกำไร บุคลากรของสำนักงานฯ ต้องมีศักยภาพที่เหมาะสม ในการทำหน้าที่เชิงธุรกิจ มีการจัดทำกฎระเบียบ ที่สนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม
ระดับส่วนงาน 30. <u>ด้านการเงิน และบัญชี</u> เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระเบียบการเบิกจ่ายและช่วยให้คำแนะนำ แก่ผู้ขอเบิกได้มากขึ้น แต่ยังมีปัญหาอยู่บ้าง เกี่ยวกับการให้คำแนะนำที่แตกต่างกัน การเบิกชดเชยเงินทดรองจ่ายล่าช้า และเบิกจ่ายแต่ละครั้งหลายรายการ หรือระบุประเภทรายการจ่ายไม่ตรงตามผังบัญชี ซึ่งเมื่อมีข้อผิดพลาด ก็จะไม่สามารถเบิกเงินได้ทั้งหมด ส่งผลให้มีเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอใช้จ่ายในส่วนงาน	40) ส่วนการคลังควรเป็นแม่ข่าย ชักซ้อมความเข้าใจ ให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน นำเรื่องที่เคยผิดพลาด มาร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดทั้งในส่วนงานและภาพรวมของมหาวิทยาลัย 41) การเบิกชดเชยเงินทดรองจ่ายจากส่วนการคลัง ควรเบิกชดเชยให้ถี่ขึ้น หากมีข้อผิดพลาดจะได้แก้ไขได้โดยเร็ว เป็นการลดภาระในการทำงาน และช่วยให้มีเงินหมุนเวียนมาใช้จ่ายได้ดีขึ้น 42) ควรมีการศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องผังบัญชีของระบบ ERP โดยส่วนงานกลางออกมาตรฐานในการกำหนดประเภทรายการที่ใช้สำหรับเลือกในระบบอย่างชัดเจน เพื่อลดโอกาสการเลือกผิดพลาด

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
31. <u>ด้านการพัสดุ</u> 31.1 ยังมีบางส่วนงานไม่ได้ทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุที่ใช้ในส่วนงาน เพื่อการบริหารจัดการให้ลดจำนวนครั้งของการจัดซื้อ และสามารถการจัดซื้อได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ มีเพียงการทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ แต่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ตามคำขอของผู้ใช้ ทำให้ต้องจัดซื้อซ้ำหลายครั้ง	43) ควรนำข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ เช่น ERP ที่มีรายละเอียดของวัสดุที่จัดซื้อจัดจ้าง มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนการทำงาน และควรสำรวจความต้องการของผู้ใช้งานในส่วนงาน เพื่อจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างเป็นระยะ ๆ เพื่อลดจำนวนครั้งของการซื้อ/จ้าง ลดปริมาณงาน ทำให้คนในองค์กรมีการประมาณการใช้วัสดุแต่ละเดือนของตัวเอง และควรเก็บสถิติการใช้วัสดุแต่ละปีไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดซื้อจัดจ้างในปีต่อไป
31.2 ส่วนงานต้องดูแลซ่อมบำรุงรักษาครุภัณฑ์ของตน จึงอาจเพิ่มภาระในการจ้างซ่อม และอาจจะมีปัญหาเรื่องการเลือกผู้ให้บริการ	44) ส่วนงานกลางของมหาวิทยาลัย ควรจัดระบบการดูแลซ่อมบำรุงภาพรวมของมหาวิทยาลัย โดยส่วนงานกลางรับผิดชอบการซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ที่ทุกส่วนงานต้องใช้เหมือนกัน ส่วนครุภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะของส่วนงาน ให้ส่วนงานรับผิดชอบเอง 45) ส่วนงานกลางของมหาวิทยาลัย ควรทำบัญชีผู้ให้บริการเพื่อให้ส่วนงานสามารถเลือกใช้บริการได้ทันที 46) ในกรณีที่ส่วนงานต้องซ่อมเอง แต่ไม่สามารถดำเนินการได้โดยสะดวกหรือในกรณีเร่งด่วน เช่น เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้พอ หรือส่วนงานไม่สามารถตั้งกรรมการจัดจ้างได้อย่างเหมาะสม สามารถขอความช่วยเหลือจากส่วนงานกลางของมหาวิทยาลัยได้อย่างสะดวก

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
31.3 การตรวจนับพัสดุ มอบอำนาจให้ ส่วนงานดำเนินการเอง แต่การแต่งตั้ง กรรมการตรวจนับ มีเฉพาะบุคลากร ในหน่วยงานเท่านั้น และตรวจนับ เพียงปีละ 1 ครั้งตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยไม่มีการสังเกตการณ์ จากส่วนงานกลางของมหาวิทยาลัย จึงอาจมีความคลาดเคลื่อนในเรื่องของ การจัดการกับครุภัณฑ์ที่สูญหาย เสื่อมสภาพ หรือใช้งานไม่ได้	47) การตรวจนับพัสดุ 47.1) ควรมีบุคลากรจากส่วนงานกลางหรือส่วนงานอื่น ร่วมเป็นกรรมการในการตรวจนับพัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเฉพาะทุกสิ้นปี เพื่อความโปร่งใสในการทำงาน หากเกิดสูญหาย/ชำรุด จะได้ร่วมกันหาวิธีแก้ไข/ ป้องกันได้ทันที และรายงานอธิการบดี เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป โดยเฉพาะกรณี พัสดุสูญหายหรือต้องหาผู้รับผิดชอบ
31.4 ไม่มีระบบและการบริหารจัดการ ทะเบียนพัสดุกลางของมหาวิทยาลัย	47.2) ควรจัดระบบการบริหารจัดการพัสดุครุภัณฑ์ของ มหาวิทยาลัยให้เป็นมาตรฐาน โดยส่วนกลาง เป็นผู้รับผิดชอบข้อมูลและทะเบียนในภาพรวม ของมหาวิทยาลัย 47.3) ควรตรวจนับพัสดุกงเหลือ อย่างน้อย 3 เดือน/ครั้ง เพื่อเป็นฐานข้อมูล ที่สามารถจัดการกรณีวัสดุ คงเหลือไม่เป็นไปตามทะเบียนวัสดุ และสามารถ แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นฐานข้อมูล ในการจัดซื้อจัดจ้างในปีต่อไป
31.5 การจัดระบบการเบิกจ่ายพัสดุ ส่วนใหญ่ทำได้ดีอยู่แล้ว คือ จัดระบบงานเป็นขั้นตอน โดยกรอกข้อมูล เข้าระบบก่อน แล้วจึงจัดของออกจากคลังพัสดุ (stock) เพื่อส่งมอบให้ผู้ขอเบิก	_____

5.4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
32. ระบบ e-SARABAN ยังมีปัญหาในการใช้งาน ไม่คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากนัก ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ ระบบ e- SARABAN และเพื่อปรับปรุง ระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพบว่า ■ ระบบ e-SARABAN ออกแบบให้พิมพ์ จดหมายใน web และ ส่งต่อไปยัง หัวหน้างานตามลำดับจนถึงผู้บริหาร ที่มีอำนาจลงนาม (คณบดี) เมื่อผู้บริหาร ลงนามในระบบจึงจะกดส่งออก พร้อมกับการออกเลขหนังสือ ■ ผู้มีสิทธิ์ใช้งานคือผู้ที่ทำการ ร่างหนังสือ แต่เนื่องจากระบบ ผูกการออกเลขหนังสือกับการลงนาม ของผู้บริหาร ทำให้ดูเหมือนว่าผู้บริหาร เป็นผู้ออกเลขหนังสือ ■ จำนวน user มีจำกัด ทำให้ผู้ที่ จะ สามารถพิมพ์จดหมายได้มีเพียงไม่กี่คน (เช่น หน่วยงานละ 1 คน) และทำให้ ภาระงานเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งไม่เข้าใจ ในเนื้อหาของงานที่จะพิมพ์หนังสือออก ซึ่งไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ในปัจจุบัน ที่ทุกคนสามารถพิมพ์ จดหมายได้เองแล้วเสนอลงนาม ■ หากมีการแก้ไขจดหมายต้องย้อนกลับ ไปที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการ ■ ด้วยขั้นตอนดังกล่าวทำให้ผู้บริหาร ไม่กล้านำลายเซ็นขึ้นในระบบ ปัจจุบัน ระบบนี้ใช้แค่ออกเลขที่หนังสือเท่านั้น	48) เนื่องจากระบบยังมีจุดอ่อนและไม่เหมาะสมกับ การใช้งานในหลายขั้นตอน จึงควรทบทวนการพัฒนา ระบบโปรแกรมใหม่ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นและคุ้มค่า มากขึ้น โดยควรแยกกระบวนการลงนามสั่งการหรือลง ลายมือชื่อในหนังสือส่งออกเป็นส่วนของระบบ e-Office โดยให้ระบบ e-SARABAN ทำหน้าที่เป็นระบบ งานสารบรรณเพียงอย่างเดียวและควรกำหนดผู้มีสิทธิ์ ใช้งานให้เหมาะสมกับกระบวนการปฏิบัติงานจริง

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
■ เนื่องจากตัวระบบเป็นการซื้อระบบลิขสิทธิ์มาพัฒนา การปรับแก้และออกแบบระบบต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติม ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีแผนดำเนินการ ดังนี้ (1) ออกแบบระบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงและการทำงานมีความคล่องตัว (2) จัดทำระบบการลงนามอิเล็กทรอนิกส์	
33. ระบบ ERP 33.1 ปัจจุบันระบบการบริหารจัดการ ERP มีส่วนกลางเป็นผู้ดูแลควบคุมระบบการใช้งาน โดยให้สิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลการใช้งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 33.2 ยังไม่มีการนำข้อมูลจากระบบ ERP มาวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ	49) จัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในระบบ ERP เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาความเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย 50) ควรวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนาต่อยอดระบบ ERP เดิม กับการพัฒนาระบบใหม่ โดยเน้นที่การใช้ประโยชน์การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจด้วย

5.5) ภาพรวมด้านอื่นๆ (ด้านกายภาพ และ ด้านบริหารจัดการ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
ด้านการบริหารจัดการ 34. มหาวิทยาลัยบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ การทำงานมีความคล่องตัว แต่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันและขาดความเชื่อมโยงในการทำงานร่วมกัน	51) ควรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานกลาง เพื่อให้บุคลากรในทุกส่วนงานปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยกำหนดให้มีส่วนงานที่ทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายกลางในการดูแลระบบงานหลัก ที่ควรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น ส่วนการคลัง เป็นแม่ข่ายกลางด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ
35. มหาวิทยาลัยได้มอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดีและคณบดี) เป็นผู้อนุมัติการใช้รถยนต์ ซึ่งไม่เหมาะสมกับภารกิจ และเสียเวลาในการบริหารงานที่สำคัญ	52) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนเรื่องการมอบอำนาจอนุมัติการใช้รถให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีหรือเทียบเท่า เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง ควรทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักในระดับนโยบายของส่วนงานมากกว่า
ด้านกายภาพ 36. ห้องเรียนรวมขนาดใหญ่มีไม่เพียงพอต่อการใช้งานทำให้การจัดการเรียนการสอนบางคณะติดขัดในการเรียนร่วมกัน	53) ควรสนับสนุนให้มีห้องเรียนรวมส่วนกลางของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะห้องเรียนขนาดใหญ่ให้เพียงพอใช้งาน เพื่อการใช้ประโยชน์พื้นที่คุ้มค่า และสะดวกต่อส่วนงานต่างๆ มากขึ้น
37. มหาวิทยาลัยมีแผนในการจัดการให้ครอบคลุมทุกอาคารร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดูแลรักษา โดยเบื้องต้นได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อม มศว ประสานมิตร เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการต่อไป	54) ควรจัดทำแผนพัฒนากายภาพ และการซ่อมบำรุง หรือการปรับปรุงภูมิทัศน์ต่าง ๆ โดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา ซึ่งอาจจัดทำเป็นแผนระยะยาว 3-5 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการเสนอของบประมาณ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผนฯ

ข้อคิดเห็นรายส่วนงาน

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
38. วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน หลักสูตรที่วิทยาลัยเปิดสอน ยังไม่สื่อถึงเป้าหมายของคำว่า “เพื่อศึกษาความยั่งยืน” รวมทั้ง ยังคล้ายคลึงกับหลักสูตรที่ส่วนงานอื่นเปิดสอน	55) ควรปรับบทบาทหน้าที่ให้เป็นหน่วยงานกลางในการกำกับมาตรฐานกลางของหลักสูตรนานาชาติทั้งมหาวิทยาลัย รวมถึงงานบริการวิชาการที่เป็นหลักสูตรนานาชาติระยะสั้น 56) หลักสูตรที่เปิดสอน ควรพิจารณาควบรวมกับหลักสูตรที่เปิดสอนในคณะต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย
39. คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ หลักสูตรที่คณะจัดการเรียนการสอน มีทั้งด้านวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมและด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ซึ่งไม่เชื่อมโยงกันและไม่ตอบสนองเป้าประสงค์ของการจัดตั้งคณะ	57) ควรพิจารณานำรายวิชาของหลักสูตรไปจัดทำเป็นหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือหลักสูตรระยะสั้น re-skill, up-skill เพื่อการพัฒนาคุณภาพการทำงานได้ดีขึ้น เนื่องจากความต้องการในการจบปริญญาขั้นสูงลดลง

ส่วนที่ 2 สรุปข้อคิดเห็นจากการรับฟังความเห็นของคณะผู้บริหารเกี่ยวกับร่างรายงาน การติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการติดตามและประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้จัดทำร่างรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี และประชุมหารือเพื่อรับฟังความเห็นจากคณะผู้บริหาร เพื่อสอบถามร่างรายงานผลการประเมิน เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563 เวลา 09.30 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 2 อาคารวิจัยและการศึกษาต่อเนื่องฯ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และผู้แทนส่วนงาน จำนวน 50 ท่าน

จากการประชุมรับฟังความคิดเห็นเพื่อสอบถามผลการประเมินนั้น คณะกรรมการฯ ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมและแก้ไขตามข้อเท็จจริงที่ผู้บริหารชี้แจงแล้ว ได้แก่ ที่มาของชื่อคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการเปิดสอนหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน

ส่วนที่ 3 สรุปข้อสังเกตจากการนำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้นำเสนอร่างรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปีต่อสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2563 เวลา 11.30 – 12.30 น. ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 3 อาคารวิจัยและการศึกษาต่อเนื่องฯ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี โดยไม่มีข้อสังเกต

ภาคผนวก

ก. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

รายชื่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

- | | |
|--|-------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) | เป็นประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) | เป็นกรรมการ |
| 3. ศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ศุภดิษฐ์
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) | เป็นกรรมการ |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ทิพากร
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) | เป็นกรรมการ |
| 5. นางบุปผา ชวะพงษ์
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) | เป็นกรรมการ |
| 6. เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ ผิวทองงาม) | เป็นเลขานุการ |

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ

- รองศาสตราจารย์ ดร.อุดมศรี โชว์พิตรพรชัย (ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย)
- นักจัดการงานทั่วไป (นางสาวธิดารัตน์ วงษ์พันธุ์)
- นักจัดการงานทั่วไป (นางสาวนิศาชล วิจารย์วงศ์)
- นักจัดการงานทั่วไป (นางสาวปาริฉัตร เพชรานันท์)

ข. โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	รอบครึ่งปีแรก (ภายใน พ.ค.)	รอบประจำปี (ภายใน พ.ย.)
1. การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร		
1.1 การติดตามผลการดำเนินงานจากรายงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบครึ่งปีแรก	✓	✓
1.2 การติดตามผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563		
1.2.1 การปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	✓	✓
1.2.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ และผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน	—	✓
1.2.3 ผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง	✓	✓
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี	—	✓
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดย		
3.1 การประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC) หรือเครื่องมือที่พัฒนาโดยมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และภารกิจของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน	—	✓
3.2 พิจารณาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนของส่วนงาน	✓	✓
4. การประเมินการดำเนินงานในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	✓	✓
4.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 20 ปี ของ มศว ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2563 - 2570		
4.2 การจัดทำนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของ มศว จำนวน 4 ฉบับ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 – 2580 สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 20 ปี ของ มศว และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2563 - 2570 ได้จริง		
4.3 การแสวงหางบประมาณจากแหล่งต่างๆ นอกเหนือจากที่ได้รับการจัดสรรโดยตรงจากรัฐ เช่น กระทรวงเจ้าภาพยุทธศาสตร์ของประเทศ หน่วยงาน		

โปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	รอบครึ่งปีแรก (ภายใน พ.ค.)	รอบประจำปี (ภายใน พ.ย.)
Program Management Unit (PMU) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) และองค์กรภาคีเครือข่าย ทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อนำมาสนับสนุนการทำการกิจของมหาวิทยาลัย ในการสร้างคน สร้างความรู้ ซึ่งต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและกลไกในการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งเหล่านั้น 4.4 การจัดทำงบประมาณ มีการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของ มศว ที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะของแผนปฏิบัติการแต่ละฉบับ โดยให้ทุกส่วนงานให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย 4.5 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการประจำปี และการใช้จ่ายเงินตามแผนงบประมาณประจำปี		
5. การประเมินกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ 5.1 มีกลยุทธ์ในการแสวงหาแหล่งทุนวิจัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของประเทศ 5.2 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย เพื่อสร้างความเข้มแข็งของทีมนักวิจัย และเพิ่มเครือข่ายงานวิจัยร่วมกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนสถาบันวิจัยอื่น เพื่อรองรับงานวิจัยที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของประเทศ 5.3 มีกลยุทธ์ในการพัฒนางานวิจัยให้ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมและ/หรือนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น	✓	✓
6. การประเมินกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการศึกษาแนวใหม่ของกระทรวง อว. และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ มศว ทั้งในด้านการจัดการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย	✓	✓

**ค. การดำเนินงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
รอบประจำปี (ระหว่าง 1 ตุลาคม พ.ศ. 2562 – 30 กันยายน พ.ศ. 2563) ดังนี้**

ลำดับ	การดำเนินงาน รอบประจำปี	ระยะเวลา
1	คณะกรรมการ ฯ ประสานงานไปยังฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมการติดตามและประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี	วันที่ 7 สิงหาคม 2563
2	คณะกรรมการ ฯ มอบให้คณะอนุกรรมการฯ รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนของส่วนงาน และพิจารณาจากเอกสารข้อมูลต่างๆ ตามโปรแกรมฯ ที่กำหนดไว้	ช่วงเดือน สิงหาคม – กันยายน 2563
3	คณะกรรมการ ฯ จัดทำ ร่าง รายงานการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี	ช่วงเดือน ตุลาคม 2563
4	คณะกรรมการ ฯ ประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา ร่าง รายงานการติดตามฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี	วันที่ 12 พฤศจิกายน 2563
5	คณะกรรมการ ฯ นำส่ง ร่าง รายงานการติดตามฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี เสนอนายกสภามหาวิทยาลัย	วันที่ 15 พฤศจิกายน 2563
6	คณะกรรมการ ฯ นำเสนอ ร่าง รายงานการติดตามฯ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบประจำปี ต่อสภามหาวิทยาลัย	วันที่ 8 ธันวาคม 2563