



รายงานการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย  
เรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย  
จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2559 – 20 พฤษภาคม 2562

(ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2562)

จัดทำโดย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**รายงานการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน**  
**ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย**  
**เรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย**  
**จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**  
**ตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2559 – 20 พฤษภาคม 2562**

**บทนำ**

ด้วยสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการประชุมครั้งที่ 3/2560 เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2560 มีมติเห็นชอบให้ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงาน ในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้กำหนดกรอบการติดตามและประเมินผล ดังนี้

1. แผนและผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ในเรื่องที่ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ได้กำหนดให้ดำเนินการ โดยมีกำหนดระยะเวลากำกับไว้ มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการตามแผนและได้ผลอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องหรือไม่อย่างไร
2. การจัดโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 และปรับโครงสร้างเดิมให้สอดคล้อง เป็นไปตามเงื่อนไขกำหนดเวลาหรือไม่ และเมื่อปรับ เป็นโครงสร้างใหม่แล้วได้ผลตามความมุ่งหมายหรือไม่ มีอุปสรรค ข้อขัดข้องในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร
3. ผลการเปลี่ยนสภาพของข้าราชการและลูกจ้างประจำ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละปี มีจำนวนเท่าใด เป็นสัดส่วนเท่าใดเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำทั้งหมด เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องหรือไม่อย่างไร ตลอดจนมหาวิทยาลัย มีกลไกในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำดังกล่าว เปลี่ยนสถานภาพอย่างไร และมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการทำงานในบริบทของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างไร
4. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เปลี่ยนระบบการได้รับงบประมาณแบบหมวดและ รายการ (Item) มาเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ซึ่งถือเป็นเงินรายได้ของ มหาวิทยาลัย ทำให้ต้องมีการปรับระบบ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เหมาะสมรองรับ ตลอดจนมีกลไกในการบริหารใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการ ในเรื่องดังกล่าวอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการดำเนินการหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะทำให้มั่นใจได้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
5. การดำเนินงานตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นใหม่ ตามพระราชบัญญัติฯ มีปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงในเรื่องใด อย่างไร

การดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามประเด็นการประเมินผลการเปลี่ยนสถานภาพของ มหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งได้กำหนดประเด็น การประเมินและตัวชี้วัดมีทั้งหมด 6 ประเด็น ดังนี้

1. แผนและผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ในเรื่องที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ได้กำหนด ให้ดำเนินการ โดยมีกำหนดระยะเวลากำกับไว้
2. การจัดโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559
3. การเปลี่ยนสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้างประจำ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย
4. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เปลี่ยนระบบการได้รับงบประมาณจำแนกเป็น หมวดและรายการ (Item) มาเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ซึ่งถือเป็นเงินรายได้ ของมหาวิทยาลัย ทำให้ต้องมีการปรับระบบ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เหมาะสมรองรับ ตลอดจนมีกลไกในการบริหารใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การดำเนินงานตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นใหม่ ตามพระราชบัญญัติฯ
6. การนำเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 รายงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังของ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการฯ ได้รายงานผลการติดตามทั้ง 2 ส่วน ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

ครั้งที่ 1 ในการประชุมครั้งที่ 9/2561 เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2561 คณะกรรมการฯ ได้เสนอ รายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

1. รายงานการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. รายงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ครั้งที่ 2 ในการประชุมครั้งที่ 6/2562 เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2562 คณะกรรมการฯ ได้รายงานผล การติดตามการดำเนินงาน ภายหลังจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเปลี่ยนสถานภาพจากส่วนราชการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ครบระยะเวลา 3 ปี เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2562 ในประเด็นที่สำคัญ 2 เรื่อง คือ 1) การดำเนินการตามบทเฉพาะกาล และ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล โดยเป็นหัวข้อจากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รอบ 6 เดือน ซึ่งนำเสนอพร้อมกันในการประชุมครั้งที่ 6/2562

รายงานการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยเรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ฉบับนี้ เป็นการรายงานผลการดำเนินงาน ระหว่างวันที่ 21 พฤษภาคม 2559 ถึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2562 ซึ่งเป็นเวลาครบรอบ 3 ปีของการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรายงานตามประเด็นการประเมิน จำนวน 6 ประเด็น และตามข้อเสนอแนะของปีที่ผ่านมารายงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงาน ในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และรายงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยคณะกรรมการฯ พิจารณาจากข้อมูลผลการดำเนินงานตามที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดเตรียมเอกสารรายละเอียดที่ครอบคลุมประเด็นการติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ดังนี้

1. รายงานการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2559 ถึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2562
2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ จากรายงานการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงาน ในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ในปีที่ผ่านมา
3. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากรายงานวิจัย เรื่อง การศึกษา เจตนารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. แผนและผลการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปี พ.ศ. 2559 – 2562

ในการนี้ คณะกรรมการฯ ได้จัดทำรายงานการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยเรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวม 3 ปี ตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2559 - 20 พฤษภาคม 2562 โดยมีลำดับหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้

1. สรุปผลการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2562
2. สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายจากงานวิจัยสถาบัน
3. ข้อเสนอแนะภาพรวมจากผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพและข้อเสนอเชิงนโยบาย ของรายงานวิจัยสถาบัน
4. สรุปการนำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ต่อสภามหาวิทยาลัย

## 1. สรุปผลการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2559 – 2562

มหาวิทยาลัย เสนอรายงานผลการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2559 – 2562 ต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ตามประเด็นการประเมินผลการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จำนวน 6 ประเด็น ที่กำหนดไว้ในแผนการติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะกรรมการฯ พิจารณาจากรายงานดังกล่าว และสรุปผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้

### ประเด็นที่ 1 แผนและผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ในเรื่องที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ได้กำหนดให้ดำเนินการ โดยมีกำหนดระยะเวลากำกับไว้

การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป็นเป้าประสงค์หนึ่งในแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (SAP) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2559 ให้มีความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และกำหนดตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) จำนวนฉบับของร่างระเบียบข้อบังคับที่จัดทำแล้วเสร็จพร้อมรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้จัดโครงการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม กับ มศว

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศต่างๆ สภามหาวิทยาลัย มีคำสั่ง มศว ที่ 3511/2558 ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2558 แต่งตั้ง คณะกรรมการร่างข้อบังคับการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อทำแผนการปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ต่างๆ และสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 3/2559 เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2559 ได้อนุมัติแผนการดำเนินงานปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ เพื่อรองรับการประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่จะมีผลบังคับใช้ และเพื่อให้การดำเนินการมีความสมบูรณ์มากขึ้น สภามหาวิทยาลัย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงระบบ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 โดยให้มีอำนาจหน้าที่เพื่อช่วยเหลืองานของสภามหาวิทยาลัยในการจัดระบบ ปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนสถานภาพ ให้แล้วเสร็จ ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยได้ปรับแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปี พ.ศ. 2559-2562 โดยมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง และมีการรายงานผลการดำเนินงานผ่านการประชุมกรรมการบริหาร นโยบายมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย โดยดำเนินการ ผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง อันเป็นโครงสร้างการดำเนินงานหลักของ สภามหาวิทยาลัย นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการและแผนหลักต่อไป ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ปรับแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2563 พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้มหาวิทยาลัยมีการติดตาม ทบทวนและปรับปรุง เพื่อการพัฒนาการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และในปี พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยได้มีการปรับ แผนการดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ตาม พ.ร.บ. มศว พ.ศ. 2559 เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการเปลี่ยนสถานภาพฯ และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย โดยมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการเงิน บุคคล และการบริการเพื่อรองรับแผนฯ อันนำไปสู่ การวางแผนทางการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย พร้อมมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ ร่วมจัดทำแผนฯ และรับไปดำเนินการให้เป็นไปตามแผนฯ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีความสำเร็จ ของการดำเนินงานตามแผนฯ คิดเป็นร้อยละ 100

ในการดำเนินงาน เมื่อมีปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง เกิดขึ้น จะมีการรายงานให้ผู้บริหาร รับทราบอย่างทันท่วงที และเมื่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลการรายงานปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนสถานภาพฯ แล้ว ได้นำข้อมูลมาพิจารณาเพื่อวางแผนหรือแนวทางในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น และติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดทิศทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไป

## **ประเด็นที่ 2** การจัดโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยคณะกรรมการปรับปรุงระบบฯ ได้วิเคราะห์โครงสร้างองค์กร ตาม พ.ร.บ. มศว พ.ศ. 2559 และเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และ จัดตั้งส่วนงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานในช่วงเปลี่ยนผ่านการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกิดความคล่องตัว คุ่มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ พ.ร.บ. มศว พ.ศ. 2559 ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

การดำเนินการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน และโครงสร้างการบริหารงานของส่วนงาน การจัดตั้ง รวม ยุบเลิก และแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยมีนโยบายการทบทวนโครงสร้าง ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้แต่ละส่วนงานวิเคราะห์โครงสร้างของส่วนงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับ พ.ร.บ. มศว พ.ศ. 2559 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย แล้วเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

ภายหลังการดำเนินการตามโครงสร้างใหม่ มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินการ และสรุปรายงานผลการพิจารณา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ผลกระทบและแนวทางแก้ไข พัฒนาการแบ่งส่วนงาน ภายในของมหาวิทยาลัย เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 11/2560 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560 และเสนอคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลฯ พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบอำนาจ เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลด้านโครงสร้างองค์กร รวมถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสม เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นไปตามบริบทของสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป

### ประเด็นที่ 3 การเปลี่ยนสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้างประจำ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยออกข้อบังคับว่าด้วยการแสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหรือลูกจ้างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 และออกประกาศ มศว เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินการมีความรู้ความสามารถ เพื่อบรรจุผู้แสดงเจตนาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย โดยส่วนทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพของข้าราชการและลูกจ้างประจำเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ระยะเวลา 3 ปี และแผนการยื่นแบบแสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามประกาศ มศว เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินฯ พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้และเป้าหมายในการเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรในแต่ละปี และรวบรวมข้อมูลรายงานต่อคณะกรรมการบริหารนโยบายเป็นระยะ

โดยตลอดระยะเวลา 3 ปี มีข้าราชการและลูกจ้างประจำแสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และเมื่อครบกำหนด 3 ปี ของการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีบุคลากรที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 915 คน

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 5,628 คน โดยมีจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำ คงเหลืออยู่ 250 คน (ประกอบด้วยข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 155 คน และ 95 คนตามลำดับ) คิดเป็นร้อยละ 4.44 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด โดยข้าราชการคนสุดท้ายจะเกษียณอายุในปี พ.ศ. 2584 (ข้าราชการจำนวน 2 คนที่เกษียณอายุในปีสุดท้าย เป็นข้าราชการสังกัดศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุชลประทาน ซึ่งโอนย้ายมาสังกัด มศว)

โดยมีรายละเอียดจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำ ภายหลัง 3 ปี ของการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 21 พ.ศ. 2559 ถึงวันที่ 20 พ.ศ. 2562 ดังนี้

- ก่อนเปลี่ยนสถานภาพฯ มีข้าราชการ 993 คน ลูกจ้างประจำ 172 คน
- ณ วันที่ 20 พ.ศ. 60 มีข้าราชการ 184 คน ลูกจ้างประจำ 116 คน
- ณ วันที่ 20 พ.ศ. 61 มีข้าราชการ 181 คน ลูกจ้างประจำ 110 คน
- ณ วันที่ 20 พ.ศ. 62 มีข้าราชการ 155 คน ลูกจ้างประจำ 95 คน

เมื่อครบกำหนด 3 ปี ตามบทเฉพาะกาล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2562 มีจำนวนข้าราชการที่เปลี่ยนสถานภาพฯ รวม 838 คน จากทั้งหมด 993 คน คิดเป็นร้อยละ 84.39 และมีจำนวนลูกจ้างประจำที่เปลี่ยนสถานภาพฯ 77 คน จากทั้งหมด 172 คน คิดเป็นร้อยละ 44.77

มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแยกตามสายงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถดัดศักยภาพและพัฒนาจากบุคลากรที่มีอยู่เดิม และบุคลากรใหม่ เพื่อให้รองรับการทำงานในบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และ university core competency ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยทุกคนยึดถือปฏิบัติเป็นฐานของความคิด การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในอนาคต โดยมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

### 1. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสายบริหาร

มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้บริหารทุกระดับในด้านต่างๆ และฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ได้จัดหลักสูตรอบรมผู้บริหารสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยไปแล้ว (นบ) 2 รุ่น โครงการอบรมหัวหน้าภาคและหัวหน้าสาขา 1 รุ่น และโครงการอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ)

### 2. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ

มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้บุคลากรสายวิชาการ เน้นสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ผ่านการใช้ Active Learning ในการเรียนการสอนมากขึ้น และมีการจัดอบรมให้อาจารย์ มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อ 21<sup>st</sup> Century Skill และ Active Learning ในรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการเรียนการสอนสำหรับคณาจารย์ (Clinic for teaching and learning skill development) และการจัดประกวดการจัดการเรียนการสอนดีเด่น ตามโครงการ Dare to Change โดยให้รางวัลกับอาจารย์ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนที่น่าสนใจจาก Lecture - based learning มาเป็น Active Learning นอกจากนี้ มีการส่งเสริมให้คณาจารย์ได้รับการรับรองคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอน ตามกรอบมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพ ของประเทศอังกฤษ UKPSF และในปี 2562 มีคณาจารย์ได้รับการรับรอง UKPSK ในระดับ Senior fellow 18 ท่าน

มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพด้านการวิจัย และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรภายนอก (Talent Mobility) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ และมีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง หลักสูตรปฏิบัติการวิจัยทางคลินิกที่ดี เป็นต้น

### 3. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยมีการจัดทำประกาศมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำประกาศว่าด้วยความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายปฏิบัติการ มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการอบรมหลักสูตรนักบริหารมหาวิทยาลัยสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร เป็นต้น

จากนั้นมหาวิทยาลัยมีการปรับโครงสร้างองค์กร ทบทวน วิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ทั้งระบบ ทุกส่วนงานและทุกหน่วยงาน มีการใช้หลักการวิเคราะห์ภาระหน้าที่ในการทำงานในประเภทต่างๆ ให้เหมาะสมกับเนื้องานจริง และได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานสายวิชาการและสายปฏิบัติงาน รวมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการบริหาร รวมทั้งปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อความชัดเจน ถูกต้อง และสามารถสะท้อนผลการประเมินกับศักยภาพการทำงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งเป้าประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มิใช่เพื่อขึ้นเงินเดือน ในแต่ละรอบปีเท่านั้น หากแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารกำลังคน ให้แสดงศักยภาพสูงสุดแก่องค์กร ดังนี้



- 1) จัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะทางการบริหาร โดยกำหนดชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งใด ควรถูกประเมินสมรรถนะข้อใด ด้วยสัดส่วนอย่างไร
- 2) จัดทำแนวปฏิบัติสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และศักยภาพ และประเมินตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) จัดทำประกาศว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 4) มีการจัดประชุมชี้แจง ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการประเมิน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นการทำความเข้าใจถึงระบบและหลักการ มีการปรับเปลี่ยนระบบแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่มีเป้าหมายที่ชัดเจนของระบบที่ปลายทาง คือ ระบบการประเมินที่สามารถแยกแยะบุคลากรได้ตามความสามารถและศักยภาพของบุคลากรผู้นั้น ทำให้เกิดความยุติธรรมในการให้รางวัลที่เหมาะสม อันเป็นขวัญกำลังใจให้กับคนในองค์กรได้อย่างดียิ่ง

โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และสรุปผลการดำเนินการเสนอต่อผู้บริหาร และต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ รองรับความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ประเด็นที่ 4** การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เปลี่ยนระบบการได้รับงบประมาณจำแนกเป็นหมวด และรายการ (Item) มาเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ซึ่งถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ทำให้ต้องมีการปรับระบบ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เหมาะสมรองรับ ตลอดจนมีกลไกในการบริหารใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยได้จัดระบบเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ให้เป็นระบบเดียว โดยสภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารการเงินการพัสดุ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รวมทั้งมีการจัดระบบบริหารการเงิน และระบบบัญชีเป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายการบัญชี ที่รัฐกำหนดมีการใช้จ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กำหนดเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย มีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นกลไกภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงกำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ตามที่ พ.ร.บ. กำหนด

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย

1. จัดทำค่าของงบประมาณรายจ่าย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ในรูปแบบของงบเงินอุดหนุนทั่วไป โดยรายการต่างๆ จะจำแนกตามงบรายจ่ายภายใต้เงินอุดหนุนทั่วไป และเมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ได้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณ ให้กับส่วนงานภายใน ภายใต้เงินอุดหนุนทั่วไปดังกล่าว และมีการจัดทำ คำชี้แจงและข้อเสนอต่อสำนักงบประมาณที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการจัดลำดับความสำคัญ และเสนอข้อมูลที่ชัดเจน โดยมีการประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

2. ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์การจ่ายเงินรายได้ พ.ศ. 2561 เพื่อให้การบริหารจัดการการเงินมีความคล่องตัวขึ้น และสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
3. มีการจัดทำรายงานทางการเงิน ปี พ.ศ. 2557, 2558 และ 2561 เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในการประชุม ครั้งที่ 4/2562 เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2562 ซึ่งมหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่เข้มแข็ง โดยคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินจากการรายงานสถานะการเงินของมหาวิทยาลัย และทุกครั้งไม่เคยได้รับการรายงานว่าการเงินของมหาวิทยาลัยมีการขาดสภาพคล่องหรือมหาวิทยาลัยไม่มีเสถียรภาพทางการเงินแต่อย่างใด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง มีการติดตามผลการใช้เงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น มีการติดตามใช้เงินทุนพัฒนา มหาวิทยาลัย 15% ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารนโยบาย ซึ่งมีอธิการบดี และ รองอธิการบดีทุกท่านเป็นกรรมการ

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีการนำข้อมูลจากการรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ เพื่อวางแผนการลงทุนให้กับมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน ได้แก่ การจัดทำกรอบนโยบายการลงทุน กองทุนส่วนบุคคล เพื่อเป็นอีกช่องทาง ในการเพิ่มรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และ อยู่ระหว่างวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย ค่าธรรมเนียม ค่าตอบแทน ค่าบำรุง ค่าเบี้ยปรับ และค่าบริการต่างๆ แล้วปรับอัตราให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

4. มีการใช้ระบบ ERP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการเงิน เช่น ระบบการเบิกเงิน การโอนเงิน การตรวจสอบงบประมาณ เป็นต้น โดยมีการออกแนวปฏิบัติ การบริหารจัดการการเงิน ภายหลังจากใช้ระบบ ERP ในประเด็นดังต่อไปนี้
  - ขอกำหนดวงเงินทำข้อตกลงเป็นหนังสือสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง
  - กรอบแนวทางการดำเนินงานระบบ SWU-ERP ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ครั้งที่ 5/2561 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2561 วาระที่ 4.2 แนวทางการดำเนินการระบบ SWU-ERP
5. จัดให้มีหน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบส่วนการคลัง ส่วนงานภายใน และ โครงการบริการวิชาการ ที่แต่ละส่วนงานได้จัดขึ้น และมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ผู้สอบบัญชีภายนอก) เป็นผู้ตรวจงบการเงินของโครงการบริการวิชาการต่อเนื่องของ หน่วยงานที่มีระเบียบเฉพาะเป็นของตนเอง ทั้งสิ้น 6 หน่วยงาน อย่างเป็นระบบทุกปี

ทั้งนี้ ถึงแม้มหาวิทยาลัยยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินในภาพรวมของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยได้ระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายเงิน โดยมีการกำกับดูแล และคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว ในอนาคต และเริ่มดำเนินการทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินในประเด็นที่สำคัญ เช่น บุคคล เป็นต้น

## **ประเด็นที่ 5** การดำเนินงานตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นใหม่ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559

มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนการออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่จำเป็นต้องมีตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ได้ตามเป้าหมายและกรอบระยะเวลาที่กำหนดในบทเฉพาะกาลแห่ง พ.ร.บ. มศว พ.ศ. 2559 พร้อมทั้งมีการจัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศต่างๆ ของมหาวิทยาลัยทุกฉบับ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินการที่ผิดข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัย อันนำไปสู่การร้องเรียนและฟ้องร้องได้ โดยในปี พ.ศ. 2562 มหาวิทยาลัย มีผลการดำเนินงานตามแผนการออกข้อบังคับฯ บรรลุเป้าประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 100

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยไม่มีการติดตามการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัยที่ได้ประกาศใช้แล้วในภาพรวม แต่มีการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่างๆ โดยส่วนงานหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องนั้นๆ ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากสภามหาวิทยาลัย ( พ.ร.บ. มศว พ.ศ. 2559 มาตรา 23 (2) และ (18) ) และนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์และปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินการ เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเบื้องต้น ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ จะผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจัดทำ (ร่าง) ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัย เพื่อวินิจฉัยให้ถูกต้อง เหมาะสม

## **ประเด็นที่ 6** การนำเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ ในหลายๆ ด้าน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำไปสู่ความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบ หรือคณะทำงานเพื่อดำเนินการด้านนั้นๆ เพื่อนำไปสู่การวางแผน เพื่อนำเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการมหาวิทยาลัย

ซึ่งที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนและส่งเสริมการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มศว พ.ศ.2560 – 2563 เพื่อเป็นกรอบและทิศทางสำหรับการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย

โดยปัจจุบันนี้มีการใช้ระบบฐานข้อมูลบุคคล HURIS ระบบการเงิน ERP และระบบฐานข้อมูลนิติศาสตร์และวิชาการ Supreme ทำให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้ดีขึ้น

ทั้งนี้ ในการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ จะจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ตั้งแต่การกำหนดคุณลักษณะจนถึงการพัฒนารูปแบบ ระบบที่จะนำมาใช้งาน มีการใช้บริการของ Service Monitoring Tool (Zocial eye) เพื่อการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ในด้านบวกและด้านลบ ที่มีการกล่าวถึงมหาวิทยาลัย และนำข้อมูลที่ได้ มาใช้ในการวางแผนการสื่อสารองค์กร ทั้งภายในและภายนอก และการบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กรของมหาวิทยาลัยต่อไป ตลอดจนมีการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายจากงานวิจัยสถาบัน

คณะผู้วิจัย ได้จัดทำรายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยครอบคลุมทัศนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในระดับสภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอดีตที่ได้ริเริ่มความคิดและดำเนินงานระยะเริ่มต้นในการปรับเปลี่ยนสถานภาพการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ตลอดจนทัศนะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวัง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 9/2561 เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2562 และสภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 10/2561 เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2561 โดยมีรายละเอียดของข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงานฯ จำนวน 10 ประเด็น ดังนี้

การแบ่งงานบริหารจัดการมหาวิทยาลัย	ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์
การบริหารงานทั่วไป	1. การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน 2. การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
การบริหารเงิน	3. การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
การบริหารงานบุคคล	4. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5. การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล 6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร
การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย	7. การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล 8. การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน 9. การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต 10. การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณค่า/ประโยชน์ ต่อชุมชน/สังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

### 3. ข้อเสนอแนะภาพรวมจากผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพและข้อเสนอเชิงนโยบาย ของรายงานวิจัยสถาบัน

จากการพิจารณารายงานผลการดำเนินงานการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระหว่างปี พ.ศ. 2559 - 2562 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเอกสารที่เกี่ยวข้องตามประเด็น การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยนำเสนอข้อมูล คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัย มีข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรนำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน จากรายงานการวิจัย เรื่อง “การศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” เฉพาะประเด็นที่มหาวิทยาลัยพิจารณาว่ามีความสำคัญ มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การดำเนินงานการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพ ทั้งในการบริหารงานทั่วไป การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย

2. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และกำหนด เป้าหมายหรือทิศทางของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นระยะที่ 2 หรือ ระยะที่ 3 เพื่อต่อยอด ความสำเร็จของการดำเนินงานใน 3 ปีแรก ให้สามารถส่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งต่อชุมชน สังคม และประเทศ โดยมีระบบ ติดตาม กำกับดูแล อย่างต่อเนื่อง

3. มหาวิทยาลัยควรวิเคราะห์ ปรับโครงสร้างและอัตรากำลัง ระบบการดำเนินงานหลักของ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายใน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล สมัยใหม่ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล Big Data มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดกระบวนการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ชัดเจน รวดเร็ว การสื่อสารนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความ โดดเด่นของมหาวิทยาลัย ให้มีความแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น

4. มหาวิทยาลัยควรวางกลยุทธ์การบริหารจัดการการเงิน การปรับปรุงระบบและระเบียบ การจัดหา รายได้ การบริหารการลงทุนและการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ ต้นทุนต่อหน่วยและค่าธรรมเนียมต่างๆ

5. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาผู้บริหาร และเตรียมการ “ปมเพาะ” บุคลากรรุ่นต่อไปที่จะเป็นผู้บริหาร ในอนาคต โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและปรับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากร ให้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นผลประโยชน์ขององค์กร เป็นหลัก (internal engagement)

6. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต ยกกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล สร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ให้ทันต่อสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

7. มหาวิทยาลัยควรพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ สร้างคุณค่า/ประโยชน์ ต่อชุมชน/สังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

#### 4. สรุปการนำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ต่อสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการติดตามและประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้นำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เรื่อง ผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2559 – 20 พฤษภาคม 2562 ต่อสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2562 เวลา 10.30 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 3 อาคารวิจัยและการศึกษาต่อเนื่องฯ โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบรายงานดังกล่าว และมีข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรศึกษาทำวิจัยรวบรวมเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร โดยอาจใช้กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Appreciation-Influence-Control (A-I-C)) ในการวิจัย เพื่อสร้างความประนีประนอม สลายความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่ความสุข ความสร้างสรรค์ และพลังขององค์กร
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร ด้วยการจัดทำแผนที่คนเก่ง (Human Mapping) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลของผู้มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่เป็นคนเก่งและดี ทั้งภายในมหาวิทยาลัย ภายนอกมหาวิทยาลัย นักวิชาการ และปราชญ์ชาวบ้าน พร้อมทั้งส่งคณาจารย์และบุคลากรไปศึกษาเรียนรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องจากบุคคลเหล่านั้น แล้วนำความรู้ที่ได้กลับมาพัฒนางานพัฒนาองค์กรต่อไป
3. ควรใช้กระบวนการ PDCA (Plan - Do - Check - Action) เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทำงานคุณภาพ โดยควรปรับ A เป็น Adjust

.....

## คณะผู้จัดทำ

---

### คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน         | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล   | กรรมการ       |
| 3. นางบุปผา ชวะพงษ์                       | กรรมการ       |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ทิพากร        | กรรมการ       |
| 5. ศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ศุภดิษฐ์        | กรรมการ       |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ ผิวทองงาม | เลขานุการ     |

### ฝ่ายเลขานุการ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุษา เขาวนลิขิต
  2. นางศิริรัตน์ เมธยาภา
  3. นางสาวธิดารัตน์ วงษ์พันธุ์
  4. นางสาวนิตาชล วิจารณ์วงศ์
- .....