



รายงานการติดตามและประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 : รอบ 12 เดือน
(1 ตุลาคม พ.ศ. 2560 – 30 กันยายน พ.ศ. 2561)

โดย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

รอบ 12 เดือน : 1 ตุลาคม พ.ศ. 2560 – 30 กันยายน พ.ศ. 2561

บทนำ

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2561 เพื่อให้ความเห็นชอบ ซึ่งที่ประชุมมีข้อกังวลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 คณะกรรมการฯ จึงยังคงรอวิธีการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการประเมินและเห็นกระบวนการพัฒนาของการดำเนินการของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2561 โดยโปรแกรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังนี้

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในรอบครึ่งปีแรกของปีงบประมาณ	การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ
<p>1. การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร</p> <p>1.1 พิจารณาจากผลการดำเนินงานตามมติ/ ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.1.1 โครงการระยะยาว 1.1.2 เรื่องเชิงนโยบาย 1.1.3 มติ/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอื่นๆ</p> <p>1.2 พิจารณาจากผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัย ให้ความเห็นชอบ และผลการปฏิบัติหน้าที่ของ หัวหน้าส่วนงาน</p>	<p>1. การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร</p> <p>1.1 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามมติ/ ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.1.1 โครงการระยะยาว 1.1.2 เรื่องเชิงนโยบาย 1.2.3 มติ/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอื่นๆ</p> <p>1.2 พิจารณาจากผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัย ให้ความเห็นชอบ และผลการปฏิบัติหน้าที่ของ หัวหน้าส่วนงาน</p> <p>1.3 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง</p>
<p>2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี</p>	<p>2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>3. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประเมินโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC: Balanced Scorecard) หรือเครื่องมือที่พัฒนา โดยมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และภารกิจ ของมหาวิทยาลัย</p>

ที่มา: คู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
(เผยแพร่คู่มือที่หน้าเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย)



คณะกรรมการฯ จัดทำสรุปผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561) โดยมีลำดับหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้

1. การติดตามผลการดำเนินงานจากรายงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ

2. การติดตามผลการดำเนินงานจากรายงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบครึ่งปีแรก

โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ

3. การติดตามผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

3.1 ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

3.1.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

3.1.1.1 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

3.1.1.2 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ

3.1.1.3 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

3.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของมหาวิทยาลัยและส่วนงานที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

3.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประเมินโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC: Balanced Scorecard)

3.2 ระดับส่วนงาน ประกอบด้วย

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

3.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของส่วนงานที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

3.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประเมินโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC: Balanced Scorecard)

4. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการสอบถามและสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. สรุปข้อคิดเห็นจากการรับฟังความเห็นของคณะผู้บริหารเกี่ยวกับร่างรายงานผลการประเมิน

โดยมีรายละเอียดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังนี้

**1. การติดตามผลการดำเนินงานจากรายงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**

คณะกรรมการฯ ติดตามจากผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะของ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ จากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ผลการพิจารณา

มหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะ ของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผลฯ รวมทั้งสิ้น จำนวน 28 ประเด็น ดังข้อมูลในตาราง

คณะกรรมการ	จำนวนประเด็น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	ผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	
		ดำเนินงาน เรียบร้อยแล้ว	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ
สภามหาวิทยาลัย	1	1	-
คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน	1	-	1
คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	8	8	-
คณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ	18	14	4
รวม	28	23	5
ร้อยละ	100.00	82.14	17.86

หมายเหตุ: สรุปผลการติดตามผลการดำเนินงาน ณ เดือนตุลาคม 2561

จากตารางพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะ ตามประเด็นที่ได้รับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 แล้วเสร็จ จำนวน 23 ประเด็น และอยู่ระหว่างดำเนินการตามข้อสั่งเกตและข้อเสนอแนะ ได้แก่

1. คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน จำนวน 1 ประเด็น คือ การจัดการทรัพย์สิน และหนี้สินของโครงการศูนย์การพิมพ์ ซึ่งเสนอว่า มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดทำประกาศที่เกี่ยวข้อง ในการหารายได้และกำหนดวงเงินหนี้เงินยืม
2. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ จำนวน 4 ประเด็น เกี่ยวกับการวิจัย และ การบริหารทรัพย์สิน โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้
 - 2.1 ควรกำกับสนับสนุนผลงานวิจัยให้พัฒนาไปสู่นวัตกรรมที่สามารถสร้างชื่อเสียงและรายได้
 - 2.2 ควรพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นอย่างโปร่งใส
 - 2.3 ควรจัดหาระบบบริหารทรัพย์สิน ให้เอื้อต่อการรับรู้ต้นทุน-กำไร
 - 2.4 ควรจัดให้มีระบบเอกสารรับจ่าย การจัดทำบัญชีแยกต่างหากจากบัญชีของ มหาวิทยาลัย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสวงหารายได้หรือลดต้นทุนได้ดีขึ้น



2. การติดตามผลการดำเนินงานจากรายงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบครึ่งปีแรก

คณะกรรมการฯ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ จากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบครึ่งปีแรก (ระหว่างเดือนตุลาคม 2560 – เดือนมีนาคม 2561)

ผลการพิจารณา

จากการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะของรายงานสรุปผลปีที่ผ่านมา ได้แก่ งานตรวจสอบภายใน งานแผนและยุทธศาสตร์ งานการคลัง งานจัดการทรัพย์สิน งานทรัพยากรบุคคล งานยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยรับข้อเสนอแนะ ไปดำเนินการ และมีความคืบหน้าเป็นอย่างดี ซึ่งคณะกรรมการฯ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รวมทั้งสิ้น 7 ประเด็น ดังข้อมูลในตาราง

ประเด็นข้อเสนอแนะหลัก	จำนวนประเด็นย่อย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบครึ่งปี	ผลการดำเนินการ ของมหาวิทยาลัย	
		ดำเนินงาน เรียบร้อยแล้ว	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ
1) ระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน	5	1	4
2) ระบบการบริหารจัดการในภาพรวม	5	2	3
3) ระบบการตรวจสอบภายใน	4	4	-
4) ระบบการบริหารงานบุคคล	5	3	2
5) การวิจัย	4	2	2
6) การจัดทำบัญชี งบการเงิน และงานพัสดุ	6	3	3
7) การบริหารจัดการทรัพย์สิน	5	1	4
รวม	34	16	18
ร้อยละ	100.00	47.06	52.94

หมายเหตุ: สรุปผลการติดตามผลการดำเนินงาน ณ เดือนตุลาคม 2561

จากการข้อมูลที่ได้รับคณะกรรมการ พบว่า มหาวิทยาลัยรับข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบครึ่งปีแรก และได้นำไปดำเนินการใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพตามบริบทของมหาวิทยาลัยตามข้อเสนอแนะ



3. การติดตามผลการดำเนินงานจากรายงานการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (รอบ 12 เดือน)

3.1 ระดับมหาวิทยาลัย

3.1.1 การประเมินด้านการพัฒนาองค์กร

3.1.1.1 ผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ผลการพิจารณา

จากรายงานการสรุปผลภาพรวมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (รอบ 12 เดือน) มหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะ ของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้น จำนวน 13 เรื่อง ดังข้อมูลในตาราง

คณะกรรมการ	จำนวนประเด็น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	ผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	
		ดำเนินงาน เรียบร้อยแล้ว	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ
สภามหาวิทยาลัย	12	10	2
คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน	1	1	-
คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	-	-	-
รวม	13	11	2
ร้อยละ	100.00	84.62	15.38

จากตารางพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะ ตามประเด็นที่ได้รับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แล้วเสร็จ จำนวน 11 ประเด็น และอยู่ระหว่างดำเนินการตามข้อสั่งเกตของสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

- 1) การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเสนอว่า มหาวิทยาลัยควรดำเนินการตามความเหมาะสม ดังนี้ ส่งเสริมการทำงานวิจัยนโยบายสาธารณะ งานวิจัยจากปัญหาของประเทศ มีการวิจัยแบบต่อเนื่องที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศได้ พัฒนาผลงานวิจัยที่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน และมีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยจัดตั้ง Center of Innovation เพื่อรวบรวมนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
- 2) ขอยกเว้นดอกเบี้ยเงินยืมค่าก่อสร้างหอพักและกำหนดแผนการคืนเงินยืม เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องการบริหารงานหอพักให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพิจารณาการแก้ปัญหาของการบริหารหอพักในด้านต่างๆ ตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ มีข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะ คือ มหาวิทยาลัยควรกำกับติดตามการดำเนินงานตามมติ/ข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล อย่างจริงจังจากผู้ที่ได้รับมอบหมายงานด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น



3.1.1.2 ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ

ผลการพิจารณา

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้นำเสนอรายงานแผนการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2561 ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 6/2561 เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2561 โดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เข้าร่วมรับฟังเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ดังนี้

- 1) ควรทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางทิศทาง ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย มีกระบวนการกำกับติดตามเป็นระยะๆ
- 2) ควรกำกับเรื่องการจัดทำงบการเงินให้เป็นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 และพัฒนาการบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ ทั้งการบริหารต้นทุนของมหาวิทยาลัย และกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) ควรวิเคราะห์โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังใหม่ให้เหมาะสมกับภารกิจที่หน่วยงาน ต้องปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนากระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ของตน พัฒนาความรู้ ด้านเทคนิคด้านพฤติกรรม และปรับทัศนคติที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- 4) ควรนำระบบบริหารทรัพยากรมหาวิทยาลัย (SWU-ERP) มาใช้ในการบริหารจัดการ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งควรมีการออกแบบปรับปรุงระบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 5) มหาวิทยาลัยต้องจัดระบบข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยจัดทำข้อตกลง ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดี และอธิการบดีกับหัวหน้าส่วนงาน รวมถึงมีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ



3.1.1.3 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

1) การตรวจสอบภายใน

ผลการพิจารณา จากรายงานผลการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

มหาวิทยาลัยควรกำหนดแนวปฏิบัติการจัดทำงบการเงินและบัญชีรายรับและรายจ่าย ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2559 หมวด 4 การบัญชีและการตรวจสอบ อย่างเคร่งครัด โดยอาจวางเป็นกรอบแนวปฏิบัติการจัดทำงบการเงินและบัญชีรายรับและรายจ่ายของมหาวิทยาลัย เพื่อแจ้งให้ทุกส่วนงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 1.1) ควรกำกับให้ส่วนการคลัง หน่วยงานที่มีระเบียบเป็นการเฉพาะ และโครงการบริการวิชาการแบบต่อเนื่อง จัดทำงบการเงินและบัญชีรายรับและรายจ่าย ส่งหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นประจำทุกเดือน
- 1.2) ควรจัดทำงบการเงินและบัญชีรายรับและรายจ่ายประจำปี เสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อทราบ และนำส่งผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี
- 1.3) ควรประสานงานกับผู้สอบบัญชี ให้จัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรี

2) การบริหารความเสี่ยง

ผลการพิจารณา จากรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

- 2.1) การระบุความเสี่ยงที่พบไม่ครอบคลุมความเสี่ยงหลักในองค์ประกอบการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย
- 2.2) การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงยังไม่ใช้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และไม่ครอบคลุมประเด็นที่ทำให้เกิดความเสียหายเหล่านั้น รวมทั้ง ไม่ได้วิเคราะห์มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม จึงไม่สามารถนำไปวิเคราะห์และหาวิธีจัดการความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายจากความเสียหายได้จริง
- 2.3) วิธีจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ส่วนใหญ่ไม่สัมพันธ์กับสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง และเป็นการระบุเป็นภาพรวมที่ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงมาตรการและวิธีการในการดำเนินการให้เกิดผลในการปฏิบัติได้
- 2.4) เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักส่วนใหญ่มีค่าต่ำมากหรือสูงจนไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้ถึงขั้นได้ผลตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้จริง



3.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

คณะกรรมการฯ ประเมินตัวชี้วัดหลักตามแผนงานของมหาวิทยาลัยที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (SSAP) และแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (SAP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งจัดทำและรวบรวมโดยส่วนแผนและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังตารางสรุปผลข้อมูลดังนี้

สรุปผลการดำเนินงานตัวชี้วัด/โครงการตามแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (Super Strategic Action Plan-SSAP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 : ตั้งแต่ ตุลาคม 2560 - กันยายน 2561 (รอบ 12 เดือน)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (SSAP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561				
	ทั้งหมด	ดำเนินการ	%	บรรลุ	%
SSAP 1 การเป็นแหล่งความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตและนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning innovation)	10	10	100.00	7	70.00
SSAP 2 การกำหนดเป้าหมายหลัก (Flagships) ทางการวิจัย ซึ่งครอบคลุมในศาสตร์สาขาที่มีความจำเป็น อันมีผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน	10	10	100.00	10	100.00
SSAP 3 การพัฒนางานบริการวิชาการเพื่อร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน (1 จังหวัด 1 มหาวิทยาลัย)	5	5	100.00	5	100.00
SSAP 4 การพัฒนาความเป็นนานาชาติและความเป็นสากล	8	8	100.00	8	100.00
SSAP 5 การพัฒนาและเสริมสร้างปัญญา (Wisdom) ของนิสิตและบุคลากร	33	33	100.00	27 *	87.10 (คำนวณจาก $\frac{27}{31}$)
SSAP 6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักความคุ้มค่า (Cost Effectiveness)	3	3	100.00	2	66.67
SSAP 7 การสื่อสารองค์กร	6	6	100.00	6	100.00
รวมทั้งสิ้น 7 ประเด็นยุทธศาสตร์	75	75	100.00	65 *	89.04 (คำนวณจาก $\frac{65}{73}$)

หมายเหตุ * หมายถึง ประเด็น SSAP 5 ไม่มีการกำหนดเป้าหมาย 2 ตัวชี้วัด



สรุปผลการดำเนินงานตัวชี้วัด/โครงการตามแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan-SAP)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 : ตั้งแต่ ตุลาคม 2560 - กันยายน 2561 (รอบ 12 เดือน)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (SAP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561				
	ทั้งหมด	ดำเนินการ	%	บรรลุ	%
1 สร้างองค์ความรู้ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน	ไม่มีการกำหนด *				
2 พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมสู่การแก้ปัญหาสังคม ชี้นำสังคม และเป็นสากล	ไม่มีการกำหนด *				
3 สร้างองค์ความรู้และพัฒนาโครงการบริการวิชาการที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน	3	3	100.00	3	100.00
4 สืบสานและสร้างองค์ความรู้ในการทำนุบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ	2	2	100.00	2	100.00
5 พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	11	11	100.00	7	63.64
รวมทั้งสิ้น 5 ประเด็นยุทธศาสตร์	16	16	100.00	12	75.00

หมายเหตุ * หมายถึง ประเด็น SAP 1 และ 2 ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดและโครงการ เนื่องจากมีการปรับแผนฯ และนำไปไว้ที่ SSAP เรียบร้อยแล้ว

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

- มหาวิทยาลัยควรวิเคราะห์ข้อมูลจากการติดตามรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการรายงานโครงการต่างๆ ที่ครอบคลุมทุกๆ ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จและอุปสรรคของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยควรติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุกไตรมาส ทุกเดือน เป็นต้น เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและปรับกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานได้ทันเวลาอย่างเหมาะสม
- การกำหนดแผนงานโครงการบางกิจกรรมยังไม่ตอบสนองการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์



3.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประเมินโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC: Balanced Scorecard)

คณะกรรมการฯ ได้รับการรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด แบบสมดุล 4 มิติ ระดับมหาวิทยาลัย จำนวนทั้งหมด 36 ตัวชี้วัด ซึ่งนำมาวิเคราะห์สรุปผลการประเมินในภาพรวมเป็นรายมิติโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักและแปลความหมายตามที่ระบุไว้ในคู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังตารางต่อไปนี้

มิติ	จำนวนตัวชี้วัด	ผลประเมิน		
		ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย	ประสิทธิภาพ
มิติ 1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	7	25.00	4.12	สูง
มิติ 2 ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	10	25.00	4.70	สูงมาก
มิติ 3 ด้านการเงินและงบประมาณ	10	25.00	4.50	สูงมาก
มิติ 4 ด้านการบริหารจัดการ	9	25.00	4.66	สูงมาก
รวม	36	100.00	4.50	สูงมาก

หมายเหตุ การแปลความหมายประสิทธิภาพตามคู่มือการติดตามและประเมินผลฯ 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

จากตารางพบว่า คณะกรรมการฯ ได้รับข้อมูลระดับมหาวิทยาลัยครบถ้วนและเพียงพอสำหรับการประเมิน โดยภาพรวมมีผลการดำเนินงานในระดับที่มีประสิทธิภาพสูงมาก (ค่าเฉลี่ย 4.50) ซึ่งมหาวิทยาลัยจัดเตรียมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรายงานให้กับคณะกรรมการครบถ้วนทุกประเด็นตามที่กำหนดไว้



3.2 ระดับส่วนงาน

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

จากข้อมูลที่คณะกรรมการฯ ได้รับจากการรวบรวมของฝ่ายเลขานุการ ซึ่งให้หัวหน้าส่วนงานพิจารณานำส่งตามหัวข้อที่มีการดำเนินการ ดังนี้

รายการติดตามและประเมินผล	ส่วนงาน จัดการเรียนการสอน (21)		ส่วนงาน สนับสนุนวิชาการ (10)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีส่วนงานที่ส่งแผนและผลการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนงาน ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำส่วนงาน และ	21	100	10	100
มีส่วนงานที่ส่งแผนและผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของส่วนงาน จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (QA, EdPEX) หรือตามผลการประเมินคุณภาพจากระบบอื่นๆ	21	100	10	100

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยควรจัดระบบข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Personal Agreement) ที่ชัดเจนระหว่างอธิการบดีกับหัวหน้าส่วนงาน เพื่อให้สามารถกำกับติดตามและประเมินผลงานที่ส่งผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย



3.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามแผนปฏิบัติการ โดยการประเมินตัวชี้วัดหลัก ตามแผนงานของส่วนงานที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการพิจารณารายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานของส่วนงานที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ระหว่างเดือนตุลาคม 2560 – กันยายน 2561 พบว่า ทุกส่วนงานมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ดังนี้

ลำดับ	ส่วนงาน	ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปีหรือจำนวนโครงการ				
		จำนวน	ดำเนินการ	%	บรรลุ	%
ส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน						
1	คณะกายภาพบำบัด	85	85	100	80	94.12
2	คณะทันตแพทยศาสตร์	37	37	100	36	97.30
3	คณะพยาบาลศาสตร์	40 *	40	100	36	90.00
4	คณะแพทยศาสตร์ (รวมศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพฯ)	375	375	100	355	94.67
5	คณะเภสัชศาสตร์	43	43	100	38	88.37
6	คณะพลศึกษา	57	57	100	57	100.00
7	คณะเทคโนโลยีและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์การเกษตร	98	98	100	89	90.82
8	คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	83	83	100	81	97.59
9	คณะวิทยาศาสตร์	21	21	100	19	90.48
10	คณะวิศวกรรมศาสตร์	15 *	15	100	12	80.00
11	คณะมนุษยศาสตร์	144 *	144	100	136	94.44
12	คณะศิลปกรรมศาสตร์	70	70	100	61	87.14
13	คณะศึกษาศาสตร์	64	64	100	64	100.00
14	คณะเศรษฐศาสตร์	90 *	90	100	82	91.11
15	คณะสังคมศาสตร์	41	41	100	39	95.12
16	วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม	13	13	100	13	100.00
17	วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน	45 *	45	100	40	88.89
18	วิทยาลัยโพลีวิชาลัย	25 *	25	100	25	100.00
19	บัณฑิตวิทยาลัย	37	37	100	37	100.00
20	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	39	39	100	34	87.18
21	สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา	35 *	35	100	34	97.14
ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ						
22	สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้	79	79	100	78	98.73
23	สถาบันวิจัย พัฒนา และสาธิตการศึกษา	21 *	21	100	21	100.00
24	สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย	16	16	100	16	100.00
25	สำนักคอมพิวเตอร์	33 *	33	100	33	100.00
26	สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา	20	20	100	20	100.00
27	สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ	12	12	100	11	91.67
28	สำนักหอสมุดกลาง	18	18	100	16	88.89
29	ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน	151 *	151	100	105	69.54
30	สำนักงานอธิการบดี	11 *	11	100	11	100.00

หมายเหตุ * หมายถึง รายงานเป็นจำนวนโครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนงาน



ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนงานต้องรองรับเชื่อมโยงกับแผนของมหาวิทยาลัย โดยมีการสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณและมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการอย่างจริงจังจากหน่วยงานส่วนกลาง เพื่อให้แผนปฏิบัติงานโดยรวมของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) มหาวิทยาลัยควรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุกไตรมาส ทุกเดือน เป็นต้น เพื่อสามารถกำหนดทิศทางและปรับกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานได้ทันเวลาอย่างเหมาะสม
- 3) มหาวิทยาลัยควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการรายงานโครงการของส่วนงานต่างๆ เพื่อสังเคราะห์ให้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในภาพรวมตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง
- 4) การจัดสรรงบประมาณควรพิจารณาเรื่องความคุ้มค่าของการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของส่วนงานต่างๆ ด้วย

3.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประเมินโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BSC: Balanced Scorecard)

คณะกรรมการฯ พิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล 4 มิติ ได้แก่ มิติ 1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มิติ 2 ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ มิติ 3 ด้านการเงินและงบประมาณ และมิติ 4 ด้านการบริหารจัดการ โดยสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ระหว่างเดือนตุลาคม 2560 – กันยายน 2561 ซึ่งมีการแปลความหมายประสิทธิภาพตามคู่มือการติดตามและประเมินผลฯ 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

โดยมีรายละเอียดผลการประเมินของส่วนงาน ดังนี้



ตารางแสดงสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดแบบสมดุล 4 มิติ จำแนกตามส่วนงาน

	ส่วนงาน	มิติ 1	มิติ 2	มิติ 3	มิติ 4	ภาพรวม รายส่วนงาน
	ส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน					
1	คณะกายภาพบำบัด	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
2	คณะทันตแพทยศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
3	คณะพยาบาลศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
4	คณะแพทยศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
5	คณะเภสัชศาสตร์	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
6	คณะพลศึกษา	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
7	คณะเทคโนโลยีและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์การเกษตร	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
8	คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูง	สูง
9	คณะวิทยาศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
10	คณะวิศวกรรมศาสตร์	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง
11	คณะมนุษยศาสตร์	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง
12	คณะศิลปกรรมศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
13	คณะศึกษาศาสตร์	สูง	สูง	สูงมาก	สูง	สูง
14	คณะเศรษฐศาสตร์	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
15	คณะสังคมศาสตร์	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูง
16	วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
17	วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
18	วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย	สูง	สูงมาก	สูง	สูงมาก	สูง
19	บัณฑิตวิทยาลัย	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
20	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูง	สูงมาก
21	สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูงมาก
	สรุปภาพรวมของส่วนงานทั้งหมด	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
	ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ					
22	สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้	สูง	สูง	สูงมาก	สูง	สูง
23	สถาบันวิจัย พัฒนา และสาธิตการศึกษา	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง
24	สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
25	สำนักคอมพิวเตอร์	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
26	สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
27	สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
28	สำนักหอสมุดกลาง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
29	ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง
30	สำนักงานอธิการบดี	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
31	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	สูงมาก	สูง	สูงมาก	สูง	สูง
	สรุปภาพรวมของส่วนงานทั้งหมด	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง



ตารางแสดงสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดแบบสมดุล 4 มิติ จำแนกตามประเภทของส่วนงาน

มิติ	ส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน (21 ส่วนงาน)			ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ (10 ส่วนงาน)		
	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	-	18	3	-	8	2
2 ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	-	14	7	1	6	3
3 ด้านการเงินและงบประมาณ	1	17	3	-	6	4
4 ด้านการบริหารจัดการ	-	12	9	-	6	4
ภาพรวม 4 มิติ - รวบรวมส่วนงาน	-	19	2	-	8	2

ข้อค้นพบ

จากตารางสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแบบสมดุล 4 มิติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน จำนวน 21 ส่วนงาน และส่วนงานสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 ส่วนงาน พบว่า ในภาพรวม 4 มิติ มีประสิทธิภาพในระดับสูง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

ตัวชี้วัดแบบสมดุล 4 มิติ (BSC) บางตัวชี้วัด ที่ไม่สะท้อนภารกิจของส่วนงานในแต่ละมิติ ซึ่งจะต้องนำไปพิจารณาปรับในปีงบประมาณต่อไป



4. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการสอบถามและสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการฯ ได้รวบรวมข้อมูลประกอบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยจากการสอบถามและสัมภาษณ์จากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย และผู้ปฏิบัติงาน
2. ส่วนงานที่มีระเบียบเป็นการเฉพาะ และผู้ปฏิบัติงาน ได้รับข้อมูลจากศูนย์บริการวิชาการ และศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
3. ส่วนงานที่จัดการเรียนการสอน ได้รับข้อมูลจากคณบดี/ผู้อำนวยการ คณาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานจากคณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์
4. ระดับมหาวิทยาลัย ได้รับข้อมูลจากอธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหารข้อมูลทรัพยากร และส่วนการคลัง สำนักงานอธิการบดี

โดยสรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะลำดับหัวข้อการสรุปสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ด้านการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านบริการวิชาการ
4. ด้านบริหารจัดการ
5. การตรวจสอบภายใน
6. การบริหารความเสี่ยง

รายละเอียดข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้



1. ด้านการเรียนการสอน

1.1 การจัดการเรียนการสอน

ข้อค้นพบ

- 1) การจัดหลักสูตรที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และแนวโน้มของโลกในยุคเทคโนโลยีและดิจิทัล
 - 1.1) การจัดทำหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของสภาวิชาชีพ และคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการหลักสูตร
 - 1.2) มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการเรียนการสอน โดยปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบโจทย์ประเทศ มีหลักสูตรบูรณาการที่นำไปสู่ Thailand 4.0 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นแบบ Active Learning และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- 2) การจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา

มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา โดยส่วนส่งเสริมและบริการการศึกษาดูแลการจ่อบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดหลักสูตรแบบสหกิจให้แก่อาจารย์และนิสิตตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และในบางคณะได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา
- 3) การพัฒนาทักษะที่จำเป็นของนิสิต
 - 3.1) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะด้านภาษาของนิสิต โดยเพิ่มเติมรายวิชาที่เน้นภาษาอังกฤษ เพื่อให้ นิสิตที่สำเร็จการศึกษาประกอบอาชีพได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งเปิดหลักสูตรฝึกอบรมภาษานอกเวลาเรียนให้กับนิสิตที่มีความสนใจเพิ่มเติม และบางคณะได้ทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนให้นิสิตได้ไปเรียนและรับประสบการณ์ตรงทุกปีการศึกษา โดยมีทุนสนับสนุนจากภายในและภายนอกคณะ
 - 3.2) มหาวิทยาลัยมีการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน (MOU) เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิต เช่น ร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อจัดกิจกรรม e-commerce park และร่วมมือกับบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินการร้านค้าของนิสิต เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้อาจารย์มีประสบการณ์และสร้างเครือข่ายกับสถานประกอบการภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานิสิต

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) การจัดหลักสูตรที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และแนวโน้มของโลกในยุคเทคโนโลยีและดิจิทัล
 - 1.1) มหาวิทยาลัยควรปรับหลักสูตรให้บัณฑิตมีศักยภาพที่มีความพร้อมทางวิชาการและมีสมรรถนะในการประกอบอาชีพต่าง ๆ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก โดยควรเพิ่มเติมทักษะด้านการบริหารจัดการและการเป็นผู้ประกอบการในหลักสูตร
 - 1.2) ควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 ทั้งชื่อหลักสูตรและเนื้อหาวิชา และให้มีความเป็นเอกลักษณ์ของคณะและหลักสูตร
 - 1.3) ควรมีการติดตามปัญหาอุปสรรคในการทำงานของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน และควรจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า เช่น ให้ศิษย์เก่าเป็นวิทยากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่นิสิตปัจจุบัน



2) การจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา

2.1) ควรส่งเสริมและผลักดันให้ทุกคณะจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพในการทำงานจริงให้แก่บัณฑิตก่อนสำเร็จการศึกษา

2.2) นำผลที่ได้จากการจัดทำหลักสูตรแบบสหกิจศึกษาของส่วนงานที่ร่วมจัดหลักสูตร มาประเมินเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนแบบสหกิจศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

2.3) ศึกษามาตรฐานของระบบสหกิจศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ที่มีการใช้จริง เพื่อให้เกิดแนวการศึกษาที่ดีและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย รวมถึงส่งผลให้เกิด ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการให้มากยิ่งขึ้น

3) การพัฒนาทักษะที่จำเป็นของนิสิต

3.1) ควรพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของนิสิตให้สอดคล้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษา โดยปรับหลักสูตรให้มีรายวิชาที่เสริมทักษะด้านภาษา จัดหลักสูตรอบรมด้านภาษานอกเวลาเรียน เพิ่มเติม และสอนภาษาที่เพิ่มโอกาสในการทำงานของนิสิต รวมทั้งจัดให้มีการสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษ ก่อนสำเร็จการศึกษา (exit exam) ในระดับที่สามารถนำไปสมัครเข้าทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ดีขึ้น

3.2) เน้นการเรียนรู้เพื่อรองรับสังคมเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบโปรแกรม Big Data และสังคมผู้สูงอายุ

3.3) กำหนดให้ทุกหลักสูตรปลูกฝังการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้บัณฑิตสามารถสร้างอาชีพ ของตนเองได้ เช่น เพิ่มเติมรายวิชาเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ ส่งเสริมให้นิสิตเข้าร่วมกิจกรรม e-commerce park เพื่อให้นิสิตมีความรู้ความเข้าใจในการเปิดตลาดและขายสินค้าออนไลน์และ ขายสินค้าไปยังตลาดโลกได้ เป็นต้น

3.4) พัฒนาหลักสูตรให้นิสิตเลือก โดยอาจกำหนดเป็นวิชาเลือกเพื่อเรียนรู้การเป็นผู้ประกอบการ หรือเป็นวิชาโทด้านการเป็นผู้ประกอบการที่มีจำนวนไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต โดยต้องไม่กระทบต่อ จำนวนหน่วยกิตวิชาเอกของหลักสูตร

1.2 การส่งเสริมและพัฒนานิสิต

ข้อค้นพบ

1) การรับนิสิตใหม่

การรับนิสิตใหม่ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ แต่มหาวิทยาลัย ยังไม่ได้วิเคราะห์ถึงคุณภาพและพื้นฐานความรู้ของนิสิตที่เข้ามาว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่

2) การดูแลนิสิตระหว่างเรียน

2.1) มหาวิทยาลัยจัดให้มี SWU-Shop เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ตามแนวทางนโยบายของประเทศในการผลิต “บัณฑิตพันธุ์ใหม่” โดยมีการฝึกนิสิตให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในทุกตำแหน่งของร้านค้าและมีพี่เลี้ยงจากองค์กรธุรกิจที่มีชื่อเสียงของประเทศ

2.2) มหาวิทยาลัยมีโครงการจัดทำร้านค้าสำหรับจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยนิสิตที่ต่อเนื่อง จากการศึกษา เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ รวมถึงมีแนวคิดในการทำ “SWU digital online”

2.3) มหาวิทยาลัยให้ความใส่ใจในคุณภาพของนิสิต โดยมีการสอบถามพูดคุยเป็นรายบุคคล กรณีนิสิตที่มีผลการเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ

2.4) บางคณะมีการวิจัยติดตามเพื่อหาสาเหตุที่นิสิตลาออกกลางคัน



ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

1) การรับนิสิตใหม่

แม้ว่าการรับนิสิตใหม่ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกนิสิตที่มีคุณภาพ หรือพื้นฐานความรู้ตามที่คาดหวังอาจเป็นไปได้ยากขึ้น จึงควรมีการเตรียมความพร้อมของนิสิตก่อนเปิดภาคการศึกษา โดยการศึกษาหาแนวทางที่จะพัฒนาหรือเสริมสร้างพื้นฐานทักษะ ทั้งทางด้านวิชาการและทักษะทางด้านภาษาให้กับนิสิตใหม่ทุกคณะ ให้มีความพร้อมในการศึกษาและสำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด เช่น การเปิดสอนรายวิชาที่เกี่ยวกับเทคนิคการเรียนและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2) การดูแลนิสิตระหว่างเรียน

2.1) ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพนิสิตที่รับเข้ามาศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนิสิตที่ผ่านการคัดเลือกด้วยระบบเดิมกับระบบ TCAS (Thai University Central Admission System) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนต่อไป

2.2) ควรวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่นิสิตไม่สามารถสำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และไม่ได้สมรรถนะตามที่หลักสูตรกำหนดในทุกหลักสูตร เช่น อัตรานิสิตลาออกกลางคัน การที่นิสิตสอบใบประกอบวิชาชีพไม่ผ่าน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตามจริง

2.3) การจัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของหลักสูตร บริบท และความจำเป็นของแต่ละคณะ เพื่อให้นิสิตสามารถศึกษาจนสำเร็จการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

1.3 การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์

ข้อค้นพบ

- 1) มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของอาจารย์เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและทักษะการจัดการเรียนการสอน โดยมีการส่งเสริมให้อาจารย์มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ และสนับสนุนให้อาจารย์ไปศึกษาในระดับปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ
- 2) มีการสนับสนุนให้อาจารย์มีประสบการณ์ทางด้านบริหาร ทั้งในระดับหลักสูตร ภาควิชา และคณะ
- 3) มีการสนับสนุนและผลักดันให้อาจารย์สร้างผลงานทางวิชาการและมีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
- 4) มีข้อกำหนดภาระงานให้อาจารย์ โดยครอบคลุมทั้งเรื่องการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ที่มีสัดส่วนตามความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น
- 5) มีอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ แต่ไม่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นเวลานาน ซึ่งมีหลายกรณี ที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการทางวินัย
- 6) อาจารย์บางส่วนยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ควรมีมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด
- 2) ต้องมีมาตรการกำกับติดตาม กรณีอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ แต่ศึกษาไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเร่งรัดให้สำเร็จการศึกษา และมีการดำเนินการทางวินัยตามมาตรการที่กำหนดอย่างจริงจัง เพื่อไม่ให้เป็นแบบอย่างต่อผู้อื่น
- 3) ควรคัดเลือกอาจารย์ให้ได้คุณสมบัติตามที่ต้องการตั้งแต่ต้น
- 4) ควรผลักดันให้อาจารย์ได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลให้มากขึ้น



ข้อเสนอแนะในภาพรวม

- 1) ควรวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของจำนวนการรับนิสิตแต่ละหลักสูตร เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาควรรวมหรือปิดหลักสูตรให้เหมาะสม
- 2) ควรพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับพัฒนาการของประเทศหรือสังคมมากขึ้น
- 3) ควรกำหนดนโยบายให้ทุกคณะเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นระบบสหกิจศึกษาในทุกหลักสูตร และนำผลที่ได้จากการจัดทำหลักสูตรแบบสหกิจศึกษามาประเมินเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อันนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเน้นทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีดิจิทัล และความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการของนิสิต เนื่องจากนิสิตเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง Branding ของมหาวิทยาลัย
- 4) ควรมีการพัฒนาหลักสูตรหรือวิชาโทหรือกำหนดเป็นรายวิชาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการให้กับนิสิตในทุกคณะ เพื่อเชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 ซึ่งได้กำหนดเรื่องการพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีความเป็นผู้ประกอบการ
- 5) ควรกำหนดนโยบาย และจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพอาจารย์ โดยมีการกำกับดูแลการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีความพร้อมทุกด้านที่จำเป็น เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามทิศทางและนโยบายของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานในทุกหลักสูตร
- 6) มีนโยบายและส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ในระบบใหม่ให้สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทที่มีความพร้อมเพื่อช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยได้ดีขึ้น เช่น ส่งไปอบรมในระบบการสอนของต่างประเทศ และสนับสนุนให้มีใบประกาศนียบัตรวิชาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานทักษะวิชาชีพของอาจารย์ (Professional Standard Framework)

2. ด้านการวิจัย

ข้อค้นพบ

- 1) มีการส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยและเขียนบทความวิจัยเป็นภาษาอังกฤษ โดยจัดโครงการอบรมและเชิญวิทยากรซึ่งเป็นอาจารย์ชาวต่างชาติมาให้คำแนะนำ เพื่อสามารถตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติได้
- 2) มีการส่งเสริมสนับสนุนอาจารย์ให้ทำงานวิจัย รวมทั้งวิจัยในชั้นเรียน ตามความถนัดของตน โดยให้การสนับสนุนทั้งในระบบพี่เลี้ยงและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ เป็นอย่างดี การทำผลงานทางวิชาการเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพหลักสูตรที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดไว้
- 3) บางคณะอาจารย์มีภาระงานสอนค่อนข้างมาก ส่งผลต่อการผลิตผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ ทำให้ต้องทำผลงานนอกเวลาราชการ แม้มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนงบประมาณเป็นประจำทุกปี และสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการได้ทำงานวิจัย โดยสามารถใช้เวลาราชการที่ไม่มีภาระงานสอนหรืองานอื่นๆ ไปทำผลงานวิจัยได้ โดยไม่ถือเป็นวันลา
- 4) มีการจัดตั้งศูนย์ Excellent center ในบางคณะ เช่น ศูนย์แห่งความยอดเยี่ยมทางวิศวกรรมเพื่อความยั่งยืนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อการสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชน โดยรวมอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการพัฒนาผลงาน



ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ควรเร่งพัฒนาผลงานทางวิชาการของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของอาจารย์และส่งเสริมให้มีโอกาสขอตำแหน่งทางวิชาการได้เร็วขึ้น
- 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีการกำหนดเป้าหมายด้านงานวิจัยอย่างชัดเจน โดยกำหนดมาตรการสนับสนุนกระตุ้นให้อาจารย์ทั้งคณะร่วมมือกัน และทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน บุคลากรทั้งส่วนงานได้รับรู้ร่วมกัน โดยมีการกำกับติดตามประเมินผลตามแผนงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ
- 3) ยกกระดับผลงานวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น

3. ด้านบริการวิชาการ

ข้อค้นพบ

- 1) มหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานและประสานงาน การจัดการบริการวิชาการ การวิจัย การศึกษาต่อเนื่องและการบริการด้านอื่นๆ เป็นหน่วยงานที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และมีระเบียบเป็นการเฉพาะ ซึ่งการดำเนินงานภายใต้การปรับโครงสร้างตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ไม่มีผลกระทบต่อศูนย์บริการวิชาการ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบเป็นเฉพาะอยู่แล้ว
- 2) การจัดการโครงการของศูนย์บริการวิชาการ วิทยาการที่ให้ความรู้ในการจัดการโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ไม่เพียงพอต่อการสื่อสารและส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และสร้าง Branding ของมหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้
- 3) ความร่วมมือระหว่างคณะกับศูนย์บริการวิชาการเพื่อจัดการบริการวิชาการยังมีน้อย
- 4) มีการจัดการบริการวิชาการเพื่อจัดหารายได้ของคณะ โดยการเปิดสอนภาษาอังกฤษ จีน เกาหลี ญี่ปุ่น ให้กับบุคคลทั่วไป โดยมีการจัดสรรรายได้ให้มหาวิทยาลัยตามระเบียบที่ชัดเจน
- 5) ปัจจุบันยังมีประเด็นปัญหาเรื่องการใช้สิทธิการเป็นที่ปรึกษาของกระทรวงการคลัง ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีเพียง 1 สิทธิเท่านั้น

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ควรมีการหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เกี่ยวกับการสร้างระบบบริหารงานของศูนย์บริการวิชาการ ที่เอื้อต่อการทำงาน เพื่อมุ่งสร้างชื่อเสียง รายได้ และสร้าง Branding ให้แก่มหาวิทยาลัย
- 2) การบริการวิชาการเพื่อให้เกิดรายได้ผ่านศูนย์บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ควรมีนโยบายกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ในการจัดการโครงการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติ เป็นคณาจารย์จากคณะต่างๆ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย มากกว่าผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการส่งเสริมและสร้าง Branding ให้แก่มหาวิทยาลัย
- 3) ควรให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องผู้สูงอายุ การดูแลผู้สูงอายุ และเรื่องเด็กเล็ก เพื่อเป็นช่องทางการสร้างรายได้จาก Trend เหล่านี้ และเป็นการตอบสนองการให้บริการวิชาการต่อสังคมด้วย
- 4) ควรทำการตลาดกับภาคเอกชนในการจัดการบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้ โดยการเปิดสอนภาษาที่เป็นความต้องการของแต่ละองค์กร เพื่อเป็นการสร้าง Branding ของมหาวิทยาลัย



- 5) ควรมีการส่งเสริมให้คณะหรือส่วนงานมีโอกาสใช้ศักยภาพของบุคลากรภายในส่วนงาน ในการสร้างกิจกรรมฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ หรือบริการพิเศษ เพื่อหารายได้ให้กับคณะหรือส่วนงาน โดยไม่กระทบต่อภารกิจหลักที่รับผิดชอบและไม่กระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาบทบาท ระเบียบที่มีอยู่เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพบริการ การบริหารจัดการโครงการ และการบริหารเงิน ของโครงการได้ดีขึ้น
- 6) ควรมีการผลักดันให้เกิดเป็นข้อบังคับวิสาหกิจของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อให้มีระบบบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ด้านบริหารจัดการ

4.1 แผนงาน / โครงการ

ข้อค้นพบ

- 1) มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ โดยผลักดันอาจารย์ ให้ตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาคณะและคุณภาพของนิสิต ให้เป็นที่ต้องการ ของสถานประกอบการและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิต
- 2) มีการริเริ่มแผนงานเชิงธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันมีการทำ MOU กับภาคเอกชนหลายบริษัท และมุ่งให้วิทยาลัย อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เชิญชวนให้บริษัทร่วมลงทุนในการดำเนินการ
- 3) มีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการให้แก่นิสิต โดยนำมาบูรณาการในรายวิชาของหลักสูตร
- 4) มหาวิทยาลัยมีแผนเชิงรุกในการเปิดตลาดทางการศึกษากับสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้แก่ การรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา การทำ MOU ร่วมกัน และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเรียนการสอน โดยเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เช่น การจัดอบรมสอนภาษาจีนให้กับ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 5) มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2560 - 2563 เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางของการดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของมหาวิทยาลัย ให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลต่อไปในอนาคต
- 6) จัดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ได้แก่ AUN QA และ EdPEX เพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำแผนพัฒนาองค์กรต่อไป และมีการประเมินคุณภาพ ตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพ เช่น คณะพยาบาลศาสตร์ ที่มีการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ของ สภาวิชาชีพพยาบาล ซึ่งปัจจุบันได้รับการรับรอง 5 ปี
- 7) มหาวิทยาลัยมีนโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม โดยมีรองอธิการบดีที่รับผิดชอบร่วมกับ คณะสังคมศาสตร์ และคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
- 8) การปรับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ระหว่างการประสาน งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- 9) มีการดำเนินงานนโยบายพื้นที่องค์กรสีเขียว (Green University)
- 10) การบริหารงานในบางคณะยังมีแนวคิดในการจัดหลักสูตรที่ไม่ทันสมัย ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันกับ สถาบันอุดมศึกษาอื่นได้



ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมอบหมายให้ มีผู้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดการสานต่ออย่างชัดเจน ตลอดจนมีการกำกับติดตามให้เกิดผลในทางปฏิบัติ อย่างจริงจัง
- 2) ควรมีการบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างคณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้มากยิ่งขึ้น เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะแพทยศาสตร์ ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อประเทศ ได้จริง และส่งผลต่อการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย เป็นต้น
- 3) มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมที่น่าสนใจหลากหลาย จึงควรปรับโครงสร้างหรือจัดตั้งส่วนงานใหม่ ในรูปแบบ ของวิสาหกิจที่สามารถดำเนินธุรกิจได้จริง โดยจัดหาเจ้าหน้าที่มาให้ความรู้เรื่อง Marketing plan ซึ่งขณะนี้ มีคณะที่จัดตั้งบริษัทจำลองขึ้นเพื่อเป็นการฝึกทักษะให้นักศึกษาได้เรียนรู้และมีความชำนาญ ทางด้านการตลาด และควรเร่งดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหาร เกี่ยวกับการสร้างร้านค้า จากชุมชนที่เป็นพื้นที่บริการวิชาการ รวมถึงการจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์จากนิสิตและบุคลากร ของมหาวิทยาลัย

4.2 โครงสร้างองค์กร

ข้อค้นพบ

- 1) การบริหารจัดการของส่วนงานที่มีระเบียบเฉพาะ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พบว่า มีระบบการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งเรื่องพัสดุ การเงิน การบัญชี การบริหารงานบุคคล และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์องค์กร
- 2) การปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่ปรับตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการมีการทำงานเป็น one stop service มากขึ้น และมีความชัดเจนในการบริหารจัดการหลักสูตรตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
- 3) คณะมนุษยศาสตร์ มีการปรับโครงสร้างองค์กรจากเดิมแบ่งเป็นภาควิชา มาเป็นศูนย์การศึกษา ระดับปริญญาตรี ศูนย์การศึกษานานาชาติ ศูนย์การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และสำนักงานคณบดี โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนแบบสหกิจศึกษา เช่นเดียวกับคณะอื่นๆ ที่เริ่มมีการนำระบบสหกิจศึกษา มาใช้ในบางสาขาวิชา
- 4) การประสานระหว่างส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัยกับส่วนงานกลางถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคล รวมทั้งได้รับคำแนะนำที่ดีขึ้นจากหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารระดับคณะ/ส่วนงานเทียบเท่า โดยเฉพาะเรื่องการใช้อำนาจ ทางการบริหาร และกฎระเบียบต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อม และจัดทำคู่มือการทำงานที่เป็น ผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน เพื่อสานต่อการบริหารงานเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง
- 2) ปรับระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย ให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งส่วนงานกลาง กับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว และรวดเร็วยิ่งขึ้น
- 3) ควรมีการทบทวนเรื่องการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจในบางเรื่อง ให้มีความเหมาะสม สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้การทำงานระหว่างส่วนงาน มีความเชื่อมโยงและเป็นมาตรฐานเดียวกัน



- 4) ควรเร่งรัดพัฒนาระบบงานในภาพรวมให้มีความกระชับ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และมีมาตรฐานในการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งส่งเสริมการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีแก่บุคลากรด้วย
- 5) กำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ดังนี้
 - 5.1) การตรวจเอกสารทางการเงิน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน และเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อให้การดำเนินงานของทุกส่วนงานมีมาตรฐานเดียวกัน โดยจัดให้มีการซักซ้อมทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ตรวจเอกสารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
 - 5.2) การให้คำปรึกษาและขอแนะนำแก่ส่วนงานต่างๆ ของหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน และตรงกัน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - 5.3) เมื่อมีการออกระเบียบหรือมีข้อกำหนดใหม่ หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ควรทำหน้าที่เผยแพร่ ชี้แจง หรือจัดอบรม เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน
- 6) ควรพัฒนาแหล่งจัดเก็บเอกสารสำคัญที่จำเป็นต่อการอ้างอิงในการทำงานไว้ที่เดียวกัน และเร่งจัดทำฐานข้อมูลกลางในระบบสารสนเทศรวมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถเข้าถึง สืบค้นได้ง่าย รับประทานและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยทั่วกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานแต่ละเรื่องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- 7) มหาวิทยาลัยควรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันในเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีและเป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย
- 8) ควรพัฒนาพื้นที่องค์กรทั้งสภาพแวดล้อม ระบบความปลอดภัย และระบบ IT ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหอพักบุคลากร
- 9) ควรจัดสถานที่ปฏิบัติงานที่ มศว ประสานมิตร สำหรับบุคลากรที่สังกัด มศว องค์กรฯ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ เพื่อความสะดวก และคล่องตัวในการทำงาน กรณีที่มีภารกิจเป็นครั้งคราวที่ มศว ประสานมิตร
- 10) เว็บไซต์ของทุกส่วนงาน ควรจัดทำเป็นภาษาอังกฤษ หรือเว็บไซต์สองภาษา เพื่อเป็นช่องทางให้บริการความรู้ เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ส่วนงานให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล

4.3 การบริหารงานบุคคล

ข้อค้นพบ

- 1) การบริหารงานบุคคลของส่วนงานที่มีระเบียบเฉพาะ เช่น ศูนย์บริการวิชาการ และศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว และมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก และบริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่า
- 2) อัตรากำลังที่มีไม่เพียงพอ ทั้งหน่วยบริการทางการแพทย์และส่วนงานที่มีการเรียนการสอน ซึ่งเกิดจากการลาศึกษาต่อของอาจารย์ และกรณีมีตำแหน่งว่างมีผู้สมัครน้อย โดยเฉพาะในสาขาขาดแคลน
- 3) ส่วนงานได้รับการแจ้งผลในเรื่องอัตราค่าจ้างล่าช้า และมีขั้นตอนการรับบุคลากรที่ต้องใช้ระยะเวลาอันนาน ทำให้มีความล่าช้า และส่งผลทำให้ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมได้ทันเวลา โดยเฉพาะอาจารย์ในสาขาขาดแคลน



- 4) บางคณะยังไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี และไม่มีการวิเคราะห์เพื่อหาทิศทางในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้านงานบุคคลบางคนยังไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และขาดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 5) การจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติยังมีปัญหาเรื่องการทำสัญญาจ้าง ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินเดือน การปรับอัตราค่าจ้างอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการจ้าง ซึ่งต้องประสานงานกับส่วนงานกลางหลายส่วน ได้แก่ ส่วนวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร ส่วนทรัพยากรบุคคล และส่วนการคลัง จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
- 6) การใช้ระบบ HURIS และระบบ ERP ไม่เชื่อมโยงกัน
- 7) การทำงานผ่านระบบ ERP ในช่วงเริ่มต้น ยังมีความยุ่งยากทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) การบริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพ เสนอแนวทาง ดังนี้
 - 1.1) ให้หน่วยงานที่มีภารกิจเน้นการบริการ ซึ่งมีผู้รับบริการจำนวนมาก เสนอวิธีการหรือทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
 - 1.2) ทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังผู้สอนต่อผู้เรียนให้เกิดความเหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อบริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - 1.3) ควรมีการพิจารณาฐานเงินเดือนหรือเสริมสร้างแรงจูงใจในการรับอาจารย์ในสาขาขาดแคลน
 - 1.4) กำหนดมาตรการการติดตามอาจารย์ที่ลาศึกษาให้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ได้ตามกำหนดเวลาอย่างเคร่งครัดและจริงจัง
- 2) การพัฒนาบุคลากร ควรดำเนินการดังนี้
 - 2.1) การพัฒนาบุคลากร ต้องดำเนินการเชิงรุก โดยการสำรวจ Training Needs หาความต้องการในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร ต้องทราบว่ามหาวิทยาลัยมีทิศทางหรือมาตรการในอนาคตอย่างไร และบุคลากรควรพัฒนาในเรื่องใดเพื่อให้สอดคล้องกัน แล้วจัดสรรงบประมาณไปตามแนวทางที่จำเป็น โดยเฉพาะในเรื่อง Public training ซึ่งควรเน้นเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าความต้องการของบุคคล
 - 2.2) ควรมีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรทุกคน (Knowledge Management: KM) โดยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็ความรู้เฉพาะทางจากแต่ละบุคคล หรือจากการศึกษาอบรมจากหน่วยงานภายนอก นำมาเผยแพร่อย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



- 3) การรับบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์ขั้นตอนการรับบุคลากรใหม่ ว่าจะสามารถลดขั้นตอนใดได้บ้าง รวมทั้งสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานบริหารงานบุคคลได้รับทราบและถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันต่อไป
- 4) พิจารณาภาระงานของอาจารย์ต่างชาติให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับค่าตอบแทน โดยกำหนดภาระงานด้านวิจัยหรืองานบริการวิชาการเพิ่มขึ้น
- 5) ควรจัดหาคนที่มีศักยภาพมาช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการแสวงหาหรือสร้างระบบรวมคนเก่ง โดยพิจารณาค่าตอบแทนและวิธีการทำงานที่เหมาะสม
- 6) การทำงานด้วยระบบสารสนเทศ (IT) ควรให้ระดับคณะ/ส่วนงานเจ้าของข้อมูลเป็นผู้นำเข้าและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- 7) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางงานบุคคลของมหาวิทยาลัยให้เป็นฐานเดียวกันที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้
- 8) ต้องมีแผนและระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี และมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
- 9) พิจารณาทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง เพื่อวางแผนการลงทุนและการบริหารงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีอัตรากำลังของบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับภารกิจมากขึ้น

4.4 การงบประมาณ

ข้อค้นพบ

- 1) มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพนิสิตและบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ เช่น ทุนการศึกษา ทุนวิจัย ทุนฝึกอบรมศึกษาดูงาน และ/หรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น
- 2) ส่วนงานของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน และนโยบายของมหาวิทยาลัยภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) มหาวิทยาลัยต้องเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ และเสนอรายงานสรุปผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ
- 2) การเสนอของงบประมาณแผ่นดิน ควรออกแบบโครงการเสนอต่อกระทรวงหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าภาพยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปี เพื่อทำโครงการร่วมกับกระทรวงหรือหน่วยงานเหล่านั้น ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการได้รับงบประมาณ เป็นการสร้างเครือข่ายและสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ และเพื่อให้ตรงตามความต้องการของมหาวิทยาลัยและใช้ประโยชน์ได้จริง
- 3) มหาวิทยาลัยควรกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติงานประจำปีเป็นระยะๆ เพื่อนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ และกำกับติดตามการบริหารงานและงบประมาณอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ



4.5 การเงิน

ข้อค้นพบ

- 1) บางคณะมีเงินสำรองจ่ายไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่าย เนื่องจากขั้นตอนการรวบรวมใบสำคัญเพื่อขอเบิกจ่ายเงินชดเชยรายจ่ายที่จ่ายไปแล้วมีความล่าช้า
- 2) การเบิกจ่าย บางครั้งมีการปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดส่งเอกสารประกอบการเบิกจ่าย แต่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- 3) งานการเงินของบางคณะมีปัญหาเรื่องเงินสำรองจ่ายคงเหลือไม่ตรงตามยอดที่ตรวจสอบ หรือมีหลักฐานการจ่ายเงินไม่ครบถ้วน ซึ่งอยู่ในระหว่างการตรวจสอบข้อเท็จจริง และมีรายงานของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) กำหนดมาตรการกำกับดูแลเรื่องการเงิน เช่น ระยะเวลาการเบิกเงินเพื่อชดเชยเงินสำรองจ่าย และควรทำสถิติที่เกี่ยวข้องเรื่องการเงิน-ค่านายหน้า เพื่อพิจารณาขออนุมัติปรับวงเงินสำรองจ่ายประจำส่วนงานให้เหมาะสมกับภารกิจและความจำเป็นของส่วนงาน
- 2) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดส่งเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ควรเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์หรือทำการประกาศแจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องในทุกส่วนงานให้ทราบโดยทั่วกัน
- 3) มหาวิทยาลัยควรเร่งรัดการตรวจสอบข้อเท็จจริงในกรณีเงินสำรองจ่ายคงเหลือไม่ตรงตามยอดที่ตรวจสอบ หรือมีหลักฐานการจ่ายเงินไม่ครบถ้วน เพื่อดำเนินการกับผู้รับผิดชอบให้ถูกต้องตามระเบียบโดยเคร่งครัดต่อไป
- 4) องค์กรความรู้และระเบียบ กฎหมายต่างๆ เกี่ยวกับงานการเงิน ควรมีการชี้แจง ถ่ายทอด หรือกำหนดแนวปฏิบัติแก่ส่วนงานต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและมีความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้การเบิกจ่ายมีความถูกต้อง รวดเร็ว โดยอาจเชิญเจ้าหน้าที่การเงินจากทุกส่วนงานมาเข้าร่วมประชุมเป็นระยะๆ เพื่อสอบถามปัญหาและแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยสร้างเป็นเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน
- 5) เจ้าหน้าที่ด้านการเงินควรให้ความสำคัญต่อการศึกษารเรียนรู้ข้อบังคับ กฎระเบียบที่ออกใหม่อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ รวมทั้งการใช้งานระบบ ERP เพื่อให้การทำงานมีความรอบคอบ ถูกต้องแม่นยำ



4.6 การบัญชีและงบการเงิน

ข้อค้นพบ

- 1) การจัดทำรายงานทางการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2559 สำนักงานอยู่ระหว่างการนำส่งตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบในเดือนกันยายน พ.ศ. 2561 โดยจะนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นก่อน
- 2) ในปีที่ผ่านมาระบบ ERP เน้นเรื่องการปิดบัญชีและสรุปยอดการใช้จ่ายเงิน ซึ่งช่วยทำให้ส่วนการคลังดำเนินการเรื่องดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำขึ้น

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) เจ้าหน้าที่ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ ควรให้ความสำคัญต่อการศึกษาเรียนรู้ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 2) เรื่องการนำเงินของมหาวิทยาลัยไปหาประโยชน์ ควรศึกษาข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างรอบคอบ รวมถึงอำนาจต่างๆ ในการดำเนินงานดังกล่าว
- 3) ควรพิจารณาการรวบรวมประเด็นปัญหาในการทำงานทั้งหมด เพื่อนำมาลำดับความสำคัญในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ อาจจัดทำเป็นผลงานเพื่อขอวิทยฐานะที่สูงขึ้นได้ด้วย

4.7 การพัสดุ

ข้อค้นพบ

- 1) การจัดซื้อจัดจ้างยังไม่เป็นไปตามแผน และบางส่วนงานมีปัญหาเรื่องการจัดจ้าง เช่น การจ้างเหมาทำแบบในการตกแต่งภายใน การออกแบบไม่ตรงตามพื้นที่จริง ทำให้ต้องออกแบบใหม่ซึ่งใช้เวลาค่อนข้างนาน
- 2) ส่วนงานกลางมีการให้คำแนะนำเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างแก่ส่วนงานต่างๆ ดีขึ้น
- 3) ยังมีปัญหาในการใช้งานระบบ ERP เกี่ยวกับการนำเข้าข้อมูลและพิมพ์เอกสารเพื่อนำส่ง ที่ยังต้องทำงานสองระบบ ทั้งระบบ ERP และ E-GP
- 4) ผู้ใช้งานระบบ ERP เกี่ยวกับการพัสดุ ยังขาดความรู้ความเข้าใจ แม้จะได้รับคำแนะนำจากส่วนงานกลางแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เพียงพอเนื่องจากข้อคำถามมีจำนวนมากและมาจากหลายส่วนงาน

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) มหาวิทยาลัยควรเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผน และมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
- 2) เจ้าหน้าที่ด้านการพัสดุควรให้ความสำคัญต่อการศึกษาเรียนรู้ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) งานการพัสดุของทุกส่วนงาน ควรมีการตรวจนับครุภัณฑ์และวัสดุที่คงเหลืออยู่ ณ วันสิ้นปีงบประมาณโดยละเอียด เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเข้าระบบ ERP ได้อย่างถูกต้อง



4.8 การบริหารจัดการทรัพย์สิน

ข้อค้นพบ

- 1) มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้อาจารย์ได้สร้างสรรค์ผลงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ แต่ยังไม่มีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่สามารถนำผลงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์สร้างสรรค์มาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างจริงจัง
- 2) ขาดระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินในเชิงบูรณาการ จึงไม่สามารถส่งเสริมให้เกิดแนวคิดหรือวิธีการบริหารจัดการที่สร้างรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ควรวางแผนเพื่อบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และดำเนินการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาจากผลงานวิจัยหรือสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ของอาจารย์ / นิสิต และจัดหาช่องทางประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดรายได้ รวมถึงการสร้าง Branding สินค้าของมหาวิทยาลัย
- 2) ควรมีการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานการบริหารจัดการทรัพย์สิน เช่น ฝ่ายจัดการทรัพย์สิน ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย เป็นต้น โดยเน้นแนวทางการจัดหารายได้ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ๆ ให้มากขึ้น
- 3) ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานจริงให้กับศิษย์เก่าหรือผู้ที่มีความสนใจ เพื่อเป็นการจัดหารายได้มาบริหารจัดการและพัฒนาส่วนงานต่อไป
- 4) ฝ่ายจัดการทรัพย์สินควรสร้างคนรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น และปรับบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยต่อไป
- 5) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุน การนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลงานในเชิงพาณิชย์อย่างจริงจัง รวมทั้งต้องประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อสร้าง Branding สินค้าจากผลงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์สร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย

4.9 ระบบ ERP

ข้อค้นพบ

- 1) ระบบ ERP สามารถช่วยการดำเนินงานด้านการเงินการคลังได้ดีขึ้น สามารถจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การติดตามตรวจสอบด้านการเงินทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) ในปีที่ผ่านมาระบบ ERP เน้นเรื่องการปิดบัญชีและสรุปยอดการใช้จ่ายเงิน ซึ่งช่วยทำให้ส่วนการคลังดำเนินการเรื่องดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำขึ้น
- 3) มหาวิทยาลัยมีแผนการปฏิบัติงานระยะเริ่มต้นในการใช้ระบบ ERP โดยข้อมูลที่น่าเข้าระบบต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นข้อมูลเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการส่งเสริมบุคลากรผู้ใช้ระบบจากทุกส่วนงานให้มีทักษะและความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบ ERP สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง โดยมุ่งให้บุคลากรของส่วนงานกลางมีความเชี่ยวชาญในระบบก่อน



- 4) มหาวิทยาลัยยังขาดการเตรียมความพร้อมเพื่อการใช้งานระบบ ERP ไม่มีขั้นตอนการเรียนรู้และการทดลองใช้งานที่เพียงพอ และมีการอบรมเพื่อใช้งานระบบน้อยเกินไป ขาดความต่อเนื่อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและใช้งานระบบได้น้อยมาก ส่งผลให้การทำงานขลุกขลักและมีความล่าช้า
- 5) ส่วนงานในมหาวิทยาลัยไม่ได้รับความสะดวกในการขอรับบริการ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบ ERP เท่าที่ควร เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบมีไม่เพียงพอ ติดต่อยาก และขาดเจ้าหน้าที่ประจำในพื้นที่องค์กรฯ ทำให้เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ส่งผลให้การทำงานไม่ทันตามกรอบเวลาที่กำหนด
- 6) ระบบ ERP ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบโปรแกรมที่ใช้อยู่เดิม เช่น E-GP, HURIS และโปรแกรมของส่วนงาน เป็นต้น เจ้าหน้าที่ของส่วนงานจึงต้องทำงาน 2 - 3 ระบบไปพร้อมกันเป็นการทำงานซ้ำซ้อน ส่งผลให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ระบบ ได้แก่ การอบรม เพื่อให้ผู้ใช้งานได้รู้จักระบบ สามารถใช้งานได้จริง และแก้ไขปัญหาได้ มีการทดลองใช้งานระบบหลายครั้ง เพื่อลดความผิดพลาดอันเกิดจากระบบ แล้วปรับปรุงให้เกิดความเสถียรมากที่สุด รวมทั้งเตรียมความพร้อมของบุคลากรผู้ให้บริการตอบข้อซักถาม และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและแก้ไขได้ทันเวลา
- 2) ควรมีการติดตามปัญหาการใช้ระบบ เพื่อนำข้อมูลมาปรับแผนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) จัดทำคู่มือการใช้ระบบ ERP ในแต่ละเมนูให้ชัดเจนเป็นภาษาไทย รวมทั้งชี้แจงและซักซ้อมความเข้าใจกับผู้ใช้งาน (user) เพื่อให้สามารถใช้งานได้เข้าใจ เรียนรู้ได้ง่าย และทำงานได้อย่างถูกต้อง
- 4) เร่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานระบบ ให้สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และสามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้เต็มศักยภาพ
- 5) การนำระบบ ERP มาใช้ ในพื้นที่องค์กรฯ ในระยะแรกควรมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบ ERP ไปประจำ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขปัญหาได้สะดวก รวดเร็วและทันเวลา ซึ่งจะช่วยให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปรับบริการจากส่วนกลาง
- 6) ควรสร้างเครือข่ายบุคลากรผู้ใช้งานระบบ ERP จากทุกส่วนงาน และให้ส่วนงานกลางมาสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้กระบวนการทำงานด้านการเงิน การพัสดุ และด้านบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจระบบ ERP และโปรแกรมที่มีอยู่ในระบบมากยิ่งขึ้น รวมถึงประโยชน์และรายงานต่างๆ ที่ระบบ ERP จะสามารถจัดทำได้ เพื่อให้ส่วนงานนำไปบริหารจัดการให้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้มากขึ้น
- 8) ควรเปิดช่องทางให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานระบบ ERP ทุกส่วนงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาาระบบให้มีความเชื่อมโยงกับระบบเดิมที่มีอยู่แล้ว เช่น ระบบ HURIS และ ระบบ E-GP เป็นต้น
- 9) ควรมีการพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ ERP ได้แก่ ความถูกต้องแม่นยำของผลลัพธ์ ความคุ้มค่า และการประหยัดเวลาการทำงาน เป็นต้น โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาาระบบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป
- 10) ต้องทำให้ระบบ ERP สามารถเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้ เสมือนเป็นระบบเดียวกัน และมีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร



5. การตรวจสอบภายใน

ข้อค้นพบ

- 1) หน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยมีอัตรากำลังเพิ่มใหม่ แต่ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในงานตรวจสอบภายในน้อยมาก ซึ่งไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ
- 2) ระบบงานตรวจสอบภายใน ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักวิชาชีพ
- 3) ยังไม่มีผู้รับผิดชอบงานธุรการ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในต้องดำเนินงานแทน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานหลักได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ต้องพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน ให้มีความรู้ความเข้าใจและเสริมสร้างประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยได้จริง
- 2) การจัดหาผู้ตรวจสอบภายใน ต้องเน้นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในระดับบังคับบัญชาหลายๆ ด้าน รวมทั้งต้องมีความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามมาตรฐานวิชาชีพด้วย
- 3) จัดระบบการตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ มิใช่เพียงการตรวจสอบความถูกต้องตามเอกสารหลักฐานเท่านั้น
- 4) ในกรณีที่หน่วยรับตรวจดำเนินการไม่ถูกต้อง ผู้ตรวจสอบภายในต้องสามารถวิเคราะห์ หาสาเหตุของความไม่ถูกต้องและปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยง เพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนางาน วิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาระบบองค์กรได้ด้วย
- 5) ควรนำระบบ IT มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตรวจสอบ เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนและลดขั้นตอนการทำงานการประมวลผลข้อมูลที่มีจำนวนมากๆ
- 6) ปรับปรุงการรายงานผลการตรวจสอบภายในของหน่วยตรวจสอบภายใน ให้มีข้อมูลประเด็นปัญหาสาเหตุของปัญหา ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาสรุปวิเคราะห์ นำเสนอประเด็นสำคัญ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนาข้อบกพร่องหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องด้วย
- 7) ควรเพิ่มเติมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ของการดำเนินงานโครงการด้วย
- 8) ควรมีการตรวจสอบรายงานทางการเงินอย่างจริงจัง โดยเฉพาะงบการเงินประจำปี ที่ยังไม่ส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ



6. การบริหารความเสี่ยง

ข้อค้นพบ

- 1) ระบบและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
 - 1.1) ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ยังไม่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์เพื่อการพัฒนาต่อยอดได้ และไม่มีการติดตามประเมินผลการควบคุมความเสี่ยงอย่างชัดเจน มีเพียงการรวบรวมข้อมูลจากส่วนงานเท่านั้น
 - 1.2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนกัน แต่มีการทำงานแยกส่วนกัน ไม่มีความเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงทั้งสองระดับที่จะนำไปสู่การวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้
- 2) มหาวิทยาลัยยังขาดระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ถูกต้องในภาพรวม และไม่มีกลไกในการส่งเสริมและผลักดันให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานทุกคน มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ ในการบริหารจัดการในส่วนงานได้อย่างจริงจัง
- 3) ส่วนงานที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ดำเนินการอยู่ในขณะนี้เน้นการประเมินการดำเนินงานตามตัวชี้วัด แต่ไม่ได้เน้นเรื่องผลการบริหารความเสี่ยง จึงไม่สะท้อนเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

- 1) ระบบและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
 - 1.1) ต้องคำนึงถึงทฤษฎีระบบ และปรับปรุงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ถูกต้องเหมาะสม ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สร้างกลไกการดำเนินงานประเมินความเสี่ยง ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการกำกับติดตามที่ดี ควรมีคณะกรรมการระดับสูงเป็น Steering Committee ทำหน้าที่เห็นนโยบาย และกำกับติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อวางทิศทางและนโยบายใหม่ให้มีความเหมาะสมกับสภาพความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น
 - 1.2) ควรปรับโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ระดับมหาวิทยาลัย โดยให้ประธานคณะกรรมการของทุกส่วนงานเป็นกรรมการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูลในเชิงลึก สะท้อนความเป็นจริงจากทุกส่วนงานได้ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลความเสี่ยงของส่วนงานและมหาวิทยาลัย แล้วนำมาวิเคราะห์ว่าเรื่องใดเป็นความเสี่ยงรวม หรือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ / นโยบาย เพื่อร่วมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ทั้งเชิงยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการได้อย่างครบถ้วน และเกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป



- 2) ควรพิจารณามอบหมายให้ส่วนแผนและยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด เพื่อให้เกิดการกำกับและติดตามผล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
- 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เกิดสัมฤทธิ์ผล
 - 3.1) ในระดับผู้ปฏิบัติ ต้องสร้างกลไกในการส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและเสริมสร้างประสบการณ์ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และการกำหนด กิจกรรมควบคุมให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยง
 - 3.2) ในระดับผู้บริหาร ต้องตระหนักในสำคัญของการบริหารความเสี่ยง สามารถวิเคราะห์ ความเสี่ยงได้ถูกต้อง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง และมีแนวทางที่สามารถแก้ปัญหาได้จริง ทั้งนี้ ต้องไม่มองเฉพาะส่วนกลาง แต่ต้องมองมหาวิทยาลัยในภาพรวม

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารความเสี่ยง ระหว่างวันที่ 14 – 15 พฤศจิกายน 2561 ให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน โดยมีการฝึกปฏิบัติเพื่อทบทวนวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงหลัก รวม 7 ภารกิจ ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการเงิน ด้านการพัสดุ ด้านบริหารงานบุคลากร ด้านกระบวนการประกันคุณภาพศึกษา ด้านแผนปฏิบัติการ



5. สรุปข้อคิดเห็นจากการรับฟังความคิดเห็นของคณะผู้บริหารเกี่ยวกับร่างรายงานผลการประเมิน

คณะกรรมการติดตามและประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้จัดทำร่างรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แล้ว และได้มีการจัดประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารเพื่อสอบถามร่างรายงานผลการประเมิน เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2561 เวลา 09.30 น. ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 3 อาคารวิจัยและการศึกษาต่อเนื่องฯ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และผู้แทนส่วนงาน รวมทั้งสิ้น 37 คน จากจำนวนผู้บริหารมหาวิทยาลัย 42 คน คิดเป็นร้อยละ 88.10

จากการประชุมรับฟังความคิดเห็นเพื่อสอบถามผลการประเมินนั้น คณะกรรมการฯ ได้รับข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการดำเนินการยกระดับผลงานวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อผลักดันสู่เชิงพาณิชย์ และกำหนดระบบและแนวปฏิบัติการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและส่งเสริมการจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา มีหลายหลักสูตรที่มีการแลกเปลี่ยนนิสิตเข้าปฏิบัติงานในต่างประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยมหาวิทยาลัยจะให้การสนับสนุนมากยิ่งขึ้นต่อไป รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ Thailand 4.0
3. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ทำโครงการร่วมกับองค์กรภายนอก ได้แก่ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สพธอ.) หรือ ETDA เรื่องการก๊อปปี้ด้วยระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล และร่วมกับ HUAWEI ในการวางรากฐานระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความทันสมัย ผสานกับเทคโนโลยีระดับโลก
4. ด้านงบประมาณ และการกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 1) มหาวิทยาลัยมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ โดยเฉลี่ย 2 เดือน/ครั้ง และจะนำรายงานต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นระยะ
 - 2) มหาวิทยาลัยจัดทำแผนงบประมาณเชิงบูรณาการที่สอดคล้องของนโยบายของกรมกิจการผู้สูงอายุ และการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ และอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำแผนบูรณาการส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและระดับภาคต่อไป
 - 3) มหาวิทยาลัยโดยส่วนแผนและยุทธศาสตร์มีการกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนงานเป็นประจำผ่านระบบ SWU-SAP และวางแผนการดำเนินงานเพื่อเสนอต่อที่ประชุมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยทุก 3 เดือน เพื่อสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงบประมาณได้



5. ด้านระบบ ERP

- 1) มหาวิทยาลัยมีแนวคิดในการเชื่อมโยงระบบ ERP กับระบบ EGP แต่ไม่สามารถดำเนินการได้
- 2) มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างเตรียมข้อมูลในระบบ ERP เพื่อรองรับการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย
- 3) การฝึกอบรมระบบ ERP ในระยะเริ่มต้น จัดขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้งานได้ โดยจะดำเนินการจัดอบรมให้กับผู้บริหารเพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะจัดอบรมเพิ่มเติมให้แก่ส่วนแผนและยุทธศาสตร์ และหน่วยตรวจสอบภายในต่อไป ทั้งนี้ คณะกรรมการเสนอให้จัดอบรมให้แก่ผู้ใช้งานครอบคลุมทุกคนจากทุกส่วนงาน โดยเพิ่มระยะเวลาการเรียนรู้ในการใช้ระบบ และพัฒนาผู้ใช้ข้อมูลให้ทราบและเข้าใจถึงประโยชน์ของการบริหารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ทั้งนี้ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้รับทราบข้อมูลจากมหาวิทยาลัยแล้ว และจะใช้เป็นข้อมูลในการติดตามช่วงต่อไป

.....