

## ผลการประเมินในภาพรวม

เนื่องจากรายงานการประเมินตนเองสำนักงานอธิการบดี ปีงบประมาณ 2551 ซึ่งเป็นเอกสารหลักที่ใช้ในการประเมินคุณภาพสำนักงานอธิการบดีเป็นรายงานที่นำเสนอในลักษณะของการรวบรวมผลการดำเนินงานของกอง/สำนักงาน โดยไม่มีแผนงาน ภารกิจหลักของสำนักงานอธิการบดีโดยตรง ทั้งนี้ บางตัวบ่งชี้มีฐานในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การนำผลการดำเนินงานของแต่ละกอง/สำนักงาน มารวมเป็นผลการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี และประเมินตัวบ่งชี้ (โดยเฉพาะตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการ) โดยพิจารณาจากจำนวนระดับข้อ ที่กอง/สำนักงานทำได้มากที่สุด (Mode) จึงอาจไม่สะท้อนผลการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี ประกอบกับเอกสารอ้างอิงผลการดำเนินงานของกอง/สำนักงานที่จัดเตรียมไว้ให้คณะกรรมการประเมินคุณภาพตรวจสอบยังมีความสับสน และยากแก่การสืบค้น ไม่สามารถสอบถามเพื่อยืนยันผลการประเมินคุณภาพตามที่สำนักงานอธิการบดีเสนอมาได้ภายในเวลาที่กำหนด คณะกรรมการประเมินคุณภาพจึงไม่มีการให้คะแนนรายองค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ แต่จะประเมินในลักษณะของการนำเสนอจุดเด่น ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาการประกันคุณภาพสำนักงานอธิการบดีต่อไป

## จุดเด่น ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะรายองค์ประกอบ

### องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการ

#### สรุปผลการดำเนินงานในองค์ประกอบที่พบในการตรวจเยี่ยม

1. มีการกำหนดปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการของทุกหน่วยงานของสำนักงานอธิการบดี
2. ไม่พบปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการที่เป็นของสำนักงานอธิการบดีที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภารกิจของสำนักงานอธิการบดี แต่จะรวบรวมมาจากรายงานการประเมินตนเองของแต่ละกอง (12 กอง) ซึ่งไม่สะท้อนเป็นภาพรวมที่ชัดเจนของสำนักงานอธิการบดี และเนื่องจากไม่มีแผนการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีจึงไม่มีการกำหนดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายตัวบ่งชี้
3. การตั้งค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้ร้อยละการบรรลุเป้าหมายตัวบ่งชี้การปฏิบัติราชการที่กำหนดค่อนข้างต่ำ

## จุดเด่น

1. มีการทำงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่มีบุคลากรมีความเป็นกัลยาณมิตร และร่วมมือในการปฏิบัติงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

2. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนากระบวนการทำงานที่เกิดจากความต้องการของบุคลากรภายใน เป็นรูปแบบของตนเอง ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการพัฒนาที่ดีต่อไป

### **ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ**

1. ควรทบทวนปรัชญา พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของ สำนักงานอธิการบดี โดยให้มีความเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

2. ควรจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานอธิการบดีที่กำหนดตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมาย ซึ่งจะมีตัวบ่งชี้ร่วมของมหาวิทยาลัย ตัวบ่งชี้ร่วม (Composite) ของสำนักงานอธิการบดี โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของกอง/สำนักงาน

3. ควรกำหนดค่าเป้าหมายที่ท้าทายสะท้อนความเป็นจริง โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลเดิม ย้อนหลัง และนำค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นผ่านการวิพากษ์ของบุคลากรในหน่วยงาน และเห็นชอบของ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

4. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลของสำนักงานอธิการบดี และการเก็บหลักฐานเพื่ออ้างอิง และการ พัฒนาในอนาคต

5. กอง/สำนักงานควรทำแผนงานระยะยาวและระยะสั้นที่ชัดเจน (โดยเฉพาะแผนงานประจำปี) และแปลงแผนงานนั้นให้เป็นโครงการโดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จในลักษณะต่างๆ เช่น วัดร้อยละ วัดระดับ เป็นต้น

### **องค์ประกอบที่ 2 ภารกิจหลัก**

#### **สรุปผลการดำเนินงานในองค์ประกอบที่พบในการตรวจเยี่ยม**

##### **ตัวบ่งชี้ 2.1 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ**

จากข้อมูลการสัมภาษณ์และการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่พบว่า บางหน่วยงานไม่มีการประเมินระดับความพึงพอใจ ประกอบกับการประเมินความพึงพอใจของหน่วยงานก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งการนำกระบวนการในการประเมินที่แตกต่างกันมาคิดคำนวณร่วมกันอาจไม่สะท้อนถึงข้อเท็จจริง ซึ่งข้อนี้ทางคณะกรรมการมีความเห็นว่า ควรมีการประเมินระดับความพึงพอใจของสำนักงานอธิการบดีในภาพรวมหรือพิจารณากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและเลือกบางหน่วยงานเป็นตัวแทนของสำนักงานอธิการบดีในการประเมินผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มนักศึกษา คือ กองกิจการนักศึกษา กลุ่มอาจารย์ คือ กองบริการการศึกษา กลุ่มคณะ คือ กองบริการการศึกษาหรือกองแผนงาน เป็นต้น

## ตัวบ่งชี้ 2.2 ภารกิจหลัก

ในส่วนของภารกิจหลักของสำนักงานอธิการบดีพบว่า ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีแต่คณะกรรมการมีข้อสังเกต คือ การกำหนดตัวบ่งชี้ นั้น เป็นการรวมตัวบ่งชี้ภารกิจหลักของแต่ละกอง/สำนักงาน ซึ่งมีตัวบ่งชี้มากถึง 50 ตัวบ่งชี้ บางหน่วยงานเป็นตัวบ่งชี้ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย บางหน่วยงานเป็นตัวบ่งชี้ตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีจำนวนตัวบ่งชี้มากบ้างน้อยบ้าง ไม่มีเกณฑ์ในการกำหนดตัวบ่งชี้ที่สะท้อนถึงพันธกิจหลักของสำนักงานอธิการบดีในภาพรวม ทำให้ผลประเมินที่มีมิได้เป็นตัวสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีในภาพรวม คณะกรรมการได้ตั้งข้อสังเกต ข้อเสนอแนะให้ทางสำนักงานอธิการบดี พิจารณาถึงรูปแบบการวางระบบในการประเมินคุณภาพของสำนักงานอธิการบดีในภาพรวมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของสำนักงานอธิการบดีในภาพรวม จากนั้นจึงกำหนดตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว มิใช่เป็นการนำตัวบ่งชี้ที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงานย่อยมารวมกันเท่านั้น

### จุดเด่น

1. สำนักงานอธิการบดีเห็นความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพและพยายามผลักดันให้แต่ละกอง/สำนักงานนำเอาแนวคิดด้านการประกันคุณภาพมาใช้จัดระบบการทำงานให้มีความชัดเจนตั้งแต่การทำแผนงาน และการแปลงแผนงานให้เป็นโครงการไปถึงการประเมินงาน
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในเกณฑ์ดี

### ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานอธิการบดีควรกำหนดบทบาทและภารกิจหลักของตนเองที่ชัดเจน โดยเน้นการจัดทำแผนงานที่เป็นแผนงานร่วมของแต่ละกอง/สำนักงาน เช่น การจัดทำฐานข้อมูล การทำเว็บไซต์ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางด้านนโยบายประกันคุณภาพ
2. ตัวบ่งชี้ภารกิจหลักของแต่ละกอง/สำนักงาน เป็นตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย บางกอง/สำนักงานกำหนดจากนโยบายผู้บริหารของมหาวิทยาลัย บางกอง/สำนักงานกำหนดจากงานหลักของตนเอง (บางประเด็น) และบางกอง/สำนักงานกำหนดจากงานหลักของตนเอง (อย่างละเอียด) สำนักงานอธิการบดีและกอง/สำนักงานควรใช้ข้อได้ประโยชน์จากการมีอิสระในการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้ด้วยตนเอง (ไม่มีตัวบ่งชี้บังคับ) มากำหนดตัวบ่งชี้ที่สะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง  
ทั้งนี้ ควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเองอย่างละเอียดก่อนที่จะมีการกำหนดตัวบ่งชี้ภารกิจหลักของตนเอง

3. จากการสัมภาษณ์ผู้รับบริการ โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการ อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา พบว่า ทุกกลุ่มได้รับการบริการที่ดี และน่าประทับใจ ทำงานโปร่งใส มีขั้นตอน เปิดโอกาสให้ซักถาม ยินดี ช่วยแก้ไขปัญหา พบเจ้าหน้าที่ได้ตลอดเวลา และอยากเห็นกิจกรรมที่จัดร่วมกันระหว่างสำนักงาน อธิการบดีและคณะฯ มากขึ้น ไม่ใช่พบกันเฉพาะเวลามอบหมายงาน อยากให้มีการจัดอบรม KM ในส่วนอื่นๆ เช่น KM-BLOG และควรพัฒนาคุณภาพอาหารและความสะอาดของร้านค้าให้ดีกว่านี้

## **องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ**

### **สรุปผลการดำเนินงานในองค์ประกอบที่พบในการตรวจเยี่ยม**

1. บุคลากรในสำนักงานอธิการบดีส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษา และจากการสัมภาษณ์บุคลากร พบว่า มีบางหน่วยงานเสนอแนะให้การประเมินความดีความชอบ ของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยควรจะเหมือนกัน

2. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบพบว่า บางหน่วยงานได้คะแนนต่ำ

### **จุดเด่น**

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีบางหน่วยงานสามารถทำได้ถึงระดับ 5 โดยมีการประเมินระบบ และนำผลการประเมินไปปรับปรุง

### **จุดที่ควรพัฒนา**

1. บางหน่วยงานมีการประเมินคุณภาพ การบริหารจัดการ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์ประเมินเท่านั้น ควรมีการพัฒนาให้ได้สูงสุด

2. ควรประเมินในภาพรวมของสำนักงานอธิการบดี

### **ข้อเสนอแนะ**

ควรไปศึกษาดูงานกับสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ว่าการประเมินคุณภาพสำนักงานอธิการบดีควรดำเนินการในลักษณะใด เพื่อนำมาพัฒนาสำนักงานอธิการบดี มธ.

## **องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ**

### **สรุปผลการดำเนินงานในองค์ประกอบที่พบในการตรวจเยี่ยม**

ในส่วนขอระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสำนักงานอธิการบดีนั้น คณะกรรมการประเมินคุณภาพ พบว่า มีพัฒนาการอย่างก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ แผนงานและการควบคุมการดำเนินการตามแผนที่

## จุดเด่น

การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ผ่านการมีส่วนร่วมจากกอง/สำนักงานเป็นผู้กำหนดร่วมกัน เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้แต่ละหน่วยงานเข้าใจในตัวบ่งชี้เป็นอย่างดี

## วิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี

มีการตรวจเยี่ยมกันเองระหว่างกอง/สำนักงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บางกอง/สำนักงาน เริ่มเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพมากขึ้น โดยตั้งเป็นคณะทำงานย่อยในหน่วยงาน

## ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

1. รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ที่สำนักงานอธิการบดีได้ทำไว้นั้น ยังมีประเด็นความสับสนในการทำความเข้าใจกับผลการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี คณะกรรมการประเมินคุณภาพไม่สามารถทำความเข้าใจในข้อมูลต่าง ๆ ได้จากรายงานการประเมินตนเอง เนื่องจาก มีข้อมูลส่วนใหญ่ที่ต้องมีการอ้างอิงไปที่รายงานการประเมินตนเองของกอง/สำนักงานที่ยังไม่ถูกอ้างอิงและการอ้างอิงดังกล่าวก็ทำได้ยาก หรือสร้างความลำบากในการทำความเข้าใจ คณะกรรมการประเมินคุณภาพจึงเสนอ 2 แนวทางให้สำนักงานอธิการบดี พิจารณาประเมินคุณภาพสำนักงานอธิการบดี/จัดทำรายงานการประเมินตนเองสำนักงานอธิการบดีในปีต่อไป ดังนี้

1.1 จัดทำระบบการอ้างอิงข้อมูลระหว่างรายงานการประเมินตนเองของสำนักงานอธิการบดีในภาพรวมและรายงานการประเมินตนเองของกอง/สำนักงาน (ในกรณีที่ยังใช้รูปแบบการจัดทำรายงานการประเมินตนเองเช่นเดียวกับปีนี้) หรือ

1.2 ปรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี โดยกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดีและใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนงานของหน่วยงานย่อยในสำนักงานอธิการบดี

2. ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของสำนักงานอธิการบดี ควรมีข้อตกลงกันก่อนว่าจะใช้เกณฑ์การประเมินใด เกณฑ์ในการตั้งค่าเป้าหมายเป็นอย่างไร เพื่อให้ไม่ต้องประเมินจากรายงานการประเมินตนเองที่แยกส่วนออกเป็นกอง/สำนักงาน

3. การจัดเอกสารอ้างอิงยังขาดความเป็นระบบและความเป็นเอกภาพ เอกสารค่อนข้างหายาก ข้อมูลไม่เหมือนกันในแต่ละแฟ้มทำให้ขาดความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้จัดเอกสารควรมีความรู้ ความเข้าใจในงาน เพื่อให้สามารถจัดเอกสารได้อย่างเป็นระบบ หาง่าย

4. ควรเรียนรู้การเตรียมเอกสารอ้างอิงเพื่อรับการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดเอกสาร