

## ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### ก. เหตุผลและความจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการ มหาวิทยาลัยดำเนินการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2521

เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน (AUDIT) ของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารและการจัดการที่ดี (GOOD GOVERNANCE) และอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2521

### ข. วัตถุประสงค์

ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน ในการทำหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. เพื่อกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมในพันธกิจต่างๆ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศตามปณิธานของมหาวิทยาลัย

### ค. กรอบความคิดและแนวทาง

1. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและของอธิการบดี เป็นการดำเนินงานในลักษณะ PMA คือ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ (PERFORMANCE AND MANAGEMENT AUDIT) และการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอย่างสร้างสรรค์และเชิงเป็นมิตร มากกว่าการจ้องจับผิด (POSITIVE MENTAL ATTITUDE – FRIENDLY AUDIT)

2. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน จะเน้นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วม และมีการรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจากผู้มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการปฏิบัติพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยจะประยุกต์วิธีการ BSC (BALANCED SCORECARD) โดยในแต่ละพันธกิจจะพิจารณาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การบริหารจัดการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (KEY PERFORMANCE INDICATOR) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์และปณิธานของมหาวิทยาลัย และเป้าหมาย (TARGET) ของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

4. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน จะพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

5. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน เน้นการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE) ตามแผนกลยุทธ์และคุณภาพการบริหารของผู้บริหาร (MANAGEMENT)

6. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานด้านการเงิน (FINANCIAL AUDIT) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับข้อมูลจากผู้ตรวจสอบภายนอก (PUBLIC AUDITOR OR EXTERNAL AUDITOR) ซึ่งได้แก่ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและจากผู้ตรวจสอบภายใน (INTERNAL AUDITOR) ทั้งนี้ หากจำเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน จะทำหน้าที่เป็นกลไกให้กับสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารในลักษณะที่ให้ข้อมูลส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (EARLY WARNING) ในเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเป็นการด่วน

7. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และที่เกิดขึ้นแล้ว จะต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ จะต้องไม่เป็นภาระแก่ฝ่ายบริหารจนเกินไป

#### ง. ขอบเขตการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน

1. เนื่องจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นส่วนราชการที่ได้รับงบประมาณแผ่นดิน เสริมเงินรายได้ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานจึงใช้ปีงบประมาณเป็นปีการประเมินผลงาน โดยให้ทำการประเมินและรายงานผลการประเมินปีละ 2 ครั้ง เมื่อสิ้นกลางปีและสิ้นปีงบประมาณ (31 มีนาคม และ 30 กันยายน)

2. กรอบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุก 6 เดือน มี 2 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กร และการปฏิบัติพันธกิจหลักตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. กรอบการประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยในรอบปี มี 4 ด้าน ได้แก่

- 3.1 ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 3.2 ด้านการบริหารจัดการ
- 3.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- 3.4 ด้านการเงินและงบประมาณ

#### 4. ตัวชี้วัดและนิยามปฏิบัติการของตัวชี้วัดในการประเมินผลงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

4.1 สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัย พิจารณาว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตาม ปณิธานของมหาวิทยาลัย และบรรลุมิติวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในพันธกิจหลักเพียงใด กล่าวคือ เป็นการทำงานที่ได้ผลและคนพอใจเพียงใด โดยพิจารณาจาก

- (1) จำนวนหรือปริมาณของบริการหรือผลงานในแต่ละพันธกิจ
- (2) คุณภาพของบริการหรือผลงาน และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- (3) ผลกระทบของบริการหรือผลงานที่มีต่อพันธกิจหลัก

#### 4.2 การบริหารจัดการ พิจารณาจาก

- (1) คุณภาพของแผนกลยุทธ์
  - (1.1) ความสอดคล้องระหว่างการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงานรายปี
  - (1.2) คุณภาพของกระบวนการจัดทำแผน
  - (1.3) การจัดลำดับความสำคัญ
  - (1.4) ความเป็นไปได้ของแผน
  - (1.5) ความมุ่งมั่นและความตั้งใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการ ให้บรรลุตามแผนงาน
  - (1.6) การสื่อสารความเข้าใจในแผนงานระหว่างบุคลากรในส่วนต่างๆ
- (2) คุณภาพของกระบวนการดำเนินงานในแต่ละพันธกิจว่าใช้วิธีการดำเนินงาน ที่เหมาะสมเพียงใด มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพียงใด
- (3) คุณภาพของการบริหาร พิจารณาจากการบริหารงานในลักษณะฝ่ายบริหารที่เข้มแข็ง (STRONG EXECUTIVE) และผลการปฏิบัติงานบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (MANAGEMENT PERFORMANCE) ของอธิการบดี

4.3 การเรียนรู้และการพัฒนา พิจารณาจากการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจาก การดำเนินงานในพันธกิจหลัก หรือการได้รับการพัฒนาว่ามีอย่างน้อยเพียงใด และมีการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้เติบโตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ความรู้ (KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION) ขั้นนำที่มีความเข้มแข็งยั่งยืน และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างน้อยเพียงใด

4.4 การเงินและงบประมาณ พิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างแผนงบประมาณกับแผน กลยุทธ์ ความเพียงพอของงบประมาณ ประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณในแต่ละพันธกิจตามแผนกล ยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน รวมทั้งความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุนในบาง พันธกิจ

## 5. ระดับผลประเมิน

### 5.1 คะแนนของผลประเมินในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

ผลประเมิน	คะแนนที่ได้รับ
A - สูงมาก	5
B - สูง	4
C - ปานกลาง	3
D - ต่ำ	2
E - ต่ำมาก	1

ดังนั้น หากคะแนนที่ได้รับเท่ากับ 5 แสดงว่าผลงานสูงมากเมื่อเทียบกับแผนที่กำหนดไว้

### 5.2 เมื่อสิ้นปีงบประมาณจะมีการประเมิน โดยพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด น้ำหนักและเกณฑ์การประเมินทำการคำนวณ โดยเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก

ถ้าได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับ 4.50 - 5.00 แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูงมาก

ถ้าได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับ 3.50 - 4.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูง

ถ้าได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับ 2.50 - 3.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง

ถ้าได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับ 1.50 - 2.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำ

ถ้าได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับ 1.00 - 1.49 แสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำมาก

ซึ่งสามารถคำนวณในแต่ละด้านและโดยรวม

## จ. กระบวนการและขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน

1.หารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับเป้าหมายของการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานและเกณฑ์ในการประเมินผล ตลอดจนแผนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานในระยะครึ่งปีงบประมาณและสิ้นปีงบประมาณ

2. จัดทำบทสรุปข้อหารือเกี่ยวกับแผนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานในรูปของคู่มือการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงาน พร้อมทั้งนำเสนอสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ และแจ้งให้ฝ่ายบริหารทราบ

3. จัดทำโปรแกรมการตรวจสอบ (AUDIT PROGRAM) ส่งให้ฝ่ายบริหารจัดเตรียมข้อมูล

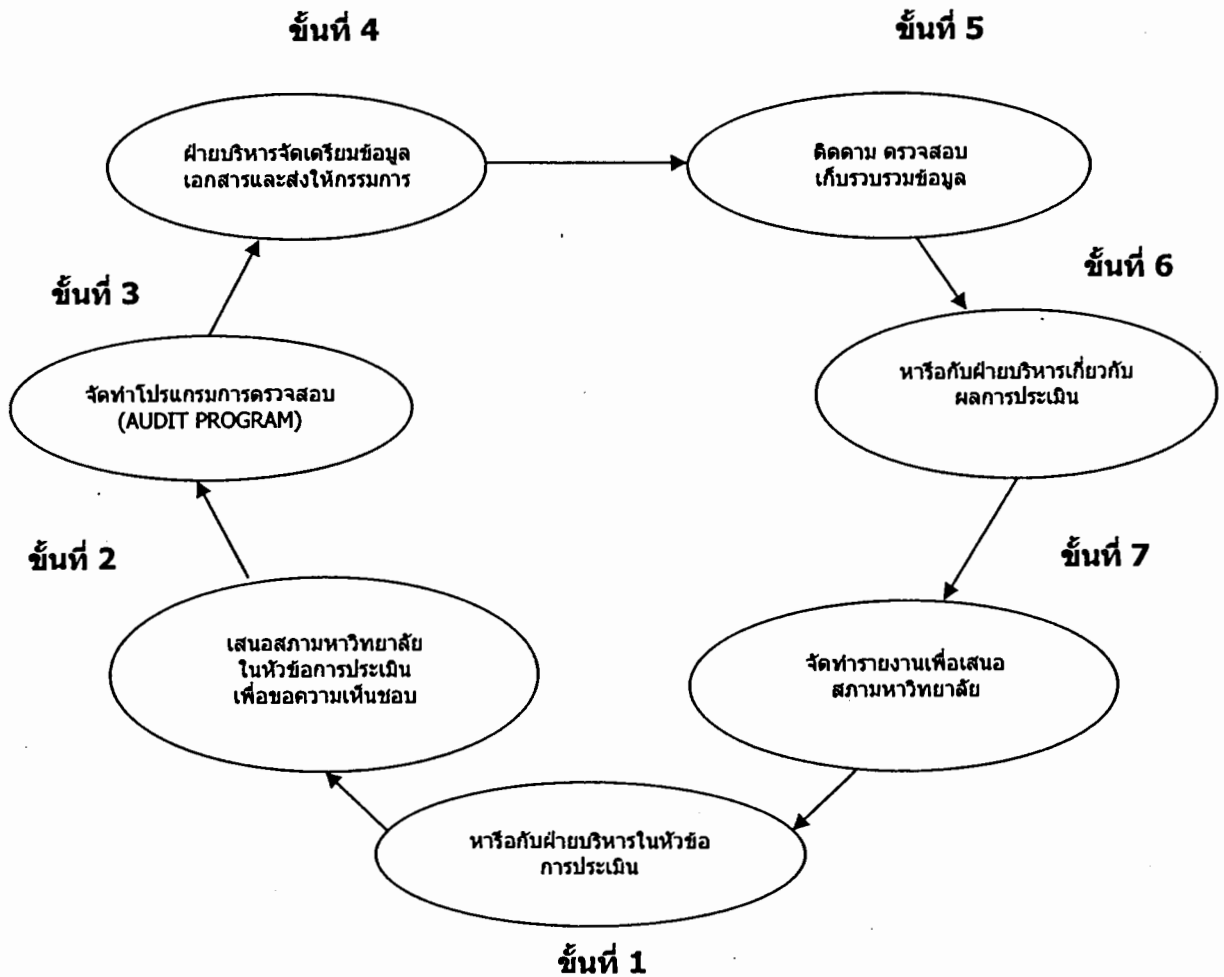
4. ฝ่ายบริหารจัดเตรียมข้อมูลตามโปรแกรมและส่งให้คณะกรรมการภายในเวลาที่คณะกรรมการกำหนด

5. คณะกรรมการฯ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องพร้อมทั้งยก่างรายงานผลการประเมิน

6. หารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับร่างรายงานผลประเมิน เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของรายงาน

7. คณะกรรมการจัดทำรายงานขั้นสุดท้าย เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

กระบวนการและขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน  
 ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน

## จ. การรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน

การรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดี เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล จะแจ้งผลการประเมินในรูปแบบวิเคราะห์เชิงคุณภาพประกอบผลประเมินเชิงปริมาณ รวมทั้งข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการสภามหาวิทยาลัยทุกหกเดือน (ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม) และทุกปี (ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานใน 6 เดือนแรก เน้นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามปณิธานของมหาวิทยาลัยและแผนกลยุทธ์ โดยเสนอรายงานในลักษณะการประเมินความก้าวหน้า (PROGRESS REPORT) ส่วนใน 6 เดือนหลัง เน้นการกำกับติดตามและประเมินความสำเร็จตามปณิธานของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ โดยเสนอรายงานสรุปการประเมินผลงาน (EVALUATION REPORT) ทั้งปี

การรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ในระดับหน่วยงาน เพื่อนำสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ปรับปรุงกลยุทธ์และกลไกการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และระดับพนักงานโดยมุ่งให้นำคู่มือการประเมินเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน และนำสารสนเทศจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

---