

## รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

รอบที่ ๒ (๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึง ๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ : ระยะเวลา ๓ ปี)

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน โดยการติดตามและประเมินผลจะครอบคลุม ๓ มิติ ได้แก่ (๑) ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge) (๒) ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills) (๓) ธรรมาภิบาล (Governance) และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย

- |                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ๑. นายเอ็นนู ซื่อสุวรรณ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ               | ประธาน    |
| ๒. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ บุญเรียง ขจรศิลป์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก           | กรรมการ   |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นุชนาถ มั่งคั่ง<br>รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน | กรรมการ   |
| ๔. นางสาวพัชราวดี แพร์ตกุล<br>รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย  | เลขานุการ |

โดยมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาต่อไปนั้น

ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ เมื่อวันที่ ๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔ มีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ รอบที่ ๒ (๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึง ๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นระยะเวลา ๓ ปี) โดยเชิญรองศาสตราจารย์ กิติมา อินทร์ทรัพย์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มานำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณา ได้แก่

๑. แผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒. แนวทางการบริหารงานของคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๓. รายงานความก้าวหน้าการบริหารงานของคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๔. โครงสร้างองค์กร และจำนวนบุคลากรของคณะมนุษยศาสตร์

ประกอบกับรายงานประเมินตนเองโดยหัวหน้าส่วนงานเป็นผู้จัดทำ ได้แก่ มิติที่ ๑ ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge) มิติที่ ๒ ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills) และสรุปการประเมินหัวหน้าส่วนงานโดยผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน ได้แก่ มิติที่ ๒ ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills) และมิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (Governance)

อนึ่ง เนื่องจากข้อบังคับฯ ได้ประกาศใช้หลังจากแต่งตั้งคณบดีคณะมนุษยศาสตร์แล้ว และสภามหาวิทยาลัยได้เชิญคณบดีมานำเสนอแผนการบริหารงานคณะมนุษยศาสตร์ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ ๘/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนการบริหาร ดังนี้

๑. เสนอให้คณะจัดตั้งสถาบันภาษาเป็นส่วนงานคล้ายกับสถาบันภาษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อเป็นศูนย์บริการวิชาการ หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับบุคคลทั่วไป ภาษาอังกฤษ หลักสูตรภาษาอังกฤษออนไลน์ การบริการแปลภาษา และตรวจแก้ไขงานเขียน

๒. การสร้างระบบหรือกลไกที่จะส่งเสริมและผลักดันให้คณาจารย์ที่มีความสามารถทางวิชาการที่สร้างชื่อเสียงระดับโลก อาทิ ด้านดนตรี แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

๓. คณะควรจัดทำแผนการดำเนินงานในลักษณะของแผนพัฒนาเชิงรุกที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจรวมทั้งมีความสมบูรณ์ด้านวัตถุประสงค์ที่ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และจุดที่ควรจะต้องพัฒนาของคณะ เพื่อจะได้ทราบสถานภาพปัจจุบันของคณะ และเพื่อเป็นตัวชี้วัดในประเมินผลการปฏิบัติงานจากสภามหาวิทยาลัยว่าคณบดีสามารถบริหารงานคณะให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้มากน้อยเพียงใด

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ได้นำเสนอรายงานความก้าวหน้าการบริหารงานคณะมนุษยศาสตร์ (๘ เดือน) ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ ๖/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. เห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่องการขอพื้นที่และสิ่งปลูกสร้างในบริเวณสำนักพิพิธภัณฑสถานและวัฒนธรรมการเกษตรให้มาอยู่ในความดูแลของคณะมนุษยศาสตร์ทั้งหมด เพื่อให้คณะสามารถใช้เป็นพื้นที่จัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่และมีเอกภาพ รวมถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะกิจกรรมรองรับการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดง โดยคณะควรประสานกับมหาวิทยาลัยในเรื่องการจัดทำผังแม่บทและงบประมาณในการดำเนินการ

๒. เสนอให้คณะพิจารณานำข้อมูลของ ๓ สาขาวิชา ที่มีผู้สนใจเข้าศึกษามากที่สุดของคณะ ได้แก่ สาขาวิชาการโรงแรมและท่องเที่ยว สาขาวิชานิติศาสตร์ และสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ที่มีการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาอื่นมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้อันดับของทั้ง ๓ สาขาวิชาของคณะสามารถคงอันดับอยู่ใน ๓ อันดับต้นของประเทศไทยต่อไปได้

๓. สำหรับแนวคิดการเสนอขอกำหนดตำแหน่งวิชาการ “ศาสตราจารย์ศิลปิน” (Artist Professor) สำหรับคณาจารย์สายศิลปกรรม คณะอาจพิจารณาใช้ชื่อเรียกอื่นแทน เนื่องจากคำว่า “ศาสตราจารย์” มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกด้วย

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์รอบที่ ๒ โดยสรุปค่าเฉลี่ยการประเมินของกรรมการทั้ง ๓ ท่าน พร้อมทั้งได้ให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

มิติ	องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก	ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน
๑. ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge)	แผน/ผลการดำเนินงาน	๕๐	๔๒.๓๔
๒. ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills)	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยกรรมการประเมินตนเอง	๓๐	๒๒.๓๓
	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน		
๓. ธรรมาภิบาล (Governance)	แบบประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน	๒๐	๑๔
รวม		๑๐๐	๗๘.๖๗

#### ข้อสังเกตจากการนำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง

๑. คะแนนประเมินของผู้ปฏิบัติงานภายในคณะต่ำกว่าที่คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ประเมินตนเองค่อนข้างมาก โดยที่คณบดีประเมินตนเองระดับดีเยี่ยมในเกือบทุกมิติ (ยกเว้นภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากร ประเมินตนเองอยู่ในระดับดีมาก) แต่ผลการประเมินโดยบุคลากรอยู่ในระดับดีถึงควรพัฒนา ประมาณ ๕๐% (โดยมีผู้ปฏิบัติงานประเมินระดับควรพัฒนาสูงถึง ๒๑.๙-๒๗.๒%) ทำให้เห็นว่าค่อนข้างมีปัญหา ความแตกแยก ขาดการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในคณะ

๒. โครงการ/กิจกรรมต่างๆ มีผลการดำเนินงานตามแผนและยุทธศาสตร์ทำได้ดีและสูงกว่าเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านบริการวิชาการและสร้างเครือข่ายภายนอกทั้งระดับประเทศและต่างประเทศ

๓. การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยพบว่ายังอยู่ระหว่างดำเนินการเป็นส่วนใหญ่

๔. การรายงานผลการดำเนินงานควรเน้นตัวชี้วัดในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) ที่สำคัญๆ มากกว่าการรายงานผลในเชิงผลผลิต (Output)

#### ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. เนื่องจากคณบดีเป็นผู้บริหารที่ตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงานมาก แต่ยังมีขาดทักษะในการบริหารคน จึงควรมีผู้บริหารระดับสูงหรือบุคคลภายนอก ให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารงานและบริหารคน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปีสุดท้าย

๒. ควรปรับปรุงวิธีการบริหาร โดยรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในคณะเพิ่มมากขึ้น และนำมาประกอบการพิจารณาก่อนการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

๓. ควรเพิ่มการสื่อสาร เสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในคณะ ซึ่งอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันในการประสานบุคลากรในแต่ละภาคส่วนให้ร่วมทำกิจกรรมของคณะมากขึ้น

๔. ควรสร้างระบบและกลไกในการช่วยเหลือบุคลากรสายวิชาการที่มีความสามารถและมีผลงานสร้างสรรค์เป็นจำนวนมาก เช่น ด้านดนตรี แต่ไม่มีความถนัดด้านการเขียนงานวิชาการหรือทำงานวิจัยเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ อาจจัดอบรมโดยเชิญผู้มีประสบการณ์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยใช้ผลงานสร้างสรรค์มาให้คำแนะนำ หรือให้ผู้ที่มีความสามารถในการเขียนงานวิจัย ช่วยรวบรวมและเรียบเรียงเอกสารประกอบผลงานสร้างสรรค์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการ

๕. เนื่องจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สามารถกำหนดตำแหน่ง “ศาสตราจารย์ศิลปิน” ได้ ดังเช่นตำแหน่ง ศาสตราจารย์คลินิก แต่ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งให้ชัดเจน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะไม่ได้รับการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่ง

ทั้งนี้คณะบดีได้นำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาสนับสนุนการบริหารจัดการคณะมนุษยศาสตร์ ในด้านการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับการบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการขอตำแหน่งทางวิชาการ สำหรับอาจารย์ที่มีความถนัดทางด้านการสอนมากกว่างานวิจัย รวมทั้งการสนับสนุนให้การจัดการทดสอบวัดระดับความสามารถในด้านการใช้ภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีมาตรฐานเทียบเท่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น

สำหรับการประเมินการปฏิบัติหน้าที่คณะบดีคณะมนุษยศาสตร์ของผู้ปฏิบัติงานในคณะมนุษยศาสตร์ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแบบประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมสรุปผลการประเมิน โดยผู้ปฏิบัติงานในคณะมนุษยศาสตร์ตอบแบบประเมินจำนวน ๑๕๑ คน จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๒๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๖๑ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินตนเองของคณะบดีคณะมนุษยศาสตร์ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

มิติที่ ๒ ทักษะการบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม ๕)

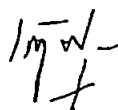
ด้าน	ผลการประเมิน		ด้าน	ผลการประเมิน	
	ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน		ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน
สมรรถนะหลัก	๕.๐๐	๓.๓๒	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	๔.๖๗	๓.๒๔
๑. I : Innovation	๕.๐๐	๓.๒๖	๑. L : Leadership	๔.๐๐	๓.๒๓
๒. AM : Achievement Motivation	๕.๐๐	๓.๓๐	๒. SS : Strategic Thinking and Strategic HR Direction	๕.๐๐	๓.๑๙
๓. Ka : Kasetsart Engagement	๕.๐๐	๓.๔๙	๓. EC : Empowering and Coaching	๕.๐๐	๓.๑๗
๔. S : Self Development	๕.๐๐	๓.๓๐	๔. CM : Change Management	๕.๐๐	๓.๒๖
๕. E : Ethics	๕.๐๐	๓.๓๓	๕. N : Networking	๕.๐๐	๓.๓๕
๖. T : Teamwork	๕.๐๐	๓.๒๒	๖. RM : Resource Management	๔.๐๐	๓.๒๕

สำหรับมิติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ผู้ปฏิบัติงานได้ตอบแบบประเมิน และสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

มิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (คะแนนเต็ม ๕)

ประเด็นธรรมาภิบาล	คะแนนเฉลี่ย
<b>๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</b>	<b>๓.๒๗</b>
๑.๑ สามารถดำเนินการด้านการให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	๓.๓๗
๑.๒ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ	๓.๒๕
๑.๓ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้	๓.๒๐
<b>๒. หลักการระับผิดชอบ (Accountability)</b>	<b>๓.๓๒</b>
๒.๑ แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้	๓.๓๖
๒.๒ มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๓.๒๕
๒.๓ มีสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ	๓.๓๔
<b>๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)</b>	<b>๓.๒๕</b>
๓.๑ มีกระบวนการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน/แผนงานขององค์กรได้	๓.๒๘
๓.๒ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ข้อมูลมีความถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำคัญที่บุคลากรควรรู้	๓.๒๑

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ลงมติเห็นควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป



(นายเอ็นนู สีสุวรรณ)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

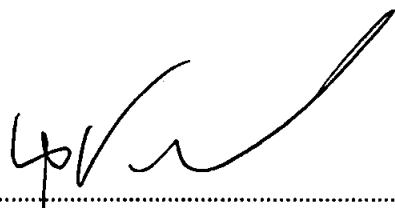
ประธานกรรมการ



(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ บุญเรียง ขจรศิลป์)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นุชนาด มั่งคั่ง)

รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน

กรรมการ