

รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รอบที่ ๑ (๒๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ ถึง ๒๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔ : ระยะเวลา ๑ ปี ๖ เดือน)

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน โดยการติดตามและประเมินผลจะครอบคลุม ๓ มิติได้แก่ (๑) ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge) (๒) ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills) (๓) ธรรมาภิบาล (Governance) และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔ อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ประกอบด้วย

๑. นายโสภณ ภูเก้าล้วน	ประธาน
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	
๒. รองศาสตราจารย์วัฒนา สวรรยาธิปัติ	กรรมการ
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิคม แหลมสั๊ก	กรรมการ
รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม	
๔. นางสาวพัชราวดี แพร่ตกุล	เลขานุการ
รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	

โดยมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาต่อไปนั้น

ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม เมื่อวันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้มีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม รอบที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน) โดยเชิญรองศาสตราจารย์สุวิสา พัฒนเกียรติ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มานำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาได้แก่

๑. แผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒. แนวทางการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๔. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม

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 ได้ประกาศใช้หลังจากแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมแล้ว และสภามหาวิทยาลัยได้เชิญผู้อำนวยการ มานำเสนอแผนการบริหารงานสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนการบริหาร ดังนี้

๑. ควรกำหนดตัวเลขค่าเป้าหมาย ปี ๒๕๖๒ ไว้ด้วยในทุกยุทธศาสตร์เพื่อจะได้มีตัวเลขค่าเป้าหมายที่เป็นปัจจุบันใช้ในการเปรียบเทียบในปีถัดไปว่าผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เมื่อบริหารไปได้ ๓ เดือน หรือ ๖ เดือนแล้ว ก็จะต้องมานำเสนอผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งการนำเสนอแนวทางการบริหารและพัฒนาต่อสภามหาวิทยาลัยในครั้งนี้ถือเป็นสัญญาว่าจะดำเนินการในอีก ๔ ปีข้างหน้า เป็นสิ่งที่สภามหาวิทยาลัยจะนำเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมต่อไป

๒. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมเป็นส่วนงานที่ให้บริการทางวิชาชีพและวิชาการแก่ชุมชน ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเป็นศูนย์กลางการให้บริการวิชาการและพัฒนาคุณภาพชุมชนเชิงบูรณาการมีกลยุทธ์ที่จะสร้างเสริมและสนับสนุนการสร้างชุมชนต้นแบบครบยกตัวอย่างและจำนวนของชุมชนที่จะดำเนินการเพื่อจะได้มีตัวเลขค่าเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

๓. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมกำหนดที่จะเป็นองค์กรผู้นำศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการน้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการดำเนินงาน สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมจึงควรมีการวางแผนในการนำมาใช้เพื่อเป็นส่วนงานที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานที่จะตอบสนองนโยบายและทิศทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน สู่สากล เพื่อพัฒนาประเทศไทยยั่งยืน”

๔. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมได้กำหนดกลยุทธ์ที่ ๒ ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้ตอบรับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยกำหนดตัวชี้วัดร้อยละของบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และตัวชี้วัดกำหนดระดับความสุขในการปฏิบัติงาน สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมจึงควรกำหนดค่าเป้าหมายในปีต่อไปให้สูงขึ้น ไม่ควรกำหนดเท่ากันทุกปีเพื่อจะได้เปรียบเทียบตัวเลขค่าเป้าหมายในแต่ละในการวัดผลการดำเนินงานว่าองค์กรมีการพัฒนาขึ้นและการกำหนดค่าเป้าหมาย สำหรับตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมสู่หน่วยงานความเป็นเลิศในการให้บริการวิชาการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมควรกำหนดให้ชัดเจนว่าเป็นจำนวนคนที่เข้ารับบริการหรือจำนวนโครงการและกลยุทธ์ที่ ๔ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตัวชี้วัดร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น ค่าเป้าหมายที่กำหนดเป็นการประเมินผลลัพธ์จากหน่วยงานที่มาใช้บริการหรือเป็นรายได้จากการให้บริการของสำนักฯ สามารถประเมินได้สองมิติควรกำหนดให้ชัดเจน

๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาเครือข่ายการให้บริการวิชาการด้านการฝึกอบรม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาการบริการวิชาการสู่ความเป็นสากล กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างความร่วมมือกับคณะ สถาบัน ภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องใกล้เคียงกันในเรื่องของการสร้างเครือข่ายกับความร่วมมือเสนอให้สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมกำหนดตัวชี้วัดที่ ๒ จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย โดยควรแยกเป็นจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายระหว่างภายในประเทศและต่างประเทศให้ชัดเจน

๖. เสนอให้สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมพิจารณาแนวทางหรือกลไกที่จะสร้างให้ชุมชนสามารถปรับตัวจากฐานเศรษฐกิจเดิมมาเป็นฐานเศรษฐกิจให้มีซึ่งบทบาทของการส่งเสริมและฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม รอบที่ ๑ โดยสรุปค่าเฉลี่ยการประเมินของกรรมการทั้ง ๓ ท่าน พร้อมทั้งได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

มิติ	องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก	ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน
๑.ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge)	แผน/ผลการดำเนินงาน	๕๐	๔๔
๒.ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills)	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยการประเมินตนเอง	๓๐	๒๕.๖๗
	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน		
๓.ธรรมาภิบาล (Governance)	แบบประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน	๒๐	๑๗
<b>รวม</b>		<b>๑๐๐</b>	<b>๘๖.๖๗</b>

#### ข้อสังเกตจากการนำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง

๑. การรายงานมีความครบถ้วนละเอียดดี การเสนอแนวทางการคิดริเริ่มใหม่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
๒. เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid ๑๙ ทำให้หลายๆงานยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือมีอุปสรรคต้องปรับแผนงานใหม่ แต่ก็ยังสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ระดับหนึ่ง
๓. การปรับแนวทางการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน/การฝึกอบรมเป็นลักษณะ Online อาจจะมีอุปสรรคในการประเมินผลความสำเร็จของงานในด้านการติดตามความก้าวหน้าของผู้รับบริการ

#### ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. ยังปฏิบัติงานเชิงรับมากเกินไป ควรเร่งรัดประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวางแผนปฏิบัติงานเชิงรุกให้มีความเข้มข้นมากขึ้น
๒. ควรหาเครื่องมือที่จะทำให้ทราบผลสัมฤทธิ์จากการเรียนหรือฝึกอบรมทางออนไลน์ที่ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงานของสำนักให้ตรงเป้าหมายที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุดของทั้ง ๒ ฝ่าย
๓. ควรเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเชื่อมโยงที่เป็นเครือข่ายให้มากยิ่งขึ้น
๔. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมควรเชื่อมโยงฐานข้อมูลและรวบรวมความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานเชิงรุก
๕. ควรจัดทำตารางการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญ (Milestone) ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานและทราบกำหนดระยะเวลา (Timeline)

## การปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการของผู้ปฏิบัติงานในสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ในมิติที่ ๒ และ ๓

สำหรับประเมินการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการของผู้ปฏิบัติงานในสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแบบประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมสรุปผลการประเมิน โดยมีผู้ปฏิบัติงานในสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ตอบแบบประเมินจำนวน ๔๖ คน จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๐๑ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินตนเองของผู้บริหารสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

### มิติที่ ๒ ทักษะการบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม ๕)

ด้าน	ผลการประเมิน		ด้าน	ผลการประเมิน	
	ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน		ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>๓.๘๓</b>	<b>๓.๗๙</b>	<b>สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ</b>	<b>๔.๑๖</b>	<b>๓.๖๔</b>
๑. I : Innovation	๓.๐๐	๓.๕๔	๑. L : Leadership	๕.๐๐	๓.๕๐
๒. AM : Achievement Motivation	๔.๐๐	๓.๖๑	๒. SS : Strategic Thinking and Strategic HR Direction	๔.๐๐	๓.๕๗
๓. Ka : Kasetsart Engagement	๕.๐๐	๔.๑๕	๓. EC : Empowering and Coaching	๓.๐๐	๓.๖๑
๔. S : Self Development	๔.๐๐	๓.๗๒	๔. CM : Change Management	๔.๐๐	๓.๕๔
๕. E : Ethics	๓.๐๐	๔.๐๒	๕. N : Networking	๕.๐๐	๓.๗๘
๖. T : Teamwork	๔.๐๐	๓.๖๗	๖. RM : Resource Management	๔.๐๐	๓.๘๕

สำหรับมิติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานได้ตอบแบบประเมินและสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

### มิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (คะแนนเต็ม ๕)

ประเด็นธรรมาภิบาล	คะแนนเฉลี่ย
<b>๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</b>	<b>๓.๗๕</b>
๑.๑ สามารถดำเนินการด้านการให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	๓.๗๖
๑.๒ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ	๓.๗๖
๑.๓ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้	๓.๗๒
<b>๒. หลักการความรับผิดชอบ (Accountability)</b>	<b>๓.๗๙</b>
๒.๑ แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้	๓.๘๓
๒.๒ มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๓.๗๐
๒.๓ มีส่วนในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ	๓.๘๕
<b>๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)</b>	<b>๓.๘๐</b>
๓.๑ มีกระบวนการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน/แผนงานขององค์กรได้	๓.๘๓
๓.๒ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ข้อมูลมีความถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำคัญที่บุคลากรควรรู้	๓.๗๘

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ลงมติเห็นควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป



.....  
(นายโสภณ ภูเก้าล้วน)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
ประธานกรรมการ



.....  
(รองศาสตราจารย์วัฒนา สวรรยาธิปิติ)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิคม แหลมสัก)  
รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม  
กรรมการ