

## รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

รอบที่ ๒ (๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึง ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔ : 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 ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔ อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ประกอบด้วย

- |                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ๑. รองศาสตราจารย์สมพร อิศวิลานนท์<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ   | ประธาน    |
| ๒. นายวีระชัย อมรรัตน์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก                             | กรรมการ   |
| ๓. รองศาสตราจารย์ชัชพล ชิงชู<br>รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ               | กรรมการ   |
| ๔. นางสาวพัชรวดี แพร่ตกุล<br>รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย | เลขานุการ |

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

ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด เมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ มีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด รอบที่ ๒ (๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึง ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔ : ระยะเวลา ๓ ปี) โดยเชิญนางวนิดา ศรีทองคำ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มานำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณา ได้แก่

๑. แผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒. แนวทางการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๓. รายงานความก้าวหน้าการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด (๒ ปี) และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๔. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักหอสมุด

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 ได้ประกาศใช้หลังจากแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดแล้ว และสภามหาวิทยาลัยได้เชิญผู้อำนวยการมานำเสนอแผนการบริหารงานสำนักหอสมุด ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ ๖/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนการบริหาร ดังนี้

๑. ควรสานต่อในเรื่องจุดเด่นของสำนักที่เคยดำเนินการมาได้ด้วยดี อาทิ เรื่องฐานข้อมูลด้านการเกษตร ซึ่งอาจเป็นแห่งเดียวที่มีฐานข้อมูลด้านนี้ที่ดีที่สุด ดังนั้น สำนักควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้นอีกระดับ

๒. บุคลากรและการให้บริการที่เป็นเอกภาพจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปได้ด้วยดี ความเป็นเอกภาพในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและมีบทบาทที่จะทำให้สำนักมีความเจริญก้าวหน้าในการบริหาร

๓. สำหรับหลักสูตรแบบชุดวิชา (Module) ของหลักสูตรศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ขอให้สำนักพิจารณาจัดหารูปแบบของข้อมูลที่จะสนับสนุนหลักสูตรนี้ อาจเป็นรูปแบบของวิดิทัศน์ โดยเฉพาะการที่สำนักหอสมุดได้ให้บริการวิดิทัศน์เพื่อความบันเทิง อาจเปลี่ยนเป็นวิดิทัศน์ทางวิชาการประกอบการเรียนรู้หรือการเรียนการสอนแทน

๔. สิ่งที่ได้นำเสนอมาเรื่องการใช้บริการห้องสมุด กลุ่มเป้าหมาย คลังความรู้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างยั่งยืน ปัจจุบันยังมองไม่เห็นภาพว่าขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่ระดับใด และต่อไปจะเพิ่มขึ้นในเรื่องใด และลดลงในเรื่องใด เพราะเป็นข้อมูลการบริหารจัดการทั่วไป ในการนำเสนอสิ่งที่ต้องการดำเนินการในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งควรเป็นข้อมูลที่เป็นรูปธรรมมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ เพื่อให้การรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยจะได้เห็นความก้าวหน้าตามที่วางเป้าหมายไว้ได้อย่างชัดเจน

๕. การจำแนกประเภทของผู้ใช้บริการจะทำให้สำนักได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้บริการได้มากขึ้นที่สามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก ซึ่งจะทำให้ทราบทิศทางการบริหารงานและการให้บริการที่สอดคล้องกับผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายและประหยัดงบประมาณในส่วนที่ไม่จำเป็นลงได้

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดได้นำเสนอรายงานความก้าวหน้าการบริหารงานสำนักหอสมุด (รอบ ๒ ปี) ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ ๖/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ขอให้สำนักหอสมุดติดตามความคืบหน้าของร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. .... ที่เสนอโดยสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และกติกาเกี่ยวกับการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างแหล่งทุนหรือผู้ให้ทุนกับผู้ทำวิจัย

๒. เสนอให้สำนักหอสมุดบันทึกและเก็บรวบรวมคลังข้อมูลทางด้านการเกษตรให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพราะมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการทางด้านการเกษตรที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้นำข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดรอบที่ ๒ (๓ ปี) โดยสรุปค่าเฉลี่ยการประเมินของกรรมการทั้ง ๓ ท่าน พร้อมทั้งได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

| มิติ                                                         | องค์ประกอบ                                            | ค่าน้ำหนัก | ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|-----------------------|
| ๑. ความคิดริเริ่มและความท้าทาย<br>(Initiative and Challenge) | แผน/ผลการดำเนินงาน                                    | ๕๐         | ๔๒.๕                  |
| ๒. ทักษะด้านการบริหารจัดการ<br>(Managerial Skills)           | ทักษะด้านการบริหารจัดการ<br>โดยการประเมินตนเอง        | ๓๐         | ๒๒.๕                  |
|                                                              | ทักษะด้านการบริหารจัดการ<br>โดยผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน |            |                       |
| ๓. ธรรมาภิบาล (Governance)                                   | แบบประเมินโดยผู้ปฏิบัติงาน<br>ในส่วนงาน               | ๒๐         | ๑๘                    |
| รวม                                                          |                                                       | ๑๐๐        | ๘๓                    |

#### ข้อสังเกตจากการนำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง

๑. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความตั้งใจในการบริหารงาน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และสามารถทำงานได้ดี ภายใต้งบประมาณที่จำกัด

๒. คะแนนการประเมินตนเองและคะแนนการประเมินจากผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานในการประเมินผู้อำนวยการ ตามมิติที่ ๒ ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skills) มีความแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากมีปัญหาในด้านการสื่อสาร หรือการไม่เป็นเอกภาพภายในส่วนงาน

#### ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. เนื่องจากสำนักหอสมุดเป็นผู้ดูแลฐานข้อมูลที่ใช้งานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรจัดสรรเงินรายได้จากค่าพัฒนาวิชาการงานวิจัยให้สำนักหอสมุด เพื่อใช้ในการจัดการและดูแลพัฒนาฐานข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะฐานข้อมูลด้านการเกษตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๒. ควรขยายการสร้างความร่วมมือกัน (Engagement) ระหว่างหอสมุดแต่ละวิทยาเขต ให้มีความเหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น

๓. ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการสำนักหอสมุดและนำมาใช้ในการวางแผนการลงทุน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้เด่นชัดขึ้น

๔. สำนักหอสมุดควรเร่งพัฒนาตนเองขึ้นเป็นหน่วยงานหลักในเรื่องสื่อดิจิทัลสนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์ ซึ่งขณะนี้มีปัญหาในบางเรื่อง เช่น บางวิชาที่นิสิตลงทะเบียนเรียนเป็นจำนวนมาก แต่ License ที่ใช้ไม่เพียงพอ สำนักหอสมุดอาจต้องทำหน้าที่ในการประสานงานเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา

๕. เนื่องจากในปัจจุบันนี้การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ อยู่ในรูปแบบออนไลน์ ทำให้จำนวนผู้ใช้บริการชาวต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การบริการของสำนักหอสมุดควรจัดทำในรูปแบบภาษาอังกฤษให้เพียงพอ

เพื่อรองรับการใช้งานของผู้ใช้บริการกลุ่มนี้และเพื่อการประชาสัมพันธ์งานวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักยิ่งขึ้นในระดับสากล

๖. ในกลุ่มวิทยาศาสตร์แห่งแผ่นดินที่เป็นหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนเป็นบุคคลทั่วไป ซึ่งยังไม่มีสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของหอสมุด สำนักหอสมุดอาจมีการจัดทำบัญชี (Account) ชั่วคราวระยะสั้น เพื่อให้ผู้เรียนกลุ่มนี้เข้าถึงทรัพยากรข้อมูลต่างๆ ของสำนักหอสมุดได้

### สิ่งที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดต้องการให้มหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน

๑. การสร้างทรัพยากรบุคคลของสำนักหอสมุดมีความจำเป็น มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพของสำนักหอสมุดให้มีโอกาสไปศึกษาเรียนรู้ห้องสมุดในต่างประเทศ รวมถึงการเปิดโอกาสให้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมนานาชาติ หรือนำเสนอผลงานทางวิชาการระดับนานาชาติ เช่น การประชุมบรรณารักษ์นานาชาติ The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)

๒. การจัดซื้อ Electronic Resources ของหอสมุดในแต่ละวิทยาเขต ควรเป็นลักษณะการซื้อ Site License ร่วมกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

### การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการของผู้ปฏิบัติงานในสำนักหอสมุด ในมิติที่ ๒ และมิติที่ ๓

สำหรับการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดของผู้ปฏิบัติงานในสำนักหอสมุด สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแบบประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมสรุปผลการประเมิน โดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักหอสมุดตอบแบบประเมินจำนวน ๑๑๑ คน จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินตนเองของผู้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

#### มิติที่ ๒ ทักษะการบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม ๕)

| ด้าน                           | ผลการประเมิน |                        | ด้าน                                                  | ผลการประเมิน |                        |
|--------------------------------|--------------|------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|------------------------|
|                                | ประเมินตนเอง | ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน |                                                       | ประเมินตนเอง | ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน |
| สมรรถนะหลัก                    | ๔.๖๗         | ๓.๕๕                   | สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ                            | ๔.๕๐         | ๓.๒๗                   |
| 1. I : Innovation              | ๕.๐๐         | ๓.๕๕                   | 1. L : Leadership                                     | ๔.๐๐         | ๓.๑๖                   |
| 2. AM : Achievement Motivation | ๔.๐๐         | ๓.๓๙                   | 2. SS : Strategic Thinking and Strategic HR Direction | ๔.๐๐         | ๓.๑๙                   |
| 3. Ka : Kasetsart Engagement   | ๕.๐๐         | ๓.๘๒                   | 3. EC : Empowering and Coaching                       | ๔.๐๐         | ๓.๒๘                   |
| 4. S : Self Development        | ๕.๐๐         | ๓.๕๐                   | 4. CM : Change Management                             | ๕.๐๐         | ๓.๒๐                   |
| 5. E : Ethics                  | ๕.๐๐         | ๓.๖๘                   | 5. N : Networking                                     | ๕.๐๐         | ๓.๓๖                   |
| 6. T :Teamwork                 | ๔.๐๐         | ๓.๓๔                   | 6. RM : Resource Management                           | ๕.๐๐         | ๓.๓๙                   |

สำหรับมิติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการสำนักหอสมุดผู้ปฏิบัติงานได้ตอบแบบ  
ประเมินและสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

มิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (คะแนนเต็ม ๕)

| ประเด็นธรรมาภิบาล                                                                                                                       | คะแนนเฉลี่ย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</b>                                                                                               | <b>๓.๔๑</b> |
| ๑.๑ สามารถดำเนินการด้านการให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้                                                                          | ๓.๕๐        |
| ๑.๒ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ                                                                             | ๓.๓๕        |
| ๑.๓ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้               | ๓.๔๒        |
| <b>๒. หลักการความรับผิดชอบ (Accountability)</b>                                                                                         | <b>๓.๔๐</b> |
| ๒.๑ แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้                                                                 | ๓.๓๖        |
| ๒.๒ มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง                                                                       | ๓.๒๓        |
| ๒.๓ มีสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ                                                                                                | ๓.๕๙        |
| <b>๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)</b>                                                                                                | <b>๓.๖๓</b> |
| ๓.๑ มีกระบวนการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถติดตามและตรวจสอบการ<br>ดำเนินกิจกรรม/แผนงานขององค์กรได้                                  | ๓.๖๔        |
| ๓.๒ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ข้อมูลมีความ<br>ถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำคัญที่บุคลากรควรรู้ | ๓.๖๒        |

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ลงมติเห็นควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป



(รองศาสตราจารย์สมพร อิศวิลานนท์)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

ประธานกรรมการ



(นายวีระชัย อมรัตน์)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ชัชพล ชิงชู)

รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

กรรมการ