

**รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ
สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

รอบที่ ๒ (๒๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ ถึง ๒๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ : 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) และสภามหาวิทยาลัยอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. รองศาสตราจารย์ไพรัช ทองอำไพ	ประธานกรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	
๒. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ สายชล เกตุษา	กรรมการ
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	
๓. รองศาสตราจารย์สุเขตต์ นาคะเสถียร	กรรมการ
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและสร้างสรรค์	
๔. นางสาวพัชรวดี แพร่ตกุล	เลขานุการ
รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	

โดยมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาต่อไป

ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ มีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รอบที่ ๒ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์วราภามหากาญจนกุล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มานำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาได้แก่

๑. คำรับรองและค่าเป้าหมายตัวชี้วัดสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รอบที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน)
๓. ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

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 ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รอบที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน) เมื่อวันที่ ๑๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ คณะกรรมการฯ ได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงาน ดังนี้

ภารกิจหลักของสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภารกิจหลักของสถาบันควรเป็นการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ และเป็นศูนย์กลางของการประมวลผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่สู่สาธารณะ สำหรับบทบาทในอนาคตของสถาบันต้องปรับยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย ทีมวิจัย ทูตวิจัย ซึ่งสถาบันอาจจะเป็นแกนกลางได้โดยพัฒนาเรื่องของกองทุนวิจัย และควรให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านของ Resource Management, Strategic Thinking และ HR Direction

การพัฒนางานวิจัย

๑. ควรสร้าง Eco system หรือ Infrastructure ที่รองรับนักวิจัย หรือ สร้างระบบอำนวยความสะดวก เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบการค้นหาแหล่งทุน ได้แก่

๑.๑ สร้าง Platform ผลักดันผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ

๑.๒ การจัดสรร Facilities สนับสนุนนักวิจัย เช่น วางระบบจัดการการเงินให้นักวิจัย

๑.๓ การจัด Outlet User เพิ่มงานเชิงรุก เพื่อสร้างความร่วมมือกับเอกชน

๑.๔ สร้างทีมนักวิจัยเพื่อวิเคราะห์ impact ของโครงการ/งานวิจัยที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัย และเน้นโครงการที่มีผลกระทบต่อประเทศเป็นลำดับแรก

๒. สถาบันต้องให้ความสำคัญกับความก้าวหน้านักวิจัย โดยอาจจะสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้นักวิจัยสนใจมาเป็นอาจารย์ รวมทั้งกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

๓. พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์งานวิจัยของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อในทุกรูปแบบ เพื่อให้คนทั่วไปรับทราบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รอบที่ ๒ (๓ ปี) โดยสรุปค่าเฉลี่ยการประเมินของกรรมการทั้ง ๓ ท่าน พร้อมทั้งได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

มิติ	องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	ค่าเฉลี่ยผลการประเมินกรรมการทั้ง ๓ ท่าน	
			รอบที่ ๑ (๑ปี ๖ เดือน)	รอบที่ ๒ (๓ ปี)
๑.ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge)	แผน/ผลการดำเนินงาน	๕๐	๔๕	๔๖.๖๗
๒.ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills)	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยการประเมินตนเอง	๓๐	๒๕.๖	๒๖.๓๓
	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน			
๓.ธรรมาภิบาล (Governance)	แบบประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน	๒๐	๑๘	๑๘
รวม		๑๐๐	๘๘.๖	๙๑

ข้อสังเกตการนำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเองจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. ผู้อำนวยการมีความตั้งใจที่ดี ชยัน มุ่งมั่นทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย และมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ
๒. ผลการประเมินผู้อำนวยการของผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน ในมิติที่ ๓ ธรรมชาติรอบที่ ๒ (๓ ปี) ในภาพรวมมีคะแนนลดลงเล็กน้อยจากรอบที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน)

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. แนวทางการปรับปรุงทุนสนับสนุนงานวิจัยมูลฐาน (Fundamental Fund) ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เป็น Leader ในกลุ่มโครงการนั้นๆ มาประชุม Workshop เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น
๒. เนื่องจากศูนย์สัตว์ทดลองมีขนาดใหญ่ สถาบันฯ อาจจะไม่สามารถบริหารจัดการได้เพียงหน่วยงานเดียว จึงควรเสนอขอพัฒนาเป็นโครงการจัดตั้งศูนย์สัตว์ทดลองไปก่อนในระยะแรก หากในอนาคตศูนย์สัตว์ทดลองสามารถจัดตั้งได้เต็มรูปแบบ จะเป็นการดำเนินงานที่เป็นหน่วยบริการงานวิจัยที่สามารถให้บริการภายในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกเข้าถึงได้ง่าย
๓. เร่งดำเนินการจัดตั้งกองทุนวิจัยและระเบียบการใช้ทุนให้แล้วเสร็จภายในวาระ การดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการ
๔. งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก ควรมีการตั้งเป้าหมายให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความท้าทาย
๕. การใช้ประโยชน์จากบทความวิจัย สถาบันฯ มีการนำบทความมาใช้ประโยชน์ได้ดีในเชิงวิชาการ แต่ควรมีการวางแผนหรือกำหนดวิธีการเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปถ่ายทอดต่อแล้วใช้ประโยชน์จากบทความวิจัยในด้านอื่น ๆ ให้ได้มากขึ้น
๖. ควรมีการพัฒนาหรือสร้าง Content จากผลงานวิจัย โดยใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) เข้ามาช่วย รวมไปถึงการนำฐานข้อมูลงานวิจัย และ E-Book มาใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำของข้อมูลมากยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต้องการให้มหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน

๑. ส่งเสริมนโยบายนำส่วนแบ่ง ๑๐ % ของเงินรายได้ของแต่ละคณะ สถาบัน มาสะสมในกองทุนวิจัยจากเงินรายได้ เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถส่งเสริมงานวิจัยพื้นฐาน ซึ่งแหล่งทุนไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ เนื่องจากงานวิจัยไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ใน ๑ ปี (ไม่ว่าจะเป็น Strategies Fund หรือ Basic Fund)
๒. สนับสนุนการให้ทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อการขับเคลื่อนในอันดับมหาวิทยาลัยโลกโดยเฉพาะสาขา Agriculture and Forestry จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยร่วมมือกับคณะ กำหนดนักวิจัยและวิเคราะห์เพื่อกำหนดสาขาที่มีศักยภาพ เพื่อให้สามารถเข้าสู่ ๑ ใน ๕๐ และสามารถรักษาระดับคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

อนึ่ง มหาวิทยาลัยกำหนดค่าเป้าหมายในบางตัวชี้วัดมีจำนวนน้อยหรือมากเกินไป เมื่อพิจารณาตามศักยภาพและภารกิจหลักของส่วนงานนั้น ๆ คณะกรรมการฯ เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยหรือปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ของผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานในมิติที่ ๒ และ มิติที่ ๓

สำหรับการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ของผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแบบประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมสรุปผลการประเมิน โดยมีผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตอบแบบประเมินจำนวน ๖๐ คน จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๙๑ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินตนเองของผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

มิติที่ ๒ ทักษะการบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม ๕)

ด้าน	ผลการประเมิน		ด้าน	ผลการประเมิน	
	ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน		ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน
สมรรถนะหลัก	๕.๐๐	๔.๔๔	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	๕.๐๐	๔.๔๑
๑. I : Innovation	๕.๐๐	๔.๕๐	๑. L : Leadership	๕.๐๐	๔.๕๐
๒. AM : Achievement Motivation	๕.๐๐	๔.๕๐	๒. SS : Strategic Thinking and Strategic HR Direction	๕.๐๐	๔.๓๗
๓. Ka : Kasetsart Engagement	๕.๐๐	๔.๖๐	๓. EC : Empowering and Coaching	๕.๐๐	๔.๔๐
๔. S : Self Development	๕.๐๐	๔.๓๗	๔. CM : Change Management	๕.๐๐	๔.๔๐
๕. E : Ethics	๕.๐๐	๔.๔๓	๕. N : Networking	๕.๐๐	๔.๔๗
๖. T :Teamwork	๕.๐๐	๔.๔๗	๖. RM : Resource Management	๕.๐๐	๔.๓๐

สำหรับมิติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานได้ตอบแบบประเมินและสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

มิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (คะแนนเต็ม ๕)

ประเด็นธรรมาภิบาล	คะแนนเฉลี่ย
๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	๔.๒๖
๑.๑ สามารถดำเนินการด้านการให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	๔.๒๕
๑.๒ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ	๔.๓๐
๑.๓ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้	๔.๒๓
๒. หลักการความรับผิดชอบ (Accountability)	๔.๒๓
๒.๑ แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้	๔.๒๗
๒.๒ มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๔.๒๐
๒.๓ มีสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ	๔.๒๓
๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)	๔.๑๘
๓.๑ มีกระบวนการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม/แผนงานขององค์กรได้	๔.๑๗
๓.๒ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ข้อมูลมีความถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำคัญที่บุคลากรควรรู้	๔.๒๐

คณะกรรมการฯ ลงมติเห็นควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป



.....
(รองศาสตราจารย์พีรเดช ทองอำไพ)
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
ประธานกรรมการ



.....
(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ สายชล เกตุษา)
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
กรรมการ



.....
(รองศาสตราจารย์สุตเขตต์ นาคะเสถียร)
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและสร้างสรรค์
กรรมการ