

## รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์

รอบที่ ๒ (๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึง ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ : ระยะเวลา ๓ ปี)

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) และสภามหาวิทยาลัยอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. พลเอก นายแพทย์ ชุมพล เปี่ยมสมบูรณ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	ประธาน
๒. นายยุคล ลิ้มแหลมทอง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	กรรมการ
๓. นายดำรงค์ ศรีพระราม รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๔. นางสาวพัชราวดี แพร่ตฤณ รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	เลขานุการ

โดยมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาต่อไปนั้น

ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ เมื่อวันที่ ๑๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔ มีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ รอบที่ ๒ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์คงศักดิ์ เทียงธรรม คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ มานำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาได้แก่

๑. แผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒. แนวทางการบริหารงานของคณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๓. การนำเสนอความก้าวหน้า (รอบ ๘ เดือน) และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๔. ข้อมูลพื้นฐานคณะสัตวแพทยศาสตร์

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 ได้ประกาศใช้หลังจากแต่งตั้งคณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ และสภามหาวิทยาลัย ได้เชิญคณบดี มานำเสนอแผนการบริหารงานคณะสัตวแพทยศาสตร์ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ ๙/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนการบริหาร ดังนี้

๑. นโยบายการจัดตั้งศูนย์วิจัยร่วมกับภาคเอกชนเป็นนโยบายที่ดี
๒. การวิจัยเรื่องโรคติดต่อจากสัตว์สู่คนน่าจะพัฒนาให้เป็นศูนย์วิจัยได้
๓. เนื่องจากคณะมีบุคลากรที่เป็นสัตวแพทย์ที่เป็นพนักงานเงินรายได้ค่อนข้างมากคณะอาจพิจารณานำระบบศาสตราจารย์คลินิกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาใช้ในการส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพให้แก่บุคลากรเหล่านี้

๔. เนื่องจากเป็นคณะที่ใหญ่ที่สุดในประเทศและมีความพร้อมในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีความสมบูรณ์และครบครัน คณะอาจพิจารณาจัดการเรียนการสอนสำหรับบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีให้มาศึกษาต่ออีกสี่ปีเพื่อสร้างสัตวแพทย์ต่อยอด

๕. เสนอให้คณะซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับสัตว์บูรณาการการทำงานร่วมกับคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในหลักสูตรทางด้านนิติวิทยาศาสตร์

๖. ปัจจุบันมีผู้เลี้ยงสุนัขและแมวที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสัตว์ค่อนข้างมาก คณะสามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการผลิตชีวภัณฑ์ทางสัตวแพทย์และอาหารสัตว์ ซึ่งจะช่วยให้คณะมีรายได้จากการค้นคว้าวิจัย

๗. ตามที่คณะมีแผนที่จะลงทุนร่วมกับภาคเอกชน ขอให้มหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดรูปแบบการลงทุนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเอกชนในสองลักษณะ คือ การลงทุนร่วมกับบริษัทขนาดใหญ่ และการลงทุนร่วมกับสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อความรอบคอบในการดำเนินงานเพราะการร่วมลงทุนมีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ

คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ได้นำเสนอรายงานความก้าวหน้าการบริหารงานคณะสัตวแพทยศาสตร์ (รอบ ๙ เดือน) ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ครั้งที่ ๕/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. เนื่องจากคณะมีองค์ความรู้และคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญอยู่ค่อนข้างมาก คณะสามารถจัดทำหลักสูตรอบรมระยะสั้นทางด้านสัตวแพทยศาสตร์ได้ทันที อาทิ เรื่องไข้หวัดนก โดยการเชิญอาจารย์มาบรรยายก็น่าจะสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้

๒. เนื่องจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีวิทยาสารเกษตรศาสตร์ (Kasetsart Journal) สำหรับพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการแขนงต่างๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์อยู่แล้ว และยังมีฐานข้อมูลใน SCOPUS ซึ่งคณะอาจพิจารณายกเลิกการจัดทำวารสารวิชาการระดับคณะ แล้วไปเน้นยกระดับและพัฒนาผลงานทางวิชาการให้ตีพิมพ์ในวิทยาสารเกษตรศาสตร์ให้มากขึ้น

๓. การส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ เสนอให้ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์พิเศษแทนตำแหน่งศาสตราจารย์คลินิก เนื่องจากตำแหน่งศาสตราจารย์พิเศษ เป็นตำแหน่งที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ

๔. แนวคิดการส่งเสริมการทำวิจัย เน้นงานวิจัยเชิงนวัตกรรมและมีผลทางเศรษฐกิจ โดยการจัดสรร ๓% ของเงินรายได้มาสนับสนุนการทำวิจัยเป็นเรื่องที่ดี เสนอให้คณะเน้นเฉพาะเจาะจงให้กับอาจารย์รุ่นใหม่ที่จะมีผลกระทบค่อนข้างมาก เพื่อจะได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์รุ่นใหม่มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับบุคคลภายนอกได้ และควรร่วมมือกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรมเครื่องมือทางสัตวแพทยศาสตร์ซึ่งจะช่วยยกระดับของคณะให้สูงขึ้นได้ตามที่วางเป้าหมายให้รวดเร็วขึ้นได้อีกทางหนึ่ง

๕. การนำเสนอรายงานความก้าวหน้าการบริหารงานของผู้บริหารส่วนงานที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ในส่วนของคณะที่จัดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อาจสามารถนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่อนข้างมากกว่าคณะที่จัดการเรียนการสอนทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และสิ่งที่ส่วนงานควรจะนำเสนอ ต่อสภามหาวิทยาลัยเพิ่มเติมคือทิศทางที่ส่วนงานจะมุ่งต่อไปในอนาคต เพื่อสภามหาวิทยาลัยจะได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นว่าสิ่งที่จะดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย รวมถึงสภามหาวิทยาลัยจะสามารถเข้าไปช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนงานให้มีความก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี เพื่อจะได้สร้างกรอบความคิดการทำงานเพื่อส่วนรวมของบุคลากรในแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

๖. คณะควรเร่งดำเนินการเปิดหลักสูตรนานาชาติให้มากขึ้นโดยเร็ว เนื่องจากคณะมีความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศอื่นอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ International Center of Agricultural Research for Development (CIRAD) และ Institut National Polytechnique-Ecole Nationale Veterinaire de Toulouse สาธารณรัฐฝรั่งเศส ที่มีความร่วมมือค่อนข้างชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรสองปริญญาด้วยกันซึ่งจะเป็นโมเดลนำร่องที่จะช่วยขยายความร่วมมือไปยังภูมิภาคอื่นในประเทศที่คณะมีศิษย์เก่าอยู่แล้วอาทิประเทศญี่ปุ่นแต่เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่คัดเลือกผู้เรียนเฉพาะกลุ่มจากประเทศเพื่อนบ้านเสียส่วนใหญ่ ถึงแม้จะมีความเป็นนานาชาติในระดับหนึ่งแต่ว่าภาพลักษณ์ที่ออกมายังไม่ชัดเจนเพราะเป็นที่ทราบกันเฉพาะแคในคณะเท่านั้นคณะควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น และหากเป็นไปได้คณะอาจพิจารณาเปิดกว้างให้กับนิสิตไทยได้มีโอกาสเข้าเรียนในหลักสูตรนี้ด้วยเช่นกันเพื่อไม่ให้จำกัดเฉพาะแคในกลุ่มคนที่ได้รับทุนเท่านั้น

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ รอบที่ ๒ โดยสรุปค่าเฉลี่ยการประเมินของกรรมการทั้ง ๓ ท่าน พร้อมทั้งได้ให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

มิติ	องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก	ค่าเฉลี่ยผลการประเมินกรรมการทั้ง ๓ ท่าน
๑.ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge)	แผน/ผลการดำเนินงาน	๕๐	๔๗.๕
๒.ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills)	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยการประเมินตนเอง	๓๐	๒๕.๒
	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน		
๓.ธรรมาภิบาล (Governance)	แบบประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน	๒๐	๑๖.๘
รวม		๑๐๐	๘๙.๕

## ข้อสังเกตการนำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเองจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. คนบดีมีความตั้งใจสูงในการทำงาน มีความกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ มีความประนีประนอม สามารถสร้างความร่วมมือกับบุคลากรได้ค่อนข้างมาก
๒. ควรเพิ่มเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) ให้มากยิ่งขึ้น
๓. ควรเร่งรัดปัญหาการบริหารศูนย์ประชุมนานาชาติจุฬาราชมนตรี เพื่อให้คณะมีรายได้เชิงรับ (Passive income) เพิ่มขึ้นอีกช่องทางหนึ่ง

## ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินฯ

๑. ควรผลักดันเรื่องการจัดระบบความก้าวหน้า (Career path) ของบุคลากร โดยเฉพาะสายสนับสนุนในโรงพยาบาลสัตว์ เช่น สัตวแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรในส่วนงานนี้จำนวนมาก
๒. ควรเร่งดำเนินการให้คณะได้รับการรับรองมาตรฐานสถาบันทางสัตวแพทย์ระดับนานาชาติ The Australasian Veterinary Broads Council, AVBC เพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อของนิสิตและการทำงานในระดับนานาชาติ
๓. ควรผลักดันการสร้างหลักสูตรสัตวแพทย์บัณฑิต (๔+๔) เพื่อรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านสัตวแพทย์มาศึกษาต่อยอดเพื่อให้ได้บัณฑิตที่ตอบโจทย์การพัฒนาของประเทศด้านปศุสัตว์มากขึ้น
๔. ทิศทางในการพัฒนาคณะสัตวแพทย์ในอนาคต ควรพิจารณาเน้นการผลิตปศุสัตว์ที่ตอบสนองกระแสด้าน Food safety
๕. ควรเพิ่มแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดหน่วยสัตวแพทยศาสตร์ศึกษาที่มีทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษาทุกมิติแล้ว อาจเพิ่มการอบรมหรือกิจกรรมที่บุคลากรทั้งสองวิทยาเขตทำงานร่วมกัน
๖. ควรวางแผนบริหารจัดการเรื่องการเงิน การบัญชีเพื่อรองรับการเป็นหน่วยงานเชิงพาณิชย์ ที่มีแนวโน้มอาจจะต้องมีรายการจัดเก็บภาษีในอนาคต

## สิ่งที่คนบดีต้องการให้มหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน

๑. การจัดทำหลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับผู้สนใจที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
๒. พิจารณาปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพทางด้านการแพทย์ เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

## การประเมินการปฏิบัติหน้าที่คณบดีของผู้ปฏิบัติงานในคณะสัตวแพทยศาสตร์ ในมิติที่ ๒ และ มิติที่ ๓

สำหรับประเมินการปฏิบัติหน้าที่คณบดีของผู้ปฏิบัติงานในคณะสัตวแพทยศาสตร์ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแบบประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมสรุปผลการประเมิน โดยมีผู้ปฏิบัติงานในคณะสัตวแพทยศาสตร์ ตอบแบบประเมินจำนวน ๒๖๔ คน จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๘๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖๓ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินตนเองของคณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

มิติที่ ๒ ทักษะการบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม ๕)


ด้าน	ผลการประเมิน		ด้าน	ผลการประเมิน	
	ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน		ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>๓.๕๐</b>	<b>๔.๒๔</b>	<b>สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ</b>	<b>๓.๕๐</b>	<b>๔.๑๔</b>
๑. I : Innovation	๓.๐๐	๔.๑๕	๑. L : Leadership	๔.๐๐	๔.๒๙
๒. AM : Achievement Motivation	๔.๐๐	๔.๑๙	๒. SS : Strategic Thinking and Strategic HR Direction	๔.๐๐	๔.๐๘
๓. Ka : Kasetsart Engagement	๓.๐๐	๔.๔๒	๓. EC : Empowering and Coaching	๒.๐๐	๔.๑๓
๔. S : Self Development	๔.๐๐	๔.๑๗	๔. CM : Change Management	๓.๐๐	๔.๑๗
๕. E : Ethics	๕.๐๐	๔.๓๕	๕. N : Networking	๕.๐๐	๔.๑๑
๖. T : Teamwork	๒.๐๐	๔.๑๖	๖. RM : Resource Management	๓.๐๐	๔.๐๖

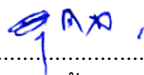
สำหรับมิติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของคณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานได้ตอบแบบประเมินและสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้


มิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (คะแนนเต็ม ๕)

ประเด็นธรรมาภิบาล	คะแนนเฉลี่ย
<b>๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</b>	<b>๔.๑๔</b>
๑.๑ สามารถดำเนินการด้านการให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	๔.๑๓
๑.๒ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ	๔.๑๙
๑.๓ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้	๔.๑๒
<b>๒. หลักการความรับผิดชอบ (Accountability)</b>	<b>๔.๒๓</b>
๒.๑ แสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้	๔.๒๗
๒.๒ มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๔.๑๖
๒.๓ มีสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ	๔.๒๖
<b>๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)</b>	<b>๔.๑๖</b>
๓.๑ มีกระบวนการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน/แผนงานขององค์กรได้	๔.๑๙
๓.๒ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ข้อมูลมีความถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำคัญที่บุคลากรควรรู้	๔.๑๓

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ลงมติเห็นควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

พลเอก .....   
(ชุมพล เปี่ยมสมบูรณ์)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
ประธานกรรมการ

.....   
(นายยุค ลิ่มแหลมทอง)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ

.....   
(นายดำรง ศรีพระราม)  
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร  
กรรมการ