

รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รอบที่ ๑ (๒๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ ถึง ๒๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ : ระยะเวลา ๑ ปี ๖ เดือน)

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของ
หัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและ
การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน โดยการติดตามและประเมินผลจะครอบคลุม ๓ มิติได้แก่ (๑) ความคิดริเริ่มและ
ความท้าทาย (Initiative and Challenge) (๒) ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills) (๓) ธรรมาภิบาล
(Governance) และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓
อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. รองศาสตราจารย์พีรเดช ทองอำไพ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	ประธาน
๒. ศาสตราจารย์เกียรติคุณสายชล เกตุษา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์ศรปราชญ์ ธโนศวรรยางกูร รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย	กรรมการ
๔. นางสาวพัชราวดี แพร่ตกุล รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	เลขานุการ

โดยมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของ
หัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาต่อไปนั้น

ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ ๑๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้มีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติ
หน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รอบที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน) โดยเชิญ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราภา มหากาญจนกุล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มานำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาได้แก่

๑. แผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒. แนวทางการบริหารงานของผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์และ
ข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย
๓. โครงสร้างองค์กร และจำนวนบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

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 ได้ประกาศใช้หลังจากแต่งตั้งผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แล้ว และสภามหาวิทยาลัยได้เชิญผู้อำนวยการ มาเสนอแผนการบริหารงานสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ ๒/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาวางแผนการบริหาร ดังนี้

๑. เป็นนำเสนอแนวทางการบริหารและพัฒนาส่วนงานที่ดี ที่ได้นำเสนอปัญหาและมาตรการการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเริ่มแก้ไขในการบริหารงาน จึงทำให้สภามหาวิทยาลัยเข้าใจและมองเห็นภาพที่ชัดเจนสำหรับการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารได้ง่ายขึ้น

๒. กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นองค์กรใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควบคู่กับการพัฒนาคนที่มีคุณภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะต้องเข้าไปเป็นหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงนี้ในอนาคต จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในการที่จะสร้างบทบาทและผลักดันการวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ตอบสนองและสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินงานของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

๓. สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา ๕ ปีแรก ในการทำงานของนักวิจัยหรืออาจารย์รุ่นใหม่ในมหาวิทยาลัย จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของงานวิจัย ดังนั้น สถาบันฯ ควรสร้างกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ที่จะสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่และอาจารย์รุ่นใหม่ให้มีศักยภาพสูงมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่งต่างๆ ได้ในอนาคต

๔. ปัจจุบันสังคมไทยมีแนวโน้มในเรื่องการสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการศึกษาและงานวิจัยมากขึ้น สถาบันฯ ควรมีกลยุทธ์ในการที่จะระดมทุนที่มีลักษณะเป็นเงินบริจาคเพื่อการวิจัย (Endowment Fund) เพื่อจะได้เป็นช่องทางสำหรับผู้สนใจที่จะบริจาคทุนทรัพย์เพื่อการศึกษาและวิจัย หรืออาจพิจารณาจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัยเฉพาะกลุ่ม เพื่อจะได้ให้ตรงตามความต้องการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค รวมถึงควรแสวงหาแหล่งทุนวิจัยที่นอกเหนือไปจากทุนวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่เป็นทุนวิจัยในโครงการค่อนข้างเล็ก

๕. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับพืชสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ ข้าวโพด ข้าวฟ่าง ถั่วเหลือง มันสำปะหลัง ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ทำให้เกิดการบูรณาการการทำงานระหว่างนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ ในหลากหลายสาขาของมหาวิทยาลัยได้เข้ามาทำงานวิจัยร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ดีที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน และเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย ดังนั้น สถาบันฯ ซึ่งมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย จึงควรพิจารณาเสนอโครงการวิจัยที่มีการบูรณาการการทำงานให้มีความต่อเนื่องสืบไป นอกจากนี้ ควรพิจารณาถึงบทบาทด้านการวิจัยในระดับชาติของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อแสดงถึงศักยภาพและความเข้มแข็งด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยในการที่จะขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาลจากงบประมาณและงบบูรณาการ โดยอาจพิจารณาจัดทำโครงการวิจัยลักษณะบูรณาการความร่วมมือระหว่างนักวิจัยของมหาวิทยาลัยและผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิจัยจากส่วนราชการหรือเอกชนภายนอก

๖. ควรส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยในเชิงการค้าเพื่อสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยที่จะต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้นในอนาคต โดยอาจร่วมมือหรือร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก เช่น การผลิตเมล็ดพันธุ์เพื่อจำหน่ายให้กับเกษตรกรในราคาถูก โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ให้กับสถานประกอบการ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิต ทำให้สามารถแข่งขันกับบริษัทเมล็ดพันธุ์ของต่างชาติได้

๗. สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรเป็นหน่วยงานกลางที่เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยอาจเชื่อมโยงกับสำนักหอสมุดหรือแหล่งข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง แต่ต้องมีเจ้าของข้อมูลหลักเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการประเมินผลงานวิจัย

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รอบที่ ๑ โดยสรุปค่าเฉลี่ยการประเมินของกรรมการทั้ง ๓ ท่าน พร้อมทั้งได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

มิติ	องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก	ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน
๑.ความคิดริเริ่มและความท้าทาย (Initiative and Challenge)	แผน/ผลการดำเนินงาน	๕๐	๔๕
๒.ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial skills)	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยการประเมินตนเอง	๓๐	๒๕.๖
	ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน		
๓.ธรรมาภิบาล (Governance)	แบบประเมินโดยผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน	๒๐	๑๘
รวม		๑๐๐	๘๘.๖

ข้อสังเกตจากการนำเสนอชี้แจงรายงานประเมินตนเอง

๑. จากรายงานผลการดำเนินงาน คณะกรรมการฯ เสนอให้พิจารณากำหนดค่าเป้าหมายเป็น outcome/output มากกว่า activity base ในการประเมินผลครั้งต่อไป
๒. โครงการวิจัยที่เข้าไปสนับสนุนแล้วได้รับการพิจารณาทุน ควรเก็บฐานข้อมูลผู้ที่ได้รับการพิจารณาจัดสรรทุน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนในปีต่อไป
๓. ยังขาดระบบการติดตามประเมินผลหลังการพิจารณาจัดสรรทุนวิจัยไปแล้วอย่างต่อเนื่อง
๔. เพื่อให้การบริหารงานวิจัยของสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคล่องตัว ควรพิจารณาทบทวนข้อบังคับหรือระเบียบที่มีอยู่ และอาจเสนอปรับปรุงแก้ไขหากมีความจำเป็นเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ภารกิจหลักของสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภารกิจหลักของสถาบันควรเป็นการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ และเป็นศูนย์กลางของการประมวลผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่สู่สาธารณะ สำหรับบทบาทในอนาคตของสถาบันต้องปรับยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย ทีมวิจัย ทุนวิจัย 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 เพื่อให้ให้นักวิจัยสนใจมาเป็นอาจารย์ รวมทั้งกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
๓. พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์งานวิจัยของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อในทุกรูปแบบ เพื่อให้คนทั่วไปรับทราบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากยิ่งขึ้น

สำหรับประเมินการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการของผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแบบประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและรวบรวมสรุปผลการประเมิน โดยมีผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตอบแบบประเมินจำนวน ๕๐ คน จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ และเมื่อเปรียบเทียบกับผล

การประเมินตนเองของผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

มิติที่ ๒ ทักษะการบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม ๕)

ด้าน	ผลการประเมิน		ด้าน	ผลการประเมิน	
	ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน		ประเมินตนเอง	ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนงาน
สมรรถนะหลัก	๕.๐๐	๔.๔๘	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	๕.๐๐	๔.๓๕
๑. I : Innovation	๕.๐๐	๔.๓๒	๑. L : Leadership	๕.๐๐	๔.๔๘
๒. AM : Achievement Motivation	๕.๐๐	๔.๔๒	๒. SS : Strategic Thinking and Strategic HR Direction	๕.๐๐	๔.๒๖
๓. Ka : Kasetsart Engagement	๕.๐๐	๔.๖๖	๓. EC : Empowering and Coaching	๕.๐๐	๔.๓๘
๔. S : Self Development	๕.๐๐	๔.๔๔	๔. CM : Change Management	๕.๐๐	๔.๓๖
๕. E : Ethics	๕.๐๐	๔.๕๔	๕. N : Networking	๕.๐๐	๔.๔๒
๖. T :Teamwork	๕.๐๐	๔.๔๘	๖. RM : Resource Management	๕.๐๐	๔.๒๒

สำหรับมิติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานได้ตอบแบบประเมินและสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

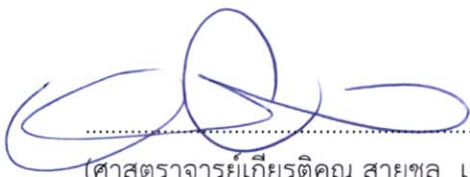
มิติที่ ๓ ธรรมาภิบาล (คะแนนเต็ม ๕)

ประเด็นธรรมาภิบาล	คะแนนเฉลี่ย
๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	๔.๔
๑.๑ สามารถดำเนินการด้านการให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	๔.๔๖
๑.๒ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ	๔.๔๘
๑.๓ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้	๔.๒๖
๒. หลักการความรับผิดชอบ (Accountability)	๔.๔๘
๒.๑ แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้	๔.๔๘
๒.๒ มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๔.๔๒
๒.๓ มีสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ	๔.๕๔
๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)	๔.๕๙
๓.๑ มีกระบวนการทำงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน/แผนงานขององค์กรได้	๔.๕๔
๓.๒ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ข้อมูลมีความถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำคัญที่บุคลากรควรรู้	๔.๕๔

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ลงมติเห็นควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป



.....
(รองศาสตราจารย์พีรเดช ทองอำไพ)
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
ประธานกรรมการ



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



.....
(รองศาสตราจารย์ศรปราชญ์ ฐโนศวรรยางกูร)
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย
กรรมการ