



## คู่มือ

ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร  
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

## คำนำ

ตามที่มหาวิทยาลัย ได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ.2554 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2554 นั้น เพื่อให้การ ดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามข้อบังคับ ฯ จึงได้จัดทำ คู่มือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ครั้งที่ 2 (วันที่ 6 มิถุนายน 2553 - 5 มิถุนายน 2554) ซึ่งเป็นการดำเนินการตามข้อบังคับฯ นี้เป็นครั้งแรก คณะกรรมการ และฝ่ายเลขานุการฯ จึงได้จัดทำ คู่มือ ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของ อธิการบดีมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2 (วันที่ 6 มิถุนายน 2553 - 5 มิถุนายน 2554) ขึ้น และใช้เป็นคู่มือเฉพาะใน การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลในครั้งที่ 2 (วันที่ 6 มิถุนายน 2553 - 5 มิถุนายน 2554) เท่านั้น

สำหรับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ครั้งที่ 3 (วันที่ 6 มิถุนายน 2554 - 5 มิถุนายน 2555) สภามหาวิทยาลัยศิลปากร ในการประชุมครั้งที่ 1/2555 วันที่ 11 มกราคม 2555 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมให้ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของอธิการบดีอีกครั้ง คณะกรรมการและฝ่ายเลขานุการฯ จึงได้รวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะการ ดำเนินการครั้งที่ผ่านมา นำมาใช้ในการปรับปรุง เป็น คู่มือ ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการ ปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1) เพื่อให้มีความครอบคลุมและชัดเจนมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต่อไป

คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ  
และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

30 มีนาคม 2555



สารบัญ

		หน้า
คำนำ		ก
ส่วนที่ 1	ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร	1
	1. ความเป็นมา	1
	2. วัตถุประสงค์	2
	3. คำจำกัดความ	2
	4. คณะกรรมการ	2
	5. หลักเกณฑ์แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	3
	6. กรอบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4
	7. ขอบเขตของการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	8
	8. การกำหนดระดับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9
	9. ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	10
	10. บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง ในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	12
ส่วนที่ 2	ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลข้อมูลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	13
	1.การเก็บรวบรวมข้อมูล	13
	2.การตรวจสอบข้อมูล	21
	3. วิธีการคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	21
	4. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	32
	5. สรุปผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	33
ส่วนที่ 3	แบบฟอร์มการเก็บข้อมูล	34
	1.แบบฟอร์มการเก็บรวบรวมข้อมูล	35
	2.แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	53

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
ภาคผนวก		59
ภาคผนวก ก	ระบบและกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของ อธิการบดี	60
ภาคผนวก ข	คณบดี/ผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนักงาน และผู้แทนกลุ่มต่างๆ ที่เชิญมา สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	62
ภาคผนวก ค	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ. 2554 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2554	64

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แจกแจงรายละเอียดการคิดคะแนนการติดตามตรวจสอบและประเมินผลฯ ในแต่ละส่วน	7
ตารางที่ 2	ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	11
ตารางที่ 3	บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง ในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	12
ตารางที่ 4	สภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนักตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2554	16
ตารางที่ 5	สภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนักตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2554	17
ตารางที่ 6	รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2554	18
ตารางที่ 7	รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี 2554	18
ตารางที่ 8	สภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนักการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ	19
ตารางที่ 9	สภามหาวิทยาลัยกำหนดค่าน้ำหนัก ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ	19
ตารางที่ 10	รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ	20
ตารางที่ 11	ตัวอย่าง รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ (มิ.ย. 54-พ.ค. 55)	22
ตารางที่ 12	ตัวอย่าง รายงานการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี ในปี 4 (6 มิ.ย. 54 - 5 มิ.ย. 55)	23
ตารางที่ 13	ตัวอย่าง รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2554	24
ตารางที่ 14	ตัวอย่าง รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554	25
ตารางที่ 15	รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ	26
ตารางที่ 16	การนำคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการคำนวณในแต่ละส่วน	29



## สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 17	คะแนนการประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีในส่วนของ 40% ของ คณะกรรมการ	30
ตารางที่ 18	การคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน	32
ตารางที่ 19	สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน	33
ตารางที่ 20	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย (มัย.54-พค.55)	36
ตารางที่ 21	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย (มัย.54-พค.55)	39
ตารางที่ 22	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของ อธิการบดีครั้งที่2(มัย.53-พค.54)	41
ตารางที่ 23	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของ อธิการบดี ในปีที่ 4 (6 มิ.ย. 54 – 5 มิ.ย. 55)	44
ตารางที่ 24	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูล รายงานการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. 2554	47
ตารางที่ 25	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ประจำปี พ.ศ.2554	49
ตารางที่ 26	ตัวอย่าง การกรอกข้อมูล รายงานการดำเนินงาน การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ	51

สารบัญแบบฟอร์ม

		หน้า
แบบฟอร์ม ปอ.1	รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะข้อสังเกต ของที่ประชุม สภามหาวิทยาลัย	35
แบบฟอร์ม ปอ.2	รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะข้อสังเกต ของ คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	38
แบบฟอร์ม ปอ.3	รายงานการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี	40
แบบฟอร์ม ปอ.4	รายงานการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี	42
แบบฟอร์ม ปอ.5	รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี	46
แบบฟอร์ม ปอ.6	รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	48
แบบฟอร์ม ปอ.7	รายงานการดำเนินงานการประเมินแบบสมดุล 4 มิติ	50

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	ระบบและกลไกการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของอธิการบดี	61

## ส่วนที่ 1

### ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 1. ความเป็นมา

ตามที่มหาวิทยาลัยได้ประกาศใช้ หลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ฉบับลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2549 มาระยะหนึ่งแล้วนั้น ด้วยสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่าเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร มีความครอบคลุมทั้งด้านความสามารถในการบริหาร การปฏิบัติภารกิจตามแผนงานที่ผู้บริหารกำหนด และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สร้างสรรค์ สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อมหาวิทยาลัยศิลปากร ดังนั้นจึงเห็นสมควรให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ตามประกาศฉบับดังกล่าว

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2551 วันที่ 23 กรกฎาคม 2551 จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบริหารของมหาวิทยาลัยศิลปากรขึ้น ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ 1421/2551 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2551 คำสั่งที่ 1546/2551 ลงวันที่ 17 กันยายน 2551 และคำสั่งที่ 1784/2551 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2551

ในการดำเนินการจัดทำ ร่าง หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคณะกรรมการปรับปรุงหลักเกณฑ์ ฯ ได้เรียนเชิญนายกสภาฯ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อธิการบดี รองอธิการบดี มาร่วมความคิดเห็นอย่างต่อเนือง ทั้งนี้เพื่อให้การจัดทำ ร่าง หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการปรับปรุงหลักเกณฑ์ ฯ ได้เสนอ ร่าง ประกาศมหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาในการประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2553 ครั้งที่ 3/2553 วันที่ 10 มีนาคม 2553 และครั้งที่ 11/2553 วันที่ 10 พฤศจิกายน 2553 ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบและนายกสภามหาวิทยาลัยได้ลงนามใน **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ.2554 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2554**

เนื่องจากข้อบังคับฯ ดังกล่าวได้กำหนดหลักเกณฑ์ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างๆ ส่วนรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการให้กำหนดไว้ในคู่มือ ดังนั้น ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ครั้งที่ 2 (วันที่ 6 มิถุนายน 2553 – 5 มิถุนายน 2554) ซึ่งเป็นการดำเนินการตามข้อบังคับฯ นี้เป็นครั้งแรก คณะกรรมการและฝ่ายเลขานุการฯ จึงได้จัดทำ คู่มือ ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2 (วันที่ 6 มิถุนายน 2553 – 5 มิถุนายน 2554) ขึ้น และใช้เป็นคู่มือเฉพาะในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ครั้งที่ 2 (วันที่ 6 มิถุนายน 2553 – 5 มิถุนายน 2554) เท่านั้น

สำหรับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ครั้งที่ 3 (วันที่ 6 มิถุนายน 2554 – 5 มิถุนายน 2555) สภามหาวิทยาลัยศิลปากร ในการประชุมครั้งที่ 1/2555 วันที่ 11 มกราคม 2555 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมให้ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี อีกครั้ง คณะกรรมการและฝ่ายเลขานุการฯ จึงได้รวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะการดำเนินการครั้งที่ผ่านมา



นำมาใช้ในการปรับปรุง เป็น คู่มือ ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี มหาวิทยาลัย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1) เพื่อให้มีความครอบคลุมและชัดเจนมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) ปีที่ 1 เพื่อให้ทราบปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำแก่อธิการบดีได้ถูกต้อง

2) ปีที่ 2 และปีต่อไป เป็นการประเมินเพื่อประเมินคุณภาพการบริหารงานของอธิการบดีเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

## 3. คำจำกัดความ

สภามหาวิทยาลัย	หมายถึง	สภามหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัย	หมายถึง	มหาวิทยาลัยศิลปากร
อธิการบดี	หมายถึง	อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
คณะกรรมการ	หมายถึง	คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ประธานคณะกรรมการ	หมายถึง	ประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี
กรรมการ	หมายถึง	กรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ปี	หมายถึง	ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยจะนับตั้งแต่วันที่ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจนครบ 1 ปี

## 4. คณะกรรมการ

### 4.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ

สภามหาวิทยาลัย จะแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยคณะกรรมการมีองค์ประกอบ ดังนี้

- |  |                  |
|--|------------------|
| 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ หนึ่งคน  | ประธานกรรมการ    |
| 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ สองคน  | กรรมการ          |
| 3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ หนึ่งคน  | กรรมการ          |
| 4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หนึ่งคน | กรรมการ          |
| 5) บุคลากรสังกัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หนึ่งคน   | เลขานุการ        |
| 6) บุคลากรสังกัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หนึ่งคน   | ผู้ช่วยเลขานุการ |

#### 4.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในข้อบังคับ มหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ.2554 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2554 ดังนี้

- 1) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีตามนโยบายที่ อธิการบดีนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ
- 2) กำหนดให้อธิการบดี จัดทำ ชี้แจง รายงานข้อมูลตามที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- 3) แต่งตั้งคณะทำงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ได้ ตามที่เห็นสมควร
- 4) เชิญเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงข้อมูล
- 5) ให้ข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่า จะเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลให้การปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
- 6) อำนาจอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

#### 4.3 วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ

ตามข้อบังคับฯ ข้อ 8 กำหนดว่า การดำเนินการของกรรมการให้สิ้นสุดเมื่อได้เสนอรายงานผล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในปีสุดท้ายของการดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อสภา มหาวิทยาลัยแล้ว

### 5. หลักเกณฑ์แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

ตามข้อบังคับ มหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ.2554 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2554 ได้กำหนดหลักเกณฑ์แนว ทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ดังนี้

5.1 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี เป็นการดำเนินงานใน ลักษณะ Performance and Management Audit : PMA คือ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการบริหาร โดยมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอย่างสร้างสรรค์ และมีความ สุข (Positive Mental Attitude)

5.2 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะครอบคลุมและเน้น การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของหน่วยงานอันได้แก่มหาวิทยาลัยด้วย โดยให้นำผลการปฏิบัติงาน ระดับคณะและหน่วยงานมาพิจารณาประกอบด้วย

5.3 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะเน้นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจหลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัย และตามแนวทางที่สภามหาวิทยาลัย กำหนด รวมทั้งนโยบายที่นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วม ที่กำหนดให้ มีการรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจากผู้มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและ



อธิการบดี ประกอบการประเมินผลงาน และมีการกำหนดน้ำหนักในการประเมินสำหรับแต่ละพันธกิจตามความเหมาะสมในแต่ละปี

5.4 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balance Scorecard : BSC) โดยในแต่ละพันธกิจหลัก 4 ประการ ของมหาวิทยาลัยจะพิจารณาใน 4 ด้าน ได้แก่

5.4.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจของผู้รับบริการ)

5.4.2 ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)

5.4.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)

5.4.4 ด้านการเงินและงบประมาณ

โดยกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator : KPI) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์และปณิธานของมหาวิทยาลัย และเป้าหมาย (Target) จากแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและให้สภามหาวิทยาลัย กำหนดค่าน้ำหนักสำหรับแต่ละด้านแต่ละมิติ ตามความเหมาะสมในแต่ละปี

5.5 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะพิจารณาตามคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความรับผิดชอบสนองตอบ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมจากภายนอกและภายในและความสามารถคาดการณ์ได้

5.6 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร เน้นการประเมินคุณภาพการบริหารโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ การบริหารงานในลักษณะฝ่ายบริหารที่เข้มแข็ง การสร้างทีมงาน และผลการปฏิบัติงานบริหารจัดการ (Management Performance) และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติการกิจของผู้บริหาร

5.7 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Audit) จะเป็นการพิจารณาการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการหารายได้ แหล่งทุน การจัดสรรเงินให้สอดคล้องกับภารกิจ และมีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงภารกิจขององค์กร

5.8 คณะกรรมการ จะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับข้อมูลจากผู้ตรวจสอบภายนอก (Public Auditor or External Auditor) ซึ่งได้แก่ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor) ทั้งนี้หากจำเป็นคณะกรรมการจะทำหน้าที่เป็นกลไกให้กับผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย ในลักษณะที่ให้ข้อมูลส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning) เชิงเป็นมิตร (Friendly Audit) มากกว่าการจ้องจับผิด

5.9 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการและได้เกิดขึ้นแล้ว ให้ดำเนินการในลักษณะของการขอความร่วมมือจากฝ่ายบริหารและไม่ควรเป็นภาระแก่ฝ่ายบริหารจนเกินไป

## 6. กรอบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.1 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดีในรอบปีของวาระการดำรงตำแหน่ง ว่าสามารถดำเนินงานตามพันธกิจที่กำหนดบรรลุตามเป้าหมายที่ให้ไว้ต่อสภามหาวิทยาลัยและประชาคมหรือไม่เพียงใด ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ฯ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดในการทำงานการบริหารจัดการ แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา เพื่อสภามหาวิทยาลัยจะได้ช่วยสนับสนุน แก้ไขปัญหา และมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ฯ ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงกำหนดกรอบในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วน 3 ส่วน คือ



## ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการชุดต่าง ๆ มี 3 ประเด็น คือ

1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ จะติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ

1.1.2 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจํามหาวิทยาลัย

1.1.3 การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

## 1.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี

สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้อธิการบดี นำเสนอวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายการทำงานในแต่ละปี ต่อสภามหาวิทยาลัยเมื่อเข้ารับตำแหน่งเป็นอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของอธิการบดี จึงเป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าตามที่อธิการบดีได้นำเสนอวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายการทำงานในแต่ละปีนั้นสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายเพียงใด

## ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

มหาวิทยาลัยจะเสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี จะกำหนดแผนการดำเนินงาน พันธกิจ เป้าหมายตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณ

การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี จึงเป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ ว่าตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้และนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย นั้น สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายเพียงใด

การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ จะประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

2.1 การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี

2.2 การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard : BSC) การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ โดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานของอธิการบดีและมหาวิทยาลัย ในมุมมองที่ครอบคลุมทั้งด้านผู้รับบริการ การบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และการเงินงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจของผู้รับบริการ) ตัวชี้วัด เช่น

- 3.1.1 จำนวนหรือปริมาณของการบริการหรือผลงานในแต่ละพันธกิจ
- 3.1.2 คุณภาพของบริการหรือผลงาน และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 3.1.3 ผลกระทบของบริการหรือผลงานที่มีต่อการพัฒนาสังคม

3.2 ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ) ตัวชี้วัด เช่น

3.2.1 คุณภาพของแผนกลยุทธ์

3.2.1.1 ความสอดคล้องระหว่างการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติราชการ

3.2.1.2 คุณภาพของกระบวนการจัดทำแผน

3.2.1.3 การจัดลำดับความสำคัญ

3.2.1.4 ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการ

ให้บรรลุตามแผน

3.2.1.5 ความเป็นไปได้ของแผน

3.2.1.6 การสื่อสารความเข้าใจในแผนระหว่างบุคลากรส่วนต่างๆ

3.2.2 คุณภาพของกระบวนการดำเนินงานในแต่ละพันธกิจ ความเหมาะสมของ

วิธีการดำเนินงาน และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3.2.3 คุณภาพของการบริหาร ในลักษณะฝ่ายบริหารที่เข้มแข็ง การสร้างทีมงาน

และผลการปฏิบัติงานบริหารจัดการ (Management Performance) ของผู้บริหาร

3.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้) ตัวชี้วัด เช่น

3.3.1 การเรียนรู้ของบุคลากร ระดับการพัฒนาของบุคลากร

3.3.2 ระดับการพัฒนาของมหาวิทยาลัย คณะวิชา/หน่วยงาน ให้เติบโตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ความรู้ (Knowledge Based Organization) ชี้นำที่มีความเข้มแข็งยั่งยืน

3.4 ด้านการเงินและงบประมาณ ตัวชี้วัด เช่น

3.4.1 กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ความสามารถในการหาแหล่งทุนและรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

3.4.2 ความสอดคล้องระหว่างแผนงบประมาณ แผนเงินนอกงบประมาณ (รายได้ หรือเงินกู้) และแผนกลยุทธ์ ทั้งแผนประจำปีและแผนระยะยาว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุพันธกิจตามแผน

6.2 กำหนดสัดส่วนการคิดคะแนน การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คะแนนในส่วนผลการดำเนินงานของอธิการบดี = 60 %

ส่วนที่ 2 คะแนนในส่วนของคณะกรรมการ = 40 %

(สำหรับสัดส่วนการคิดคะแนนการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ดังกล่าว (อธิการบดี 60% คณะกรรมการ 40 %) คณะกรรมการแต่ละชุดอาจจะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม)

6.2.1 คะแนนในส่วนของอธิการบดี ได้มาจากผลการดำเนินงานในส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 โดยคิดคะแนนในแต่ละส่วน ในสัดส่วน 60%

6.2.2 คะแนนนี้ในส่วนของคณะกรรมการ 40 % ได้มาจากคะแนนเฉลี่ยการตอบแบบสอบถามประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีฯ ของผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มคณบดี/ ผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก 2) ผู้แทนกลุ่มต่างๆ

6.2.3 นำสัดส่วนการคิดคะแนนในส่วนของอธิการบดี (60%) และในส่วนของคณะกรรมการ (40%) มารวมกันเป็น 100 %

โดยมีรายละเอียดการแจกแจงวิธีการคิดคะแนนการติดตามตรวจสอบและประเมินผลฯ ในแต่ละส่วน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แจกแจงรายละเอียดการคิดคะแนนการติดตามตรวจสอบและประเมินผลฯ ในแต่ละส่วน

ส่วนที่ประเมิน	คะแนนในส่วนของอธิการบดีนำมาคิดในสัดส่วน 60 %	คะแนนในส่วนของคณะกรรมการนำมาคิดในสัดส่วน 40 %	รวมคะแนน 100% = 5 คะแนน
<p><b>ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร มี 2 ด้าน คือ</b></p> <p>1.1 การดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ มี 3 ประเด็น</p> <p>1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาฯ</p> <p>1.1.2 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย</p> <p>1.1.3 การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ</p>	<p>ผลการดำเนินงานที่ได้ นำมาคิดในสัดส่วน 60%</p>	<p>นำคะแนนเฉลี่ยการตอบแบบสอบถามประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีฯ ของผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม 1) กลุ่มคณบดี/ ผอ. ศูนย์ สถาบัน สำนัก 2) ผู้แทนกลุ่มต่างๆ นำมาคิดในสัดส่วน 40 %</p>	
<p>คะแนน ด้านที่ 1.1 = (1.1.1+1.1.2+1.1.3)/3</p>			
<p>1.2 การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี</p>			
<p>คะแนน ส่วนที่ 1 = ( 1.1 + 1.2)/2</p>			
<p><b>ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี</b></p> <p>2.1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี</p> <p>2.2 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี</p>	<p>ผลการดำเนินงานที่ได้ นำมาคิดในสัดส่วน 60%</p>	<p>นำคะแนนเฉลี่ยการตอบนำคะแนนเฉลี่ยการตอบแบบสอบถามประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีฯ ของผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม 1) กลุ่มคณบดี/ ผอ. ศูนย์ สถาบัน สำนัก 2) ผู้แทนกลุ่มต่างๆ นำมาคิดในสัดส่วน 40 %</p>	
<p>คะแนน ส่วนที่ 2 = ( 2.1+2.2)/2</p>			
<p><b>ส่วนที่ 3 การประเมินผล โดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard : BSC)</b></p>	<p>ผลการดำเนินงานที่ได้ นำมาคิดในสัดส่วน 60%</p>	<p>นำคะแนนเฉลี่ยการตอบแบบสอบถามประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีฯ ของผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม 1) กลุ่มคณบดี/ ผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก 2) ผู้แทนกลุ่มต่างๆ นำมาคิดในสัดส่วน 40 %</p>	



## 7.ขอบเขตของการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ดำเนินการตามข้อบังคับ มหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของ อธิการบดี พ.ศ.2554 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2554

7.2 คณะกรรมการ ส่งแบบสอบถามการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัย ศิลปากร ให้ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหาร จัดการการพัฒนาองค์กร ฯ และนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ ปฏิบัติงานของอธิการบดี ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

7.2.1) คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนักที่มีฐานะเทียบเท่าคณะฯ ทั้งหมดของ มหาวิทยาลัย (ปัจจุบันมี 21 หน่วยงาน)

7.2.2) กลุ่มผู้แทนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ

7.2.2.1) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน โดยการสุ่มอย่างง่ายจาก รายชื่อ (จับฉลากรายชื่อ)

(1) กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน

(2) กรรมการสภาประเภทคณาจารย์ประจำ จำนวน 2 คน

7.2.2.2) ประธานคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน

7.2.2.3) ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน

7.2.2.4) นายกสมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 1 คน

7.2.2.5) ผู้แทนข้าราชการ (3คน)/พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (3คน) จำนวน 6 คน (ผู้แทนที่อยู่ในที่ประชุม กบพ. คณบดี)

7.2.2.6) ประธานสภาคณาจารย์ จำนวน 1 คน

7.2.2.7) ผู้แทนนักศึกษา จำนวน 1 คน

(สำหรับจำนวนกลุ่มผู้แทนต่างๆ ที่มาให้สัมภาษณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงตามที่คณะกรรมการ แต่ละชุดกำหนด)

7.3 คณะกรรมการเชิญผู้บริหาร ผู้แทนกลุ่มต่างๆ มาสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการ พิจารณาการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ดังนี้

7.3.1 อธิการบดี รองอธิการบดี รับฟังความคิดเห็นแต่ไม่นำมาคิดคะแนน

7.3.2 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนักที่มีฐานะเทียบเท่าคณะฯ ผู้แทนกลุ่มต่างๆ(ตาม ข้อ 7.2.1,7.2.2)

7.4 ระยะเวลาในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะนับตั้งแต่วันที่ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจนครบ 1 ปี ช่วงระยะเวลาของการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อมิให้เป็นภาระ แก่ผู้บริหาร จึงกำหนด ดังนี้

7.4.1 การติดตามผลการดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะของที่ประชุมสภาฯ คณะกรรมการ ตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลฯ ให้ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงาน

ของมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการสำเร็จแล้ว เวลาตามรอบวาระของการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ตัวอย่าง

รอบปีของวาระการดำรงตำแหน่ง	ติดตามการดำเนินงานตามมติ/ข้อเสนอแนะของสภาและคณะกรรมการชุดต่างๆ ในช่วง	ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะ ของมหาวิทยาลัยถึงเดือน
ปีที่ 1 (6 มีย. 2555- 5 มีย 2556)	มีย. 2555 – พค. 2556	พค. 2556
ปีที่ 2 (6 มีย. 2556- 5 มีย 2557)	มีย. 2556 – พค. 2557	พค. 2557

7.4.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของอธิการบดี ในการประเมินฯครั้งที่ 3 (6 มีย.54-5 มีย.55) สภาในการประชุมครั้งที่ 4/2555 วันที่ 11 เมษายน 2555 มีมติเห็นชอบ ให้ใช้แผนการดำเนินงานของอธิการบดีในช่วงเวลา 6 เดือน (ระหว่างมกราคม 2555 – 5 มิถุนายน 2555) ซึ่งอธิการบดี (อ.ดร.อุทัย ดุลยเกษม) นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภา ครั้งที่ 2/2555 วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2555 มาใช้เป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมายการทำงาน ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ ในส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร ข้อ 1.2

7.4.3 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี (การประเมินฯในส่วนที่ 2) ในการประเมินฯ ครั้งที่3 (6 มีย.54-5 มีย.55) อธิการบดีสามารถรายงานผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลข้อใดข้อหนึ่งคือ

(1) รายงานผลการดำเนินงานโดยใช้ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภา ครั้งที่ 11/2554 วันที่ 15 ธันวาคม 2554 หรือ

(2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยใช้ผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่ตรงกับวาระการของอธิการบดี (6 มีย.54-5 มีย.55)

7.4.4 การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งตัวชี้วัดจะใช้ผลการดำเนินงานของการประกันคุณภาพ และ ของ กพร. ทั้งนี้หากตัวชี้วัดใดยังไม่มีผลการดำเนินการ ให้รายงานเท่าที่มีและนำมาคิดเทียบสัดส่วนเป็นร้อยละ 100 เช่น สามารถรายงานผลการได้ดำเนินการตามตัวชี้วัดทั้งหมดได้เพียงร้อยละ 90 ก็คิดร้อยละ 90 เทียบเป็นร้อยละ 100

## 8. การกำหนดระดับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 8.1 การกำหนดระดับประเมินผล

การให้ค่าคะแนนของผลการดำเนินการของอธิการบดี แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงมาก
4	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง
3	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
2	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ
1	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำมาก

การแปลความหมายของคะแนน

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความคะแนน
4.50- 5.00	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 - 4.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ
น้อยกว่า 1.50	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำมาก/ต้องปรับปรุง

8.2 กำหนดเกณฑ์คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี  
คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และ  
ส่วนที่ 3 ต้องได้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละส่วน 3.50 ขึ้นไป คือ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง

## 9. ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.1 สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

9.2 คณะกรรมการ พิจารณาจัดทำขั้นตอนแนวทาง คู่มือ ระบบการติดตาม ตรวจสอบและ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

9.3 คณะกรรมการ เชิญอธิการบดีประชุมหารือเกี่ยวกับแนวทางการติดตาม ตรวจสอบและ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

9.4 คณะกรรมการ เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาคู่มือฯ กำหนดทิศทาง จุดเน้น ค่าน้ำหนัก ใน  
การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และ  
ปฏิบัติราชการประจำปี และส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ  
(Balanced Scorecard : BSC) ในแต่ละมิติ

9.5 ฝ่ายเลขานุการ รวบรวมจัดทำข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้น เช่น การติดตามผลการ  
ดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาฯ คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี และประสานงานขอข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงาน  
ตรวจสอบภายใน ในการติดตามตรวจสอบการดำเนินการตามมติ ข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการตรวจสอบ  
ประจำมหาวิทยาลัย จากกองแผนงาน แล้วรวบรวมจัดทำข้อมูล และรายงานผลการดำเนินการของอธิการบดี  
ในเบื้องต้น

9.6 เสนอคณะกรรมการพิจารณาข้อมูล ที่ฝ่ายเลขานุการรวบรวมและดำเนินการ

9.7 คณะกรรมการ มีหนังสือถึงอธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในการประเมินฯ

9.8 อธิการบดีส่งข้อมูลให้คณะกรรมการ

9.9 คณะกรรมการตรวจสอบข้อมูลตามที่อธิการบดีส่งมา

9.10 คณะกรรมการส่ง แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ให้กรรมการสภาฯ คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก ผู้แทนกลุ่มต่างๆ (ตามข้อ 7.2 หน้า 8  
และรายชื่อตามภาคผนวก ข)

9.11 คณะกรรมการมีหนังสือเชิญอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้เกี่ยวข้อง คือ คณบดี/ผู้อำนวยการ  
ศูนย์/สถาบัน/สำนัก ผู้แทนกลุ่มต่างๆ (ข้อ 7.2.1, 7.2.2 รายชื่อตามภาคผนวก ข) มาสัมภาษณ์

9.12 คณะกรรมการมอบเอกสารข้อมูลทั้งหมดให้ฝ่ายเลขานุการ สรุปวิเคราะห์

9.13 ฝ่ายเลขานุการ สรุปการวิเคราะห์ข้อมูล และยก ร่าง รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบและ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี เสนอคณะกรรมการพิจารณา

9.14 คณะกรรมการส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้อธิการบดีสอบทานและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

9.15 คณะกรรมการ ประชุมพิจารณา ร่าง รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของอธิการบดีก่อนเสนอสภาฯ พิจารณา

9.16 คณะกรรมการ เสนอ รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
อธิการบดี ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา



9.17 เมื่อสภามหาวิทยาลัย เห็นชอบ รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี แล้ว จะแจ้งผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ ให้อธิการบดี ต่อไป

**ตารางที่ 2 ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี**



## 10.บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ดังนั้นจึงสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายดังนี้

ตารางที่ 3 บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

คณะกรรมการ	สภามหาวิทยาลัย/ กรรมการสภาฯ	อธิการบดีและรอง อธิการบดี	คณบดี/ ผอ./ผู้แทนกลุ่ม ต่างๆ
1. ศึกษาข้อบังคับฯ แล้วพิจารณา จัดทำ แนวทางการติดตามตรวจสอบและ ประเมินผล ฯ ขั้นตอนการทำงาน ฯ	ศึกษาข้อบังคับฯ	1.ศึกษาข้อบังคับฯ	1.ศึกษาข้อบังคับฯ
2. เชิญอธิการบดีประชุม กับ คณะกรรมการ เพื่อหารือแนวทาง การ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล เตรียมจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	-----	2. ประชุมกับคณะกรรมการ เกี่ยวกับแนวทาง การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล และ เตรียมจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	
3. เสนอสภาพิจารณาแนวทาง การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ฯ และ กำหนดค่าน้ำหนัก ตัวชี้วัด ในการ ประเมินผลฯ	3. พิจารณาแนวทาง การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ฯ และ กำหนดค่าน้ำหนัก ตัวชี้วัด ใน การประเมินผลฯ	3. รับทราบแนวทาง การ ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผล ฯ และค่าน้ำหนัก ตัวชี้วัด ในการประเมินผลฯ	3. รับทราบแนวทาง การ ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผล ฯ และค่า น้ำหนักในการประเมินผลฯ
4. มอบหมายให้อธิการบดีจัดทำ ข้อมูลตามที่กำหนด	-----	4.อธิการบดี/รองอธิการบดีฯ / หน่วยงานที่ได้รับ มอบหมาย รวบรวมจัดทำ ข้อมูล ตามที่กำหนดและส่ง ข้อมูลตามกำหนดเวลา	
5. ส่งแบบสอบถามให้คณบดี ผู้แทน กลุ่มต่างๆ ตามที่กำหนด	5.กรรมการสภาฯ ที่ได้รับการ สุ่มเป็นกลุ่ม ตย.ตอบ แบบสอบถาม และจัดส่งตาม เวลาที่กำหนด		5.ตอบแบบสอบถาม และ จัดส่งตามเวลาที่กำหนด
6. สัมภาษณ์ผู้บริหาร คณบดี ผู้แทน กลุ่มต่างๆ ตามที่กำหนด และสรุปให้ คณะกรรมการสัมภาษณ์	6.กรรมการสภาฯ ที่ได้รับการ สุ่มเป็นกลุ่ม ตย.มาให้ สัมภาษณ์ ตาม วัน-เวลาที่ กำหนด	6.มาสัมภาษณ์ตามวัน -เวลา ที่กำหนด	6.มาสัมภาษณ์ตามวัน - เวลาที่กำหนด
7. รวบรวมข้อมูลทั้งหมดและส่งให้ ฝ่ายเลขานุการ สรุปวิเคราะห์ จัดทำ ร่าง รายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ	-----		
8. ส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้อธิการบดี ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง	-----	8. ตรวจสอบข้อมูล	
9. พิจารณารายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯและ นำเสนอสภาฯ พิจารณา	9.พิจารณารายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ	9.รับทราบผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ ข้อเสนอแนะต่างๆ	

## ส่วนที่ 2

### ขั้นตอนการรวบรวม และสรุปผลข้อมูล

#### การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

ตามที่กำหนดการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ประกอบด้วย 3 ส่วน

##### ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร มี 2 ด้าน คือ

1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ มี 3 ประเด็น

1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาฯ

1.1.2 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย

1.1.3 การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

1.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี

##### ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

2.1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

2.2 การดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

##### ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard : BSC)

ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ได้กำหนดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสรุปผล ดังนี้

##### 1.การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ด้าน คือ การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาและคณะกรรมการชุดต่างๆ และการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯของอธิการบดี

1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการชุดต่างๆ มีขั้นตอน คือ

(1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย รวบรวมข้อมูลในเบื้องต้น

(1.1) มติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของสภามหาวิทยาลัย แล้วกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม ปอ.1 (เอกสารหน้า 35)

(1.2)ประสานงานกับสำนักงานตรวจสอบภายใน รวบรวมมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย แล้วกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม ปอ.2 (เอกสารหน้า 38)

(1.3)ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี แล้วกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม ปอ.3 (เอกสารหน้า 40)



(2) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเสนอข้อมูลตามข้อ (1.1) (1.2) และ (1.3) ให้คณะกรรมการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

(3) คณะกรรมการส่งข้อมูลให้อธิการบดีเพื่อตรวจสอบ รายงานผลการดำเนินงานพร้อมทั้งปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา ระยะเวลาในการดำเนินการ

(4) อธิการบดีส่งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ

(5) คณะกรรมการ พิจารณารายงานผลการดำเนินงาน

(6) คณะกรรมการมอบข้อมูลตามข้อ (4), (5) ให้ฝ่ายเลขานุการ สรุป วิเคราะห์

#### การประเมินผล พิจารณาจาก

(1) จำนวนมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ที่มหาวิทยาลัย อธิการบดีดำเนินการสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความรวดเร็ว มีความก้าวหน้า มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคข้อจำกัด

(2) ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พิจารณาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น จากรายงานการประชุมสภาฯ แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี และจากการสัมภาษณ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี ผู้อำนวยการ และผู้แทนกลุ่มต่างๆ

#### 1.1.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯของอธิการบดี มีขั้นตอนดังนี้

(1) สำหรับการติดตามการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี ในการติดตามตรวจสอบและประเมินฯ ครั้งที่ 3 (6 มิ.ย.54-5 มิ.ย. 55) ให้นำแผนการดำเนินงานของอธิการบดีในช่วงเวลา 6 เดือน (ระหว่างมกราคม 2555 – 5 มิถุนายน 2555) ซึ่งอธิการบดี (อ.ดร.อุทัย ดุลยเกษม) นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 2/2555 วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2555 และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2555 วันที่ 11 เมษายน 2555 เห็นชอบให้นำมาใช้เป็น วิสัยทัศน์ เป้าหมายการทำงาน ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ครั้งที่ 3 (วันที่ 6 มิ.ย. 54 – 5 มิ.ย.55) บันทึกในแบบฟอร์ม ปอ.4 (เอกสารหน้า 42)

(2) เสนอให้คณะกรรมการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

(3) คณะกรรมการส่งให้อธิการบดี พิจารณากรอกข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา ระยะเวลาในการดำเนินงาน

(4) เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเป้าหมายกับผลการดำเนินงานในแต่ละด้านแล้ว ให้เทียบเป็นคะแนนโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

เป้าหมายเป็นร้อยละ	เป้าหมายเป็นระยะเวลา	คะแนนที่ได้
ดำเนินงานสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้	ดำเนินงานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	5.0 คะแนน
ดำเนินงานสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ร้อยละ 1-10	ดำเนินงานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	4.5 คะแนน
ดำเนินงานสำเร็จเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้	ดำเนินงานแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 1-10	ดำเนินการแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	2.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 10 ขึ้นไป	ดำเนินงานแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	1.0 คะแนน
ไม่ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ไม่ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0 คะแนน

ตัวอย่าง

กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 80	5.0 คะแนน
ผลการพัฒนาบุคลากร ทำได้ ร้อยละ 95	
สำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ร้อยละ 15	
กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 80	4.5 คะแนน
ผลการพัฒนาบุคลากร ทำได้ ร้อยละ 85	
สำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ร้อยละ 5	
กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 80	3.5 คะแนน
ผลการพัฒนาบุคลากร ทำได้ ร้อยละ 80	
สำเร็จเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้	
กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 80	2.5 คะแนน
ผลการพัฒนาบุคลากร ทำได้ ร้อยละ 75	
ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 5	
กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 80	1.0 คะแนน
ผลการพัฒนาบุคลากร ทำได้ ร้อยละ 65	
ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 15	

- (5) อธิการบดีส่งข้อมูลให้คณะกรรมการ
- (6) คณะกรรมการ พิจารณารายงานผลการดำเนินงาน
- (7) คณะกรรมการมอบข้อมูลตามข้อ (4), (5) ให้ฝ่ายเลขานุการ สรุป วิเคราะห์

## การประเมินผลพิจารณาจาก

(1) เปรียบเทียบเป้าหมาย กับผลการดำเนินงานว่าสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

(2) พิจารณาความรวดเร็ว ความก้าวหน้า คุณภาพของผลงาน ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อจำกัด แนวทางการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี และจากการสัมภาษณ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี ผู้อำนวยการ และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ

### 1.2 ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีขั้นตอน ดังนี้

(1) รวบรวมข้อมูลแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

(2) เสนอคณะกรรมการพิจารณา

(3) คณะกรรมการ เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนักแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ในแต่ละพันธกิจ

### ตัวอย่าง

ตารางที่ 4 สภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนัก ตามแผนยุทธศาสตร์

พันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์	จำนวนเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) ตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี ที่มหาวิทยาลัย กำหนดไว้	สภามหาวิทยาลัย กำหนดค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	4	สภากำหนดค่าน้ำหนัก ในแต่ละพันธกิจ
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจการนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	1	
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์	2	
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิงสร้างสรรค์	4	
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคมโดยการให้บริการทางวิชาการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	2	
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและนานาชาติ	2	
7. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์	4	
8.การพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ	2	
รวม	21	



ตารางที่ 5 สภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนัก ตามแผนปฏิบัติราชการ

พันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์	จำนวนเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) ตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีที่มาวิทยาลัย กำหนดไว้	สภามหาวิทยาลัย กำหนดค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	5	สภาฯ กำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละพันธกิจ
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจการนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	1	
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์	7	
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิงสร้างสรรค์	4	
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคมโดยการให้บริการทางวิชาการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	4	
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและนานาชาติ	3	
7. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์	11	
8.การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ	2	
รวม	37	

(4) คณะกรรมการส่งให้อธิการบดี พิจารณารอกข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา โดยอธิการบดีสามารถรายงานผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลข้อใดข้อหนึ่ง คือ

(4.1) รายงานผลการดำเนินงานโดยใช้ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภาฯ ครั้งที่ 11/2554 วันที่ 15 ธันวาคม 2554 หรือ

(4.2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยใช้ผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่ตรงกับวาระการของอธิการบดี (6 มิ.ย.54-5 มิ.ย.55)

(5) อธิการบดีส่งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ

(6) คณะกรรมการ พิจารณารายงานผลการดำเนินงาน

(7) คณะกรรมการมอบข้อมูลตามข้อ (4), (5), (6) ให้ฝ่ายเลขานุการ สรุปรู วิเคราะห์

**การประเมินผลพิจารณาจาก**

(1) ผลการเปรียบเทียบเป้าหมาย ตัวชี้วัด ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี กับผลการดำเนินงาน (ข้อ4.1หรือ ข้อ4.2) ว่าสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

(2) พิจารณาความรวดเร็ว ความก้าวหน้า คุณภาพของผลงาน ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อจำกัด แนวทางการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี และจากการสัมภาษณ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คนบดี ผู้อำนวยการ และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ

ตัวอย่าง

ตารางที่ 6 รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2554

พันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์	สภา กำหนดน้ำหนัก	จำนวน เป้าหมาย	ผลการ ดำเนินงาน
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	15	4	3
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจการนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	10	1	1
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์	10	2	2
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิงสร้างสรรค์	20	4	1
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคมโดยการให้บริการทางวิชาการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	10	2	1
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติรวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและนานาชาติ	10	2	1
7. การบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์	15	4	4
8.การพัฒนากระบวนทัศน์เพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ	10	2	2
รวมทั้งหมด /คิดเป็นร้อยละ	100	21	15 (71.43)

ตารางที่ 7 รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2554

พันธกิจของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์	สภา กำหนดน้ำหนัก	จำนวน เป้าหมาย	ผลการ ดำเนินงาน
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	15	5	5
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจการนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	10	1	1
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์	10	7	6
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิงสร้างสรรค์	20	4	3
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคมโดยการให้บริการทางวิชาการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	10	4	2
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติรวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและนานาชาติ	10	3	3
7. การบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์	15	11	8
8.การพัฒนากระบวนทัศน์เพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ	10	2	2
รวมทั้งหมด/คิดเป็นร้อยละ	100	37	30 (81.08)



1.3 ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard : BSC) มีขั้นตอน ดังนี้

(1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย รวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการวัดใน 4 มิติ (ตัวชี้วัดจากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก และรายงานการปฏิบัติราชการ (กพร.) ลงในแบบฟอร์ม ปอ. 7 (เอกสารหน้า 50) แล้วเสนอคณะกรรมการ

(2) คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(3) คณะกรรมการเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละมิติ และ

ตัวชี้วัด

ตารางที่ 8 สภามหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดค่าน้ำหนัก การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ

มิติ/ ตัวชี้วัดในและมิติ	ค่าน้ำหนัก
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ)	สภาฯ พิจารณากำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละมิติ
2. ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)	
3. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)	
4. ด้านการเงินและงบประมาณ	
รวม	100

ตัวอย่าง

ตารางที่ 9 สภามหาวิทยาลัยกำหนดค่าน้ำหนัก ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ

มิติ/ ตัวชี้วัดในและมิติ	ค่าน้ำหนักที่สภาฯกำหนด
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ)	25
2. ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)	25
3. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)	25
4. ด้านการเงินและงบประมาณ	25
รวม	100

(4) คณะกรรมการ ส่งให้อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงาน ในแต่ละ ตัวชี้วัด โดยใช้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก และรายงานการปฏิบัติราชการ (กพร.)

ทั้งนี้หากตัวชี้วัดใดยังไม่มีผลการดำเนินงาน ให้รายงานเท่าที่มีและนำมาคิดเทียบสัดส่วนเป็นร้อยละ 100 เช่น สามารถรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้งหมดได้เพียงร้อยละ 90 ก็คิดร้อยละ 90 เทียบเป็นร้อยละ 100

(5) อธิการบดีส่งรายงานผลการดำเนินงาน ว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใดพร้อมชี้แจงปัญหาอุปสรรคข้อจำกัดในการดำเนินงาน แนวทาง/มาตรการ การแก้ไขปัญหา

(6) คณะกรรมการ พิจารณารายงานผลการดำเนินงาน

(7) คณะกรรมการมอบข้อมูลตามข้อ (4), (5) ให้ฝ่ายเลขานุการ สรุป วิเคราะห์



## การประเมินผลพิจารณาจาก

(1) ผลการดำเนินการในแต่ละด้านตามตัวชี้วัด ว่าสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

(2) พิจารณาความรวดเร็ว ความก้าวหน้า คุณภาพของผลงาน ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ (accountability) รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อจำกัด แนวทางการแก้ไข ปัญหา โดยการพิจารณาข้อมูลจะพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและการสัมภาษณ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดีและผู้แทนกลุ่มต่างๆ

### ตัวอย่าง

ตารางที่ 10 รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ  
(ข้อมูลนำมาจาก ตารางที่ 26 หน้า 51-52)

มิติ/ ตัวชี้วัดในและมิติ	สภาฯ กำหนด น้ำหนัก	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ) คะแนนในมิติที่ 1 = 16.60	25	16.60
2. ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ) คะแนนในมิติที่ 2 = 21.0	25	21.0
3. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้) คะแนนในมิติที่ 3 = 14.0	25	14.0
4. ด้านการเงินและงบประมาณ คะแนนในมิติที่ 4 = 20.0	25	20.0
รวมคะแนนใน 4 มิติ (16.60+21.0+14.0+20.0)	100	71.60

## 2. การตรวจสอบข้อมูล

เมื่อคณะกรรมการ เก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วน จะดำเนินการ ดังนี้

- 2.1) คณะกรรมการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล
- 2.2) คณะกรรมการส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขานุการ สรุปวิเคราะห์ และจัดทำ ร่าง รายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ
- 2.3) ฝ่ายเลขานุการ เสนอ สรุปผลการวิเคราะห์ และจัดทำ ร่าง รายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ ให้คณะกรรมการ พิจารณา
- 2.4) คณะกรรมการ พิจารณาข้อมูล แล้วส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้อธิการบดีพิจารณาตรวจสอบ และยืนยันความถูกต้องของข้อมูล
- 2.5) เมื่ออธิการบดีตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องแล้ว คณะกรรมการ จะดำเนินการสรุป รายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป

## 3. วิธีการคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 3.1) คะแนนผลการดำเนินการในส่วนของอธิการบดี นำมาคิดในสัดส่วน 60 % (ดูตัวอย่าง การคิดคะแนนใน หน้า 21-27)
- 3.2) คะแนนการประเมินในส่วนของคณะกรรมการนำมาคิดในสัดส่วน 40 % (ดูตัวอย่างการคิดคะแนนใน หน้า 28-31 )

### 3.1 วิธีการคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วน 60 % อธิการบดี

3.1.1 การคิดคะแนนผลการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ของที่ประชุมสภาฯ และคณะกรรมการชุด ต่างๆ

### ตัวอย่างที่ 1

ตารางที่ 11 รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ (ม.ย.54-พ.ค.55) (นำข้อมูลมาจาก ตารางที่ 20 ,21 ,22 หน้า 36-37,39,41)

ที่ประชุมสภาและ คณะกรรมการชุดต่างๆ	จำนวนมติ/ ข้อเสนอแนะ (เรื่อง)	จำนวนเรื่อง ดำเนินการแล้ว/ คิดเป็นร้อยละ	จำนวนเรื่องที่กำลัง ดำเนินการ/ คิดเป็นร้อยละ	จำนวนเรื่องที่ยังไม่ได้ ดำเนินการ/ คิดเป็นร้อยละ
1. ที่ประชุมสภา	30	25 $(25 \times 100) / 30 = 83.33$	3 $(3 \times 100) / 30 = 10$	2 $(2 \times 100) / 30 = 6.67$
2. คณะกรรมการตรวจสอบ ประจำมหาวิทยาลัย	10	8 $(8 \times 100) / 10 = 80$	1 $(1 \times 100) / 10 = 10$	1 $(1 \times 100) / 10 = 10$
3. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ	20	15 $(15 \times 100) / 20 = 75$	4 $(4 \times 100) / 20 = 20$	1 $(1 \times 100) / 20 = 5$
รวม	60	48 $(48 \times 100) / 60 = 80.00$	8 $(8 \times 100) / 60 = 13.33$	4 $(4 \times 100) / 60 = 6.67$
แปลงคะแนนร้อยละของผล ดำเนินการที่ทำเสร็จแล้วเป็น คะแนน (100 % = 5 คะแนน)		$(80 \times 5) / 100 = 4.00$	$(13.33 \times 5) / 100 = .67$	$(6.67 \times 5) / 100 = .33$
นำคะแนนที่แปลงแล้ว มาคิดในสัดส่วน 60%		$4.00 \times 60\% = 2.40$		
คะแนนในส่วน 60 % ของ อธิการบดี = 2.40				



3.1.2 การคิดคะแนนผลการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี

ตัวอย่างที่ 2

การคิดคะแนนผลการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี ในปีที่ 4 (วันที่ 6 มิ.ย. 54 - 5 มิ.ย. 55)

ตารางที่ 12 รายงานการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี ในปีที่ 4 (6 มิ.ย. 54 - 5 มิ.ย. 55)

(นำข้อมูล มาจากตารางที่ 23 หน้า 44-45)

วิสัยทัศน์ของอธิการบดี และเป้าหมายเมื่อดำรงตำแหน่งครบ 4 ปี (2555)	เป้าหมาย ปีที่ 4 (6มิ.ย.54 -5 มิ.ย. 55)	ผลการดำเนินงาน ใน ปีงบประมาณ 2554 (1 ต.ค. 53 -30 ก.ย.54)	คะแนนการประเมิน ตามเกณฑ์ที่กำหนด
1. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทั้ง สายวิชาการและสายสนับสนุน เป้าหมาย 80 %	บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนได้รับการ พัฒนา ร้อยละ 80	บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนได้รับการ พัฒนา ร้อยละ 85	4.5
2. อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอก เป้าหมาย ร้อยละ 40 ต่ออาจารย์ ประจำทั้งหมด	อาจารย์วุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาเอก ร้อยละ 40 ต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด	อาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก ร้อย ละ 40 ต่ออาจารย์ประจำ ทั้งหมด	3.5
3. อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ.+ รศ. + ศ.) เป้าหมาย ร้อยละ 50 ต่อจำนวน อาจารย์ประจำทั้งหมด	อาจารย์มีตำแหน่งทาง วิชาการ (ผศ.+ รศ. + ศ.) เป้าหมาย ร้อยละ 50 ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ ทั้งหมด	อาจารย์มีตำแหน่งทาง วิชาการ (ผศ.+ รศ. + ศ.) เป้าหมาย ร้อยละ 42 ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ ทั้งหมด	2.5
4. การพัฒนาหลักสูตร เป้าหมาย มีหลักสูตรบูรณาการ จำนวน 15 % ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหลักสูตรบูรณาการ จำนวน 15% ของหลักสูตร ทั้งหมด	มีหลักสูตรบูรณา การ ร้อยละ 2% ของ หลักสูตรทั้งหมด	1.0
คะแนนเฉลี่ย			11.5/4= 2.88
คะแนนผลดำเนินการของอธิการบดี นำมาคิด 60%			2.88x60% = 1.73
คะแนนในส่วน 60 % ของอธิการบดี = 1.73			

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี

เป้าหมายเป็นร้อยละ	เป้าหมายเป็นระยะเวลา	คะแนนที่ได้
ดำเนินการสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้	ดำเนินการแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	5.0 คะแนน
ดำเนินการสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 1-10	ดำเนินการแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	4.5 คะแนน
ดำเนินการสำเร็จเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้	ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลา ที่กำหนด	3.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 1-10	ดำเนินการแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	2.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 10 ขึ้นไป	ดำเนินการแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	1.0 คะแนน
ไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้	ไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้	0 คะแนน

3.1.3 การคิดคำนวณ คะแนนผลการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ตัวอย่างที่ 3

การคิดคำนวณ คะแนนผลการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2554

ตารางที่ 13 รายงานการดำเนินงานตามแผนตามแผนยุทธศาสตร์ 2554 (นำข้อมูลมาจากตารางที่ 24 หน้า 47)

พันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	สภา กำหนดน้ำหนัก ตามแผน ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ตัวชี้วัดตาม แผน ยุทธศาสตร์	ผลการ ดำเนินการตาม แผนยุทธศาสตร์	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	15	4	3	$(3 \times 15) / 4 = 11.25$
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจการนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ สังคม	10	1	1	$(1 \times 10) / 1 = 10$
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์	10	2	2	$(2 \times 10) / 2 = 10$
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิง สร้างสรรค์	20	4	1	$(1 \times 20) / 4 = 5$
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคม โดยการให้บริการทางวิชาการ อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	10	2	1	$(1 \times 10) / 2 = 5$
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติรวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อ รักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและ นานาชาติ	10	2	1	$(1 \times 10) / 2 = 5$
7. การบริหารจัดการองค์การอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง การสร้างสรรค์	15	4	4	$(4 \times 15) / 4 = 15$
8.การพัฒนากระบวนทัศน์เพื่อการบริหาร จัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ	10	2	2	$(2 \times 10) / 2 = 10$
รวมทั้งหมด	100	21	15 (71.43)	71.25
แปลงคะแนนร้อยละของผล ดำเนินการที่ทำเสร็จแล้ว เป็น คะแนน (100 % = 5 คะแนน)				$(71.25 \times 5) / 100 = 3.56$
นำคะแนนที่แปลงแล้ว มาคิดในสัดส่วน 60%				$3.56 \times 60\% = 2.14$
คะแนนในส่วน 60 % ของอธิการบดี = 2.14				



ตัวอย่างที่ 4

การคิดคำนวณ คะแนนผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ประจำปี 2554

ตารางที่ 14 รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554 (นำข้อมูลมาจากตารางที่ 25 หน้า 49 )

พันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	สภา กำหนดน้ำหนัก ตามแผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปี	เป้าหมาย ตัวชี้วัดตาม แผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปี	ผลการ ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	15	5	5	$(5 \times 15) / 5 = 15$
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ สังคม	10	1	1	$(1 \times 10) / 1 = 10$
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์	10	7	6	$(6 \times 10) / 7 = 8.57$
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิง สร้างสรรค์	20	4	3	$(3 \times 20) / 4 = 15$
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคม โดยการให้บริการทางวิชาการ อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	10	4	2	$(2 \times 10) / 4 = 5$
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติรวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อ รักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและ นานาชาติ	10	3	3	$(3 \times 10) / 3 = 10$
7. การบริหารจัดการองค์การอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง การสร้างสรรค์	15	11	8	$(8 \times 15) / 11 = 10.91$
8.การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ	10	2	2	$(2 \times 10) / 2 = 10$
รวมทั้งหมด	100	37	30 (81.08)	84.48
แปลงคะแนนร้อยละของผล ดำเนินการ ที่ ทำ เสร็จ แล้ว เป็น คะแนน (100 % = 5 คะแนน)				$(84.48 \times 5) / 100 = 4.22$
นำคะแนนที่แปลงแล้ว มาคิดในสัดส่วน 60%				$4.22 \times 60\% = 2.53$
คะแนนในส่วน 60 % ของอธิการบดี =2.53				



### 3.1.4 การคิดคะแนนผล การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ

#### ตัวอย่างที่ 5

การคิดคำนวณ คะแนนผล การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ

ตารางที่ 15 รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุลง 4 มิติ  
(นำข้อมูลมาจากตารางที่ 26 หน้า 51-52)

มิติ/ ตัวชี้วัดในและมิติ	สภา กำหนด น้ำหนัก	คะแนน เต็มแต่ ละข้อ	คะแนนที่ ม.ทำได้	คิดคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
<b>1. ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ)</b>	25			
1.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความพึงพอใจของนิสิต (ตัวชี้วัดที่ 6.1 ของ กพร.)	5	5.0	3.0	$(3 \times 5) / 5$ = 3.0
1.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อสถาบัน (ตัวชี้วัดที่ 6.2 ของ กพร.)	5	5.0	4.0	$(4 \times 5) / 5$ = 4.0
1.3 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการสอนของคณาจารย์ ระดับปริญญาตรี (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	5	5.0	3.0	$(3 \times 5) / 5$ = 3.0
1.4 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมนักศึกษาที่เข้า ร่วม (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	5	5.0	4.0	$(4 \times 5) / 5$ = 4.0
1.5 ความพึงพอใจของผู้รับการอบรม สัมมนาฯ ต่อ โครงการ บริการทางวิชาการ แก่สังคมที่มหาวิทยาลัย จัดขึ้น (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	3	5.0	3.0	$(3 \times 3) / 5$ = 1.80
1.6 ความพึงพอใจของผู้รับการอบรม สัมมนาฯ ต่อโครงการทำ นุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	2	5.0	2.0	$(2 \times 2) / 5$ = .80
คะแนนในมิติที่ 1 = 16.60				16.60
<b>2. ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)</b>	25			
2.1 กระบวนการพัฒนาแผน(คุณภาพของแผนกลยุทธ์) (ตัวชี้วัดที่ 1.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	10	5.0	5.0	$(5 \times 10) / 5$ = 10
2.2 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของ สถาบัน (ตัวชี้วัดที่ 7.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ )	5	5.0	4.0	$(4 \times 5) / 5$ = 4.0
2.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจ (ตัวชี้วัด 7.3 การประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	3.0	$(3 \times 5) / 5$ = 3.0
2.4 ระบบบริหารความเสี่ยง (ตัวชี้วัดที่ 7.4 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	4.0	$(4 \times 5) / 5$ = 4.0
คะแนนในมิติที่ 2 = 21.0				21.0
<b>3. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)</b>	25			
3.1 ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษาและ สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ (ตัวชี้วัด 2.5 การประเมินคุณภาพฯ)	10	5.0	2.0	$(2 \times 10) / 5$ = 4.0

มิติ/ ตัวชี้วัดในและมิติ	สภา กำหนด น้ำหนัก	คะแนน เต็มแต่ ละข้อ	คะแนนที่ ม.ทำได้	คิดคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
3.2 การพัฒนาสู่สถาบันการเรียนรู้ (ตัวชี้วัด 7.2 การประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	4.0	$(4 \times 5) / 5$ = 4.0
3.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษา (ตัวชี้วัดที่ 14 ของกพร.)	5	5.0	2.0	$(2 \times 5) / 5$ = 2.0
3.4 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนา และการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา (ตัวชี้วัดที่ 15 ของกพร.)	5	5.0	4.0	$(4 \times 5) / 5$ = 4.0
คะแนนในมิติที่ 3 = 14.0				14.0
4. ด้านการเงินและงบประมาณ	25			
4.1 ระบบและกลไกการเงินงบประมาณ (ตัวชี้วัดที่ 8.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	10	5.0	4.0	$(4 \times 10) / 5$ = 8.0
4.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนและรายจ่ายภาพรวม (ตัวชี้วัดที่ 8 ของกพร.)	15	5.0	4.0	$(4 \times 15) / 5$ = 12.0
คะแนนในมิติที่ 4 = 20.0				20.0
รวมคะแนนใน 4 มิติ $(16.60 + 21.0 + 14.0 + 20.0) = 71.60$	100			
แปลงเป็นคะแนน(จากคะแนนเต็ม5) $= (71.60 \times 5) / 100 = 3.58$				
คะแนนในส่วนของอิทธิกรบตี 60% $= 3.58 \times 60\% = 2.15$				

### 3.2 วิธีการคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วน 40 % ของคณะกรรมการ

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ในส่วนของคณะกรรมการนำมาจาก คะแนนเฉลี่ย การตอบแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ของกลุ่มคณบดี /ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และจากกลุ่มผู้แทนกลุ่มต่างๆ มาคิดคำนวณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.2.1 แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี มีทั้งหมด 7 ตอน (หน้า53)

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับอธิการบดี

ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะของที่ประชุมสภาฯ และ คณะกรรมการชุดต่างๆ

ตอนที่ 4 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ เป้าหมายที่อธิการบดีนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเมื่อเข้ารับตำแหน่งและสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว

ตอนที่ 5 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ตอนที่ 6 การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 7 ข้อคิดเห็น/เสนอแนะอื่นๆ

3.2.2 คณะกรรมการส่งแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ในกลุ่มคณบดี /ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และกลุ่มผู้แทนกลุ่มต่างๆ

3.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละตอน โดยคิดคะแนนแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มคณบดี /ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก 2) กลุ่มผู้แทนกลุ่มต่างๆ และในแต่ละตอน

3.2.4 นำคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามในแต่ละตอน มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน ดังนี้



ตารางที่ 16 การนำคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการคำนวณในแต่ละส่วน

การประเมินในแต่ละส่วน	ใช้คะแนนเฉลี่ยการตอบแบบสอบถามการประเมินผล ฯ
ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร มี 2 ด้าน คือ 1.1 การดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาและคณะกรรมการชุดต่างๆ มี 3 ประเด็น 1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาฯ	ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ
1.1.2 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย
1.1.3 การดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะ ของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การ ปฏิบัติงานฯ	ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานฯ
1.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี	ตอนที่ 4 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ เป้าหมายที่ อธิการบดีนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และได้รับ ความเห็นชอบแล้ว
ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติราชการประจำปี	ตอนที่ 5 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติราชการประจำปี
ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การ ประเมินแบบสมดุล 4 มิติ	ตอนที่ 6 การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร

3.2.5 นำคะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม คือ กลุ่มคณบดี /ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก  
และกลุ่มผู้แทนกลุ่มต่างๆ มาคิดในสัดส่วนดังนี้

1. คะแนนเฉลี่ยกลุ่มคณบดี/ผอ. นำมาคิดในสัดส่วน 60%
  2. คะแนนเฉลี่ย กลุ่มผู้แทน นำมาคิดในสัดส่วน 40%
- รวม 2 กลุ่ม 100 %
- นำมาคิดในสัดส่วนคะแนนของกรรมการ 40 %

(ทั้งนี้สัดส่วนค่าน้ำหนักของแต่ละกลุ่ม (กลุ่มคณบดี กลุ่มผู้แทนต่างๆ ) คณะกรรมการแต่ละชุด  
สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม)

ตัวอย่าง วิธีการคิดคะแนนในสัดส่วน 40 % ของคณะกรรมการ แสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 คะแนนการประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีในส่วนของ 40 % ของคณะกรรมการ

การประเมินแต่ละส่วน	คะแนนการประเมินในส่วนของคณะกรรมการ			นำคะแนนของ กรรมการมาคิดใน สัดส่วน 40 %
ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร มี 2 ด้าน คือ				
1.1 ด้านการดำเนินงานตามมติข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ และ คณะกรรมการชุดต่างๆ มี 3 ประเด็น				
1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภาฯ คะแนนในส่วนนี้ นำมาจากคะแนนเฉลี่ย การ ตอบแบบประเมินผลฯ ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาฯ	1. คะแนนเฉลี่ยกลุ่ม คณบดี/ผอ.= 3.18	60%	3.18x.60%=1.91	2.94x 40% = 1.18
	2. คะแนนเฉลี่ย กลุ่มผู้แทน =2.58	40%	2.58x 40% =1.03	
	รวม	100%	2.94	
1.1.2 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการ ตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย  คะแนนในส่วนนี้ นำมาจากคะแนนเฉลี่ย การตอบแบบประเมินผลฯ ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการ ตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	1. คะแนนเฉลี่ยกลุ่ม คณบดี/ผอ.= 3.08	60%	3.08x 60% =1.85	3.03x 40% =1.21
	2 คะแนนเฉลี่ยกลุ่ม ผู้แทนต่างๆ = 3.03	40%	2.95x 40% =1.18	
	รวม	100%	3.15	
1.1.3 การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการปฏิบัติงานฯ  คะแนนในส่วนนี้ นำมาจากคะแนนเฉลี่ยการ ตอบแบบประเมินผลฯ ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลฯ	1. คะแนนเฉลี่ยกลุ่ม คณบดี/ผอ. = 4.00	60%	4.00x 60% =2.40	3.60 x 40% =1.44
	2. คะแนนเฉลี่ย กลุ่มผู้แทน = 3.00	40%	3.00x 40% =1.20	
	รวม	100%	3.60	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

การประเมินแต่ละส่วน	คะแนนการประเมินในส่วนของคณะกรรมการ			นำคะแนนของกรรมการมาคิดในสัดส่วน 40 %
1.2 ด้านการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของ อธิการบดี คะแนนในส่วนนี้ นำมาจากคะแนนเฉลี่ย การตอบแบบประเมินผลฯ ตอนที่ 4 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ เป้าหมายที่อธิการบดีนำเสนอต่อสภาฯ และได้รับความเห็นชอบจากสภาฯ	1.คะแนนเฉลี่ยกลุ่มคณบดี/ผอ.= 4.50	60%	4.50x 60% =2.70	3.74x 40% =1.50
	2.คะแนนเฉลี่ยกลุ่มผู้แทน = 2.60	40%	2.60x 40% =1.04	
	รวม	100%	3.74	
ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี นำมาจากคะแนนเฉลี่ย การตอบแบบประเมินผลฯ ตอนที่ 5 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี	1. คะแนนเฉลี่ยกลุ่มคณบดี/ผอ. = 3.50	60%	3.50x 60% =2.10	3.31x 40% =1.32
	2. คะแนนเฉลี่ยกลุ่มผู้แทน = 3.02	40%	3.02x 40% =1.21	
	รวม	100%	3.31	
ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมิน แบบสมดุลง 4 มิติ  นำมาจากคะแนนเฉลี่ย การตอบแบบประเมินผลฯ ตอนที่ 6 การบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กร	1. คะแนนเฉลี่ยกลุ่มคณบดี/ผอ.= 4.20	60%	4.20x 60% =2.52	3.72x 40% =1.49
	2. คะแนนเฉลี่ยกลุ่มผู้แทน = 3.01	40%	3.01x 40% =1.20	
	รวม	100%	3.72	



#### 4. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมาจาก

1. คะแนนในส่วนผลการดำเนินงานของอธิการบดี 60 %
  2. คะแนนในส่วนของคณะกรรมการ 40%
- รวม 100 %

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่

18

ตารางที่ 18 การคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน

ส่วนที่ประเมิน	คะแนนในส่วน ของอธิการบดี นำมาคิดใน สัดส่วน 60 %	คะแนนในส่วนของ คณะกรรมการนำมา คิดในสัดส่วน 40 %	รวมคะแนนทั้งหมด 100% (= 5 คะแนน)
<b>ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร มี 2 ด้าน คือ</b> 1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของ ที่ประชุมสภาและคณะกรรมการชุดต่างๆ มี 3 ประเด็น 1.1.1 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภา 1.1.2 การดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย 1.1.3 การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการ ปฏิบัติงานฯ	2.40	$(1.18+1.21+1.44)/3$ = 1.28	3.68
1.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯของอธิการบดี	1.73	1.50	3.23
คะแนน ส่วนที่ 1 = $(1.1 + 1.2)/2$	$(2.40+1.73)/2$ = 2.07	$(1.28+1.50)/2$ = 1.39	$(2.07+1.39)$ = 3.46
<b>ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และ                      แผนปฏิบัติราชการประจำปี</b> 2.1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2.2 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี คะแนน ส่วนที่ 2 = $(2.1+2.2)/2$	$(2.14+2.53)/2$ = 2.34	1.32	$(2.34+1.32)$ = 3.66
<b>ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การ                      ประเมิน แบบสมดุลง 4 มิติ</b>	2.15	1.49	3.64

การแปลความหมายคะแนน

คะแนนเฉลี่ย

4.50 - 5.00

3.50 - 4.49

2.50 - 3.49

1.50 - 2.49

น้อยกว่า 1.50

การแปลความคะแนน

ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงมาก

ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง

ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ

ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำมาก/ต้องปรับปรุง

สรุป การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานฯ

1. ผลการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุม สภาและคณะกรรมการชุดต่างๆ มีคะแนนเฉลี่ย = 3.69 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง
2. ผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี มีคะแนนเฉลี่ย = 3.23 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผลการดำเนินงานในส่วนการพัฒนางองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย = 3.46 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
4. ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี มีคะแนนเฉลี่ย = 3.66 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง
5. ผลการดำเนินงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล 4 มิติ มีคะแนนเฉลี่ย = 3.64 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง

5. สรุปผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

สภามหาวิทยาลัยกำหนดผลการประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วนคือ ส่วนที่1 ส่วนที่2 และส่วนที่ 3 ต้องมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง คือ ต้องได้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละส่วน 3.50 ขึ้นไป

จากคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน สรุปดังแสดงในตารางที่ 19 ตารางที่ 19 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีในแต่ละส่วน

ส่วนที่ประเมิน	คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลการปฏิบัติงาน/การแปลความหมาย คะแนน	ผ่าน/ไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่สภาฯ กำหนด
ส่วนที่ 1 การพัฒนางองค์กร	3.46 ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง	ไม่ผ่าน
ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	3.66 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับสูง	ผ่าน
ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (Balanced Scorecard :BSC)	3.64 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับสูง	ผ่าน

ดังนั้น ผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ไม่ผ่านเกณฑ์ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

การแปลความหมายคะแนน

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความคะแนน
4.50- 5.00	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 - 4.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ
น้อยกว่า 1.50	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำมาก/ต้องปรับปรุง

### ส่วนที่ 3 แบบฟอร์มการเก็บข้อมูล

คณะกรรมการได้กำหนดรายละเอียดแบบฟอร์มเพื่อการเก็บข้อมูล พร้อมยกตัวอย่างการกรอกข้อมูล และแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ดังนี้

#### 1. แบบฟอร์มการเก็บรวบรวมข้อมูล และตัวอย่างมีดังนี้

แบบฟอร์ม ปอ.1	รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะข้อสังเกต ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย
แบบฟอร์ม ปอ.2	รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะข้อสังเกต ของ คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย
แบบฟอร์ม ปอ.3	รายงานการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี
แบบฟอร์ม ปอ.4	รายงานการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี
แบบฟอร์ม ปอ.5	รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี
แบบฟอร์ม ปอ.6	รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
แบบฟอร์ม ปอ.7	รายงานการดำเนินงาน การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ

#### 2. แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบฟอร์ม ปอ.1 รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะข้อสังเกต ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

ด้าน	มติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ที่สำคัญในเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จแล้ว	กำลังดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/ แนวทางการแก้ไข/ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1.	สรุปจำนวนมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของสภามหาวิทยาลัย ในช่วงระยะเวลา 1 ปี ตามช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี ทั้งหมดว่ามีกี่เรื่อง	รายงานผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ที่ได้รับมอบหมายจากที่สภามหาวิทยาลัย				
2.						
3.						
4.	รวมมติ /ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกต ทั้งหมด..... เรื่อง					
	ร้อยละของผลการดำเนินการ					

ตารางที่ 20 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย (มย.54-พค.55)

ด้าน	มติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ที่สำคัญในเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จแล้ว	กำลังดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข/ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1. การออกนอกระบบราชการ	1. มหาวิทยาลัยจัดทำ พรบ.มหาวิทยาลัย ศิลปากร ในการปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้แล้วเสร็จภายใน เดือน ตุลาคม 2555	นำเสนอ พรบ.มหาวิทยาลัย ศิลปากร พ.ศ. ....ให้สภา มหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบเมื่อการประชุมครั้งที่ 7/2555 วันที่ 15 กรกฎาคม 2555 ซึ่งสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว	/	/		เนื่องจากมีข้อบังคับ ที่จะต้องดำเนินการ จำนวนมาก คาดว่าจะเสร็จ เดือน ตุลาคม 2555 และนำเสนอสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมเดือน พฤศจิกายน 2555
2. การแก้ไขข้อบังคับด้านการเงิน	1.มติให้แก้ไขข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเงินรายได้ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	ยังไม่ได้ดำเนินการ				ข้อบังคับที่มีจำนวนมาก ซ้ำซ้อน ต้องใช้เวลาในการศึกษา วิเคราะห์ จะจ้างผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีประสบการณ์มาช่วย คาดว่าจะแล้วเสร็จ เดือน ธค. 2555



ตารางที่ 20 (ต่อ)

ด้าน	มติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ที่สำคัญในเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จแล้ว	กำลังดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/ แนวทางการแก้ไข/ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
3. ด้านบริหารจัดการ	.....					
4. กายภาพ						
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร						
6.						
7.						
8.						
	รวมมติ / ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตที่สำคัญตามนโยบายของมหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัย = 30 เรื่อง		25	3	2	
	คิดร้อยละของผลการดำเนินการ		$(25 \times 100) / 30 = 83.33$	$(3 \times 100) / 30 = 10$	$(2 \times 100) / 30 = 6.67$	

ลงชื่อ .....  
 (อธิการบดี / รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย)  
 วันที่ .....



แบบฟอร์ม ปอ.2 รายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะข้อสังเกต ของ คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย

ด้าน	มติ/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อสังเกต ของ คณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการ เสร็จแล้ว	กำลัง ดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/ แนวทาง การแก้ไข/ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะ แก้แล้วเสร็จ
1.	สรุปจำนวนมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย ในช่วงระยะเวลา 1 ปี ตาม ช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี ทั้งหมดว่ามีกี่เรื่อง	รายงานผลการดำเนินการ ของมหาวิทยาลัย ตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการ ตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย				
2.						
3.						
4.						
	รวมมติ /ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตทั้งหมด ..... เรื่อง					
	คิร้อยละของผลการดำเนินการ					

ตารางที่ 21 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย (มย.54-พค.55)

ด้าน	มติ/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จแล้ว	กำลังดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/ แนวทางการแก้ไข/ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะเสร็จ
1.ระบบการเงินและบัญชี	1. ควรจัดระบบการเงินให้เป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ให้แล้วเสร็จภายใน ธันวาคม 2555 2. เร่งตรวจสอบบัญชี ให้เป็นปัจจุบันและแล้วเสร็จภายในเดือน ตุลาคม 2555	1. ได้ตั้งคณะทำงานแล้ว ศึกษาและจัดระบบการเงินและบัญชี ให้เป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย 2. ดำเนินการตรวจสอบบัญชีที่ค้างอยู่ทั้งหมดเสร็จเรียบร้อยแล้ว และรายงานสภา มหาวิทยาลัยทราบแล้ว เมื่อเดือนกันยายน 2555 ยังไม่ได้ดำเนินการ	/	/		คาดว่าจะแล้วเสร็จ มกราคม 2556
2. มหาวิทยาลัยยังมีความเสี่ยงด้านการเงิน	1. ควรจัดทำฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ					คาดว่าจะดำเนินการ ก.พ.2556
3.						
4.						
5.						
	รวมมติ /ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกต = 10 เรื่อง		8	1	1	
	ร้อยละของผลการดำเนินการ		(8x100)/10 = 80	(1x100)/10 = 10	(1x100)/10 = 10	

ลงชื่อ .....  
(อธิการบดี /รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย)  
วันที่ .....



แบบฟอร์ม ปอ.3 รายงานการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

ข้อเสนอแนะด้าน	จำนวนข้อเสนอแนะ	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จแล้ว	กำลังดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมารายงาน						
รวมข้อเสนอแนะทั้งหมด เรื่อง						
คิดร้อยละของผลการดำเนินการ						



ตารางที่ 22 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีครั้งที่2(มัย.53-พค.54)

ข้อเสนอแนะด้าน	จำนวนข้อเสนอแนะ	รายงานผลการดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จแล้ว	กำลังดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ปัญหาอุปสรรค/ แนวทางการแก้ไข กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1) การสนับสนุนหอศิลป์ การจัดเก็บผลงาน 2) การเพิ่มอัตราค่าจ้างช่างศิลป์วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย	1) อยู่ระหว่างดำเนินการเขียนแบบเพื่อจัดสร้างอาคารเก็บผลงานของหอศิลป์เพิ่มเติม 2) เพิ่มอัตราค่าจ้างช่างศิลป์วัฒนธรรมแล้วจำนวน 3 อัตรา	/			
2. ด้านการเงินงบประมาณ	1) ควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 2) ฐานข้อมูลด้านการเงิน	1) ในปีงบประมาณ 2556 การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 2) ยังไม่ได้ดำเนินการ	/		/	
3. ด้านกายภาพ						
4. ด้านสวัสดิการความก้าวหน้าของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา						
5. ปัจจัยที่เอื้อต่อนักศึกษา						
6. การพัฒนาบุคลากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน	รวมข้อเสนอแนะทั้งหมด 20 เรื่อง		15	4	1	
	คิดร้อยละของผลการดำเนินการ		$(15 \times 100) / 20 = 75$	$(4 \times 100) / 20 = 20$	$(1 \times 100) / 20 = 5$	

ลงชื่อ .....  
(อธิการบดี /รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย)  
วันที่ .....

แบบฟอร์ม ปอ.4 รายงานการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี

วิสัยทัศน์ของอธิการบดี และเป้าหมายเมื่อดำรงตำแหน่งครบวาระ 4 ปี	เป้าหมายปี ที่ 1	เป้าหมาย ปีที่ 2	เป้าหมาย ปีที่ 3	เป้าหมาย ปีที่ 4	ผลการดำเนินงาน ใน ปีงบประมาณ	คะแนน การประเมินตาม เกณฑ์ที่กำหนด	ปัญหา/อุปสรรค แนวทางการแก้ไข กำหนดเวลาที่คาดว่าจะ แก้แล้วเสร็จ
กรอกข้อมูลเป้าหมาย การดำเนินงานในแต่ละปี ตามที่นำเสนอต่อสภาฯ และได้รับความเห็นชอบ แล้ว					รายงานผลการดำเนินงาน โดย ใช้ปี งบประมาณ	พิจารณา ให้คะแนน ตามเกณฑ์ ที่กำหนด	

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ )

.....  
 .....

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี

เป้าหมายเป็นร้อยละ	เป้าหมายเป็นระยะเวลา	คะแนนที่ได้
ดำเนินงานสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้	ดำเนินงานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	5.0 คะแนน
ดำเนินงานสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 1-10	ดำเนินงานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	4.5 คะแนน
ดำเนินงานสำเร็จเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้	ดำเนินงานแล้วเสร็จตามระยะเวลา กำหนด	3.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 1-10	ดำเนินงานแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	2.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 10 ขึ้นไป	ดำเนินงานแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	1.0 คะแนน
ไม่ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ไม่ได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0 คะแนน



ตารางที่ 23 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ ของอธิการบดี ในปีที่ 4 (6 มิ.ย. 54 – 5 มิ.ย. 55)

วิสัยทัศน์ของอธิการบดี และเป้าหมายเมื่อดำรงตำแหน่งครบวาระ 4 ปี	เป้าหมายปี ที่ 1 (6มิย.51 - 5มิย.52)	เป้าหมาย ปีที่ 2 (6 มิย. 52 - 5 มิย. 53)	เป้าหมาย ปีที่3 (6มิย.53 - 5 มิย. 54)	เป้าหมาย ปีที่4 (6มิย.54 - 5 มิย. 55)	ผลการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ 2555 (1 ตค. 54 -30กย.55)	คะแนน การประเมินตาม เกณฑ์ที่กำหนด	ปัญหา/อุปสรรค แนวทางการแก้ไข กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1. การพัฒนาคุณภาพของ บุคลากรทั้งสายวิชาการ และ สายสนับสนุน เป้าหมาย 80 %	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ในรอบปีงบประมาณ 2555 สามารถ พัฒนาบุคลากรทั้ง สายวิชาการ และสายสนับสนุนได้ร้อยละ 85 บุคลากรทั้งหมด	4.5	งบประมาณ โครงการพัฒนา บุคลากรมีจำกัด จะเพิ่ม งบประมาณในปี 2555 คาดว่าจะ แก้ไขปัญหาได้ ในเดือน ตค.55
2. อาจารย์วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก เป้าหมาย ร้อยละ 40 ต่อ อาจารย์ประจำทั้งหมด	ร้อยละ 30	ร้อยละ 35	ร้อยละ 38	ร้อยละ 40	ในปีงบประมาณ 2555 สนับสนุนให้อาจารย์มีวุฒิ ปริญญาเอกได้ ร้อยละ 40 ของ อาจารย์ทั้งหมด	3.5	
3.อาจารย์มีตำแหน่งทาง วิชาการ (ผศ.+ รศ. + ศ.) เป้าหมาย ร้อยละ 50 ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	ร้อยละ 40	ร้อยละ 45	ร้อยละ 46	ร้อยละ 50	ในปีงบประมาณ 2555 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ.+ รศ. + ศ.) ร้อยละ 42 จำนวนอาจารย์ ประจำทั้งหมด	2.5	

ตารางที่ 23 (ต่อ)

วิสัยทัศน์ของอธิการบดี และเป้าหมายเมื่อดำรงตำแหน่ง ครบวาระ 4 ปี	เป้าหมายปี ที่ 1 (6ม.ย.51 - 5ม.ย.52)	เป้าหมาย ปีที่ 2 (6 ม.ย.52 - 5 ม.ย.53)	เป้าหมาย ปีที่3 (6ม.ย. 53 - 5 ม.ย. 54)	เป้าหมาย ปีที่4 (6ม.ย.54 - 5 ม.ย. 55)	ผลการดำเนินงาน ใน ปีงบประมาณ 2555 (1 ต.ค. 54 -30กย.55)	คะแนน การประเมินตาม เกณฑ์ที่กำหนด	ปัญหา/อุปสรรค แนวทางการแก้ไข กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
4.การพัฒนาหลักสูตร เป้าหมาย มีหลักสูตรบูรณาการ จำนวน 15 % ของหลักสูตรทั้งหมด	ร้อยละ 1 %	ร้อยละ 1 %	ร้อยละ 2 %	ร้อยละ 15 %	ในปีงบประมาณ 2555 มี หลักสูตรบูรณาการ จำนวน 2% ของหลักสูตรทั้งหมด	1.0	
ค่าเฉลี่ย						11.5/4 = 2.88	

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ ฯ )

.....  
.....

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี

เป้าหมายเป็นร้อยละ	เป้าหมายเป็นระยะเวลา	คะแนนที่ได้
ดำเนินงานสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้	ดำเนินงานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	5.0 คะแนน
ดำเนินงานสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 1-10	ดำเนินงานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	4.5 คะแนน
ดำเนินงานสำเร็จเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้	ดำเนินงานแล้วเสร็จตามระยะเวลา กำหนด	3.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 1-10	ดำเนินงานแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือนขึ้นไป	2.5 คะแนน
ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 10 ขึ้นไป	ดำเนินงานแล้วเสร็จหลังระยะเวลาที่กำหนด 3 เดือนขึ้นไป	1.0 คะแนน
ไม่ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ไม่ได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0 คะแนน



แบบฟอร์ม ปอ.5 รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี

พันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์	สภาฯ กำนัน นำหน้า	จำนวน เป้าหมาย(ตัวชี้วัด)	จำนวนผล สำเร็จ (ตัวชี้วัด)	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
รวม					

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ ฯ )

.....

.....



ตารางที่ 24 ตัวอย่าง การออกข้อมูล รายงานการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ.2554

พันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์	สาขา กำนัน นำหนัก	จำนวน เป้าหมาย(ตัวชี้วัด)	จำนวนผล สำเร็จ (ตัวชี้วัด)	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน โดยเน้นให้ ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	15	4	3	$(3 \times 15) / 4 = 11.25$	
2.การปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมนักศึกษา เพื่อเสริมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความ รับผิดชอบต่อสังคม	10	1	1	$(1 \times 10) / 1 = 10$	
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์	10	2	2	$(2 \times 10) / 2 = 10$	
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิงสร้างสรรค์	20	4	1	$(1 \times 20) / 4 = 5$	
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคม โดยการให้บริการ ทางวิชาการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	10	2	1	$(1 \times 10) / 2 = 5$	
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติ และนานาชาติ	10	2	1	$(1 \times 10) / 2 = 5$	
7. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเป็น มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์	15	4	4	$(4 \times 15) / 4 = 15$	
8.การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจ ให้มีประสิทธิภาพ	10	2	2	$(2 \times 10) / 2 = 10$	
รวมทั้งหมด	100	21	15 (71.43)	71.25	

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ ฯ )

.....

แบบฟอร์ม ปอ.6 รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

พันธกิจ	สภาฯ กำหนด น้ำหนัก	จำนวน เป้าหมาย(ตัวชี้วัด)	จำนวนผล สำเร็จ (ตัวชี้วัด)	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
รวม					

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ ฯ )

.....  
 .....



ตารางที่ 25 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลรายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประจำปี พ.ศ.2554

พันธกิจของมหาวิทยาลัย	สภาฯ กำหนดน้ำหนัก ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี	เป้าหมาย ตัวชี้วัดตาม แผนปฏิบัติการประจำปี	ผลการ ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี	คิดคะแนนถ่วง น้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1.การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์	15	5	5	$(5 \times 15) / 5 = 15$	
2.การปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความ รับผิดชอบต่อสังคม	10	1	1	$(1 \times 10) / 1 = 10$	
3.การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์	10	7	6	$(6 \times 10) / 7 = 8.57$	
4. การสร้างความเป็นเลิศด้านการศึกษาวิจัยสร้างสรรค์	20	4	3	$(3 \times 20) / 4 = 15$	
5. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคม โดยบริการ ทางวิชาการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	10	4	2	$(2 \times 10) / 4 = 5$	
6. การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติ และนานาชาติ	10	3	3	$(3 \times 10) / 3 = 10$	
7. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเป็น มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์	15	11	8	$(8 \times 15) / 11 = 10.91$	
8.การพัฒนากระบวนการจัดการบริหารจัดการตามพันธกิจ ให้มีประสิทธิภาพ	10	2	2	$(2 \times 10) / 2 = 10$	
	100	37	30	84.48	

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ )



แบบฟอร์ม ปอ. 7 รายงานการดำเนินงาน การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ

มิติตำาน/ ตัวชี้วัดและมิติ	สภาวกำหนัดน้ำหนัก	คะแนนเต็มแต่ละข้อ	คะแนนน้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข ข้อเสนอแนะะกักหนัดเวลา ที่คาดวจะแล้วเสร็จ
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ)				
1.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความพึงพอใจของนิสิต (ตัวชี้วัดที่ 6.1 ของ กพร.)				
1.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อสถาบัน (ตัวชี้วัดที่ 6.2 ของ กพร.)				
1.3 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการสอนของคณาจารย์ระดับปริญญาตรี (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)				
1.4 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมนักศึกษาที่เข้าร่วม (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)				
1.5 ความพึงพอใจของผู้รับการอบรม สัมมนาฯ ต่อโครงการ บริการทางวิชาการ แก่สังคมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)				
1.6 ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ สัมมนาฯ ต่อโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)				
2. ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)				
2.1 กระบวนการพัฒนาแผนคุณภาพของแผนกลยุทธ์(ตัวชี้วัดที่ 1.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)				
2.2 ภาวะผู้นำของสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (ตัวชี้วัดที่ 7.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)				
2.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจ (ตัวชี้วัด 7.3 การประเมินคุณภาพฯ)				
2.4 ระบบบริหารความเสี่ยง (ตัวชี้วัดที่ 7.4 ของ ประเมินคุณภาพฯ)				
3. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)				
3.1 ห้องสมุด อุประการการศึกษาและ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (ตัวชี้วัด 2.5 การประเมินคุณภาพฯ)				
3.2 การพัฒนาสู่สถาบันการเรียนรู้ (ตัวชี้วัด 7.2 การประเมินคุณภาพฯ ปี 2553)				
3.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลม ศึกษ (ตัวชี้วัดที่ 14 ของกพร.)				
3.4 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา(ตัวชี้วัดที่ 15 ของกพร.)				
4. ด้านการเงินและงบประมาณ				
4.1 ระบบและกลไกการเงินงบประมาณ(ตัวชี้วัดที่ 8.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)				
4.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนและรายจ่ายภาพรวม (ตัวชี้วัดที่ 8 ของกพร.)				
รวม			100	

ผู้รับผิดชอบให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ ฯ )

.....  
 .....

ตารางที่ 26 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูล รายงานการดำเนินงาน การประเมินแบบสมดุลด 4 มิติ

มิติด้าน/ ตัวชี้วัดในและมิติ		สภาฯ กำหนด น้ำหนัก	คะแนน เต็มแต่ละ ข้อ	คะแนนที่ ม. ทำได้	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะกำหนดเวลา ที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
<b>1. ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจผู้รับบริการ)</b>		25				
1.1	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความพึงพอใจของนิสิต (ตัวชี้วัดที่ 6.1 ของ กพร.)	5	5.0	3.0	$3 \times 5 / 5 = 3.0$	
1.2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อสถาบัน (ตัวชี้วัดที่ 6.2 ของ กพร.)	5	5.0	4.0	$4 \times 5 / 5 = 4.0$	
1.3	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการสอนของคณาจารย์ระดับปริญญาตรี (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	5	5.0	3.0	$3 \times 5 / 5 = 3.0$	
1.4	ความพึงพอใจของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ที่เข้าร่วม (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	5	5.0	4.0	$4 \times 5 / 5 = 4.0$	
1.5	ความพึงพอใจของผู้รับบริการอบรม สัมมนาฯ ต่อโครงการ บริการทางวิชาการ แก่สังคมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	3	5.0	3.0	$3 \times 3 / 5 = 1.80$	
1.6	ความพึงพอใจของผู้รับบริการอบรม สัมมนาฯ ต่อโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น (ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย)	2	5.0	2.0	$2 \times 2 / 5 = .80$	
<b>2. ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)</b>		25			<b>16.60</b>	
2.1	กระบวนการพัฒนาแผนงาน(คุณภาพของแผนกลยุทธ์)(ตัวชี้วัดที่ 1.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	10	5.0	5.0	$5 \times 10 / 5 = 10$	
2.2	ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (ตัวชี้วัดที่ 7.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	4.0	$4 \times 5 / 5 = 4.0$	
2.3	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจ (ตัวชี้วัด 7.3 การประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	3.0	$3 \times 5 / 5 = 3.0$	
2.4	ระบบบริหารความเสี่ยง (ตัวชี้วัดที่ 7.4 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	4.0	$4 \times 5 / 5 = 4.0$	
คะแนนในมิติที่ 2 = 21.0					21.0	



ตารางที่ 26 ตัวอย่าง การกรอกข้อมูล รายงานการดำเนินการประเมินแบบสมมูล 4 มิติ (ต่อ)

มิติต่าง/ ตัวชี้วัดในแต่ละมิติ	สภาฯ กำหนดน้ำหนัก	คะแนนเต็มแต่ละข้อ	คะแนนที่ทำได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข ข้อเสนอแนะกำหนดเวลา ที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
3. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)	25			20.0	
3.1 ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษาและ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (ตัวชี้วัด 2.5 การประเมินคุณภาพฯ)	10	5.0	2.0	$2 \times 10 / 5 = 4.0$	
3.2 การพัฒนาสู่สถาบันการเรียนรู้ (ตัวชี้วัด 7.2 การประเมินคุณภาพฯ)	5	5.0	4.0	$4 \times 5 / 5 = 4.0$	
3.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ตัวชี้วัดที่ 14 ของกพร.)	5	5.0	2.0	$2 \times 5 / 5 = 2.0$	
3.4 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาและบริหารจัดการของ สถาบันอุดมศึกษา(ตัวชี้วัดที่ 15 ของกพร.)	5	5.0	4.0	$4 \times 5 / 5 = 4.0$	
คะแนนในมิติที่ 3 = 14.0				14.0	
4. ด้านการเงินและงบประมาณ	25				
4.1 ระบบและกลไกการเงินงบประมาณ(ตัวชี้วัดที่ 8.1 ของ ประเมินคุณภาพฯ)	10	5.0	4.0	$4 \times 10 / 5 = 8.0$	
4.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนและรายจ่ายรวม (ตัวชี้วัดที่ 8 ของกพร.)	15	5.0	4.0	$4 \times 15 / 5 = 12.0$	
คะแนนในมิติที่ 4 = 20.0				20.0	
รวมคะแนนใน 4 มิติ $(16.60 + 21.0 + 14.0 + 20.0) = 71.60$	100				

ผู้รับผิดชอบปีให้ข้อมูล (อธิการบดี รองอธิการบดี หน่วยงานต่างๆ ฯ )

.....  
 .....



## แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ
  - 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของอธิการบดีและทีมผู้บริหาร
  - 2) ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะพิจารณาประเมินผลงาน ในช่วงระหว่างวันที่ 6 มิถุนายน 2554 – 5 มิถุนายน 2555
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 7 ตอน โดยมีเกณฑ์การให้ค่าคะแนน ดังนี้

5 คะแนน	มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด / มีคุณลักษณะด้านนั้นมากที่สุด
4 คะแนน	มีการดำเนินการในระดับมาก/ มีคุณลักษณะด้านนั้นมาก
3 คะแนน	มีการดำเนินการในระดับปานกลาง/ มีคุณลักษณะด้านนั้นปานกลาง
2 คะแนน	มีการดำเนินการในระดับน้อย/ มีคุณลักษณะด้านนั้นน้อย
1 คะแนน	มีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด/ มีคุณลักษณะด้านนั้นน้อยที่สุด
0 คะแนน	ไม่มีการดำเนินการ/ ไม่มีคุณลักษณะด้านนั้น

### การแปลความหมายคะแนน

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความคะแนน
4.50- 5.00	ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมีประสิทธิภาพสูงมาก/มีคุณลักษณะด้านนั้นสูงมาก
3.50- 4.49	ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมีประสิทธิภาพสูง/ มีคุณลักษณะด้านสูง
2.50 – 3.49	ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมีประสิทธิภาพปานกลาง/มีคุณลักษณะด้านนั้นปานกลาง
1.50 – 2.49	ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมีประสิทธิภาพน้อย/มีคุณลักษณะด้านนั้นน้อย
น้อยกว่า 1.50	ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมีประสิทธิภาพน้อยมากต้องปรับปรุง/ไม่มีคุณลักษณะด้านนั้นควรปรับปรุง

4. การประเมินทุกตอน (ตอนที่ 1,2,3,4,5 และ 6) ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็น และ/หรือ หากหัวข้อคำถามใดไม่ได้เกี่ยวข้องในหน้าที่ ให้ทำเครื่องหมาย - ลงในช่องระดับความเห็นแทน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 สถานภาพ  ข้าราชการ  พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
 สายวิชาการ  สายสนับสนุน
- 1.2 ตำแหน่ง  กรรมการสภามหาวิทยาลัย/ประธานคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง  
 คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/ประธานสภาคณาจารย์  
 ผู้แทนกลุ่มอาจารย์/ข้าราชการ/พนักงาน ฯ /นักศึกษา /ศิษย์เก่า  
 อื่น.....

ตอนที่ 2 คุณสมบัติของอธิการบดี

ข้อคำถาม	ระดับความเห็น					
	5	4	3	2	1	0
<b>1. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership Ability)</b>						
1.1 เป็นผู้นำในการพัฒนา การสื่อสารและการทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์						
1.2 มีความรับผิดชอบ สามารถชี้แจง ตอบคำถามในที่ประชุมต่างๆ ได้ชัดเจน เพื่อให้ที่ประชุมได้มีข้อมูล และสามารถตัดสินใจได้						
1.3 สร้างทีมงานทุกระดับ และจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ						
1.4 ตามทันการเปลี่ยนแปลง และประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา						
1.5 สนับสนุนการพัฒนา และเพิ่มพูนคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย						
1.6 มีความรอบรู้ ความสามารถในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตามตำแหน่ง						
1.7 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						
<b>2. การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving)</b>						
2.1 ปรึกษากับบุคคลที่เหมาะสม ก่อนตัดสินใจ						
2.2 ประมวลเรื่องที่ต้องใช้ประกอบการตัดสินใจ						
2.3 พิจารณาทางเลือกหลายๆ ทางก่อนตัดสินใจเลือก						
2.4 ตัดสินใจเด็ดขาดทันเวลา						
2.5 ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้เหมาะสมกับสถานการณ์						
<b>3. การเอื้อประโยชน์ให้คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (Concern for Faculty and Support Staff)</b>						
3.1 ส่งเสริมและมอบรางวัล ความสำเร็จให้คณาจารย์ และพนักงานดีเด่น						
3.2 สร้างบรรยากาศให้บุคลากรเคารพสิทธิกันและกัน และยึดถือคุณธรรม						
3.3 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในสายงานที่ปฏิบัติ						
3.4 จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นและชี้แจงเรื่อง หรือปัญหาที่เกิดขึ้น						
3.5 คณาจารย์และพนักงานเข้าพบได้ง่าย						
3.6 ใส่ใจกับความเป็นอยู่ และการทำงานของคณาจารย์/ข้าราชการ/พนักงาน						
3.7 ให้ความสำคัญกับสวัสดิการ สวัสดิภาพ ของบุคลากรทุกระดับ						

หมายเหตุ ข้อคำถามใดมีเครื่องหมาย X ในหน้าที่ยังว่าง/ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล ให้ทำเครื่องหมาย - ลงในช่องระดับความคิดเห็น



ข้อความคำถาม		ระดับความเห็น					
		5	4	3	2	1	0
4.	<b>การเอื้อประโยชน์ให้นักศึกษา (Concern for Students)</b>						
	4.1 สนับสนุน ส่งเสริมปัจจัยพื้นฐาน ห้องสมุด เทคโนโลยี อุปกรณ์โสตฯ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาและ ความสำเร็จของนักศึกษา						
	4.2 มีระบบการประชาสัมพันธ์ที่สามารถสื่อสารกับนักศึกษาได้ดีเพียงใด						
	4.3 ช่วยคณาจารย์ และพนักงาน พัฒนาผู้นำนักศึกษา						
5.	<b>การจัดการ (Management)</b>						
	5.1 มีแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน						
	5.2 มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการตามพันธกิจสำเร็จ						
	5.3 มีระบบและคัดเลือก การมอบหมายงาน การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน แก่ทีมผู้บริหารของอธิการบดีที่มีคุณภาพ และเหมาะสม ตรงกับความรู้ความสามารถ						
	5.4 มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ						
	5.5 รับฟังความคิดเห็นของของบุคลากร						
	5.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
	5.7 มีความสามารถในการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย						
	5.8 นำผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมา ทบทวนนโยบาย ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน						
6.	<b>ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ (External Relations)</b>						
	6.1 สร้างหรือสนับสนุนให้เห็นภาพลักษณ์ความก้าวหน้า และความเชี่ยวชาญทางวิชาการของมหาวิทยาลัย						
	6.2 สร้างความสัมพันธ์ และสื่อสารที่ดีกับองค์กรภายนอก						
	6.3 สร้างและสนับสนุน การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ อย่างใกล้ชิด						
	6.4 กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกับชุมชน ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และสถาบันการศึกษาอื่นๆ						
	6.5 มีสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน เพื่อประโยชน์มหาวิทยาลัย						
7.	<b>ความเป็นผู้นำด้านการเงิน (Fiscal Leadership)</b>						
	7.1 ให้ความสำคัญกับการจัดหางบประมาณเพิ่มจากรัฐ						
	7.2 ร่วมงานกับภาคเอกชน ให้เป็นแหล่งกิจกรรมการศึกษา และรายได้ใหม่ของมหาวิทยาลัย						
	7.3 ให้ความสำคัญในการจัดหาทุนเพิ่มจากแหล่งทุนภายนอก (external grants)						
	7.4 พัฒนาระบบการเงิน บัญชีให้มีระบบที่ทันสมัย คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ						
8.	<b>คุณธรรม จริยธรรม</b>						
	8.1 ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม						
	8.2 ปฏิบัติตามจรรยาบรรณผู้บริหารและข้อบังคับฯของมหาวิทยาลัย						
	8.3 มีคุณธรรมและจริยธรรม						
	8.4 มีความโปร่งใสในการดำเนินการ สามารถตรวจสอบได้						
	8.5 มีการเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการอย่างตรงไปตรงมา						
	8.6 มีความตั้งใจใช้เวลาและเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย						
	8.7 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บริหาร บุคลากร						

หมายเหตุ ข้อคำถามใดมีเครื่องหมายในหน้าที่ยของท่าน/ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล ให้ทำเครื่องหมาย - ลงในช่องระดับความคิดเห็นการ



ตอนที่ 3 ดำเนินงานตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการชุดต่างๆ

ข้อความ		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ที่ประชุมสภา</b>						
1.	อธิการบดีนำมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย ไปดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นตามที่สภา มอบหมายเพียงใด					
2.	อธิการบดีนำมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภา ไปดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่สภา กำหนด/มอบหมายเพียงใด					
3.	อธิการบดีนำมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของที่ประชุมสภา ไปดำเนินการได้สำเร็จ ตามระยะเวลาที่สภา กำหนด/มอบหมายเพียงใด					
4.	อธิการบดีได้ติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของที่ประชุมสภา และรายงานให้สภา ทราบเพียงใด					
<b>2. คณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัย</b>						
5.	อธิการบดีนำมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัย ไปดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นตามที่คณะกรรมการตรวจสอบฯ มอบหมายเพียงใด					
6.	อธิการบดีนำมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัย ไปดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่คณะกรรมการตรวจสอบฯ กำหนด/มอบหมายเพียงใด					
7.	อธิการบดีนำมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัย ไปดำเนินการได้สำเร็จ ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบฯ/สภา กำหนด/มอบหมายเพียงใด					
8.	อธิการบดีได้ติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการตามมติ ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ของคณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภา ทราบเพียงใด					
<b>3. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี</b>						
9.	อธิการบดีนำข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ไปดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็น ตามที่สภา ได้มอบหมายเพียงใด					
10.	อธิการบดีนำข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ไปดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด/มอบหมายเพียงใด					
11.	อธิการบดีนำเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ไปดำเนินการได้สำเร็จ ตามระยะเวลา ที่สภา กำหนด/มอบหมายเพียงใด					
12.	อธิการบดีได้ติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและรายงานให้สภา ทราบเพียงใด					

หมายเหตุ ข้อคำถามใดมีเกี่ยวข้องในหน้าที่ของท่าน/ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล ให้ทำเครื่องหมาย - ลงในช่องระดับความคิดเห็น

ตอนที่ 4 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ฯ และเป้าหมายที่อธิการบดี นำเสนอสภามหาวิทยาลัย และ  
สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบแล้ว

ข้อคำถาม		ระดับความเห็น					
		5	4	3	2	1	0
1.	อธิการบดีได้ขอความร่วมมือคณะวิชา/หน่วยงาน บุคลากร ให้ร่วมกันดำเนินการตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตามที่นำเสนอสภาฯ เพียงใด						
2.	อธิการบดีได้ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่ได้นำเสนอสภาฯ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เพียงใด						
3.	อธิการบดีได้รายงาน ความก้าวหน้า/ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ทราบเพียงใด						
4.	อธิการบดีได้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์เป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด						
5.	อธิการบดีได้นำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาการทำงานเพียงใด เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่กำหนดไว้						

ตอนที่ 5 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ข้อคำถาม		ระดับความเห็น					
		5	4	3	2	1	0
1.	อธิการบดีได้กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ชัดเจนเพียงใด						
2.	อธิการบดีได้ขอความร่วมมือคณะวิชา/หน่วยงาน บุคลากร ให้ร่วมกันดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพียงใด						
3.	อธิการบดีได้ให้การสนับสนุนคณะวิชา/หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยเพียงใด						
4.	อธิการบดีได้กำกับติดตาม การดำเนินงานตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานให้คณะวิชา/หน่วยงานทราบ เพียงใด						
5.	อธิการบดีได้มีการวางแผนเพื่อปรับปรุงการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี บรรลุผลเพียงใด						

หมายเหตุ ข้อคำถามใดมีเกี่ยวข้องในหน้าที่ของท่าน/ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล ให้ทำเครื่องหมาย - ลงในช่องระดับความคิดเห็น



ตอนที่ 6 การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร

ข้อคำถาม		ระดับความเห็น					
		5	4	3	2	1	0
1.	<b>การบริหารจัดการ</b>						
	1.1 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน และมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง						
	1.2 มีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน						
	1.4 สามารถประสานประโยชน์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก						
	1.5 สามารถบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้เพียงใด						
	1.6 มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารทุกระดับและประชาคมอย่างสม่ำเสมอ						
2.	<b>ด้านการเงินงบประมาณ</b>						
	2.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการเงินของมหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว						
	2.2 มีการจัดสรรงบประมาณ ได้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ เพียงใด						
	2.3 มีความสามารถในการหาแหล่งทุนและรายได้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเพียงใด						
	2.4 มีการวางแผนด้านบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในเพียงใด						
	2.5 มีการกำกับติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสเพียงใด						
3.	<b>ด้านการเรียนรู้และระบบเทคโนโลยี</b>						
	3.1 ดำเนินการเรื่องการจัดทำฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยเพียงใด						
	3.2 ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเพียงใด						
	3.3 ดำเนินการเรื่องการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการเพียงใด						
4.	<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>						
	4.1 มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับเพียงใด						
	4.2 มีการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร						
	4.3 มีการวางแผนแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพียงใด						

หมายเหตุ ข้อคำถามใดมีเกี่ยวข้องในหน้าที่ของท่าน/ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล ให้ทำเครื่องหมาย - ลงในช่องระดับความคิดเห็น

ตอนที่ 7 ข้อคิดเห็น/เสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

๙ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ๙



ภาคผนวก

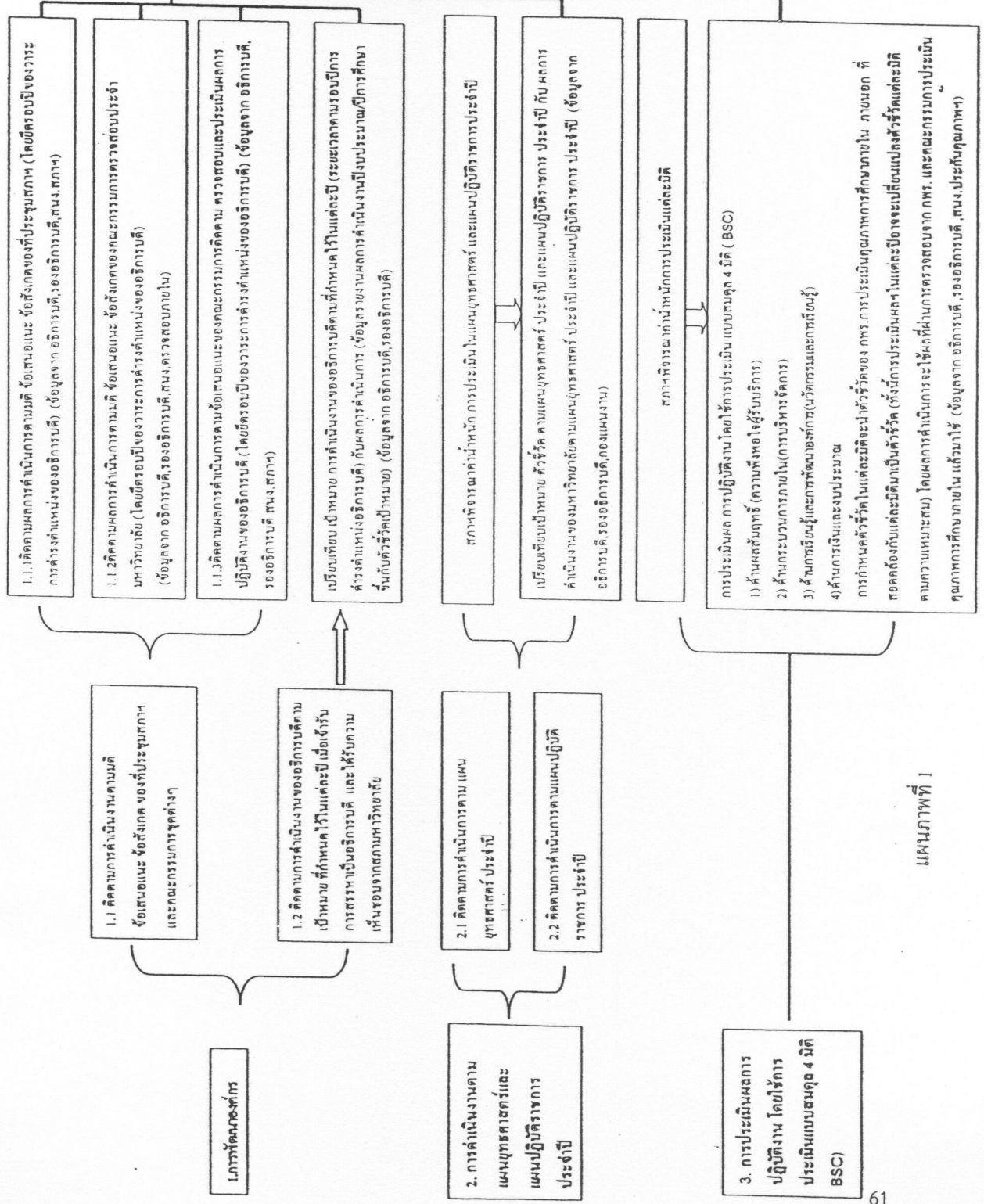
ภาคผนวก ก

ระบบและกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานของอธิการบดี

การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินฯ มี 3 ส่วน

ประเด็นย่อยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินฯ

ข้อมูลในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ



วิธีการคำนวณและเกณฑ์การ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินฯ

การประเมินผลติดตามตรวจสอบและประเมินผลในแต่ละส่วน มาจาก 2 ส่วน คือ

1. คะแนนผลการดำเนินงานในส่วนของการปฏิบัติ = 60%
2. คะแนนผลการดำเนินงานในส่วนของการประเมินการ = 40%

รวม = 100%

(โดยคะแนนในการตอบแบบสอบถามประเมินผลการ คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของอธิการบดี ของกลุ่มคณาจารย์ผู้ชำนาญการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก และจากกลุ่มผู้แทนกลุ่มต่างๆ มาคิด คำนวณ ในสัดส่วน

- 1) กลุ่ม คณาจารย์ = 60%
- 2) ผู้แทนกลุ่มต่างๆ = 40%

รวม = 100%

นำมาคิด ในสัดส่วน = 40%

เกณฑ์คะแนนการประเมินผลการทำงานของอธิการบดี

คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลการทำงานของอธิการบดีในแต่ละ ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ราชการ ประจำปี

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการทำงาน โดยใช้อารมณ์ แบบสมดุล 4 มิติ ( BSC)

ต้องให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละส่วน 3.50 ขึ้นไป คือ มีผลการ ดำเนินงานอยู่ในระดับสูง จึงถือว่าผ่านเกณฑ์ที่สภาฯ กำหนด

ระดับคะแนนการประเมินผลการทำงาน 4

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 = ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 = ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 = ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 = ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 1.50 = ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำมาก ต้องปรับปรุง



## ภาคผนวก ข

คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และผู้แทนกลุ่มต่างๆ ที่ขอเชิญมา  
สัมภาษณ์และสังเกตประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

## 1. คณบดี/ผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก

1. คณบดีคณะจิตกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์
2. คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
3. คณบดีคณะโบราณคดี
4. คณบดีคณะมัณฑนศิลป์
5. ผู้อำนวยการหอศิลป์
6. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
7. ผู้อำนวยการวิทยาลัยนานาชาติ
8. คณบดีคณะดุริยางคศาสตร์
9. คณบดีคณะอักษรศาสตร์
10. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
11. คณบดีคณะสัตวศาสตร์ฯ
12. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
13. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
14. ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์
15. คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
16. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์
17. คณบดีคณะเภสัชศาสตร์
18. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ฯ
19. ผู้อำนวยการสถาบันดนตรีฯ
20. คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศฯ
21. หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี

## 2. ผู้แทนกลุ่มต่างๆ

1. ผู้แทนข้าราชการสาย ข
2. ผู้แทนข้าราชการสาย ค คนที่ 1
3. ผู้แทนข้าราชการสาย ค คนที่ 2
4. ผู้แทนพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
5. ผู้แทนพนักงานสายวิชาการ
6. ประธานสภาคณาจารย์
7. นายกสโมสรนักศึกษา
8. นายกสมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยศิลปากร
9. ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
10. กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ  
จำนวน 2 คน โดยการสุ่ม
11. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน โดยการสุ่ม
12. ประธานคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม  
ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ. 2554  
ลงวันที่ 25 มีนาคม 2554





### ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

พ.ศ. 2554

ตามที่มหาวิทยาลัยได้ประกาศใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ฉบับลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2549 มาระยะหนึ่งแล้วนั้น สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่า การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัย สามารถดูแลกำกับแผนและนโยบายการปฏิบัติงาน และเพื่อกระตุ้นให้มหาวิทยาลัย และอธิการบดีมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้แก่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ โดยการรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี มีความครอบคลุมทั้งความสามารถในการเป็นที่ ยอมรับ และการปฏิบัติตามภารกิจตามแผนงานของอธิการบดี โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สร้างสรรค์และสามารถนำไป พัฒนาการปฏิบัติงานของอธิการบดีได้อย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อมหาวิทยาลัย ศิลปากร

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16 (2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยศิลปากรในการประชุมครั้งที่ 11/2553 เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2553 จึงออกข้อบังคับไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี พ.ศ. 2554”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีมีหลักเกณฑ์และ วิธีการตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยศิลปากร

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยศิลปากร

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

“ประธานกรรมการ” หมายความว่า ประธานกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน ของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

“ปี” หมายความว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตั้งแต่วันที่มิพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจนครบหนึ่งปี

ข้อ 5 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากรรักษาการตามข้อบังคับนี้

ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการวินิจฉัยตีความข้อบังคับนี้ ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้วินิจฉัย ตีความ และให้คำวินิจฉัยของนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นที่สุด

#### หมวดที่ 1

##### วัตถุประสงค์

ข้อ 6 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีวัตถุประสงค์ ดังนี้  
6.1 ปีที่ 1 เพื่อให้ทราบปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และเพื่อให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำแก่อธิการบดีได้ถูกต้อง

6.2 ปีที่ 2 และปีต่อ ๆ ไป เป็นการประเมินเพื่อประเมินคุณภาพการบริหารงานของ อธิการบดีเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

#### หมวดที่ 2

##### คณะกรรมการ

ข้อ 7 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี” ประกอบด้วย

- (1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งคน เป็นประธานกรรมการ
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคน เป็นกรรมการ
- (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากรคนหนึ่งเป็นเลขานุการ และอาจมีบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากรอีกหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการก็ได้

ข้อ 8 การดำเนินงานของคณะกรรมการให้สิ้นสุดเมื่อได้เสนอรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานในปีสุดท้ายของการดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อสภามหาวิทยาลัยแล้ว

วาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการและกรรมการให้สิ้นสุดลงเมื่อได้ดำเนินการตามวาระหนึ่งแล้ว

ข้อ 9 ประธานกรรมการและกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด
- (4) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (5) เป็นบุคคลไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
- (6) สภามหาวิทยาลัยให้พ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามข้อ 7 (1) - (4) ก่อนการดำเนินงานสิ้นสุดตามข้อ 8 ให้ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการต่อไปจนกว่าการดำเนินงานได้สิ้นสุดลงตามข้อ 8

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระหนึ่งก่อนการดำเนินงานตามข้อ 8 จะสิ้นสุดลงให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการหรือกรรมการ แล้วแต่กรณี แทนตำแหน่งที่ว่างลง เว้นแต่กรณีที่ตำแหน่งว่างลงในรอบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานปีสุดท้ายของการปฏิบัติงานของอธิการบดี และการดำเนินงานของคณะกรรมการนับแต่วันที่ตำแหน่งว่างลงจนถึงวันสิ้นสุดการดำเนินงานมีเวลาเหลืออยู่ไม่เกิน 120 วัน สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาไม่แต่งตั้งแทนตำแหน่งที่ว่างลงก็ได้ และให้กรรมการที่เหลืออยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้จนครบวาระ

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระและเหลือกรรมการเท่าที่เหลืออยู่เป็นจำนวนเท่าใดให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ เว้นแต่กรรมการเหลือน้อยกว่าสามคน ก็ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นใหม่

ข้อ 10 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการของอธิการบดีตามนโยบายที่อธิการบดีนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบ



- (2) กำหนดให้อธิการบดี จัดทำ ชี้แจง รายงานข้อมูลตามที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- (3) แต่งตั้งคณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ได้ตามที่เห็นสมควร
- (4) เชิญเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงหรือให้ข้อมูล
- (5) ให้ข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลให้การปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
- (6) อำนาจหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

### หมวดที่ 3

หลักเกณฑ์และแนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

ข้อ 11 ให้มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีทุกปี โดยมีหลักเกณฑ์ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ดังนี้

11.1 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี เป็นการดำเนินงาน ในลักษณะ PERFORMANCE AND MANAGEMENT AUDIT (PMA) คือ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานและการบริหาร โดยมีการทำงานร่วมกันระหว่างคณะกรรมการผู้ประเมินและอธิการบดีผู้ถูกประเมิน อย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข (POSITIVE MENTAL ATTITUDE)

11.2 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะครอบคลุม และเน้นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของหน่วยงานอันได้แก่มหาวิทยาลัยด้วย โดยให้นำผลปฏิบัติงาน ระดับคณะและหน่วยงานมาพิจารณาประกอบด้วย

11.3 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี จะเน้นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะเน้นติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจหลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัย และตามแนวทางที่สภามหาวิทยาลัย กำหนด รวมทั้งนโยบายที่นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วม ที่กำหนดให้ มีการรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจากผู้มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและ อธิการบดี ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดค่าน้ำหนักในการประเมินสำหรับแต่ละ พันธกิจตามความเหมาะสมในแต่ละปี

11.4 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและประเมินผล มหาวิทยาลัย จะประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล 4 มิติ (BALANCE SCORECARD : BSC) โดยในแต่ละพันธกิจ หลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัยจะพิจารณาใน 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านผลสัมฤทธิ์ (ความพึงพอใจของผู้รับบริการ)
- (2) ด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ)
- (3) ด้านการเงินและงบประมาณ
- (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (นวัตกรรมและการเรียนรู้)

โดยกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (KEY PERFORMANCE INDICATOR : KPI) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ และปณิธานของมหาวิทยาลัย และเป้าหมาย (TARGET) จากแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและให้สภามหาวิทยาลัย กำหนดค่าน้ำหนักสำหรับแต่ละด้านและแต่ละมิติ ตามความเหมาะสมในแต่ละปี

11.5 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะพิจารณาตามคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบสนองตอบ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมจากภายนอกและภายในและความสามารถคาดการณ์ได้

11.6 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร เน้นการประเมินคุณภาพการบริหาร โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ การบริหารงานในลักษณะฝ่ายบริหารที่เข้มแข็ง การสร้างทีมงาน และผลการปฏิบัติงานบริหารจัดการ (MANAGEMENT PERFORMANCE) และผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการกิจของผู้บริหาร

11.7 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (FINANCIAL AUDIT) จะเป็นการพิจารณาการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการหารายได้ แหล่งทุน การจัดสรรเงินให้สอดคล้องกับภารกิจ และมีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงภารกิจขององค์กร

11.8 คณะกรรมการ จะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับข้อมูลจากผู้ตรวจสอบภายนอก (PUBLIC AUDITOR OR EXTERNAL AUDITOR) ซึ่งได้แก่ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ตรวจสอบภายใน (INTERNAL AUDITOR) ทั้งนี้หากจำเป็นคณะกรรมการจะทำหน้าที่เป็นกลไกให้กับผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย ในลักษณะที่ให้ข้อมูลส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (EARLY WARNING) เชิงเป็นมิตร (FRIENDLY AUDIT) มากกว่าการจ้องจับผิด

11.9 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการและได้เกิดขึ้นแล้ว ให้ดำเนินการในลักษณะของการขอความร่วมมือจากฝ่ายบริหารและไม่ควรเป็นภาระแก่ฝ่ายบริหารจนเกินไป

ข้อ 12 ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการรวบรวมข้อมูลและเอกสารประกอบการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้งานได้ทันที และมีการสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเสนอแก่คณะกรรมการตามระยะเวลาที่กำหนด หรือตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

ข้อ 13 การดำเนินการประชุมของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 14 ให้คณะกรรมการรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใน 1 เดือน นับแต่วันครบรอบปีของการปฏิบัติงานของอธิการบดี

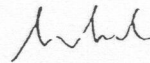
ในกรณีที่เห็นว่ามีเรื่องเร่งด่วนหรือควรส่งสัญญาณเตือน คณะกรรมการอาจขอความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยในการแจ้งให้ฝ่ายบริหารและประชาคมได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนถึงกำหนดรายงานผลตามวรรคหนึ่งก็ได้

ข้อ 15 วิธีการประเมิน แบบประเมิน ขั้นตอนการประเมิน และการอื่นที่จำเป็นให้เป็นไปตามคู่มือระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีที่สภามหาวิทยาลัยประกาศกำหนด

#### บทเฉพาะกาล

ข้อ 16 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อ 7 สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีอยู่ในวันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับ เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้ภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับ

ประกาศ ณ วันที่ ๔5 มีนาคม พ.ศ. 2554



(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิงไขศรี ศรีอรุณ)

นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร