

# คู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยทักษิณ



## คำนำ

ด้วยตามความในมาตรา ๒๒ (๗) และ (๘) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้บัญญัติให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ในการแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงานตามมาตรา ๙ (๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ สภามหาวิทยาลัยทักษิณ ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๔ จึงมีมติออกประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ฉบับลงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔ เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน

คู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตนเอง โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย กรอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ข้อกำหนดการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และรูปแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตนเอง

ฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพร้อมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย  
กรกฎาคม ๒๕๖๔

## สารบัญ

|         | หน้า |
|---------|------|
| บทที่ ๑ | ๑    |
| บทที่ ๒ | ๓    |
| บทที่ ๓ | ๔    |
| บทที่ ๔ | ๖    |

### ภาคผนวก

|  |    |
|--|----|
| ๑) แบบสำรวจภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล     | ๒๓ |
| ๒) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและรองอธิการบดี   | ๓๑ |
| ๓) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหาร ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน | ๓๘ |
| ๔) แบบฟอร์มแผนพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน                           | ๔๕ |

## บทที่ ๑

### กรอบการติดตามและประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

#### ๑. พระราชบัญญัติและประกาศที่เกี่ยวข้อง

- ๑.๑ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๒๒ มาตรา ๒๗ และมาตรา ๓๕
- ๑.๒ ประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ฉบับลงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔

#### ๒. คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### ๒.๑ องค์ประกอบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| (๑) นายกสภามหาวิทยาลัย   | เป็น ประธานกรรมการ    |
| (๒) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ<br>ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการของ<br>สภามหาวิทยาลัย จำนวน ๒ คน | เป็น กรรมการ          |
| (๓) ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน  | เป็น กรรมการ          |
| (๔) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย  | เป็น เลขานุการ        |
| (๕) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย   | เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ |

##### ๒.๒ องค์ประกอบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหารที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| (๑) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  | เป็น ประธานกรรมการ       |
| (๒)   |                          |
| (๓) อธิการบดี   | เป็น กรรมการ             |
| (๔) ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน   | เป็น กรรมการ             |
| (๕) ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานในมหาวิทยาลัย<br>ทักษิณซึ่งไม่เป็นผู้ที่เคยเข้ารับการสรรหาร่วมกับผู้บริหาร<br>ที่ถูกประเมินและปัจจุบันไม่ได้เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของ<br>ผู้บริหารที่ถูกประเมิน จำนวน ๑ คน | เป็น กรรมการ             |
| (๖) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย   | เป็น กรรมการและเลขานุการ |
| (๗) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย  | เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ    |

### ๓. ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ๓.๑ กรณีประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ผู้บริหารที่ต้องส่งรายงานผลการปฏิบัติงานได้แก่ อธิการบดี และรองอธิการบดี
- ๓.๒ กรณีประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ส่วนงาน ผู้บริหารที่ต้องส่งรายงานผลการปฏิบัติงานได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย หรือผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน

### ๔. หลักการและเหตุผล

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ของประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ฉบับลงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔

### ๕. วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ๕.๑ เพื่อติดตามระดับความสำเร็จและพัฒนาการในการดำเนินงานของผู้บริหารตามนโยบาย แผนพัฒนา หรือแผนกลยุทธ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการองค์กร
- ๕.๒ เพื่อให้ทราบจุดแข็งหรือจุดเด่น ข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการบริหารมหาวิทยาลัยหรือ ส่วนงาน ของผู้บริหาร
- ๕.๓ เพื่อประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- ๕.๔ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร หรือใช้เป็นข้อมูลสำคัญ ประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง ของผู้บริหาร

### ๖. ประเด็นในการติดตามและประเมินผล

- ๖.๑ ส่วนที่ ๑ ผลความสัมฤทธิ์ของงาน
  - (๑) ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ
  - (๒) ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร
  - (๓) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา (ถ้ามี)
- ๖.๒ ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
  - (๑) ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร
  - (๒) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร

## บทที่ ๒

### ระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

สภามหาวิทยาลัยทักษิณ กำหนดให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครั้งที่ ๑ เมื่อดำรงตำแหน่งครบ ๑ ปี ๖ เดือน ครั้งที่ ๒ เมื่อดำรงตำแหน่งครบ ๓ ปี และกำหนดให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใน ๑๒๐ วัน นับตั้งแต่วันที่ผู้บริหารครบรอบการดำรงตำแหน่ง

กรณีผู้บริหารไม่จัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

| ลำดับ | การดำเนินงาน  | ระยะเวลา  |
|-------|---|---|
| ๑     | ฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย จัดทำคู่มือติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  | กรกฎาคม ๒๕๖๔  |
| ๒     | นายกสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  | สิงหาคม ๒๕๖๔  |
| ๓     | ผู้บริหารส่งรายงานผลการปฏิบัติงานตนเอง  | ภายหลังครบรอบการปฏิบัติงาน ไม่เกิน ๓๐ วัน   |
| ๔     | ฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย ตรวจสอบข้อมูลภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล สรุปผลการสำรวจข้อมูล ตรวจสอบรายงานผลการปฏิบัติงาน จัดทำสรุปผลการตรวจสอบรายงานผลการปฏิบัติงาน และจัดทำเอกสารประชุม | - กรณีประเมินอธิการบดีและรองอธิการบดีใช้เวลา ๕๐ วัน<br>- กรณีประเมินหัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหารใช้เวลา ๔๐ วัน |
| ๕     | คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงาน  | กำหนดจัดประชุมภายหลังจากคณะกรรมการประเมินฯ ได้รับเอกสารประชุม ๒๐ วัน  |
| ๖     | เลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ จัดทำรายงานการประชุม และแจ้งเวียนกรรมการพิจารณา   | กำหนดจัดทำให้แล้วเสร็จภายใน ๗ วัน หลังจากการประชุม  |
| ๗     | คณะกรรมการประเมินฯ พิจารณารับรองรายงานการประชุม   | กำหนดต้องแล้วเสร็จภายใน ๗ วัน นับจากวันที่ได้รับรายงานการประชุม   |
| ๘     | เสนอรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บรรจุเข้าวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัย  | ภายใน ๓ วัน หลังจากคณะกรรมการประเมินฯ ลงมติรับรองรายงานการประชุม  |
| ๙     | แจ้งผู้บริหาร และคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร เพื่อทราบผลการประเมิน   | ภายใน ๓ วัน หลังจากสภามหาวิทยาลัยมีมติ  |

## บทที่ ๓

### ข้อกำหนดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

คณะกรรมการพิจารณาประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องและผลสัมฤทธิ์ของงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายตามแผนพัฒนา หรือแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ทรัพยากรงบประมาณของมหาวิทยาลัย หรือส่วนงานที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่ง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กรตามองค์ประกอบการประเมิน

คณะกรรมการพิจารณาผลการบริหารงานตามองค์ประกอบ ค่าน้ำหนัก เอกสารหรือหลักฐานประกอบประเมิน ประกอบการประเมิน ดังนี้

| องค์ประกอบประเมิน   | ค่าน้ำหนัก       | ข้อมูล เอกสารหรือหลักฐานประกอบประเมิน   |
|---|------------------|---|
| <b>ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน</b>   | <b>ร้อยละ ๗๐</b> |   |
| ๑.๑ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ   | ร้อยละ ๔๐-๕๐     | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา หรือแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายการปฏิบัติงานรอบ ๑ ปี ๖ เดือน และรอบ ๓ ปี ไว้อย่างชัดเจน            |
| ๑.๒ ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร                                     | ร้อยละ ๒๐        | - รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานปีล่าสุด<br>- รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดปีล่าสุด เช่น EdPEX , AUN-QA |
| ๑.๓ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา (ถ้ามี) | ร้อยละ ๐-๑๐      | รายงานความคืบหน้าหรือความสำเร็จในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินรอบที่ผ่านมา   |

| องค์ประกอบการประเมิน  | ค่าน้ำหนัก        | เอกสารหรือหลักฐานประกอบการประเมิน   |
|---|-------------------|---|
| <b>ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน</b>  | <b>ร้อยละ ๓๐</b>  |   |
| ๒.๑ ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร<br>๒.๒ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร | ร้อยละ ๓๐         | (๑) รายงานผลการสำรวจระดับภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคล และระดับการบริหารงานของผู้บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (ร้อยละ ๑๐)<br>(๒) รายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ (ร้อยละ ๕)<br>(๓) รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Integrity and Transparency Assessment : ITA) (ร้อยละ ๕)<br>(๔) รายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (ร้อยละ ๑๐) |
| <b>รวม</b>  | <b>ร้อยละ ๑๐๐</b> |   |



บทที่ ๔  
รูปแบบรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
(ใช้แนวทางการเขียนตามเกณฑ์ EdPEX)

ปกรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

รายงานผลการปฏิบัติงาน

ของ .....  
(ตำแหน่ง .....)  
ครบรอบ ..... (..... - .....)

## สารบัญรายงานผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ ๒ สรุปแนวคิดในการบริหารส่วนงานสู่เป้าหมาย (Concept Paper)

ตอนที่ ๓ ผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

- ๑.๑ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา หรือ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ
  - ๑.๑.๑ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา หรือ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ
  - ๑.๑.๒ สรุปผลการดำเนินงานหรือผลงานความก้าวหน้าโดยรวมที่มีความโดดเด่น
  - ๑.๑.๓ สรุปผลการดำเนินงานหรือผลงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุหรือปัญหา และสิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยช่วยเหลือ
- ๑.๒ ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร
  - ๑.๒.๑ ระดับการพัฒนาคุณภาพส่วนงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
  - ๑.๒.๒ ระดับการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรเกณฑ์ AUN-QA ระดับหลักสูตร
- ๑.๓ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา (ถ้ามี)
  - ๑.๓.๑ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา
  - ๑.๓.๒ ข้อเสนอแนะที่ยังไม่ได้ดำเนินการ
  - ๑.๓.๓ ข้อเสนอแนะที่กำลังดำเนินการ
  - ๑.๓.๔ ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการแล้ว

ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน

- ๒.๑ ระดับภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร
  - ๒.๑.๑ ระดับภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลและการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล
  - ๒.๑.๒ ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ
    - ๒.๑.๒.๑ ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณล่าสุด
    - ๒.๑.๒.๒ ประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณล่าสุด

๒.๑.๓ ระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน  
ของมหาวิทยาลัย (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

๒.๑.๔ ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง  
การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

ตอนที่ ๔ สรุปผลการประเมิน (สำหรับคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกรอก)

ตอนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

**แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร**  
**ครั้งที่ .....**

(วันที่ .....เดือน .....พ.ศ. .... - วันที่ .....เดือน.....พ.ศ. ....)

เพื่อให้การบริหารงานของส่วนงานเป็นไปตามแผนการบริหารงานที่ได้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และมีการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อลดภาระในการเขียนรายงานของผู้บริหารและลดความหลากหลายของเนื้อหาารายงาน จึงขอความร่วมมือหัวหน้าส่วนงานจัดทำรายงานที่มีความกระชับ และมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยรูปแบบและเนื้อหาในรายงานให้ประกอบด้วย

**ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล**

ชื่อผู้รับการประเมิน .....

ตำแหน่ง ..... สังกัด .....

**ตอนที่ ๒ สรุปแนวคิดในการบริหารส่วนงานสู่เป้าหมาย (Concept Paper)**

แนวคิดในการบริหารส่วนงานสู่เป้าหมาย (Concept Paper) เป็นส่วนย่อยของแผนกลยุทธ์ทั้งหมดของส่วนงาน ที่แสดงว่าผู้บริหารต้องการผลักดันภารกิจเรื่องใด มีวิธีการอย่างไร และที่สำคัญที่สุดคือแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารประสงค์จะให้บังเกิดผลอย่างไร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ Concept Paper จะต้องเขียนโดยผู้บริหารหรือเขียนตามความคิดของผู้บริหาร และเพื่อให้มีความกระชับ ความยาวของ Concept Paper ไม่ควรเกิน ๕ หน้ากระดาษ A๔

**ตอนที่ ๓ ผลการปฏิบัติงาน**

**ส่วนที่ ๑ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำนักร้อยละ ๗๐**

๑.๑ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา หรือ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (ให้นำนักร้อยละ ๔๐-๕๐)

๑.๑.๑ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา หรือ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

| (๑)<br>เป้าหมายเชิงกลยุทธ์/<br>ตัวชี้วัด | (๒)<br>เป้าหมาย | (๓)<br>ผลการ<br>ดำเนินงาน | (๔)<br>ร้อยละการบรรลุ<br>เป้าหมาย<br>(๓-๒*๑๐๐)/๒ | (๕)<br>หลักฐาน<br>ประกอบการ<br>พิจารณา | (๖)<br>คะแนนผลการ<br>ประเมินตนเอง | (๗)<br>คะแนนผลประเมิน<br>ของคณะกรรมการ |
|--|-----------------|---------------------------|--|--|-----------------------------------|--|
| เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ ๑                 |                 |                           |  |  |                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ .....                       |                 |                           |  |  |                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ .....                       |                 |                           |  |  |                                   |  |
| เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ ๒                 |                 |                           |  |  |                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ .....                       |                 |                           |  |  |                                   |  |
| ตัวชี้วัดที่ .....                       |                 |                           |  |  |                                   |  |
| คะแนนเฉลี่ย                              |                 |                           |  |  |                                   |  |

**คำอธิบาย** การกรอกข้อมูล ข้อ ๑.๑.๑ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลลงในคอลัมภ์ (๑) – (๖) ตามวิธีการดังนี้

- คอลัมภ์ (๑) ให้ระบุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด
- คอลัมภ์ (๒) ให้ระบุค่าเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยกรณีประเมินครั้งที่ ๑ ระบุค่าเป้าหมายการดำเนินงานรอบ ๑ ปี ๖ เดือน กรณีประเมินครั้งที่ ๒ ให้ระบุค่าเป้าหมายการดำเนินงานรอบ ๓ ปี
- คอลัมภ์ (๓) ให้ระบุผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น
- คอลัมภ์ (๔) ให้ระบุร้อยละการบรรลุเป้าหมาย โดยนำผลการดำเนินงานลบด้วยค่าเป้าหมายนำไปคูณด้วย ๑๐๐ และนำไปหารด้วยค่าเป้าหมาย
- คอลัมภ์ (๕) ให้ระบุ Link ที่แสดงหลักฐานเพื่อใช้ในการตรวจสอบ
- คอลัมภ์ (๖) ให้ระบุคะแนนผลการประเมินตนเอง โดยใช้เกณฑ์คิดคะแนนผลการดำเนินงานตามตาราง Score I

## ตาราง Score I

เกณฑ์คิดคะแนนระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

| ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย  | คะแนนที่ได้ |
|---|-------------|
| ดำเนินงานสำเร็จ <u>สูงกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป                               | ๕.๐๐        |
| ดำเนินงานสำเร็จ <u>สูงกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑-๑๐                                    | ๔.๐๐        |
| ดำเนินงานสำเร็จ <u>เท่ากับเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้  | ๓.๐๐        |
| ดำเนินงาน <u>ต่ำกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑-๑๐  | ๒.๐๐        |
| ดำเนินงาน <u>ต่ำกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป                                     | ๑.๐๐        |
| <u>ไม่ได้ดำเนินการ</u> ตามแผนที่กำหนดไว้  | ๐           |
| <u>ไม่ได้รับอนุมัติ</u> หรือ <u>ไม่เห็นชอบ</u> หรือ <u>ให้ชะลอ</u> การดำเนินโครงการตามแผนที่เสนอ/กำหนดไว้ | N/A         |

### ๑.๑.๒ สรุปผลการดำเนินงานหรือผลงานความก้าวหน้าโดยรวมที่มีความโดดเด่น

| (๑)<br>ตัวชี้วัด | (๒)<br>ผลการดำเนินงาน/ผลงานโดดเด่น |
|------------------|------------------------------------|
| ๑. ....          |                                    |
| ๒. ....          |                                    |
| ๓. ....          |                                    |
| ๔. ....          |                                    |
| ๕. ....          |                                    |

**คำอธิบาย** ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ (๑) - (๒)

๑.๑.๓ สรุปผลการดำเนินงานหรือผลงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุหรือปัญหา และสิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยช่วยเหลือ

| (๑)<br>ตัวชี้วัด | (๒)<br>สาเหตุหรือปัญหา | (๓)<br>สิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยช่วยเหลือ |
|------------------|------------------------|--|
| ๑. ....          |                        |  |
| ๒. ....          |                        |  |
| ๓. ....          |                        |  |
| ๔. ....          |                        |  |
| ๕. ....          |                        |  |

**คำอธิบาย** ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมน์ (๑) – (๓)

๑.๒ ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๒๐)

คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาโดยคิดคะแนนจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดปีล่าสุด โดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และผลการประเมินการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรเกณฑ์ AUN – QA ระดับหลักสูตร

๑.๒.๑ ระดับการพัฒนาคุณภาพส่วนงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ปีล่าสุด (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

| (๑)<br>ประเด็นการประเมินคุณภาพการศึกษา  | (๒)<br>จำนวน<br>ตัวบ่งชี้ | (๓)<br>น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) | (๔)<br>ค่า<br>เป้าหมาย | (๕)<br>ผลการ<br>ประเมิน<br>ตนเอง | (๖)<br>ผลการ<br>ประเมิน<br>กรรมการ<br>ประจำปี | (๗)<br>คะแนน<br>ผลการ<br>ประเมินของ<br>กรรมการ |
|---|---------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---|--|
| ผลการประเมินส่วนงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) |                           |                            |                        |                                  |   |  |
| ส่วนที่ ๑ กระบวนการ (หมวด ๑-๖)  |                           |                            |                        |                                  |   |  |
| ส่วนที่ ๒ ผลลัพธ์ (หมวด ๗)  |                           |                            |                        |                                  |   |  |
| <b>คะแนนทั้งหมด</b>   |                           |                            |                        |                                  |   |  |

**คำอธิบาย** ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมน์ (๒) – (๖) โดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมินในปีล่าสุด

## ตาราง Score II

เกณฑ์การคิดคะแนนคุณภาพดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

| ระดับ       | คะแนนที่ได้ |
|-------------|-------------|
| ๔.๐๑ - ๕.๐๐ | ๕           |
| ๓.๕๑ - ๔.๐๐ | ๔           |
| ๒.๕๑ - ๓.๕๐ | ๓           |
| ๒.๐๑ - ๒.๕๐ | ๒           |
| ๑.๐๑ - ๒.๐๐ | ๑           |
| ๐.๐๐ - ๑.๐๐ | ๐           |

๑.๒.๒ ระดับการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรเกณฑ์ AUN - QA ระดับหลักสูตร (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

| (๑)<br>องค์ประกอบ  | (๒)<br>จำนวน<br>ตัวบ่งชี้ | (๓)<br>คะแนน<br>ค่า<br>เป้าหมาย | (๔)<br>ผลการ<br>ประเมิน<br>ตนเอง | (๕)<br>ผลการประเมิน<br>กรรมการประจำปี | (๖)<br>คะแนนผลการ<br>ประเมินของ<br>กรรมการ |
|--|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| องค์ประกอบที่ ๑ การกำกับมาตรฐาน                                      |                           |                                 |                                  |                                       |  |
| องค์ประกอบที่ ๒ การพัฒนาคุณภาพหลักสูตร<br>เกณฑ์ AUN-QA ระดับหลักสูตร |                           |                                 |                                  |                                       |  |
| รวม  |                           |                                 |                                  |                                       |  |

คำอธิบาย ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ (๑) - (๕) โดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมินในปีล่าสุด

## ตาราง Score III

เกณฑ์การคิดคะแนนใช้ผลการประเมินการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ AUN - QA ระดับหลักสูตร

| ระดับ       | คะแนนที่ได้ |
|-------------|-------------|
| ๕.๐๑ - ๗.๐๐ | ๕           |
| ๓.๕๑ - ๕.๐๐ | ๔           |
| ๒.๕๑ - ๓.๕๐ | ๓           |
| ๒.๐๑ - ๒.๕๐ | ๒           |
| ๑.๐๑ - ๒.๐๐ | ๑           |
| ๐.๐๐ - ๑.๐๐ | ๐           |



๑.๓ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา (ถ้ามี)

(น้ำหนักร้อยละ ๐-๑๐)

๑.๓.๑ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา

| (๑)<br>ข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา | ผลการดำเนินงาน            |                       |                      |
|---|---------------------------|-----------------------|----------------------|
|   | (๒)<br>ยังไม่ได้ดำเนินการ | (๓)<br>กำลังดำเนินการ | (๔)<br>ดำเนินการแล้ว |
| ๑. ....                                   |                           |                       |                      |
| ๒. ....                                   |                           |                       |                      |
| ๓. ....                                   |                           |                       |                      |
| <b>รวม</b>                                |                           |                       |                      |

คำอธิบาย วิธีการกรอกข้อมูล ข้อ ๑.๓.๑ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ (๑) และทำเครื่องหมาย ✓ ในคอลัมภ์ (๒) - (๔)

๑.๓.๒ ข้อเสนอแนะที่ยังไม่ได้ดำเนินการ

| (๑)<br>ข้อเสนอแนะ | (๒)<br>ตัวชี้วัด | (๓)<br>สาเหตุหรือปัญหา | (๔)<br>สิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยช่วยเหลือ |
|-------------------|------------------|------------------------|--|
| ๑. ....           |                  |                        |  |
| ๒. ....           |                  |                        |  |
| ๓. ....           |                  |                        |  |

คำอธิบาย วิธีการกรอกข้อมูล ข้อ ๑.๓.๒ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ (๑) - (๔)

๑.๓.๓ ข้อเสนอแนะที่กำลังดำเนินการ

| (๑)<br>ข้อเสนอแนะ | (๒)<br>ตัวชี้วัด | (๓)<br>เป้าหมาย | (๔)<br>ร้อยละการบรรลุเป้าหมาย | (๕)<br>สิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยช่วยเหลือ | (๖)<br>คะแนนผลการประเมินตนเอง | (๗)<br>คะแนนผลประเมินของกรรมการ |
|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------|
| ๑. ....           |                  |                 |                               |  |                               |                                 |
| ๒. ....           |                  |                 |                               |  |                               |                                 |

คำอธิบาย วิธีการกรอกข้อมูล ข้อ ๑.๓.๓ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ที่ (๑) - (๖) โดยคอลัมภ์ (๖) ให้ใช้เกณฑ์การคิดคะแนนผลการดำเนินงาน ตามตาราง Score **IV**

๑.๓.๔ ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการแล้ว

| (๑)<br>ข้อเสนอแนะ | (๒)<br>ตัวชี้วัด | (๓)<br>เป้าหมาย | (๔)<br>ร้อยละการบรรลุ<br>เป้าหมาย | (๕)<br>หลักฐาน<br>ประกอบการ<br>พิจารณา | (๖)<br>คะแนนผลการ<br>ประเมินตนเอง | (๗)<br>คะแนนผลประเมิน<br>ของกรรมการ |
|-------------------|------------------|-----------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ๑. ...            |                  |                 |                                   |  |                                   |                                     |
| ๒. ...            |                  |                 |                                   |  |                                   |                                     |

คำอธิบาย วิธีการกรอกข้อมูล ข้อ ๑.๓.๔ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ที่ (๑) – (๖) โดยคอลัมภ์ (๖) ให้ใช้เกณฑ์การคิดคะแนนตามตาราง Score IV

ตาราง Score IV

เกณฑ์การคิดคะแนนผลการดำเนินงานข้อเสนอแนะที่กำลังดำเนินการ และข้อเสนอแนะที่ดำเนินการแล้ว

| ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย   | คะแนนที่ได้ |
|--|-------------|
| ดำเนินงานสำเร็จ <u>สูงกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป          | ๕.๐๐        |
| ดำเนินงานสำเร็จ <u>สูงกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑-๑๐               | ๔.๐๐        |
| ดำเนินงานสำเร็จ <u>เท่ากับเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้                           | ๓.๐๐        |
| ดำเนินงาน <u>ต่ำกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑-๑๐                     | ๒.๐๐        |
| ดำเนินงาน <u>ต่ำกว่าเป้าหมาย</u> ที่กำหนดหรือตกลงไว้ ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป                | ๑.๐๐        |
| ไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้   | ๐           |
| ไม่ได้รับอนุมัติ หรือ ไม่เห็นชอบ หรือ ให้ชะลอ การดำเนินโครงการตามแผนที่เสนอ/กำหนดไว้ | N/A         |

**ส่วนที่ ๒ :** การประเมินพฤติกรรมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ ๓๐)

๒.๑ ระดับภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (น้ำหนักร้อยละ ๒๐)

๒.๑.๑ ระดับภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

(น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

คณะกรรมการประเมินผลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประเมินระดับการบริหารงานของผู้บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยใช้แบบสำรวจ “ภาวะผู้นำองค์กร (Leadership) และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นเครื่องมือในการวัดระดับ

กรณีประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานสำรวจผลจากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย กรณีประเมินหัวหน้าส่วนงานวิชาการและหัวหน้าส่วนงานอื่น เลขานุการคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานสำรวจผลจากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสังกัดส่วนงาน โดยมีแบบสำรวจดังเอกสารภาคผนวก ๑ โดยคิดคะแนนตามตาราง Score **V**

ตาราง Score **V**

เกณฑ์การคิดค่าคะแนนเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำและระดับการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

| ระดับ       | คะแนน |
|-------------|-------|
| ๔.๕๑ - ๕.๐๐ | ๕     |
| ๓.๕๑ - ๔.๕๐ | ๔     |
| ๒.๕๑ - ๓.๕๐ | ๓     |
| ๑.๕๑ - ๒.๕๐ | ๒     |
| ๑.๐๑ - ๑.๕๐ | ๑     |
| ๐.๐๐ - ๑.๐๐ | ๐     |

๒.๑.๒ ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ (น้ำหนักร้อยละ ๕)

(๒.๑.๒.๑) ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณล่าสุด (น้ำหนักร้อยละ ๒)

| (๑)<br>แหล่งงบประมาณ | (๒)<br>งบประมาณ<br>ที่ได้รับ<br>จัดสรร | (๓)<br>งบประมาณ<br>ที่ใช้ไป | (๔)<br>ร้อยละการ<br>เบิกจ่าย | (๕)<br>งบประมาณ<br>คงเหลือ | (๖)<br>ร้อยละ<br>คงเหลือ | (๗)<br>ผลการ<br>ประเมิน<br>ตนเอง | (๘)<br>คะแนนผลการ<br>ประเมินของ<br>คณะกรรมการ |
|----------------------|--|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|---|
| งบประมาณแผ่นดิน      |  |                             |                              |                            |                          |                                  |   |
| งบประมาณเงินรายได้   |  |                             |                              |                            |                          |                                  |   |

คำอธิบาย วิธีการกรอกข้อมูล ข้อ ๒.๑.๒.๑ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ (๑) - (๗) โดย  
คอลัมภ์ (๗) ให้ใช้เกณฑ์การคิดคะแนนผลการดำเนินงานตาราง Score **VI**

(๒.๑.๒.๒) ประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณล่าสุด (น้ำหนักร้อยละ ๓)

| (๑)<br>โครงการ/กิจกรรม | ผลการดำเนินงาน           |     |     |                               |     |     |                                 |     |     | (๕)<br>คะแนนประเมิน<br>ตนเอง | (๖)<br>คะแนนผลการ<br>ประเมินของ<br>คณะกรรมการ |
|------------------------|--------------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|---------------------------------|-----|-----|------------------------------|---|
|                        | (๒)<br>งบประมาณ<br>(บาท) |     |     | (๓)<br>ผลการเบิกจ่าย<br>(บาท) |     |     | (๔)<br>โอน/เปลี่ยนแปลง<br>(บาท) |     |     |                              |   |
|                        | ผด.                      | รด. | รวม | ผด.                           | รด. | รวม | ผด.                             | รด. | รวม |                              |   |
| ๑.....                 |                          |     |     |                               |     |     |                                 |     |     |                              |   |
| ๒.....                 |                          |     |     |                               |     |     |                                 |     |     |                              |   |
| ๓.....                 |                          |     |     |                               |     |     |                                 |     |     |                              |   |
| ๔.....                 |                          |     |     |                               |     |     |                                 |     |     |                              |   |

คำอธิบาย

(๑) คำย่อ ผด. หมายถึง เงินแผ่นดิน

(๒) คำย่อ รด. หมายถึง เงินรายได้

(๓) วิธีการกรอกข้อมูล ข้อ ๒.๑.๒.๒ ให้ผู้บริหารกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ (๑) - (๕) โดย

คอลัมภ์ (๕) ให้ใช้เกณฑ์การคิดคะแนนผลการดำเนินงานตามตาราง Score **VI**

## ตาราง Score VI

เกณฑ์การคิดคะแนนผลการดำเนินงานประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติงาน

| การเบิกจ่าย                     | คะแนนที่ได้ |
|---------------------------------|-------------|
| เบิกจ่ายได้ตามแผน               | ๕           |
| เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๗๕.๐๐ - ๙๙.๙๙ | ๔           |
| เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๕๕.๐๐ - ๗๔.๙๙ | ๓           |
| เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๓๕.๐๐ - ๕๔.๙๙ | ๒           |
| เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๒๕.๐๐ - ๓๔.๙๙ | ๑           |
| เบิกจ่ายได้ต่ำกว่าร้อยละ ๒๕.๐๐  | ๐           |

(๒.๒) ระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

(Integrity and Transparency Assessment : ITA) (น้ำหนักร้อยละ ๕)

คิดคะแนนจากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

(Integrity and Transparency Assessment : ITA) ปีล่าสุด

(๒.๓) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ จะเป็นผู้พิจารณาประเมินผลระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

ตอนที่ ๔ สรุปผลการประเมิน (สำหรับคณะกรรมการกรอก) (คะแนนที่ได้ \*น้ำหนัก = .....คะแนนเต็ม)

๔.๑ คะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้

| องค์ประกอบการประเมิน  | ค่าน้ำหนัก<br>(ร้อยละ) | คะแนนที่ได้<br>(คะแนนเต็ม ๕) | คะแนนถ่วงน้ำหนัก<br>(คะแนนที่ได้*น้ำหนัก/คะแนนเต็ม ๕) |
|---|------------------------|------------------------------|---|
| <b>ส่วนที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน</b>   | <b>(๗๐)</b>            |                              |   |
| ๑.๑ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ   | ๔๐-๕๐                  |                              |   |
| ๑.๒ ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร (๒๐)  |                        |                              |   |
| ๑.๒.๑ ระดับคุณภาพการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)   | ๑๐                     |                              |   |
| ๑.๒.๒ ระดับการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร (AUN-QA)  | ๑๐                     |                              |   |
| ๑.๓ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา (ถ้ามี)   | ๐-๑๐                   |                              |   |
| <b>ส่วนที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน</b>  | <b>(๓๐)</b>            |                              |   |
| ๒.๑ ระดับภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) | ๑๕                     |                              |   |
| ๒.๒ ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ   |                        |                              |   |
| ๒.๒.๑ ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณล่าสุด   | ๒                      |                              |   |
| ๒.๒.๒ ประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณล่าสุด  | ๓                      |                              |   |
| ๒.๓ ระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)   | ๕                      |                              |   |
| ๒.๔ ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน  | ๑๐                     |                              |   |
| <b>รวม</b>  | <b>๑๐๐</b>             |                              |   |

๔.๒ ระดับผลการประเมินที่ได้

|                                       |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> ดีเด่น       | (๙๐ - ๑๐๐ คะแนน)   |
| <input type="checkbox"/> ดีมาก        | (๘๐ - ๘๙.๙๙ คะแนน) |
| <input type="checkbox"/> ดี           | (๗๐- ๗๙.๙๙ คะแนน)  |
| <input type="checkbox"/> พอใช้        | (๖๐-๖๙.๙๙ คะแนน)   |
| <input type="checkbox"/> ต้องปรับปรุง | (ต่ำกว่า ๖๐ คะแนน) |

๔.๓ ความเห็นของคณะกรรมการ

๔.๓.๑ จุดแข็ง/จุดเด่น

.....

.....

.....

๔.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

๔.๔ ลงชื่อคณะกรรมการประเมิน

ลงชื่อ ..... ประธาน  
(.....)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(.....)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(.....)

ลงชื่อ ..... กรรมการและเลขานุการ  
(.....)

ลงชื่อ ..... ผู้ช่วยเลขานุการ  
(.....)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ตอนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

ได้รับทราบผลการประเมินและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา (ถ้ามี) และยอมรับผลการประเมิน

ได้รับทราบผลการประเมินและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา (ถ้ามี) และไม่ยอมรับผลการประเมิน โดยขอทักท้วงผลการประเมิน ดังนี้ .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน  
(.....)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....



# ภาคผนวก

## ภาคผนวก ๑

แบบสำรวจภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร  
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) และ การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

**ภาคผนวก ๑**  
**แบบสำรวจภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร**  
**คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency)**  
**การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)**

**คำชี้แจง** : ขอความกรุณา**ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทักษิณ/ส่วนงาน**ทุกท่าน ทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อความตามความเป็นจริงของท่าน

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ  ชาย  หญิง
๒. อายุการทำงาน  ระหว่าง ๑ - ๑๐ ปี  ระหว่าง ๑๑ - ๒๐ ปี  
 ระหว่าง ๒๑ - ๓๐ ปี  ระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี  
 ระหว่าง ๔๑ ปีขึ้นไป  อื่น ๆ (ระบุ) .....
๓. ประเภทบุคลากร  บุคลากรสายวิชาการ  บุคลากรสายสนับสนุน  
 อื่น ๆ (ระบุ) .....
๔. วุฒิการศึกษาสูงสุด  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ) .....

**ตอนที่ ๒** ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารได้กระทำและดำเนินการ

ให้ท่านประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนองค์กร และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ในแต่ละประเด็น โดยทำเครื่องหมาย () ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารได้กระทำและดำเนินการ ดังนี้

|  |         |   |                |
|--|---------|---|----------------|
| ปฏิบัติในระดับมากที่สุดหรือบ่อยที่สุด  | เท่ากับ | ๕ | (ดีเด่น)       |
| ปฏิบัติในระดับมากหรือบ่อยมาก           | เท่ากับ | ๔ | (ดีมาก)        |
| ปฏิบัติในระดับปานกลางหรือบ่อย          | เท่ากับ | ๓ | (ดี)           |
| ปฏิบัติในระดับน้อยหรือเป็นบางครั้ง     | เท่ากับ | ๒ | (พอใช้)        |
| ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุดหรือนานๆ ครั้ง | เท่ากับ | ๑ | (ต้องปรับปรุง) |

| ข้อ | หัวข้อการประเมิน   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----|--|-----------------|---|---|---|---|
|     |  | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑   | ผู้บริหารกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของหน่วยงานชัดเจน  |                 |   |   |   |   |
| ๒   | ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน   |                 |   |   |   |   |
| ๓   | ผู้บริหารสามารถบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างดี   |                 |   |   |   |   |
| ๔   | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรติดต่อสื่อสารในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างสะดวก                                    |                 |   |   |   |   |
| ๕   | ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นก้าวต่อไปในการปฏิบัติงาน  |                 |   |   |   |   |
| ๖   | ผู้บริหารเป็นต้นแบบของบุคลากร  |                 |   |   |   |   |
| ๗   | ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร   |                 |   |   |   |   |
| ๘   | ผู้บริหารให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานทุกด้าน   |                 |   |   |   |   |
| ๙   | ผู้บริหารตัดสินใจในการดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์และทันที่  |                 |   |   |   |   |
| ๑๐  | ผู้บริหารกล้ารับมือกับความขัดแย้งในองค์กรและจัดการข้อขัดแย้งได้ดี  |                 |   |   |   |   |
| ๑๑  | ผู้บริหารมีทักษะในการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ตรงกับความสามารถของแต่ละคน                                     |                 |   |   |   |   |
| ๑๒  | ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ดี   |                 |   |   |   |   |
| ๑๓  | ผู้บริหารสามารถกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด |                 |   |   |   |   |
| ๑๔  | ผู้บริหารยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้เกี่ยวข้องและนำไปพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน                                      |                 |   |   |   |   |

| ข้อ | หัวข้อการประเมิน  | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----|---|-----------------|---|---|---|---|
|     |   | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑๕  | ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย สามารถประสานงานให้การปฏิบัติงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น |                 |   |   |   |   |
| ๑๖  | ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวและชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มใจ                    |                 |   |   |   |   |
| ๑๗  | ผู้บริหารส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติได้ดีและทั่วถึง                                |                 |   |   |   |   |
| ๑๘  | ผู้บริหารสามารถบริหารงบประมาณและจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ                             |                 |   |   |   |   |
| ๑๙  | ผู้บริหารคำนึงถึงความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร  |                 |   |   |   |   |
| ๒๐  | โดยรวมท่านมีความเชื่อถือไว้วางใจในผู้บริหาร   |                 |   |   |   |   |

**ตอนที่ ๓ ระดับการบริหารงานของผู้บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล**

ให้ท่านประเมินการบริหารงานของผู้บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยทำเครื่องหมาย (✓) ระบุระดับการปฏิบัติที่ผู้ปฏิบัติได้กระทำและดำเนินการ ดังนี้

|  |         |   |                |
|--|---------|---|----------------|
| ปฏิบัติในระดับมากที่สุดหรือบ่อยที่สุด  | เท่ากับ | ๕ | (ดีเด่น)       |
| ปฏิบัติในระดับมากหรือบ่อยมาก           | เท่ากับ | ๔ | (ดีมาก)        |
| ปฏิบัติในระดับปานกลางหรือบ่อย          | เท่ากับ | ๓ | (ดี)           |
| ปฏิบัติในระดับน้อยหรือเป็นบางครั้ง     | เท่ากับ | ๒ | (พอใช้)        |
| ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุดหรือนานๆ ครั้ง | เท่ากับ | ๑ | (ต้องปรับปรุง) |

| ข้อ | หัวข้อการประเมิน   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----|--|-----------------|---|---|---|---|
|     |  | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑   | หลักประสิทธิผล (Effectiveness)   |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีการดำเนินการอย่างครบถ้วน ทั้งการวางแผน ระบบการทำงาน และการแก้ปัญหา  |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยมีการจัดสรรเวลาให้แต่ละงานอย่างเหมาะสม  |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) สามารถให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการพัฒนางาน หรือบูรณาการความรู้ทางด้านบริหารจัดการกับแนวทางการบริหาร  |                 |   |   |   |   |
| ๒   | หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)   |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป  |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน  |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) สามารถแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงาน หรือแก้ไขปัญห เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานของหน่วยงาน  |                 |   |   |   |   |
| ๓   | หลักการตอบสนอง (Responsiveness)  |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) การบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีประโยชน์ด้านอื่น ๆ ที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่  |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการบริหารงานสอดคล้องกับระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับความคาดหวังของความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) มีการบริหารงานได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด  |                 |   |   |   |   |

| ข้อ | หัวข้อการประเมิน  | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----|---|-----------------|---|---|---|---|
|     |   | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๔   | หลักการรับผิดชอบ (Accountability)   |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีระบบให้บุคลากรตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และศักยภาพของตนเอง                                   |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทัดเทียมกัน  |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) มีความสำนึกในการรับผิดชอบต่อหน้าที่และยอมรับผลการดำเนินงาน ทั้งรับผิดชอบและรับชอบ                    |                 |   |   |   |   |
| ๕   | หลักความโปร่งใส (Transparency)  |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในหน่วยงาน  |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) บุคลากรสามารถเข้าถึงข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม  |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) มีการสื่อสารหรือแจ้งข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง                  |                 |   |   |   |   |
| ๖   | หลักการมีส่วนร่วม (Participation)   |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมแสดงความคิดเห็นของตนเองได้                          |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการใช้กระบวนการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้อง                         |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน |                 |   |   |   |   |

| ข้อ | หัวข้อการประเมิน   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----|--|-----------------|---|---|---|---|
|     |  | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๗   | หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)  |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงาน และมอบหมายงานแก่บุคลากรในหน่วยงานได้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน   |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนในการตัดสินใจเบื้องต้น และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน                    |                 |   |   |   |   |
| ๘   | หลักนิติธรรม (Rule of Law)   |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน   |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) มีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ   |                 |   |   |   |   |
|     | ๓) มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน  |                 |   |   |   |   |
| ๙   | หลักความเสมอภาค (Equity)   |                 |   |   |   |   |
|     | ๑) มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน                                      |                 |   |   |   |   |
|     | ๒) เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหและนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารงาน              |                 |   |   |   |   |





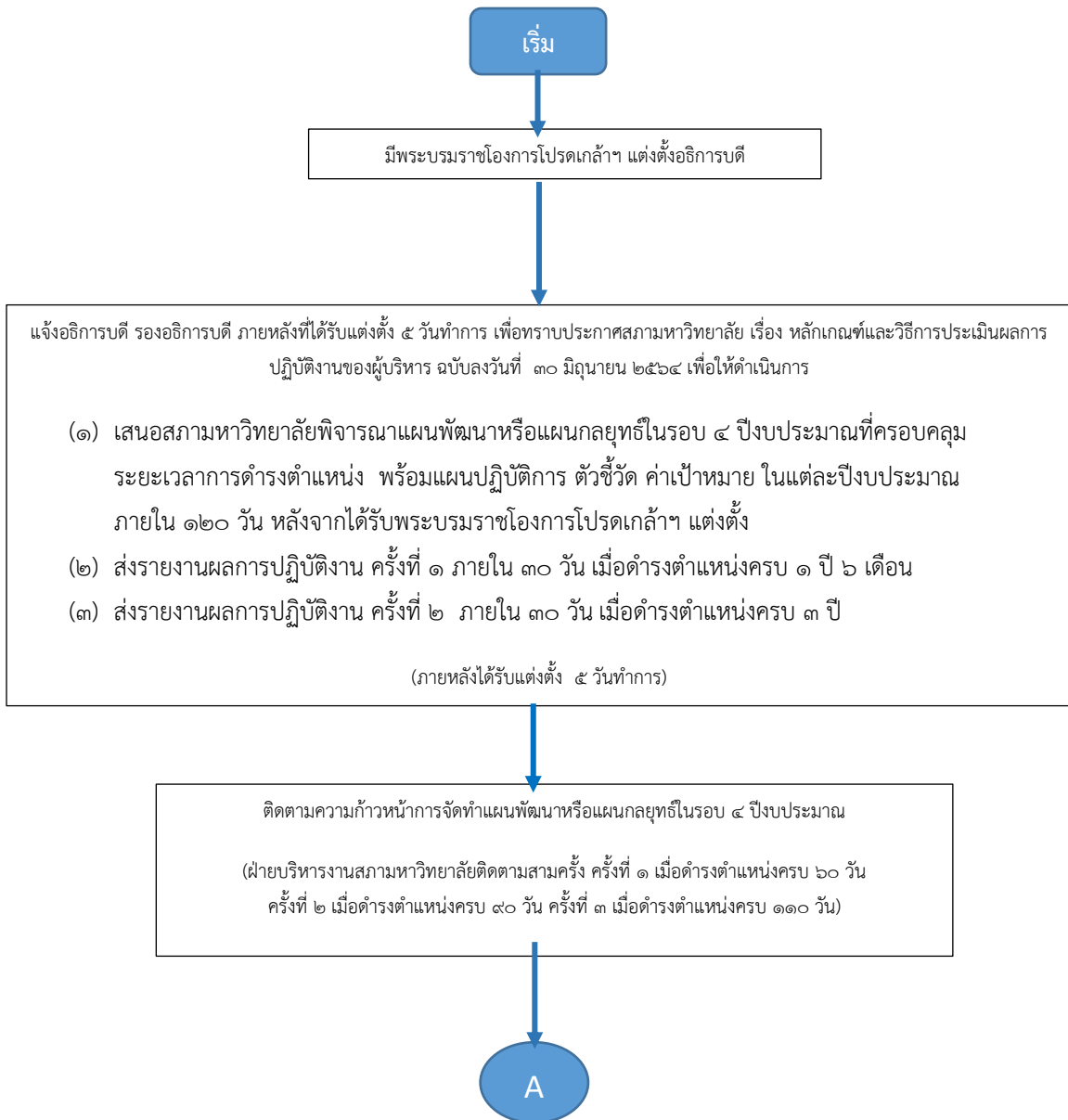
## ภาคผนวก ๒

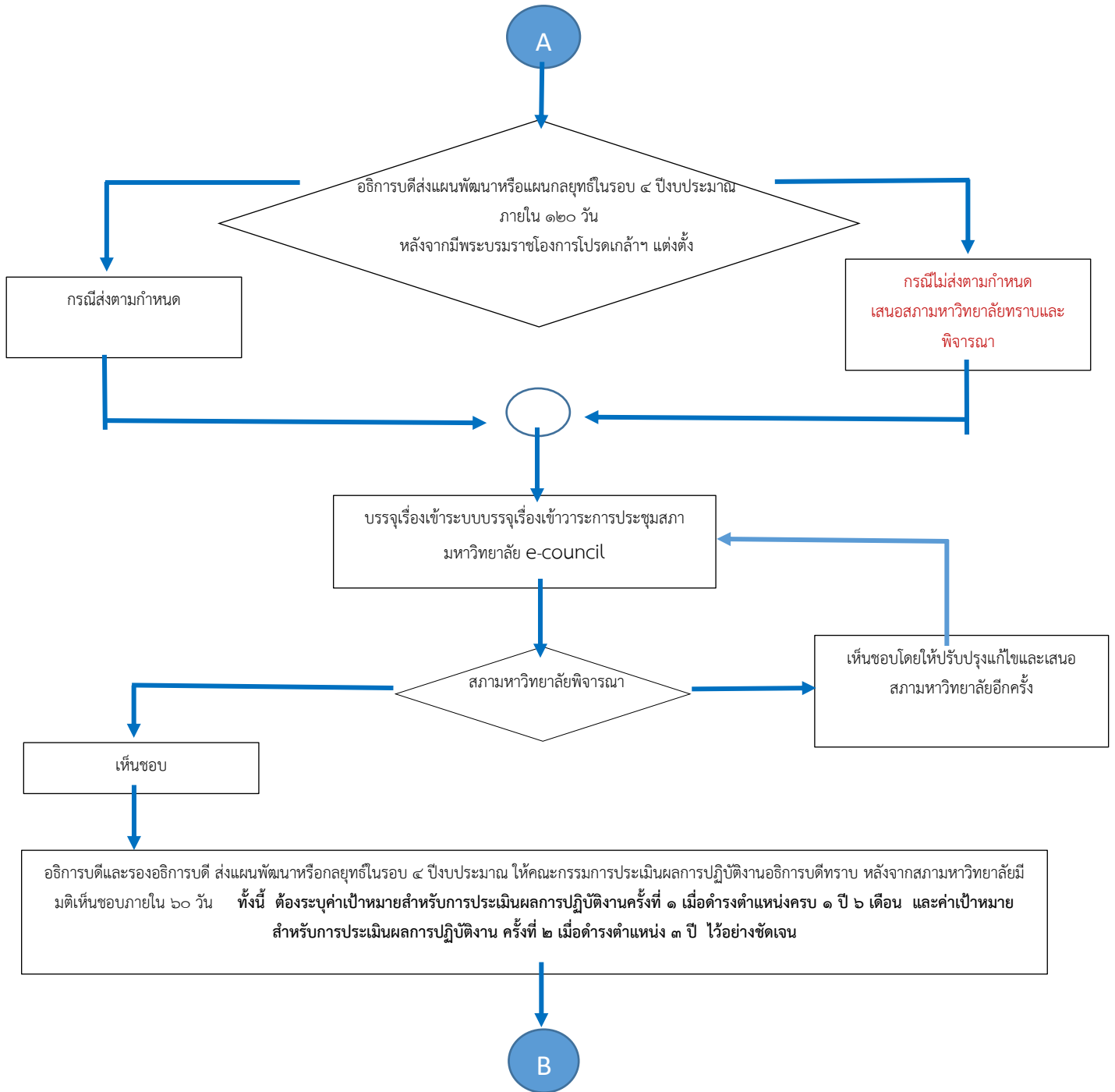
### ๒.๑

## ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ อธิการบดี

## ภาคผนวก ๒

### ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี





B

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ดำเนินการสำรวจภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของอธิการบดีและรองอธิการบดี จากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Google form  
(สำรวจหลังจากครบรอบการปฏิบัติงาน ๑๐ วัน)

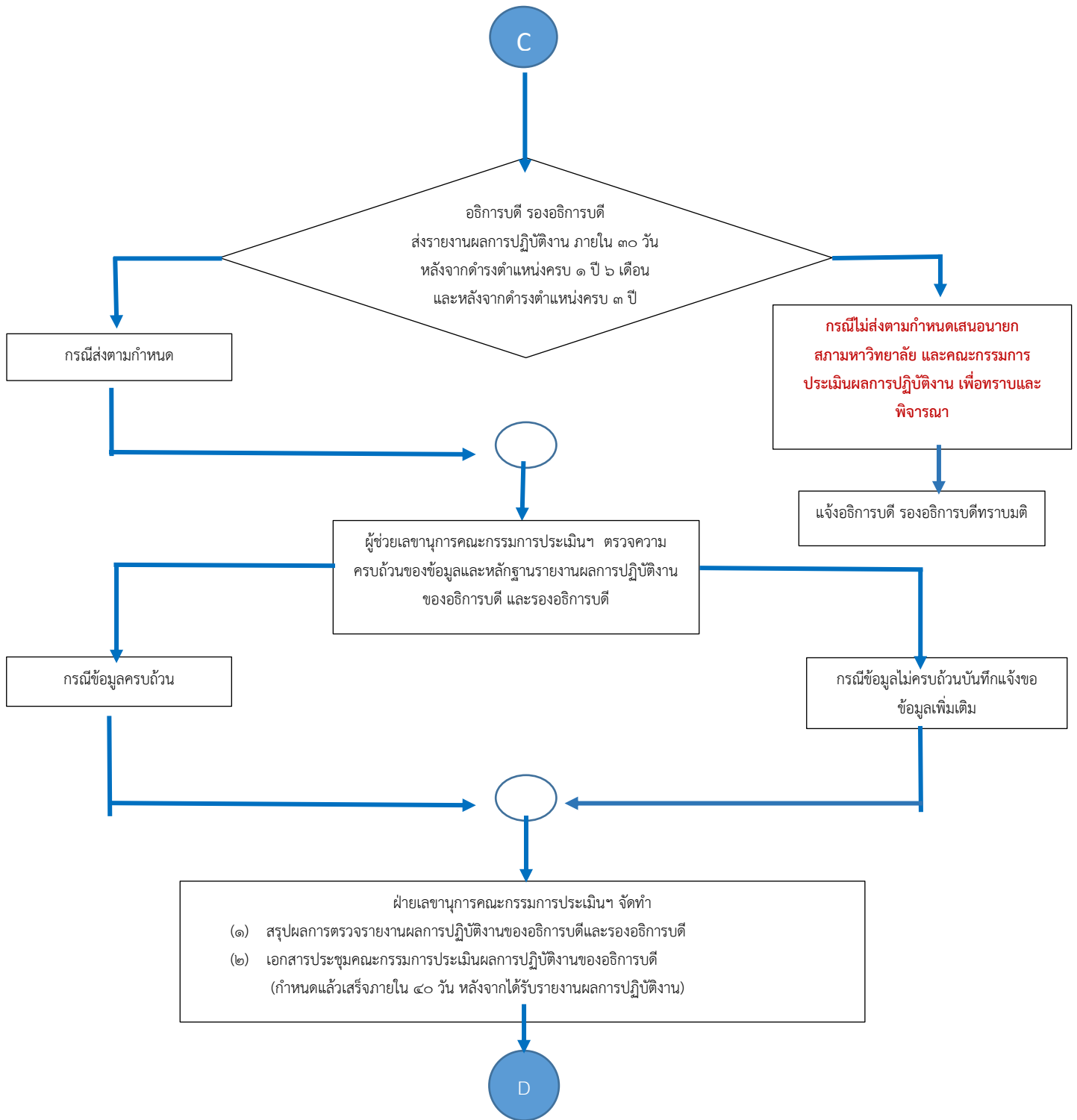
ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ รวบรวมผลการสำรวจภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของอธิการบดีและรองอธิการบดี วิเคราะห์ผล และสรุปผลการประเมิน

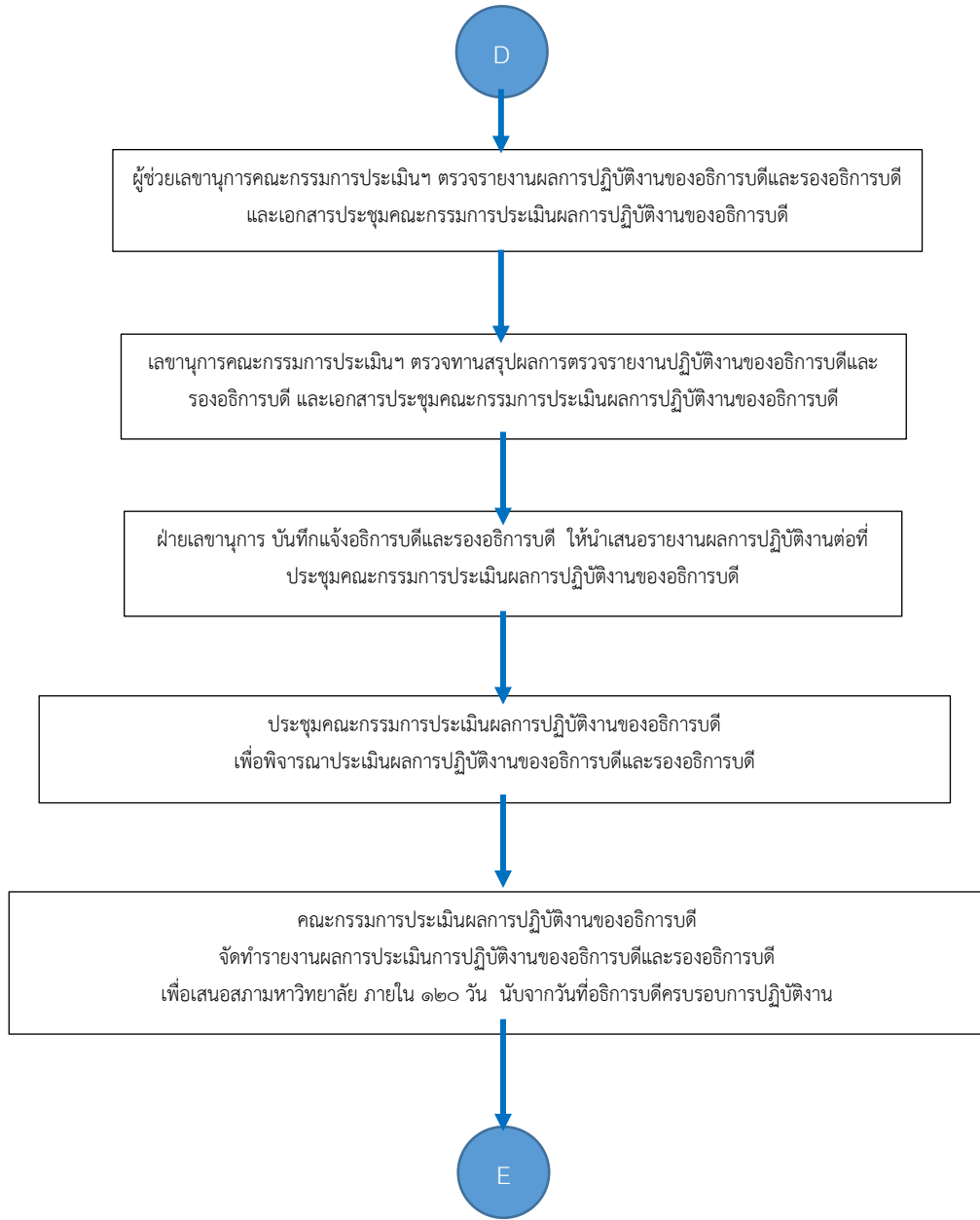
ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ตรวจสอบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำองค์กรและการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของอธิการบดีและรองอธิการบดี

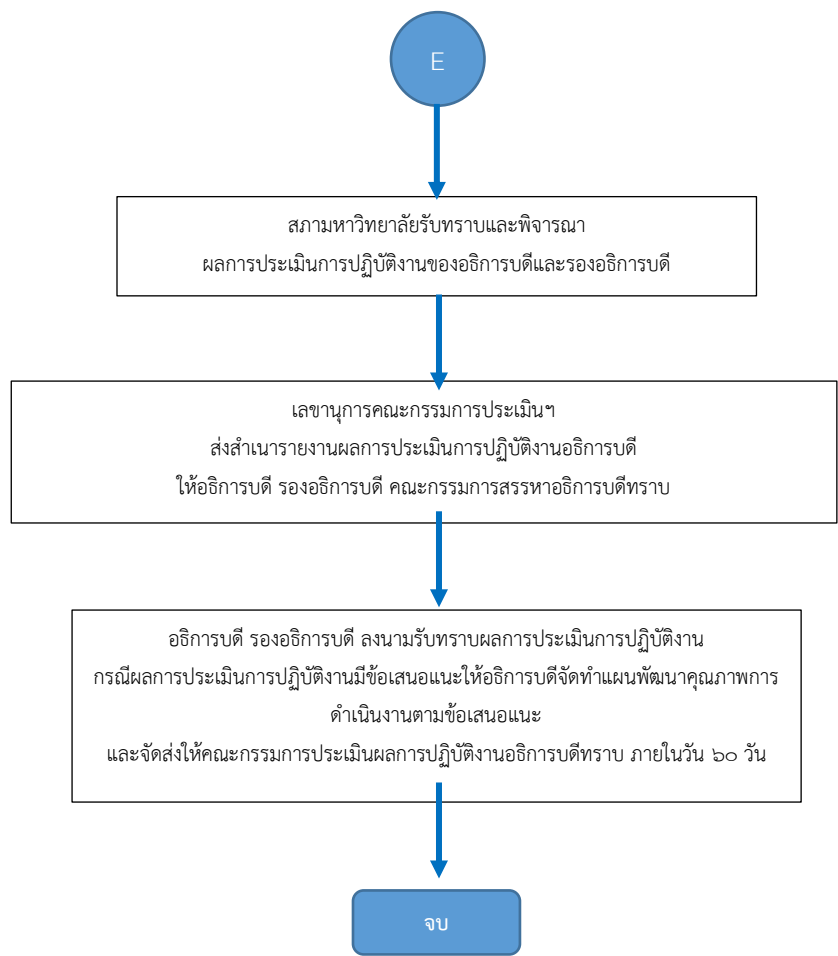
เลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ตรวจสอบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำองค์กร และการบริหารงานด้วย หลักธรรมาภิบาลของอธิการบดีและรองอธิการบดี

เลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ออกหนังสือแจ้งเตือนอธิการบดีและรองอธิการบดี เพื่อทราบวันครบกำหนดการส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน  
รอบที่ ๑ ก่อนครบกำหนดส่ง ๑๒๐ วัน  
รอบที่ ๒ ก่อนครบกำหนดส่ง ๙๐ วัน  
รอบที่ ๓ ก่อนครบกำหนดส่ง ๓๐ วัน  
(กำหนดส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันครบรอบประเมิน)

C





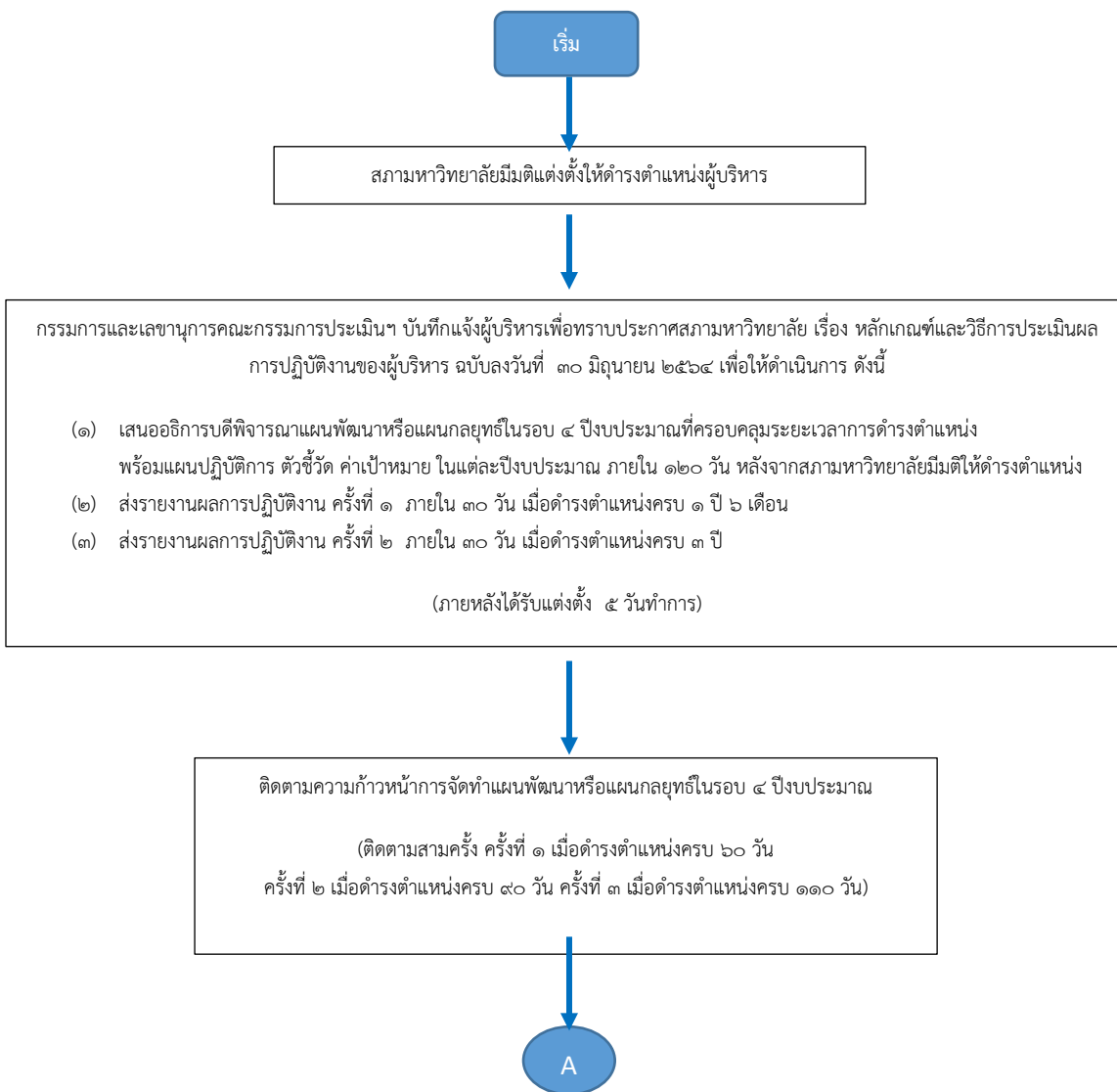


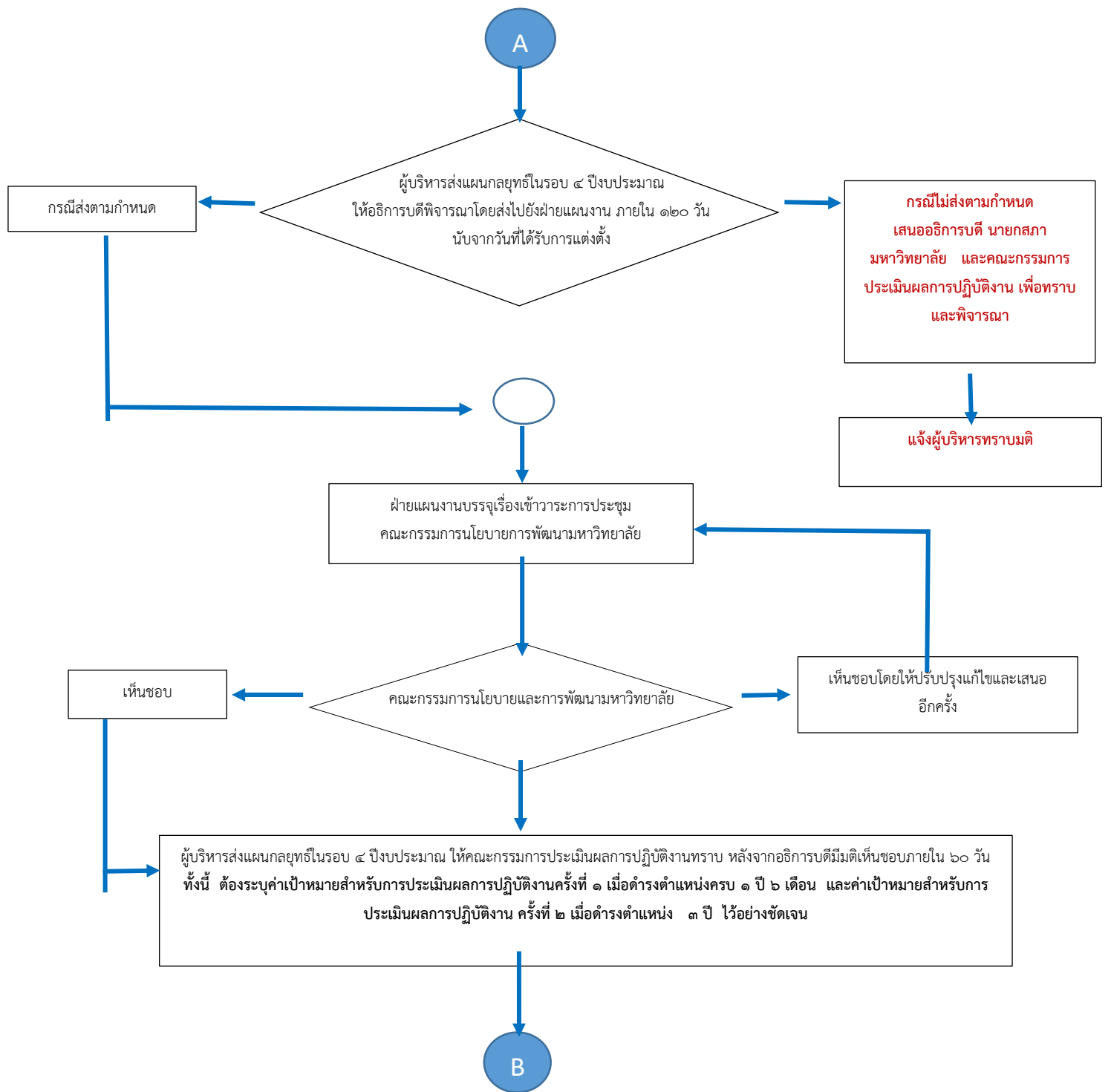


## ภาคผนวก ๓

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
(หัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ  
เทียบเท่าส่วนงาน)

ภาคผนวก ๓  
ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
(หัวหน้าส่วนงานหรือผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน)





B

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ดำเนินการสำรวจภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร จากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงาน ที่ผู้บริหารถูกประเมิน  
ในรูปแบบ Google form  
(สำรวจหลังจากครบรอบการปฏิบัติงาน ๑๐ วัน)

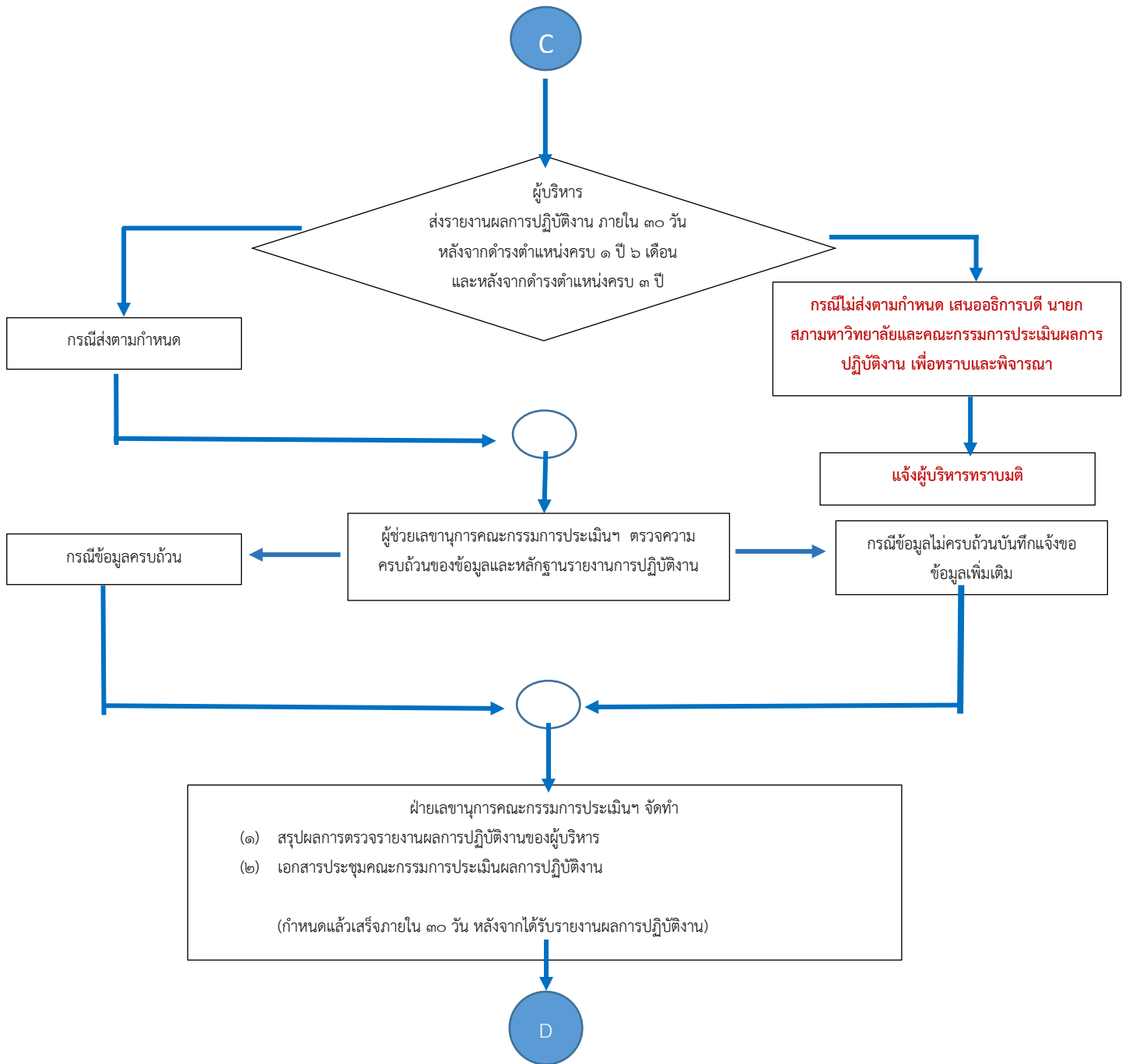
ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ รวบรวมผลสำรวจภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร วิเคราะห์ผล และสรุปผล

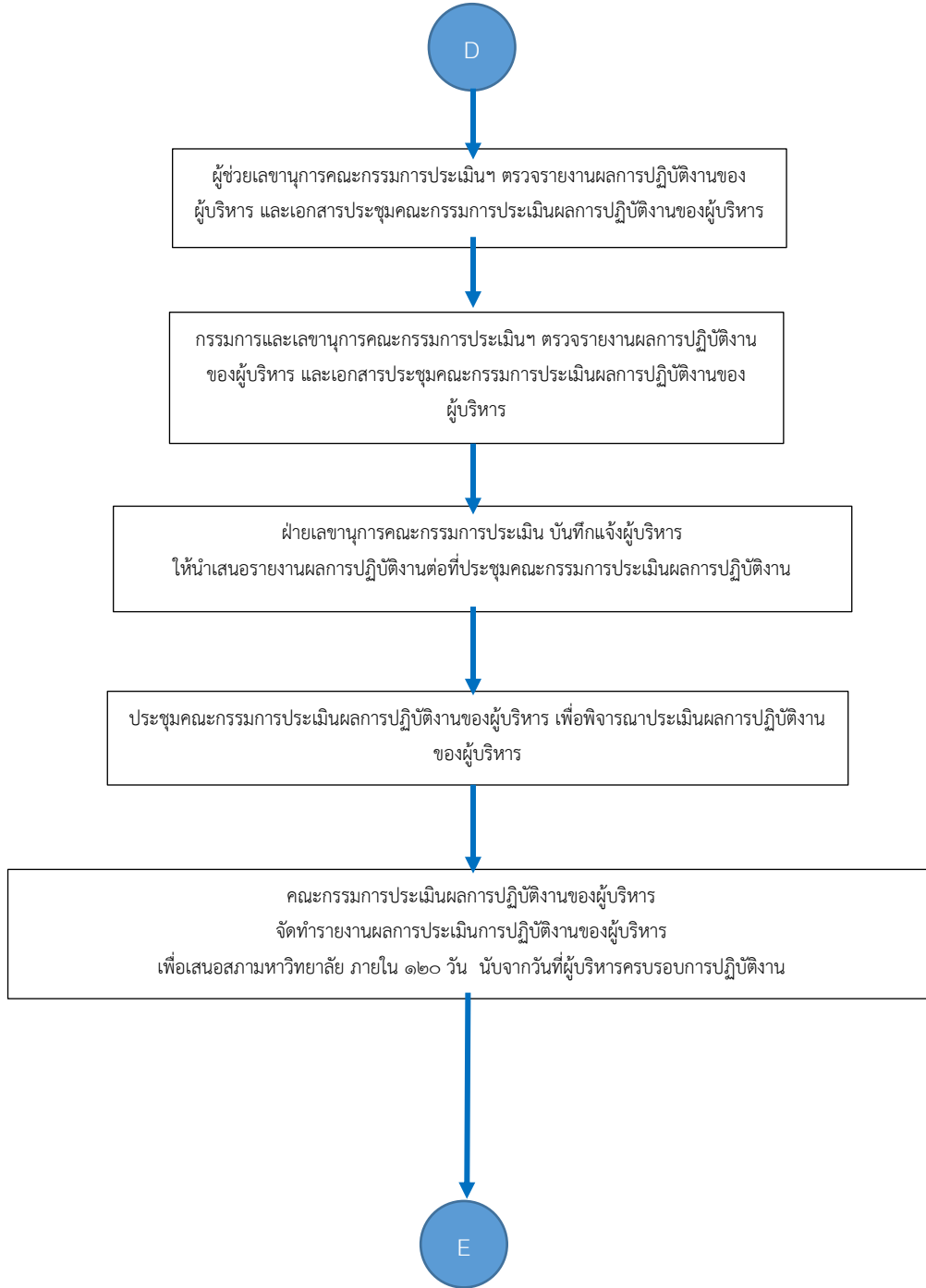
ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ตรวจสอบสรุปผลการประเมิน ภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วย หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

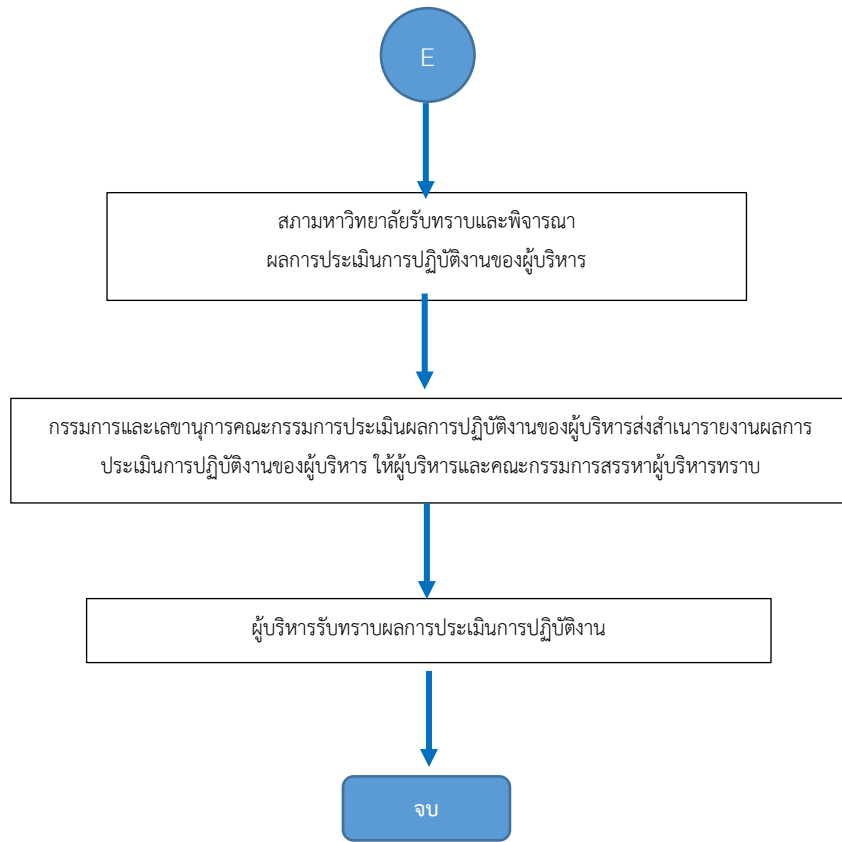
เลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ตรวจสอบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล และการบริหารงานด้วย หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ออกหนังสือแจ้งเตือนผู้บริหารเพื่อทราบวันครบกำหนดการส่งรายงานผล การปฏิบัติงาน  
รอบที่ ๑ ก่อนครบกำหนดส่ง ๑๒๐ วัน  
รอบที่ ๒ ก่อนครบกำหนดส่ง ๙๐ วัน  
รอบที่ ๓ ก่อนครบกำหนดส่ง ๓๐ วัน

C







## ภาคผนวก ๔

แบบฟอร์มแผนพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ  
ของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาคผนวก ๔  
 แบบฟอร์มแผนพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ  
 ของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| (๑)<br>ข้อเสนอแนะ | (๒)<br>แนวทางการพัฒนา | (๓)<br>ตัวชี้วัด | (๔)<br>ค่าเป้าหมาย |
|-------------------|-----------------------|------------------|--------------------|
| ๑. ....           |                       |                  |                    |
| ๒. ....           |                       |                  |                    |
| ๓. ....           |                       |                  |                    |