

สรุป

โครงการประชุมระดมความคิดของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย
เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปี 2559 (ครั้งที่ 4)
หัวข้อ การพัฒนาวิทยาลัยศิลปากร ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
วันเสาร์ที่ 17 กันยายน 2559
ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน กรุงเทพฯ

ตามที่มหาวิทยาลัย ได้จัดโครงการประชุมระดมความคิดของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปี 2559 (ครั้งที่ 4) โดยกำหนดจัดในหัวข้อ การพัฒนาวิทยาลัยศิลปากร ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในวันเสาร์ที่ 17 กันยายน 2559 ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน กรุงเทพฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดร่วมกันของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทาง นโยบายที่สำคัญในการพัฒนาวิทยาลัยศิลปากร ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย นั้น

บัดนี้การจัดประชุมระดมความคิดฯ ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และกองแผนงาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดโครงการประชุมฯ ได้จัดทำรายงานสรุปผลการประชุม ระดมความคิดฯ โดยสรุป ดังนี้

1. จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม

ผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 42 คน ดังนี้

กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย	จำนวนที่เชิญเข้าร่วมประชุม (คน)	ผู้เข้าร่วมประชุม (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1.นายกสภา กรรมการสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภา	38	25	65.79
2.อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี	17	9	52.94
3.คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก	15	15	100
4.ฝ่ายเลขานุการ	15	15	100
รวม	85	64	75.29

2. รายละเอียดการจัดประชุมระดมความคิดฯ

การจัดประชุมระดมความคิดฯ กำหนดจัดในวันเสาร์ที่ 17 กันยายน 2559 โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 เวลา 09.15 – 10.30 น. บรรยายสรุป เรื่อง สภาพปัญหา อุปสรรคในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของมหาวิทยาลัยศิลปากร และร่าง นโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบการสรรหาอธิการบดีคนใหม่

โดยอาจารย์ปัญญาพล เหล่าพูนพัฒน์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

2.2 เวลา 10.45 - 12.00 น. อภิปรายและระดมความคิดเห็นในภาพรวม เรื่อง ทิศทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยในระยะเปลี่ยนผ่านการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้าน

- โครงสร้าง และระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย

- การบริหารทรัพยากรบุคคล

- การเงิน งบประมาณ และการหารายได้

- การบริหารวิชาการ การวิจัยและสร้างสรรค์

โดย นางดวงสมร วรฤทธิ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

นายสุมนต์ สกลไชย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

อาจารย์ปัญญาพล เหล่าพูนพัฒน์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และเลขานุการสภา

มหาวิทยาลัย

2.3 เวลา 13.30-16.30 น. แบ่งกลุ่มระดมความคิด โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในด้าน

- โครงสร้าง และระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย

- การบริหารทรัพยากรบุคคล

- การเงิน งบประมาณ และการหารายได้

ประธานกลุ่ม 1 นายชัยณรงค์ อินทรมิทธิพิศ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มที่ 2 ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ในด้าน

- การบริหารวิชาการ การวิจัยและสร้างสรรค์

- การพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนานักศึกษา

ประธานกลุ่ม 2 นายภราเดช พยัฆวิเชียร นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

2.4 เวลา 16.30-17.00 น. สรุปการระดมความคิดและปิดการประชุมฯ โดยนายภราเดช พยัฆวิเชียร นายกสภามหาวิทยาลัย

3. สรุปการบรรยาย

3.1 สรุปสถานการณ์ สภาพปัญหา อุปสรรค ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

3.1.1 ด้านวิชาการ/ผลิตบัณฑิต (นักศึกษา บัณฑิต หลักสูตร การเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา)

(1) นักศึกษา : มีแนวโน้มลดลงทุกระดับ ส่วนใหญ่ยังขาดทักษะความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ มีแนวโน้มมุ่งเน้นเชิงปริมาณมากขึ้น นักศึกษาต่างมีชาติน้อย

(2) หลักสูตร : หลายหลักสูตรในอนาคตจะต้องปิดเนื่องจากนักศึกษามีน้อย หลักสูตรด้านศิลปะ และการออกแบบ ปัจจุบันเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่เปิดหลักสูตรดังกล่าว พบว่ามหาวิทยาลัยยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ถ้าหลัง มีงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการสร้างความเป็นเลิศด้านศิลปะ และการออกแบบ การพัฒนาสร้างความเข้มแข็ง ยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษา มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้น

(3) รูปแบบการจัดการศึกษายังเป็นแบบเดิมๆ

(4) สถานที่ พื้นที่มีจำกัด แออัด ขาดความปลอดภัย

สิ่งอำนวยความสะดวก : หอพักไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา และบุคลากร ห้องเรียนห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่พร้อม ไม่เพียงพอต่อนักศึกษา และการฝึกปฏิบัติ งบประมาณสนับสนุน สื่อ ปัจจัยสนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวกมีจำนวนจำกัด

(5) กิจกรรมนักศึกษา: แผนพัฒนานักศึกษาที่จัดทำขึ้น ขาดการดำเนินการอย่างชัดเจน การขาดการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย

(6) การจัดอันดับมหาวิทยาลัย : การทำงานยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ขาดความร่วมมือ

(7) การประกันคุณภาพการศึกษา : เป็นการเพิ่มภาระแก่บุคลากรสายวิชาการ โดยเฉพาะบางคณะวิชาเมืองศรีวิชัยที่ควบคุมด้วย ทำให้ช้าซ้อน ลื่นเปลืองเวลา ทรัพยากร เกณฑ์การประเมินส่วนหนึ่งไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของมหาวิทยาลัย
3.1.2 การวิจัยและสร้างสรรค์
(1) ไม่มีทิศทางการวิจัยและสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน การทำงานวิจัยและสร้างสรรค์มีลักษณะต่างคนต่างทำตามความสนใจ การนำวิจัยและสร้างสรรค์มาช่วยผลักดันสู่มหาวิทยาลัยวิจัย การจัดอันดับมหาวิทยาลัย การช่วยสังคม ประเทศชาติยังมีน้อย (2) จำนวนผลงาน การเผยแพร่ อ้างอิง ยังมีจำนวนน้อย (3) ความร่วมมือกับภายนอกและต่างประเทศยังมีน้อย (4) การวิจัยเชิงบูรณาการซึ่งมีความโดดเด่น แต่ยังมีจำนวนน้อย ไม่บรรลุเป้าหมาย (5) โครงสร้างของสถาบันวิจัยและพัฒนาขาดความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย ภาระงานเน้นเรื่องการบริหารจัดการเรื่องทุนวิจัย
3.1.3 บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
(1) ขาดแผน และนโยบายในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนในการทำงานบริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่ละคณะทำโดยเอกเทศ กระจัดกระจาย (2) ขาดนโยบายการ เพื่อแสดงบทบาท ความเป็นผู้นำ การเป็นศูนย์กลางด้านอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ในระดับอาเซียน และนานาชาติ (3) การจัดกิจกรรม โครงการ เป็นรูปแบบเดิมๆ มุ่งเน้นเชิงปริมาณมากกว่าผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ ประโยชน์ คุณค่าที่จะเกิดกับสังคมโดยรวม การบูรณาการกับการเรียนการสอน การวิจัย ยังมีน้อย (4) การบริหารจัดการด้านศิลปะ วัฒนธรรม องค์ความรู้ เพื่อนำมาสร้างคุณค่า มูลค่า ยังมีน้อย (5) ผลงานด้านศิลปะ และการออกแบบมีจำนวนมากแต่การจัดเก็บยังไม่ดี ขาดฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ (6) ความร่วมมือกับสถาบันชั้นหน่วยงานภายนอกในการรับงานบริการวิชาการในนามของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย (7) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สู่สาธารณะยังมีน้อย
3.1.4 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง ระบบการบริหาร การบริหารทรัพยากรบุคคล การเงิน งบประมาณ การหารายได้ การสื่อสาร)
(1) นโยบาย และแผน ยังไม่เป็นรูปธรรม ขาดความต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ขับเคลื่อนอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุผล (2) โครงสร้างส่วนหนึ่งขาดความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย ไม่เอื้อ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และรองรับภารกิจใหม่ๆ (3) การบริหารงานแต่ละวิทยาเขต คณะวิชา หน่วยงาน มีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้ยากต่อการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ขาดความเป็นเอกภาพ ลื่นเปลืองทรัพยากร การทำงานยึดติดกับระบบเดิมๆ และบริหารแบบตั้งรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคล่องตัว ขาดการประสานและร่วมมือกัน การบูรณาการ ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (4) บุคลากร : สายวิชาการ มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย และส่วนหนึ่งยังขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และการสอน ไม่ให้ความสนใจกับกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง สายสนับสนุน มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น มีความสามารถระดับกลางๆ ไม่สามารถคิดริเริ่ม พัฒนาการทำงานได้ ด้านกฎหมายไม่พร้อม ไม่เพียงพอการทำงานล่าช้า ส่งผลต่อการทำงานของผู้บริหาร (5) การเบิกจ่ายล่าช้า ปรับเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การตีความขึ้นกับเจ้าหน้าที่แต่ละคน ทำให้มีปัญหาการเบิกจ่าย การตรวจสอบหลักฐาน (6) ขาดแผนเชิงธุรกิจในการหารายได้ รายได้หลักมาจากค่าหน่วยกิต (7) การสื่อสารมีน้อย ไม่สามารถสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรสู่ภายนอก การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ดำเนินการในรูปแบบ วิธีการเดิมๆ (8) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน ไม่เพียงพอที่จะรองรับกับจำนวนนักศึกษา บุคลากรและภารกิจของมหาวิทยาลัย (9) การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การดำเนินการยังไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องสำคัญๆ อาทิ การปรับโครงสร้าง การบริหารงานบุคคล อัตราค่าจ้าง งบประมาณ แต่ไปมุ่งเน้นเรื่องการทำข้อบังคับฯ

3.2 แนวทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดประชุมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อมอบนโยบายปฏิรูปการศึกษา แก่ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2559) โดยได้เชิญนายกสภามหาวิทยาลัย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เข้าร่วมรับฟัง นั้น ด้วยที่ประชุมได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ เรื่อง ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Reprofile) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนการดำเนินการในการ Repofile มหาวิทยาลัย

- (1) วิเคราะห์ศักยภาพของสถาบัน เพื่อทราบสถานะหรือตำแหน่งของสถาบัน ปัจจุบันแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลสถาบัน
- (2) วิเคราะห์และกำหนด sector ที่สถาบันมีศักยภาพตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ อาทิ
 - กำหนดพื้นที่และประเด็นที่สถาบันมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่อย่างรอบด้าน
 - เน้นการกระจายและครอบคลุมทุกพื้นที่ คำนึงถึงพื้นฐานความร่วมมือที่มีอยู่เดิม
 - เน้นการพัฒนาชุมชนฐานรากและการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- (3) ทบทวนปรับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน อาทิ
 - กำหนดความเชี่ยวชาญและบทบาทใหม่ในอนาคตที่สะท้อนอัตลักษณ์ของตนร่วมกัน
 - ทบทวนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของตนเองให้มีความชัดเจน
 - ทบทวนเป้าหมาย หลักสูตร และกระบวนการผลิตกำลังคนที่มีอยู่เดิม เพื่อมุ่งไปสู่การผลิตกำลังคนให้ตรงความต้องการของประเทศ
 - การพิจารณากำหนด special process หรือ fast track ในการขับเคลื่อน
- (4) พิจารณาแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันและการจัดเตรียมทรัพยากร
- (5) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

3.2.2 ประเด็นนโยบายที่สำคัญ

- (1) ด้านขนาดที่เหมาะสมของสถาบัน มีขนาด จำนวนนักศึกษา สาขาวิชาที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบที่หลากหลาย ขึ้นกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน
- (2) ด้านการจัดการเรียนการสอน ทบทวน ปรับปรุง ปรับลด เปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต บูรณาการการเรียนรู้คู่กับการทำงาน
- (3) ทรัพยากรและความร่วมมือ แสวงหาความร่วมมือ บูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (4) ด้านการบริหารจัดการ มีธรรมาภิบาล สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ให้มีความสำคัญกับช่วงเปลี่ยนผ่าน
- (5) การกำกับ ติดตามและประเมินผล มีกลไก มีคณะกรรมการ ติดตาม ประเมินผล

4. สรุปการอภิปราย และการระดมความคิดจากการแบ่งกลุ่ม

ในการอภิปรายและระดมความคิดจากการแบ่งกลุ่ม สรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

4.1 โครงสร้าง และระบบการบริหาร

4.1.1 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการออกระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน นอกเหนือจากที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม สร้างกลไกที่สามารถเชื่อมโยง บูรณาการระหว่างคณะวิชาต่างๆ ให้มีความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมของแต่ละช่วงเวลา

4.1.2 ระบบการบริหารงานของคณะวิชา

การบริหารงานของคณะ มี 2 รูปแบบคือ ภาควิชาและสาขาวิชา เพื่อให้มีระบบการบริหารงานที่ชัดเจน จึงควรพิจารณาการออกหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) ระบบภาควิชา ควรมีระเบียบว่าด้วยการบริหารภาควิชา สร้างระบบกำหนดเงื่อนไขในการบริหาร ข้อกำหนดในการเป็นภาควิชา ภาระหน้าที่ จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา การมีหัวหน้าภาควิชา คณะกรรมการบริหาร ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยจะผูกกับสาขาและปริญญา และเพื่อความคล่องตัวควรกำหนดแนวทางในการยุบเลิกภาควิชาได้

(2) ระบบสาขาวิชา ควรมีระเบียบว่าด้วยการบริหารสาขาวิชา ที่ครอบคลุมเช่นเดียวกับการบริหารภาควิชา โดยหลักเกณฑ์จะผูกกับหลักสูตร และทำหน้าที่บริหารเฉพาะการจัดการศึกษา นอกจากนั้นชื่อสาขาวิชาควรเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามหลักสูตร และในสาขาวิชาอาจให้มีสาขาย่อยได้ โดยคำนึงถึงจำนวนบุคลากรผู้รับผิดชอบ

4.1.3 การแบ่งหน่วยงาน

(1) คณะวิชา มีภารกิจหลักคือการจัดการเรียนการสอน และในกรณีที่มีคณะวิชาที่มีภารกิจอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพิ่มขึ้น และต้องมีหน่วยงานใหม่ มหาวิทยาลัยจึงควรออกเป็นระเบียบ/ข้อบังคับ เกี่ยวกับการแบ่งหน่วยงานมารองรับ รวมทั้งการจัดตั้งภาควิชา อย่างไรก็ตามการจัดตั้งเป็นสาขาวิชาสามารถดำเนินการได้ง่ายและปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วกว่าภาควิชา

(2) สำนักงานอธิการบดี เป็นกลไกหลักในการสนับสนุนมหาวิทยาลัย อธิการบดี เมื่อมหาวิทยาลัยมีภาระงานเพิ่มขึ้น ควรจัดตั้งหน่วยงานใหม่มารองรับได้ และในการแบ่งหน่วยงานระดับกอง ระดับงานในกอง ควรมีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งให้เหมาะสมกับภาระงานด้วย เนื่องจากการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ จะส่งผลกระทบต่อจำนวนบุคลากรงบประมาณ และค่าตอบแทนผู้บริหาร

ทั้งนี้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ควรพิจารณาทบทวนเรื่องโครงสร้างภายในของคณะวิชา สำนักงานอธิการบดี ภายในระยะเวลา 1 ปี ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร ตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ข้อเสนอแนะ และได้กำหนดไว้ในบทเฉพาะกาลของข้อบังคับฯ การแบ่งส่วนงานแล้ว

4.2 การบริหารงานบุคคล

ความท้าทายของการบริหารงานบุคคล คือ ทำอย่างไรให้คนเก่ง คนดีอยู่กับองค์กร (เงินเดือน ค่าตอบแทน ภารกิจ) และควรเปิดโอกาส มีแนวทาง สร้างกลไก ให้คนเก่ง คนดีได้แสดงความสามารถ สร้างผลงาน (จิตใจและผลักดัน) และมีระบบการประเมินที่เป็นธรรม ตามผลงาน สมรรถนะเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่คนทำงาน การดำเนินการเรื่องการบริหารงานบุคคล อาจดำเนินการ โดยสรุปดังนี้

4.2.1 ภาระงานอาจารย์ ควรเปิดโอกาสให้อาจารย์สามารถ apply เป็นอาจารย์ที่เน้นวิจัยและยกเว้นภาระงานสอนได้ โดยกำหนดภาระงานด้วยจำนวนผลงานวิจัย ฯลฯ และควรสร้างกลไกเพื่อผลักดันให้เกิด talent mobility

4.2.2 การใช้ผู้ช่วยวิจัยมาช่วยในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งระดับบัณฑิตศึกษามีจำนวนนักศึกษาน้อย

4.2.3 การเปลี่ยนแปลง นโยบาย หลักเกณฑ์ในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ โดยอาจจะไม่อ้างอิงตามที่ กพอ. กำหนดในทุกเรื่อง

4.2.4 จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย มีกลไก แนวทางการประเมิน การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ)

4.2.5 การติดตามความก้าวหน้าของหน่วยงานสนับสนุน จัดทำคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น SOP (Standard Operating Procedure) ในการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ระบบการประเมินผลบุคลากร การต่อสัญญาที่ต้องมีความเป็นธรรม

4.2.6 การจัดสรรกรอบอัตรากำลังควรจัดสรรไปที่คณะวิชา ไม่ควรลงไปในระดับย่อย (ภาควิชา สาขาวิชา) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และในการอนุมัติกรอบอัตรากำลังอาจวางแนวทาง ดังนี้

- (1) ควรมีข้อบังคับว่าด้วยกรอบอัตรากำลัง
- (2) ควรปรับการกำหนดชื่ออัตรากำลังโดยไม่ควรเจาะจงมากเกินไป อาทิ นักกิจการนักศึกษา นักแนะแนวการศึกษา ซึ่งทำให้ไม่สามารถมอบภารกิจอื่นๆ ให้รับผิดชอบได้ จึงควรปรับชื่อของสายสนับสนุนให้สามารถทำงานแทนกันได้ และสามารถทำงานได้หลากหลาย อาทิ นักอุดมศึกษา
- (3) การปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทบพทวนหน้าที่ให้ชัดเจน ครอบคลุมภาระงาน
- (4) การกำหนดระดับของหน่วยงานที่พึงจัดสรร และเลขที่อัตรา ควรจัดสรรเป็นสังกัดระดับใหญ่ เช่น สังกัดคณะ กอง แล้วใช้ประกาศ/คำสั่งในการมอบหมายพันธกิจ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้
- (5) ควรมีกระบวนการในการได้มาซึ่งการจัดสรรกรอบอัตรากำลังที่จำเป็น โดยใช้กลไก คณะกรรมการบริหาร ทั้งนี้กองแผนงานควรมีบทบาทในเรื่องการจัดสรรกรอบและคุมอัตรากำลัง
- (6) การกำหนดวาระของหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งการกำหนดให้มีวาระก็จะส่งผลดี เพราะบางครั้งหากได้คนที่ไม่มีความสามารถมาทำงาน ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคณะวิชา หน่วยงาน ในระยะยาวที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ การมีวาระจะเปิดโอกาสในการหาคนดีและคนเก่งมาทำหน้าที่ แต่ควรกำหนดวิธีการได้มา การประเมินที่ชัดเจน เป็นธรรม และแนวทางการพัฒนาตนเองในแต่ละบุคคลด้วย

4.2.7 การบริหารงานอาจจะมีทั้ง Decentralization และ Centralization ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

4.3 การเงิน งบประมาณ และการหารายได้

เป้าหมายหลักของการปรับปรุงพัฒนาระบบการเงิน และงบประมาณ คือ ต้องการให้เกิดความคล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะโดยสรุปดังนี้

4.3.1 งบประมาณ

- (1) การจัดทำงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ควรจัดทำในลักษณะบูรณาการ เน้นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย
- (2) การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ควบลู่กับงบประมาณแผ่นดิน โดยกำหนดน้ำหนักรายได้งบประมาณตามยุทธศาสตร์ จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
- (3) ต้องมีแผนปฏิบัติการงบประมาณในภาพรวม และการดำเนินงานในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.3.2 การเงิน บัญชี พัสดุ

- (1) ควรปรับระบบการเงินการคลังของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัว โดยควรตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการเงิน และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีประสบการณ์มาช่วยให้คำแนะนำ
- (2) ควรออกระเบียบว่าด้วยการเงินที่สำคัญ กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงิน การใช้เงินที่มีลักษณะพิเศษ เช่น วิจัย/บริการวิชาการ เงินบริจาค เงินอุดหนุน และสร้างกลไกให้มีความคล่องตัว
- (3) การเบิกจ่ายเงิน ระบบพัสดุ มีระเบียบที่เกี่ยวข้องหลายส่วน และในแต่ละวิทยาเขต เจ้าหน้าที่ที่มีการตีความ มีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยควรสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมือนกันในทุกวิทยาเขต อาทิ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- (4) ควรออกระเบียบว่าด้วยการพัสดุของตนเอง เพื่อความรวดเร็ว คล่องตัว แต่ทั้งนี้จะต้องอิงหลักการของความโปร่งใส อาทิ การกำหนดบัญชีรายชื่อ certified ร้านค้าที่อ้างอิงได้ เพื่อความรวดเร็ว

(5) ควรมีคณะกรรมการการเงินรายได้ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน เพื่อทำหน้าที่วินิจฉัยกรณีมีข้อติดขัด การยกเว้นการใช้ระเบียบที่ไม่สามารถทำได้

(6) ควรมีกลไกการป้องกันการรั่วไหล ปรับปรุงกลไกการควบคุมการตรวจสอบบัญชี

4.3.3 การหารายได้

(1) ควรจัดทำแผนหารายได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

(2) ควรมีการสำรวจทรัพย์สินของคณะวิชา มหาวิทยาลัย และจำแนกรายการประเภททรัพย์สินให้ชัดเจน โดยแต่งตั้งกรรมการสำรวจทรัพย์สินและประเมินมูลค่าทรัพย์สิน โดยให้ส่วนกลางวางระบบ จัดทำคู่มือและให้ทุกคณะ หน่วยงานดำเนินการสำรวจทรัพย์สินและประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และสรุปทำเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยและเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป

(3) ควรมีระเบียบด้านการงบประมาณโดยเฉพาะด้านการหารายได้ต้องมีอิสระ ภายใต้หลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานเดียวกัน

4.3.4 กลไกการพัฒนา

ควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้รองรับกับการบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน การบัญชี พัสดุ การตรวจสอบภายใน ให้เอื้อและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร

4.4 การวิจัยและสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิจัยและสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยมีปัญหา โดยสรุปได้ดังนี้

4.4.1 ปัญหาด้านการทำวิจัยและสร้างสรรค์ของคณาจารย์

(1) มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้เป็นจำนวนมาก มีจุดแข็งด้านศิลปะและการออกแบบ และด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับชาติ แต่การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าต่อมหาวิทยาลัยยังมีน้อย เนื่องจากภายในมหาวิทยาลัยเอง ไม่มีการสร้างค่านิยม (Core value) ร่วมกัน ทำให้ขาดการสนับสนุนในเชิงนโยบายในการจัดการพื้นที่ หรือกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันและการนำผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีทัศนคติที่มีความเป็นปัจเจกสูง หรือการที่คณาจารย์ไม่ตระหนักถึงคุณค่าของอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และดำเนินการวิจัยบนพื้นฐานความสนใจส่วนตัว โดยไม่ตระหนักถึงบริบทโดยรวมของมหาวิทยาลัย

(2) ทุนสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย ยังมีจำนวนน้อย นักวิจัยยังติดขัดกับการขอทุนวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน มากกว่าจากแหล่งอื่น นักวิจัยที่มีศักยภาพคือทำวิจัยมานานไม่พยายามแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่งอื่น เพราะต้องการได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยโดยง่ายเพราะมีการแข่งขันน้อย และมักจะเป็นนักวิจัยหน้าเดิม ทำให้ไม่เปิดโอกาสให้นักวิจัยรุ่นใหม่ได้รับการสนับสนุน

(3) นักวิจัยบางส่วนไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของการใช้งบประมาณแผ่นดิน หรือกติกาของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารการวิจัย มหาวิทยาลัยไม่มีมาตรการขั้นเด็ดขาดในการจัดการตามเงื่อนไขสัญญาเงินทุนวิจัย ทำให้สถาบันวิจัยและพัฒนาไม่สามารถสร้างกลไกขับเคลื่อนการวิจัยผ่านการบริหารการวิจัยได้อย่างเต็มที่

(4) การทำงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการทำแบบแยกส่วนเป็นโครงการเล็กๆ ต่างคนต่างทำ ผลงานการวิจัย จึงไม่มีผลกระทบหรือเกิดผลลัพธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมากนัก

(5) ยุทธศาสตร์ของประเทศส่วนใหญ่ มุ่งเน้นการวิจัยที่สามารถพัฒนาต่อยอดในเชิงธุรกิจ/เชิงเศรษฐกิจในการเพิ่มการแข่งขัน สร้างรายได้ให้ประเทศเป็นหลัก งานวิจัยและสร้างสรรค์ด้านศิลปวัฒนธรรมและการ

ออกแบบ เป็นผลงานที่สามารถนำมาพัฒนาต่อยอดในการสร้างงานและเพิ่มรายได้ แต่นักวิจัยยังไม่พยายามนำจุดแข็งดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ แต่ยังคงยึดรูปแบบการวิจัยแบบเดิมๆ ที่เน้นการทำผลงานเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ คณาจารย์สายศิลปะและการออกแบบ ไม่นิยมการเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อขอทุนวิจัย และไม่ชอบการเขียนรายงาน แต่พอใจจะผลิตผลงานสร้างสรรค์และแสดงงานในรูปแบบนิทรรศการ แต่ยังไม่ส่งต่อองค์ความรู้ที่นำไปสู่ธุรกิจหรือการเพิ่มการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทั้งที่มีศักยภาพสูง

(6) อาจารย์มีภาระงานสอนมาก และในหลายคณะ อาจารย์ต้องรับผิดชอบงานธุรการของภาควิชาหรือคณะอีกด้วยเพราะไม่มีสายสนับสนุนทำหน้าที่ดังกล่าว หรือบางที่สายสนับสนุนก็ไม่ได้รับการฝึกฝนให้ทำหน้าที่เหล่านี้ ทำให้อาจารย์มีภาระซึ่งไม่ตรงกับหน้าที่มากเกินไป ทำให้ไม่สามารถทำงานวิจัยที่ควรจะเป็นงานของอาจารย์ได้อย่างเต็มที่

(7) มหาวิทยาลัยและคณะวิชา ไม่มีนโยบายและงบประมาณ ทำให้สูญเสียอาจารย์อาวุโสที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางด้านการวิจัย ออกไปอยู่มหาวิทยาลัยอื่นภายหลังเกษียณอายุราชการ

4.4.2. ปัญหาด้านการบริหารการวิจัยและสร้างสรรค์

(1) มหาวิทยาลัยขาดกระบวนการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ระดับ ในขณะที่เงินเดือนของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเวลาที่รับราชการ แต่คุณภาพของงานไม่ได้เพิ่มตามเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้เกิดภาวะต่อมหาวิทยาลัยเมื่อมีการออกนอกระบบ หน่วยงานสนับสนุน เช่น สถาบันวิจัยและพัฒนาถูกจำกัดอัตรากำลัง ในขณะที่มีภารกิจต้องรักษามาตรฐานการวิจัยและต้องเป็นหน่วยงานเชิงรุก เพื่อสนับสนุนให้คณาจารย์สามารถผลิตองค์ความรู้ตามพันธกิจของการเป็นมหาวิทยาลัย และการสร้างความโดดเด่นทางวิชาการตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างชื่อเสียงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะนำมาใช้ในการสร้างหลักสูตรที่มีคุณภาพ และผลงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนจะเป็นการนำมาซึ่งจำนวนนักศึกษาที่จะสนใจมาเรียน เพราะความเป็นเลิศด้านวิชาการที่ทำให้ชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย

(2) สถาบันวิจัยและพัฒนา ดำเนินการด้วยเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ซึ่งมีความเคยชินกับระบบราชการ ทำให้ยากแก่การปรับตัวเมื่อสถานการณ์มหาวิทยาลัยเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไปในมิติที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้น

(3) ผู้บริหารสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นอาจารย์ที่ได้รับการสรรหา และทำงานแบบมีวาระ ทำให้การกำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อน และต่อยอดจนถึงกระบวนการปฏิบัติเป็นไปได้ยาก เพราะไม่มีกลไกที่สามารถเอื้อต่อการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันวิจัยและพัฒนา เป็นหน่วยงานที่จัดสรรทุนวิจัย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สามารถให้ทุนประโยชน์แก่บุคลากรอื่นได้ ส่งผลให้ข้าราชการที่อยู่ประจำมีบทบาทมาก และยากต่อการแก้ไข หรือวางระบบเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

(4) มหาวิทยาลัยขาดกลไกการสร้างคนในทุกๆ ระดับ ได้แก่ การสร้างผู้บริหาร สร้างคนทำงาน สร้างทีมงาน โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ทีมงานนำเสนอข่าวสารต่อสื่อภายนอกมหาวิทยาลัย (ทีมชาย/ โตะข่าว) ในการเผยแพร่องค์ความรู้ จุดแข็ง และศักยภาพที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ให้แก่สังคมและประชาคมภายนอกที่รับรู้ซึ่งจะนำมาทั้งชื่อเสียงและรายได้ของมหาวิทยาลัย

(5) เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ขาดกลไกในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานประจำหรืองานเชิงรุก ทำให้ไม่สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนางานใหม่ๆ ที่จะช่วยตอบโจทย์นโยบายรัฐบาล หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศ

4.4.3 แนวทางการแก้ปัญหาและพัฒนา

เพื่อให้งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เป็นเครื่องมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย สังคม ประเทศชาติ และผลักดันวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้สังคมภายนอกรู้จักมหาวิทยาลัยมากขึ้น รวมทั้งก้าวไปสู่

ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นนานาชาติ ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการวิจัยและสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย โดยสรุปดังนี้

(1) การสรรหาผู้บริหารของหน่วยงาน

การสรรหาผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบการวิจัยและสร้างสรรค์ ในโอกาสที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และอยู่ในสถานะที่มีการแข่งขันสูงในระหว่างสถาบันอุดมศึกษา โดยประเด็นของการแข่งขันคือความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเป็นผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดจากผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ จึงควรจะต้องคำนึงถึงการมีผู้บริหารการวิจัยที่มีวิสัยทัศน์และมีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร การได้มาของผู้บริหารอาจใช้แนวทางใหม่เช่นการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาบริหารการวิจัย โดยมหาวิทยาลัยควรกำหนดขอบเขตภาระหน้าที่ (TOR) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องการ รวมทั้งเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ตลอดจนมีกลไกสนับสนุนการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรบุคคลและงบประมาณตลอดจนสถานที่ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นต้นทุนในการทำงาน ดังนี้

(1.1) ขอบเขตภาระหน้าที่ (TOR) ของผู้บริหารส่วนงาน อาทิ

(1.1.1) สนับสนุน ผลักดันการบูรณาการการวิจัยและสร้างสรรค์กับการบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งด้านกิจการนักศึกษา

(1.1.2) ดำเนินการเรื่องการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้

- การทำงานมีความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยในการสนับสนุนนโยบายของมหาวิทยาลัย อาทิ มหาวิทยาลัยควรตั้งคณะกรรมการที่กำกับ ดูแล และให้นโยบายที่เกี่ยวข้องใน ด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Super Board) ที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และให้นโยบายในงานด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยประธานและกรรมการในชุดนี้นั้น ควรเป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานภายนอก ที่มองภาพรวมของมหาวิทยาลัย ที่สามารถทำให้เกิดความเชื่อมโยงในทุกพันธกิจ

- สถาบันวิจัยและพัฒนาควรเป็นหน่วยงานที่สามารถหารายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้จากผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ (เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบัน สถาบันวิจัยและพัฒนาที่มีผู้บริหารที่มาจาก การสรรหาเทียบเท่าคณะวิชา แต่ด้านงบประมาณและอัตรากำลังต้องขึ้นกับสำนักงานอธิการบดี ทำให้เกิดข้อจำกัดทั้งใน ด้านอัตรากำลังและงบประมาณ)

- สถาบันวิจัยและพัฒนา ถูกกำหนดโครงสร้างภายในตามพระราชบัญญัติฉบับเดิม ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานในบริบทปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ดังนั้นในโอกาสที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จึงควรเป็นโอกาสที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างภายใน ตลอดจนการสร้างและพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารการวิจัย เพื่อให้เกิดเป็นสายงานเฉพาะใหม่ และมีความก้าวหน้าได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการประสานงานด้านการวิจัยและสร้างสรรค์แบบบูรณาการ

(1.1.3) ระบบการบริหาร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- กำหนดอัตรากำลังที่สามารถตอบโจทย์พันธกิจของสถาบันที่เพิ่มขึ้น

- มีกลไกในการคัดเลือกคนดี คนเก่ง ที่สามารถทำงานเชิงรุก และมีค่านิยมร่วมในการทำงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยและพัฒนา

- มีกลไกในการอบรม พัฒนาบุคลากรและการประเมินที่จะช่วยส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในการทำงานเชิงรุก ซึ่งจะช่วยให้การส่งเสริม สนับสนุน และการเผยแพร่ผลงาน ตลอดจนการนำผลงานวิจัย

และสร้างสรรค์ของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยนำไปสู่การใช้ประโยชน์ ต่อยอดให้เกิดรายได้ ส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตร และนำมาสู่การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ นำมาซึ่งชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม

- การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กรอย่างมืออาชีพ โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาอาจต้องดำเนินการด้วยตนเองในส่วนของ การนำเสนอผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยในการส่งต่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเกิดการนำเสนอในภาพรวมขององค์กร

(1.1.4) ผลักดันการดำเนินงานวิจัยและสร้างสรรค์ในลักษณะโครงการวิจัยขนาดใหญ่ระดับชาตินานาชาติ โดยการบูรณาการระหว่างศาสตร์ ระหว่างคณะวิชา ระหว่างเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา/ ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงภาพรวมของมหาวิทยาลัย และสะท้อนความเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ เป็นผลงานที่ส่งเสริมคุณค่าทางด้านจิตใจแก่สังคม และประชาชนในชาติ และสามารถต่อยอดจนถึงการสร้างงาน เพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น

(1.1.5) ส่งเสริม สนับสนุนในการนำองค์ความรู้ที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยและได้รับการยอมรับในระดับชาติ อาทิ ด้านศิลปะ วัฒนธรรมและการออกแบบ ให้เกิดผลประโยชน์ในการสร้างคุณค่าและมูลค่าแก่มหาวิทยาลัย อาทิ การต่อยอดธุรกิจผ่านกระบวนการวิจัยเชิงบูรณาการ การพัฒนาท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม การเป็นเจ้าของภาพดำเนินการวิจัยเชิงบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ในระดับชาติ

(1.1.6) ส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัยและสร้างสรรค์ให้มากขึ้น และมีบทบาทในการกำหนดนโยบายการจัดสรรเงินกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการหาแหล่งทุนให้มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการของคณาจารย์และนักวิจัยในทุกคณะวิชา

(1.1.7) กำหนดทิศทาง นโยบายการวิจัยและสร้างสรรค์แต่ละประเภทให้ชัดเจน เพื่อผลักดันนโยบายของมหาวิทยาลัย ประเทศ การหารายได้ การสร้างองค์ความรู้ อาทิ การวิจัยพื้นฐาน (Basic research) การวิจัยบริสุทธิ์ (Pure research) การวิจัยประยุกต์ (Applied research) การวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrated Research) และสื่อสารให้คณะวิชา บุคลากรรับทราบ

(1.2) คุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องการ อาทิ

(1.2.1) มีความสามารถในการประสานงานกับทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก มีบุคลิกภาพเฉพาะที่สามารถหล่อหลอมระหว่างศิลป์และศาสตร์

(1.2.2) มีความสามารถ ในการแสวงหางบประมาณจากภายนอก

(1.2.3) มีเครือข่ายกับภายนอกอย่างกว้างขวาง

(1.2.4) มีความสามารถในด้านการสื่อสาร การสร้างภาพลักษณ์ และการประชาสัมพันธ์องค์กร ออกสู่สาธารณะอย่างกว้างขวาง

(1.3) เป้าหมายในการทำงาน อาทิ

(1.3.1) การผลักดันให้มหาวิทยาลัยติดอันดับสถาบันอุดมศึกษา 1 ใน 10 ของประเทศ

(1.3.2) ความสามารถในการแสวงหาแหล่งงบประมาณภายนอกได้มากขึ้น โดยควรมีการกำหนดเป้าหมายเกณฑ์ขั้นต่ำ เป็นต้น

(1.4) ปัจจัยเกื้อหนุนที่มหาวิทยาลัยจะต้องให้การสนับสนุน

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ TOR ที่กำหนด ก็จำเป็นที่จะต้อง มีวัตถุดิบหรือปัจจัยเกื้อหนุนในการดำเนินการ ซึ่งการที่จะให้เกิด “งาน” ตามที่ต้องการก็จะต้องมี “คน” และ “เงิน” ใน “ปริมาณ” และ “คุณภาพ” ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ทั้งหลายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ข้อเสนอหรือทางเลือกกลไกที่

อาจนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในโอกาสที่มหาวิทยาลัยกลายเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ การคิดค้นวิธีการที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพิ่มความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารจัดการ “คน” และ “เงิน” เช่น

(1.4.1) ควรพิจารณาจัดตั้งบริษัทในนามนิติบุคคล เพื่อจัดหารายได้ และการนำเสนองานหรือทีมขาย หรือทีมงานที่สามารถไปรับงานจากภายนอกได้ เป็นต้น

(1.4.2) ควรปรับโครงสร้างของหน่วยงาน ให้เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย และสามารถทำงานในลักษณะบูรณาการที่เชื่อมโยงกับทุกคณะวิชา/ หน่วยงาน เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนและตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย

(1.4.3) ควรปรับโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของสถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนให้โอกาสในการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรที่ไม่เชี่ยวชาญในการทำงานเชิงรุก และการบริหารการวิจัยให้มีโอกาสไปทำงานในหน่วยอื่นของมหาวิทยาลัย และมีระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ในสถาบันวิจัยและพัฒนาที่ชัดเจน ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันบริบทที่เปลี่ยนไปของมหาวิทยาลัยและโลกภายนอก ตามหลักการ “Put the right man to the right job”

4.4.4 การบูรณาการงานด้านวิจัยและสร้างสรรค์กับพันธกิจในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

(1) การพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกับการวิจัย

- มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบาย/ผลักดันให้คณาจารย์ทำงานวิจัย และนำผลงานวิจัยสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนความเป็นเลิศทางวิชาการด้านนั้นๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตร เป็น “จุดขาย” ของมหาวิทยาลัยและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และจะช่วยให้ นักศึกษารู้จักวิธีการคิดวิเคราะห์ และมีความรู้ในการทำงานวิจัยและสร้างสรรค์ในด้านดังกล่าวด้วย ทำให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพเฉพาะ ต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น เป็นจุดเด่นที่จูงใจให้ได้จำนวนนักศึกษาที่สมัครเรียนเพิ่มขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ

- มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ปรับกระบวนการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นการทำวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม การฝึกปฏิบัติให้นักศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากขึ้น เพื่อเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21

- มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสนับสนุน การจัดทำหลักสูตรบูรณาการร่วมกันระหว่างการวิจัยและสร้างสรรค์ การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและเน้นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็น “จุดขาย” ที่โดดเด่น และนำไปสู่ชื่อเสียงและรายได้ของมหาวิทยาลัย

- มหาวิทยาลัยควรรวบรวมผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ของบัณฑิต ทั้งระดับบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา แล้วนำมาจัดทำเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยและบัณฑิต อาทิ การต่อยอดทางธุรกิจ การหารายได้ การสื่อสารกับสังคมและประชาคมภายนอกเพื่อให้รู้จัก เห็นผลผลิตของมหาวิทยาลัยศิลปากร

(2) การวิจัยและสร้างสรรค์กับการบริการวิชาการ

- ควรมีการนำผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ มาดำเนินการถ่ายทอดให้สาธารณชนในรูปแบบการบริการวิชาการ ซึ่งอาจเป็นการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย และนักวิจัย และเป็นการสร้างงานเพิ่มรายได้ให้กับชุมชนและท้องถิ่นอีกด้วย ซึ่งเป็นการสร้างบทบาทของมหาวิทยาลัยต่อชุมชนและประเทศ

(3) การวิจัยและสร้างสรรค์กับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- เนื่องจากมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยที่มีประวัติศาสตร์และความเชื่อมโยงกับเหตุการณ์สำคัญ บุคคลสำคัญหลายท่านของประเทศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและขนบประเพณีที่งดงาม

ตลอดจนความงดงามของชาติบ้านเมือง การวิจัยและสร้างสรรค์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องจะเป็นการส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสนับสนุนต่อยอดให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ตลอดจนการเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ

(4) การพัฒนางานด้านกิจการนักศึกษา ร่วมกับการวิจัย

- การส่งเสริมสนับสนุนให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เป็นนักคิด นักขาย ผู้ประกอบการอาชีพใหม่ (Start up) ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม โดยดำเนินการผ่านกระบวนการวิจัย การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมนักศึกษา

4.4.5 การกำหนดทิศทาง นโยบายของมหาวิทยาลัย ด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาทิ

(1) กำหนดแผนการวิจัยและสร้างสรรค์ ที่สอดคล้องกับแผนนโยบายของมหาวิทยาลัย นโยบายของรัฐบาล และตบใจยุทธศาสตร์ของชาติ

(2) หาช่องทางต่างๆ ที่นำเสนอ แสดงบทบาท และศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้รัฐบาลได้รับทราบ และเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยศิลปากรในการช่วยสร้างคุณค่าทางด้านจิตใจแก่ประชาชน สังคม ควบคู่กับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของชาติ อาทิ คุณค่าของการอนุรักษ์ การเผยแพร่ สร้างความตระหนักต่อสังคมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การต่อยอดการวิจัยและสร้างสรรค์ ที่ช่วยในการสร้างอาชีพและเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน

(3) มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการวิจัยทั้งการวิจัยบริสุทธิ์ (Pure research) การวิจัยพื้นฐาน (Basic research) การวิจัยประยุกต์ (Applied research) การวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrated Research) โดยอาจจะกำหนดสัดส่วนการวิจัยในแต่ละประเภทดังกล่าว เนื่องจากล้วนมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน

(4) การนำเงินกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์มาใช้เป็นกลไกในการพัฒนางานวิจัยและสร้างสรรค์ให้การทำงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด อาทิ การสนับสนุนทุนวิจัยให้เพียงพอกับความต้องการของคณาจารย์และนักวิจัย การกำหนดกรอบนโยบายสัดส่วนในการสนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์แต่ละประเภท (วิจัยพื้นฐาน วิจัยประยุกต์ และวิจัยเชิงบูรณาการ) แล้วประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

(5) มหาวิทยาลัยควรกำหนดภาระงานและเกณฑ์ขั้นต่ำของการวิจัย เพื่อส่งเสริมให้คณาจารย์ทำผลงานวิจัยและสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

(6) มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนทำงานวิจัยสถาบัน งานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของตนเอง และผสมผสานกับส่วนงานอื่น ๆ อาทิ นักกิจการนักศึกษาทำงานวิจัยร่วมกับนักศึกษาและอาจารย์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

(7) มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันวิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการการวิจัย (Research Manager) เพื่อประสานงานชุดโครงการ โครงการบูรณาการข้ามศาสตร์ ต่างๆ

4.4.6 การสื่อสารผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต่อสาธารณะ อาทิ

(1) มหาวิทยาลัยควรมีฝ่ายหารายได้ (ฝ่ายขาย) เพื่อหาช่องทางทางการตลาด เป็นตัวกลางในการประสานงาน (โต๊ะข่าว) ในการบริหารจัดการ การสื่อสารองค์กร การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัย ออกสู่สาธารณะมากยิ่งขึ้น

(2) มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาในเรื่องการจัดจ้างบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์องค์กร หากประหยัดกว่า และสามารถสื่อสาร ประชาสัมพันธ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) มหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการในการสร้างคน ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน และสร้างทีมงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กร (ทีมขาย / โต๊ะข่าว) ให้เป็นมืออาชีพ

4.5 การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เพื่อให้การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นเครื่องมือในการผลักดันวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติ และให้สังคมภายนอกรู้จักมหาวิทยาลัยมากขึ้น รวมทั้งที่ประชุมได้ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยสรุปดังนี้

4.5.1 ด้านแผน นโยบาย

(1) มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ วัฒนธรรมจำนวนมาก และได้รับการยอมรับในระดับชาติ นานาชาติ จึงควรวางแผนนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น อาทิ

- ส่งเสริมให้คณะวิชาที่มีจุดแข็งด้านศิลปะและการออกแบบ ด้านศิลปวัฒนธรรม ได้เข้าร่วมในการส่งเสริมยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทย 4.0 ให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากในยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทย 4.0 นั้น จะมุ่งเน้นในการต่อยอดธุรกิจผ่านกระบวนการออกแบบ การท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม

- ควรมุ่งเน้นและผลักดันด้านศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของนักวิชาการระดับชาติ และการจัดกิจกรรมทางวิชาการในระดับชาติที่มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของ เช่น การประชุมสันสกฤตโลก การประกวดงานศิลปะระดับชาติและนานาชาติ เป็นต้น

(2) ควรผลักดันการบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในลักษณะโครงการขนาดใหญ่ที่มีการบูรณาการระหว่างศาสตร์ ระหว่างคณะวิชา ระหว่างเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา / ภาครัฐ / ภาคเอกชน/ หน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย โดยให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงภาพรวมของมหาวิทยาลัย ที่สะท้อนความเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ เป็นผลงานที่ส่งเสริมคุณค่าทางด้านจิตใจแก่สังคมและประชาชนในชาติ รวมทั้งเป็นแกนนำในการอนุรักษ์ เผยแพร่ และสร้างความตระหนักต่อสังคมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม

(3) มหาวิทยาลัยควรเป็นแกนนำของสถาบันอุดมศึกษาในด้านศิลปะและการออกแบบ ให้รัฐบาลเห็นความสำคัญของการสร้างคุณค่าทางด้านจิตใจแก่ประชาชนในสังคม ควบคู่กับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของชาติ อาทิ การเห็นคุณค่าของการอนุรักษ์ การเผยแพร่ และการเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมให้การความตระหนักต่อสังคมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4.5.2 โครงสร้าง

ควรปรับโครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนและตอบสนองนโยบายมหาวิทยาลัย

4.5.3 การบริหารงาน

ควรตั้งคณะกรรมการที่กำกับ ดูแล และให้นโยบายที่เกี่ยวข้องใน บริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่เป็นบอร์ดใหญ่ที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และให้นโยบายในงานบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยประธานและกรรมการบอร์ดในชุดนี้นั้น ควรเป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้คุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานภายนอก

4.5.4 การบูรณาการการบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กับพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ อาทิ

(1) การส่งเสริมสนับสนุน การจัดทำหลักสูตรบูรณาการร่วมกันระหว่างบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(2) การส่งเสริมสนับสนุน การวิจัยสร้างสรรค์สร้างสรรค์ กับบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4.5.5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ควรสื่อสารองค์กร การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัยออกสู่สาธารณะมากยิ่งขึ้น อาทิการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาช่วยดำเนินการ

4.6 ด้านอื่นๆ

บทบาทของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ภารกิจของสภามหาวิทยาลัยภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ สภามหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานหรือไม่ เพราะความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแตกต่างจากเดิม โดยต้องมีความรับผิดชอบในการกำกับ ตรวจสอบ และควบคุม ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย จึงต้องช่วยคิดเรื่องบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยว่าจะในรูปแบบใด รวมทั้งการจะใช้ศักยภาพของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัยได้อย่างไร