



รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน  
และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี  
และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562  
(1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

โดย

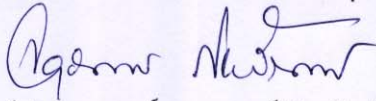
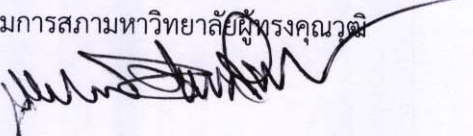


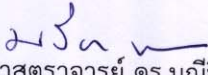
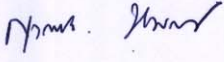

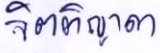
คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน  
และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี  
และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

ฉบับผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย  
ในการประชุมครั้งที่ 2/2563 วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563



คณะผู้จัดทำ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน  
และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2562)

1.   
(ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
ประธานกรรมการ
2.   
(นายชัยณรงค์ อินทมิตรพิทย์)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
กรรมการ
3.   
(อาจารย์ปัญญา วิจินธนสาร)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
กรรมการ
4.   
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยชาญ ถาวรเวช)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร  
กรรมการ
5.   
(รองศาสตราจารย์ ดร.มณีปิ่น พรหมสุทธิรักษ์)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ
6.   
(นางสาวอัญญา หลิมวัฒนา)  
ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย  
เลขานุการ
7.   
(นางสาวจันทิมา เขมะนุเชษฐ)  
นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ  
ผู้ช่วยเลขานุการ
8.   
(นางสาวจิตติญาดา พุกกะมาน)  
นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ  
ผู้ช่วยเลขานุการ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

24 มกราคม 2563

## คำนำ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2562) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยศิลปากรแต่งตั้งขึ้น การดำเนินการของคณะกรรมการยึดตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และคู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 คณะกรรมการได้เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาปรับตัวชี้วัดและค่าน้ำหนัก รวมทั้งการรายงานข้อมูลของส่วนงานให้ชัดเจน และสะท้อนการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ มากขึ้น โดยในการเก็บข้อมูลจะมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ คณะกรรมการได้พยายามให้มีมาตรฐานเดียวกัน และลดภาระการกรอกข้อมูล อาทิ ข้อมูลเชิงปริมาณ จะใช้ข้อมูลจากกองแผนงานและผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นหลัก ข้อมูลเชิงคุณภาพ อาทิ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีคณะทำงานช่วยกลั่นกรองข้อมูล

ในการติดตาม และประเมินผลฯ คณะกรรมการได้คำนึงถึงข้อจำกัด ในการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อาทิ Disruption ระเบียบ ข้อบังคับ งบประมาณ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ส่วนงานสามารถพัฒนาให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการจึงได้ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ ซึ่งในหลายเรื่องมีความเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยด้วย ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับ รวมถึงบุคลากรทุกคนต้องร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้งานของทุกฝ่าย ทุกระดับสัมฤทธิ์ผล

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ นี้ มีส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่ 2 ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ และ (2) ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ นอกจากนี้ ในปีนี้คณะกรรมการยังได้รวบรวมข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาจากการติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มานำเสนอด้วยเพื่อให้เห็นภาพรวมการดำเนินการที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป

ในการติดตาม และประเมินผลฯ คณะกรรมการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำส่วนงาน คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน นักศึกษา ปัจจุบัน และศิษย์เก่า จึงขอขอบคุณทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน  
และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ

24 มกราคม 2563

สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| คำนำ   | ก    |
| สารบัญ   | ข    |
| สารบัญตาราง  | ฉ    |
| บทสรุป   | ช    |
| การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)       |      |
| ส่วนที่ 1  | 1    |
| หลักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ   |      |
| 1. ความเป็นมา  | 1    |
| 2. วัตถุประสงค์  | 2    |
| 3. หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ  | 2    |
| 4. จำนวนส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ติดตาม และประเมินผลฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562   | 3    |
| 5. องค์ประกอบ และค่าน้ำหนักการติดตาม และประเมินผลฯ   | 4    |
| 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน   | 7    |
| ส่วนที่ 2  | 10   |
| ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)     |      |
| 1. คະແນນการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)   | 10   |
| 2. การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ปี 2561) และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนงานและหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) | 19   |
| 1) คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์  | 20   |
| 2) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  | 23   |
| 3) คณะโบราณคดี   | 27   |
| 4) คณะมัณฑนศิลป์   | 31   |
| 5) คณะอักษรศาสตร์  | 36   |
| 6) คณะศึกษาศาสตร์  | 40   |
| 7) คณะวิทยาศาสตร์  | 43   |
| 8) คณะเภสัชศาสตร์  | 47   |
| 9) คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม   | 50   |
| 10) คณะดุริยางคศาสตร์  | 54   |

สารบัญ (ต่อ)

|                 |   | หน้า      |
|-----------------|---|-----------|
| ส่วนที่ 2 (ต่อ) | 11) คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร   | 56        |
|                 | 12) คณะวิทยาการจัดการ   | 60        |
|                 | 13) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร   | 63        |
|                 | 14) วิทยาลัยนานาชาติ  | 66        |
|                 | 15) บัณฑิตวิทยาลัย  | 70        |
|                 | 16) สำนักหอสมุดกลาง   | 73        |
|                 | 17) สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี   | 75        |
|                 | 18) หอศิลป์   | 77        |
| ส่วนที่ 3       | ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) | 79        |
| ภาคผนวก         | <b>ข้อมูลบันทึกในแผ่น CD</b>  | <b>86</b> |
| 1               | รายชื่อส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)  | 87        |
| 2               | คะแนนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจาต่อรองกับอธิการบดี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)                                   | 90        |
| 3               | คะแนนผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)   | 127       |
| 4               | คะแนนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ประจำปีการศึกษา 2561  | 171       |
| 5               | คะแนนการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร)   | 173       |
| 6               | คะแนนความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน  | 175       |
| 7               | คะแนนความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ  | 178       |
| 8               | คะแนนการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา)  | 180       |
| 9               | สรุปจำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม  | 207       |

สารบัญ (ต่อ)

|    |   | หน้า |
|----|---|------|
| 10 | สรุปข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้อง<br>กลุ่มต่างๆ   | 209  |
|    | 1) คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์   | 210  |
|    | 2) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์   | 215  |
|    | 3) คณะโบราณคดี  | 221  |
|    | 4) คณะมัณฑนศิลป์  | 226  |
|    | 5) คณะอักษรศาสตร์   | 232  |
|    | 6) คณะศึกษาศาสตร์   | 237  |
|    | 7) คณะวิทยาศาสตร์   | 242  |
|    | 8) คณะเภสัชศาสตร์   | 247  |
|    | 9) คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  | 251  |
|    | 10) คณะดุริยางคศาสตร์   | 256  |
|    | 11) คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร   | 261  |
|    | 12) คณะวิทยาการจัดการ   | 266  |
|    | 13) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร   | 271  |
|    | 14) วิทยาลัยนานาชาติ  | 277  |
|    | 15) บัณฑิตวิทยาลัย  | 282  |
|    | 16) สำนักหอสมุดกลาง   | 286  |
|    | 17) สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี   | 289  |
|    | 18) หอศิลป์   | 292  |
| 11 | เรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการ<br>ปรับปรุงและพัฒนาส่วนงานและหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ<br>พ.ศ. 2560-2562 | 295  |
|    | 1) คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์   | 296  |
|    | 2) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์   | 303  |
|    | 3) คณะโบราณคดี  | 310  |
|    | 4) คณะมัณฑนศิลป์  | 315  |
|    | 5) คณะอักษรศาสตร์   | 324  |
|    | 6) คณะศึกษาศาสตร์   | 331  |
|    | 7) คณะวิทยาศาสตร์   | 336  |
|    | 8) คณะเภสัชศาสตร์   | 342  |
|    | 9) คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  | 347  |
|    | 10) คณะดุริยางคศาสตร์   | 355  |
|    | 11) คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร   | 359  |
|    | 12) คณะวิทยาการจัดการ   | 365  |

สารบัญ (ต่อ)

|    |   | หน้า |
|----|---|------|
|    | 13) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร   | 372  |
|    | 14) วิทยาลัยนานาชาติ  | 380  |
|    | 15) บัณฑิตวิทยาลัย  | 387  |
|    | 16) สำนักหอสมุดกลาง   | 391  |
|    | 17) สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี   | 393  |
|    | 18) หอศิลป์   | 397  |
| 12 | ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2560  | 399  |
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ</li> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการดำเนินการในการสนทนากลุ่มการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ</li> <li>- แต่งตั้งคณะอนุกรรมการดำเนินการในการสนทนากลุ่มการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพิ่มเติม</li> </ul> | 405  |
| 14 | ปฏิทินการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)  | 412  |
| 15 | <p>แบบสอบถาม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบสอบถามแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) (แบบฟอร์ม ปส. 4)</li> <li>- แบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา) (แบบฟอร์ม ปส. 7)</li> </ul>   | 417  |

## สารบัญตาราง

|            |  | หน้า |
|------------|--|------|
| ตารางที่ 1 | จำนวนส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)   | 4    |
| ตารางที่ 2 | องค์ประกอบ ค่าน้ำหนัก วิธีการเก็บข้อมูล การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)                                  | 4    |
| ตารางที่ 3 | องค์ประกอบ ค่าน้ำหนัก วิธีการเก็บข้อมูล การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)                 | 6    |
| ตารางที่ 4 | คะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของคณะวิชา และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561-30 กันยายน 2562)                                   | 14   |
| ตารางที่ 5 | คะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)            | 17   |
| ตารางที่ 6 | คะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และผู้อำนวยการส่วนงานมีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) | 18   |



## บทสรุป

### การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

ตามที่สภามหาวิทยาลัยศิลปากรในการประชุมครั้งที่ 10/2560 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและ หัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์ กรรมการ สภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ นั้น คณะกรรมการได้ดำเนินการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่ เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และขั้นตอนแนวทาง ที่กำหนดในคู่มือการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้า ส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจาก สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2562 เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2562 เสร็จแล้ว โดยสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

#### 1. จำนวนส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ติดตาม และประเมินผลฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีดังนี้

| ส่วนงาน                                       | หัวหน้าส่วนงาน   |
|---|--|
| 1. คณะวิชา 14 คณะ                             | 1. ปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 240 วัน ถึง ครบปีงบประมาณ<br>ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ <b>มีจำนวน 18 ราย</b><br>(รวมคณบดีที่ครบวาระการดำรงตำแหน่ง/ลาออกก่อนสิ้นสุดปีงบประมาณ)  |
| 2. บัณฑิตวิทยาลัย 1 ส่วนงาน                   |  |
| 3. ส่วนงานที่มีฐานะ<br>เทียบเท่าคณะ 3 ส่วนงาน |  |
| <b>รวม 18 ส่วนงาน</b>                         | 2. ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกิน 120 วัน<br>ได้รับการยกเว้นการติดตาม และประเมินผลฯจำนวน 2 ราย ดังนี้<br>2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ลิ้มประเสริฐ คณบดีคณะอักษรศาสตร์<br>(ปฏิบัติหน้าที่ 12 ก.ค. - 30 ก.ย. 62 ประมาณ 81 วัน)<br>2.2 อาจารย์นฤพร สังข์จันทร์ รักษาการแทนคณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>และการสื่อสาร<br>(ปฏิบัติหน้าที่ 17 มิ.ย. - 30 ก.ย. 62 ประมาณ 106 วัน) |

#### 2. องค์ประกอบ และค่าน้ำหนักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติ หน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

| ส่วนงาน   | หัวหน้าส่วนงาน         |  |                        |
|---|------------------------|--|------------------------|
| องค์ประกอบติดตาม และประเมินผลฯ<br>มี 4 ด้าน   | ค่าน้ำหนัก<br>(ร้อยละ) | องค์ประกอบติดตาม และประเมินผลฯ<br>มี 2 ด้าน  | ค่าน้ำหนัก<br>(ร้อยละ) |
| ด้านที่ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของส่วนงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ<br><b>ส่วนที่ 1</b> ผลการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการประจำปี<br>(ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจา ต่อรองกับอธิการบดี) | 60<br><br>30           | ด้านที่ 1 คะแนนผลการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของส่วนงาน<br>(นำคะแนนผลการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของส่วนงาน มาคิด ร้อยละ 60) | 60                     |

| ส่วนงาน  |     | หัวหน้าส่วนงาน  |     |
|--|-----|---|-----|
| ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน (ตามนโยบาย/พันธสัญญาของหัวหน้าส่วนงานที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของส่วนงาน อย่างน้อย 3 เรื่อง) | 10  |   |     |
| ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.)   | 20  |   |     |
| ด้านที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากรในส่วนงาน  | 30  | ด้านที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน | 40  |
| ด้านที่ 3 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการติดตามและประเมินผลฯ   | 10  |   |     |
| ด้านที่ 4 การบริหารจัดการส่วนงานตามความคิดเห็นของนักศึกษา (ไม่คิดคะแนน)  | --  |   |     |
| รวม  | 100 | รวม   | 100 |

### 3. สรุปคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) รายละเอียด อยู่ใน ส่วนที่ 2 ของรายงาน

### 4. สรุปข้อมูลการดำเนินการที่มีความก้าวหน้า และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะในการติดตาม และประเมินผลฯ

คณะกรรมการได้นำรายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ และข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากร นักศึกษา มาสรุปประมวล และสรุปนำเสนอในภาพรวม ดังนี้

#### 4.1 การดำเนินการ การแก้ไขปัญหา ที่มีความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในภาพรวม (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561)

4.1.1 นักศึกษา ให้ความสำคัญกับนักศึกษามากขึ้น อาทิ การจัดโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา การให้ทุนศึกษา/สนับสนุนนักศึกษาไปประกวด ฝึกงานและแสดงผลงานระดับประเทศและนานาชาติ

4.1.2 ข้อตกลงความร่วมมือ คณะวิชามีการทำข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และมีการจัดกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น อาทิ การจัดแสดงนิทรรศการ การจัดกิจกรรม workshop การแลกเปลี่ยนนักศึกษา

4.1.3 การปรับโครงสร้าง ทุกส่วนงานดำเนินการปรับโครงสร้างส่วนงานแล้วเสร็จ

#### 4.1.4 ด้านกายภาพ

(1) วังท่าพระ

คณะมัณฑนศิลป์ คณะโบราณคดี เข้าไปจัดการเรียนการสอนที่วังท่าพระแล้ว แม้พื้นที่บางส่วนยังไม่เสร็จเรียบร้อย ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน การเรียนรู้ และการทำงานมากขึ้น

## (2) พระราชวังสนามจันทร์

คณะวิชาต่างๆ พยายามปรับปรุงภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมของคณะมากขึ้น อาทิ พื้นที่  
อเนกประสงค์ในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่นั่งพักผ่อน ห้องน้ำ โรงอาหารในส่วนของคณะ เป็นต้น

## (3) อาคาร กสท. โทรคมนาคม (CAT)

วิทยาลัยนานาชาติย้ายไปจัดการเรียนการสอนที่อาคาร กสท. โทรคมนาคม (CAT) ทำให้มีพื้นที่ใช้สอยมากขึ้น และอยู่ใกล้ศูนย์กลางแหล่งเรียนรู้ สถานที่ฝึกงานที่จะช่วยเพิ่มประสบการณ์แก่นักศึกษา

## 4.2 เรื่องเร่งด่วนที่ควรดำเนินการในภาพรวม

### 4.2.1 ระบบ TCAS

(1) ควรระดมความคิดเกี่ยวกับข้อดี ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา เกี่ยวกับการสอบ  
TCAS จากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งนักศึกษา และนำเสนอมหาวิทยาลัยพิจารณาร่วมกันต่อไป

(2) คณะวิชาที่มีการสอบคัดเลือกนักศึกษาโดยต้องพิจารณาความสามารถภาคปฏิบัติ ควร  
ติดตาม ประเมินผลวิธีการคัดเลือก ทบทวนข้อสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ  
เข้ามาศึกษา และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

(3) ควรเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงเรื่องการสอบ TCAS ของแต่ละคณะให้มากขึ้น เพื่อให้  
นักเรียนมีข้อมูลในการเลือก การตัดสินใจที่ถูกต้อง ชัดเจน

**4.2.2 จำนวนนักศึกษา** จำนวนนักศึกษาบางคณะวิชา มีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะระดับ  
บัณฑิตศึกษา

(1) ควรวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักศึกษาในมิติต่างๆ อาทิ แรงจูงในการเข้ามาศึกษา  
ปัญหาการลาออก ฯลฯ และนำมาวางแผนการทำงาน ทบทวนจำนวนรับนักศึกษา ให้สอดคล้องกับความ  
เปลี่ยนแปลง รวมถึงควรสื่อสารให้อาจารย์ บุคลากรทราบด้วยเพื่อให้เห็นความสำคัญ ผลกระทบจากจำนวน  
นักศึกษาที่ลดลง และกระตุ้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกัน

(2) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับคณะ สาขาวิชาให้นักศึกษาในต่างจังหวัดมากขึ้น

### 4.2.3 หลักสูตร

(1) ควรสร้างจุดเด่น เอกลักษณ์ของหลักสูตร และเมื่อมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรควรมีการ  
เทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีศักยภาพสูงกว่า รวมทั้งร่วมมือกับมหาวิทยาลัยใน  
ต่างประเทศที่มีชื่อเสียง/มหาวิทยาลัยมีข้อตกลงฯ การสร้างหลักสูตรร่วมกัน เพื่อเสริมจุดแข็งให้หลักสูตรของ  
คณะวิชา

(2) ควรเน้นให้นักศึกษาได้เรียนรู้ ฝึกงานกับสถานประกอบการที่มีชื่อเสียงทั้งในและ  
ต่างประเทศมากขึ้น

(3) ควรเพิ่มรายวิชาเลือกที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน การประกอบอาชีพ และเปิดโอกาสให้  
นักศึกษาสามารถเลือกเรียนตามความสนใจมากขึ้น

(4) ควรออกแบบหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น มีความหลากหลายมากขึ้น อาทิ การเปิดโอกาส  
ให้นักศึกษาสามารถออกแบบการเรียนได้ด้วยตนเอง สามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการ/ความสนใจ ซึ่งจะ  
จูงใจให้นักศึกษามาเรียนมากขึ้น

### 4.2.4 การเรียนการสอน

(1) ควรปรับแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย เน้นให้มีพื้นฐานทักษะความรู้ สร้าง  
แรงบันดาลใจ การคิดวิเคราะห์ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ทั้งคุณค่า และมูลค่า

(2) ควรจัดการเรียนการสอนระบบออนไลน์/Conference กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่  
คณะ/มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือ เพื่อช่วยเพิ่มประสบการณ์ และความสามารถด้านภาษาต่างประเทศของ

นักศึกษา รวมทั้งการพัฒนาสื่อการสอน รูปแบบการเรียนการสอน ให้น่าสนใจ ทันสมัยสอดคล้องกับวิถีของ นักศึกษารุ่นใหม่

(3) ควรบูรณาการการสอน การจัดกิจกรรม/โครงการ ระหว่างสาขา คณะวิชาต่างๆ เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสาขาวิชา และคณะวิชา

(4) ควรเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกงาน สหกิจศึกษา ศึกษาดูงานมากขึ้น เพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์จริง การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ

(5) ควรเน้นให้นักศึกษามีทักษะ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อการสื่อสาร และ การนำไปใช้ในการทำงานมากขึ้น

#### 4.2.5 ปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน

(1) ควรปรับปรุงพัฒนาห้องปฏิบัติการให้มีความพร้อม มีเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งาน และปลอดภัย อาทิ Smart Classroom รวมทั้งการวางแผน บริหาร จัดการการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ามากขึ้น โดยเฉพาะเครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีราคาสูง อาทิ การใช้งานร่วมกัน การเข้าใช้อุปกรณ์ เป็นต้น

(2) ควรให้นักศึกษาไปฝึกงานกับผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้ เสริมประสบการณ์

#### 4.2.6 ความเป็นนานาชาติ

(1) ควรวางแผนและพัฒนาให้ทุกคณะมีหลักสูตรนานาชาติ อย่างน้อย 1 หลักสูตร โดยอาจจะ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่มหาวิทยาลัย/คณะมีข้อตกลงความร่วมมือ

(2) ควรวางแผน หาแนวทาง กลยุทธ์ในการเพิ่มนักศึกษาต่างชาติ อาทิ การแลกเปลี่ยน นักศึกษา การให้ทุนการศึกษา เชิญอาจารย์ วิทยากรชาวต่างประเทศมาช่วยสอน บรรยายให้มากขึ้น

#### 4.2.7 การวิจัย/ผลงานวิชาการ

(1) ควรมีการบูรณาการระหว่างคณะวิชา และร่วมมือกันจัดทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ ที่เน้น ประเด็นที่เป็นความต้องการของสังคม ชุมชน และประเทศ รวมถึงเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมใน การทำวิจัยมากขึ้น

(2) ควรผลักดัน หากกลยุทธ์ให้บุคลากรขอทุนวิจัยจากหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงาน ระหว่างประเทศให้มากขึ้น อาทิ เชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

#### 4.2.8 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์

(1) ควรเพิ่มการสื่อสารภายในคณะ ปรับรูปแบบวิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ การจัดระบบการสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงการให้นักศึกษามีส่วนร่วม มีบทบาทใน การสื่อสารมากขึ้น เพื่อให้การถ่ายทอด การกระจายข่าวสาร รวดเร็วถูกต้อง ชัดเจน ทันการณ์มากขึ้น

(2) ควรสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผลงานของคณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ สู่ภายนอกให้มากขึ้น โดยผ่านช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับลักษณะของแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะช่วยสร้าง ชื่อเสียงของคณะสู่สาธารณะและจูงใจให้นักศึกษาเข้ามาเรียนมากขึ้น

#### 4.2.9 ผู้บริหาร/การเตรียมสร้างผู้บริหาร

(1) ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถทั้งในศาสตร์ที่ตนเองเชี่ยวชาญ และความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้านการบริหารที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ อาทิ การบริหารบุคคล งบประมาณ การเงินบัญชี แผน การบริหารความเสี่ยง ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานในคณะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) ควรมีการเตรียมความพร้อมสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยมีการวางแผนการบ่มเพาะอย่าง ต่อเนื่อง อาทิ การร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน การมาช่วยงานส่วนกลางของคณะ มหาวิทยาลัย การส่ง เข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นต้น

#### 4.2.10 การพัฒนาบุคลากร

(1) ควรปรับตัว วิธีคิด วิธีการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงพัฒนาการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้มากขึ้น

(2) ควรพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนให้สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อรองรับการทำงาน และทุกฝ่ายสามารถพัฒนาไปได้พร้อมๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

(2.1) อาจารย์ ควรพัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการหารายได้ให้มากขึ้น และพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลง

(2.2) สายสนับสนุน จะต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน การบริการให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อให้การทำงานมีมาตรฐาน เป็นแนวปฏิบัติของทุกฝ่าย

#### 4.2.11 การบริหารจัดการ

คณะวิชาที่ไม่มีเลขานุการคณะ ควรเร่งดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะวิชา รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ความก้าวหน้าในสายงาน

#### 4.2.12 ด้านกายภาพ/สิ่งแวดล้อม/ความปลอดภัย

ควรปรับปรุงพัฒนาพื้นที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมห้องเรียน ห้องน้ำ ภูมิทัศน์ที่ร่มรื่น เพิ่มพื้นที่สีเขียว ความสะอาด เรียบร้อย ปลอดภัยให้มากขึ้น

#### 4.2.13 ศิษย์เก่า

(1) ควรมีระบบ กลไกในการให้ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะมากขึ้น อาทิ ร่วมพัฒนาหลักสูตร ร่วมงานบริการวิชาการ รับนักศึกษาไปฝึกงาน รวมทั้งการเชิญศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรมของคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความสำคัญกับศิษย์เก่า และสร้างความรักความผูกพัน

(2) ควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างรุ่นพี่ รุ่นน้อง ศิษย์เก่า และผู้บริหาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มากขึ้น และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(3) ควรพัฒนาฐานข้อมูลศิษย์เก่าของคณะให้ครบถ้วน สมบูรณ์มากขึ้น รวมถึงควรมีการติดตามความก้าวหน้าของศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่องด้วย

### 5. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

เพื่อให้การดำเนินการของส่วนงานมีการพัฒนา ที่ทันกับความเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการจึงให้ข้อเสนอแนะต่อส่วนงาน ดังนี้

**5.1 ภาพลักษณ์องค์กร (Branding)** ควรดำเนินการเรื่องภาพลักษณ์ (Rebranding) เพราะมีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน ในการสร้างความเข้มแข็ง และจะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง การพัฒนาส่วนงานในทุกพันธกิจ ทั้งคุณลักษณะของบัณฑิต การสร้างหลักสูตร การเรียนการสอน งานวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่สอดคล้องกัน รวมถึงการจูงใจให้นักศึกษาเข้ามาเรียน อาทิ คณะเภสัชศาสตร์ เน้นเรื่องสมุนไพรไทย คณะวิศวกรรมศาสตร์ฯ เน้นเรื่อง เทคโนโลยีอาหารของชุมชน โดยการดำเนินการต้องมีการวางแผนเป็นขั้นตอน และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

**5.2 งบประมาณ การหารายได้** งบประมาณมีแนวโน้มลดลง และรายจ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ควรวางแผนและการดำเนินการ อาทิ

(1) จัดทำแผนการหารายได้จากแหล่งต่างๆ ในระยะ 3-5 ปี ที่ชัดเจน และการนำมาสนับสนุนพันธกิจในด้านต่างๆ

(2) จัดทำแผนการบริหารจัดการงบประมาณ รายรับ - รายจ่ายในระยะ 5 ปี เพื่อวางแผนการทำงาน และการบริหารจัดการให้ทันการณ์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**5.3 การปรับบทบาทหน้าที่ของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และบัณฑิตวิทยาลัย** จากบริบทที่มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่รูปแบบการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตอบสนอง สนับสนุนนโยบาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ

#### (1) ทหศิลป์

(1.1) สร้างภาพลักษณ์ใหม่ (Rebranding) ให้ทหศิลป์เป็นสัญลักษณ์ของผู้นำการสร้างสรรค์ศิลปะและการออกแบบของมหาวิทยาลัยศิลปากรในทศวรรษใหม่

(1.2) พัฒนาทหศิลป์ให้ได้ทั้งคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล และเป็นศูนย์กลางแหล่งเรียนรู้ศิลปะของไทยและในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

(1.3) นำผลงานศิลปะสะสมของทหศิลป์มาสร้างคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญา และแปลงให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ สร้างรายได้ สามารถพึ่งพาตนเอง และสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย

(1.4) เป็นผู้นำศิลปะให้เข้าถึงชีวิตประจำวันของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และขยายโอกาสการเผยแพร่ศิลปะสู่การท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมสมัยใหม่

#### (2) สำนักหอสมุดกลาง อาทิ

(2.1) ปรับ/จัดพื้นที่เป็นห้องประชุม สัมมนา เพื่อให้นักศึกษา และทุกกลุ่มวัย เข้ามาทำกิจกรรม ศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้

(2.2) จัดทำฐานข้อมูลดิจิทัลในการศึกษาค้นคว้า สามารถเข้าถึงอย่างสะดวก รวดเร็ว

(2.3) การบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลความประหยัด คุ่มค่า ลดต้นทุน อาทิ การร่วมมือกับสำนักหอสมุดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน

(2.4) ปรับ platform รูปแบบการให้บริการ และการให้บริการเชิงรุก โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

#### (3) สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี อาทิ

(3.1) ควรจัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระยะเร่งด่วน เพื่อให้การดำเนินการทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงแผนระยะสั้น และระยะยาว ที่จะตอบสนอง สนับสนุน นโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3.2) ควรปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ ยกกระดานบริหารจัดการข้อมูล อาทิ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการใช้ข้อมูลร่วมกันแบบครบวงจรทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ ด้านบริหารงานบุคคลเชื่อมโยงด้านการเงิน

#### (4) บัณฑิตวิทยาลัย อาทิ

(4.1) ควรประชุมระดมความคิดร่วมกันของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน เพื่อกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยให้ชัดเจน รวมถึงปัญหา อุปสรรคแนวทางการแก้ไข ปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(4.2) ควรปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการ

(4.3) ควรเร่งพัฒนาบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยในทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน การปรับตัว ทัศนคติรับความเปลี่ยนแปลง

## ส่วนที่ 1

### หลักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

#### 1. ความเป็นมา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 มาตรา 22 (19) กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่และอำนาจ ในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน โดยข้อบังคับฯ ดังกล่าวกำหนดให้มีการติดตาม และประเมินผล 2 ส่วน คือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

สภามหาวิทยาลัยศิลปากรในการประชุมครั้งที่ 10/2560 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ 2344/2560 ลงวันที่ 6 พฤศจิกายน 2560 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ (ภาคผนวก 13 หน้า 405) โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีฯ ตามข้อบังคับฯ นี้ เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 คณะกรรมการได้พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ แล้วนำมาจัดทำ คู่มือการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2561 ได้ให้ความเห็นชอบคู่มือฯ ดังกล่าว และคณะกรรมการได้รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 6/2561 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2561 และครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2562 ตามลำดับ

ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 นับเป็นการติดตาม และประเมินผลฯ ครั้งที่ 3 ตามข้อบังคับฯ นี้ ซึ่งคณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูล ข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ ใน 2 ครั้งที่ผ่านมา (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561) ใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้ชัดเจนมากขึ้น อาทิ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แบบฟอร์ม ปส.1) กำหนดให้ทุกส่วนงานใช้คะแนนผลการดำเนินการของกองแผนงานที่ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) แล้ว เพื่อให้ที่ประชุมดังกล่าวช่วยกลั่นกรองข้อมูล และข้อมูลที่นำมาใช้คิดคะแนนมีมาตรฐานเดียวกัน การรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการ (แบบฟอร์ม ปส.6) ให้ใช้ข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ (ในปีที่ผ่านมา) เพื่อให้การรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการ มีกรอบที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนด้วย จากนั้นคณะกรรมการได้นำหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 2562 มาจัดทำ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2562 เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2562 ได้เห็นชอบคู่มือฯ ดังกล่าว แล้ว

ในส่วนของการเก็บข้อมูลการติดตาม และประเมินผลฯ ได้กำหนดให้มีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ คะแนนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพส่วนใหญ่ คือ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ อาทิ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำส่วนงาน บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน นักศึกษา ซึ่งการเชิญมา สนทนากลุ่มนี้แสดงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ทำให้ทราบปัญหา ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมมิติต่างๆ และความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มาก

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ นี้ มีส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่ 2 ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ และ (2) ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ นอกจากนี้ในปีนี้คณะกรรมการยังได้รวบรวมข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาจากการ ติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มานำเสนอด้วย (ภาคผนวก 11 หน้า 295) เพื่อให้เห็นภาพรวมการดำเนินการที่ผ่านมา

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ นี้ เป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเข้มแข็งของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีฯ ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การสนับสนุนผลักดัน เพื่อให้ส่วนงานสามารถพัฒนา ขับเคลื่อนได้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์

### 2.1 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน (ตามข้อ 7 ของข้อบังคับฯ)

- (1) เพื่อติดตามระดับความสำเร็จและพัฒนาการในการดำเนินงานของส่วนงานที่สอดคล้องกับ ทิศทาง และนโยบาย ตามที่สภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีกำหนด
- (2) เพื่อวัดระดับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากรในส่วนงาน
- (3) เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้า ส่วนงาน

### 2.2 การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (ข้อ 9 ของข้อบังคับฯ)

- (1) เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการบรรลุตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง หัวหน้าส่วนงาน
- (2) เพื่อประเมินความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน
- (3) เพื่อประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้า ส่วนงาน

## 3. หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ (ข้อ 8 และข้อ 10 ของข้อบังคับฯ)

### 3.1 หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน

ข้อ 8 ของข้อบังคับ กำหนด หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของ ส่วนงาน ดังนี้



(1) ในแต่ละปีงบประมาณให้คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานทุกส่วนงาน และเสนอสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบภายในหกสิบวันก่อนสิ้นปีงบประมาณ

(2) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานแต่ละส่วนงานตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ใน (1)

(3) ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานเสนอ สภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นสุดปีงบประมาณ ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจพิจารณาให้ทำ รายงานรวมกับรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงานหรือแยกเป็นแต่ละ ส่วนกันก็ได้

### 3.2 หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

ข้อ 10 ของข้อบังคับ กำหนด หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าส่วนงาน ดังนี้

(1) ให้หัวหน้าส่วนงานนำเสนอแผนพัฒนาส่วนงานในรอบสี่ปีงบประมาณที่ครอบคลุมระยะเวลา ดำรงตำแหน่ง พร้อมกำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ เสนอคณะกรรมการพิจารณาเพื่อนำเสนอ สภามหาวิทยาลัย ภายในเก้าสิบวันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน และ แผนพัฒนาส่วนงานที่ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยแล้วให้นำมาใช้ในการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงานต่อไป

ในแต่ละปีงบประมาณ ให้หัวหน้าส่วนงานนำเสนอแผน ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำรับรอง การปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละปีงบประมาณต่อคณะกรรมการภายในเก้าสิบวันก่อนสิ้นปีงบประมาณ

(2) ในแต่ละปีงบประมาณ ให้คณะกรรมการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน รวมทั้งกำหนดระดับของผลการประเมินและเสนอ สภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเห็นชอบ รวมทั้งแจ้งให้หัวหน้าส่วนงานทราบก่อนเริ่มปีงบประมาณถัดไปไม่น้อยกว่า หกสิบวัน

ทั้งนี้การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงานอย่างน้อยต้องครอบคลุม ถึงระดับความสำเร็จของการบรรลุตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน ภาวะความเป็น ผู้นำ (Leadership) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

(3) ให้หัวหน้าส่วนงานจัดทำรายงานการประเมินตนเองเสนอคณะกรรมการภายในหกสิบวันนับ ตั้งแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

(4) ให้คณะกรรมการรวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ สอบทาน รวมทั้งแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อ ประกอบการพิจารณารายงานการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน โดยอาจเชิญผู้เกี่ยวข้องมา ให้ข้อมูลกับคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการอาจกำหนดวิธีการอื่นใดตามที่เหมาะสมก็ได้

(5) ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้า ส่วนงานเสนอ สภามหาวิทยาลัย ภายในหกสิบวันนับตั้งแต่วันที่หัวหน้าส่วนงานเสนอรายงานการประเมินตนเองให้ คณะกรรมการแล้ว

### 4. จำนวนส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ติดตาม และประเมินผลฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ตามข้อ 11 ของข้อบังคับฯ กำหนดว่า

- ในกรณีที่หัวหน้าส่วนงานปฏิบัติหน้าที่ในรอบปีงบประมาณนั้นมากกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบวันแต่ ไม่เกินสองร้อยยี่สิบวัน ให้การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ในรอบปีนั้น เป็นไปเพื่อการให้

ข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับทิศทาง และนโยบายของสภามหาวิทยาลัย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

- ในกรณีที่หัวหน้าส่วนงานปฏิบัติหน้าที่ในรอบปีงบประมาณนั้นมาไม่เกินหนึ่งร้อยยี่สิบวัน คณะกรรมการอาจพิจารณาขอยกเว้นการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงานในรอบนั้นต่อสภามหาวิทยาลัยได้

4.1 คณะกรรมการได้เสนอสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2562 เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2562 พิจารณาขอยกเว้นการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ไม่เกิน 120 วัน จำนวน 2 ราย ดังนี้

(1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ลิ้มประเสริฐ คณบดีคณะอักษรศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ประมาณ 81 วัน (12 กรกฎาคม - 30 กันยายน 2562)

(2) อาจารย์นฤธร สังข์จันทร์ รักษาการแทนคณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปฏิบัติหน้าที่ประมาณ 106 วัน (17 มิถุนายน - 30 กันยายน 2562)

4.2 จำนวนส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีดังนี้

**ตารางที่ 1** จำนวนส่วนงานและหัวหน้าส่วนงานที่ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

| ส่วนงาน                                   | หัวหน้าส่วนงาน   |
|---|--|
| 1. คณะวิชา 14 คณะ                         | 1. ปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 240 วัน ถึง ครบปีงบประมาณ<br>ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ <b>มีจำนวน 18 ราย</b><br>(รวมคณบดีที่ครบวาระการดำรงตำแหน่ง/ลาออกก่อนสิ้นสุดปีงบประมาณ)  |
| 2. บัณฑิตวิทยาลัย 1 ส่วนงาน               | 2. ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกิน 120 วัน<br>ได้รับการยกเว้นการติดตาม ประเมินผลฯ จำนวน 2 ราย ดังนี้<br>2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ลิ้มประเสริฐ คณบดีคณะอักษรศาสตร์<br>(ปฏิบัติหน้าที่ 12 ก.ค. - 30 ก.ย. 62 ประมาณ 81 วัน)<br>2.2 อาจารย์นฤธร สังข์จันทร์ รักษาการแทนคณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร<br>(ปฏิบัติหน้าที่ 17 มิ.ย. - 30 ก.ย. 62 ประมาณ 106 วัน) |
| 3. ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ 3 ส่วนงาน |  |
| <b>รวม 18 ส่วนงาน</b>                     |  |

## 5. องค์ประกอบ และค่าน้ำหนักการติดตาม และประเมินผลฯ

5.1 องค์ประกอบ และค่าน้ำหนักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และวิธีการเก็บข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** องค์ประกอบ ค่าน้ำหนัก วิธีการเก็บข้อมูล การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

| องค์ประกอบในการติดตาม และประเมินผลฯ  | ค่าน้ำหนัก ร้อยละ | วิธีการเก็บข้อมูล/การประเมินผล   |
|--|-------------------|--|
| <b>ด้านที่ 1</b> ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของส่วนงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ               | 60                |  |
| <b>ส่วนที่ 1</b> ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี<br>(ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจา | 30                | 1. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัย<br>1.1 ส่วนงาน กรอกข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในระบบ |

| องค์ประกอบในการติดตาม<br>และประเมินผลฯ  | ค่าน้ำหนัก<br>ร้อยละ | วิธีการเก็บข้อมูล/การประเมินผล   |
|---|----------------------|--|
| ต่อรองกัปอริการบตี)   |                      | <p>MIS ตามที่กองแผนงานกำหนด</p> <p>1.2 กองแผนงาน รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ สอบทาน สรุป และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี และเสนอต่อที่ประชุม ก.บ.ม.</p> <p>1.3 ที่ประชุม ก.บ.ม. พิจารณาให้ความเห็นชอบ</p> <p>2. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลของคณะกรรมการ<br/>หัวหน้าส่วนงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจาต่อรองกัปอริการบตี) โดยใช้ข้อมูลในข้อ 1.3 (ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)<br/>พร้อมสรุปปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา ฯลฯ (แบบฟอร์ม ปส.1)</p> <p>3. คณะกรรมการ พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน</p>   |
| <p><b>ส่วนที่ 2</b> ผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน<br/>(ตามนโยบาย/พันธสัญญาของหัวหน้าส่วนงานที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไข ปัญหาของส่วนงาน อย่างน้อย 3 เรื่อง)</p> | 10                   | <p>1. หัวหน้าส่วนงาน รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตามนโยบาย/พันธสัญญาของหัวหน้าส่วนงานที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไข ปัญหาของส่วนงาน อย่างน้อย 3 เรื่อง) (ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)<br/>พร้อมสรุปปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา ฯลฯ (แบบฟอร์ม ปส.2)</p> <p>2. คณะกรรมการ พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน</p>  |
| <p><b>ส่วนที่ 3</b> ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.)</p>  | 20                   | <p>1. หัวหน้าส่วนงาน รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2561 (แบบฟอร์ม ปส.3) (ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)</p> <p>2. คณะกรรมการ ใช้คะแนนตามที่คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน แจ้งอย่างเป็นทางการ</p>   |
| <p><b>ด้านที่ 2</b> ระดับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากรในส่วนงาน</p>   | 30                   | <p>1. คณะกรรมการ จัดส่งแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) (แบบฟอร์ม ปส.4) ให้เลขานุการส่วนงาน</p> <p>2. เลขานุการส่วนงาน จัดส่งแบบสอบถามฯ ตามข้อ 1. ให้กับ</p> <p>2.1 คณะกรรมการประจำส่วนงาน</p> <p>2.2 ภาควิชา สาขาวิชา (รวมทั้งที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา สาขาวิชา) ทั้งหมดในส่วนงาน</p> <p>2.3 สำนักงานคณบดี (ส่วนงาน)</p> <p>3. แต่ละกลุ่มตามข้อ 2.1 - 2.3 จัดประชุมของแต่ละกลุ่ม แล้วตอบแบบสอบถามฯ กลุ่มละ 1 ชุด พร้อมคิดค่าคะแนนเฉลี่ย (ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)<br/>สำหรับส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มาจาก 2 กลุ่ม คือ (1) คณะกรรมการประจำส่วนงาน (2) สำนักงานคณบดี (ส่วนงาน)<br/>พร้อมสรุปผลงานเด่นของส่วนงาน จุดที่ควรพัฒนา แนวทางการแก้ไขและพัฒนา ฯลฯ แล้วส่งให้เลขานุการส่วนงาน</p> <p>4. เลขานุการส่วนงาน รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดส่งให้</p> |

| องค์ประกอบในการติดตาม<br>และประเมินผลฯ  | ค่าน้ำหนัก<br>ร้อยละ | วิธีการเก็บข้อมูล/การประเมินผล  |
|---|----------------------|---|
|   |                      | ประธานกรรมการ ผ่านทางสำนักงานสภามหาวิทยาลัย<br>5. คณะกรรมการ สอบทานการให้คะแนน  |
| ด้านที่ 3 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการ<br>ดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการ<br>ติดตาม และประเมินผลฯ | 10                   | 1. หัวหน้าส่วนงาน รายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการ<br>ดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ<br>ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561<br>พร้อมสรุปปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา ฯลฯ<br>(แบบฟอร์ม ปส.6)<br>หลังจากนั้นจัดส่งให้คณะกรรมการประจำส่วนงาน<br>ประเมินให้คะแนน<br>2. คณะกรรมการประจำส่วนงาน ประเมินให้คะแนนโดยใช้<br>เกณฑ์<br>(1) ระดับการตอบสนอง<br>(2) ระดับคุณภาพ<br>(ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)<br>3. คณะกรรมการประจำส่วนงาน ส่งผลการประเมินให้<br>เลขานุการส่วนงาน โดยจัดทำเป็นเอกสารลับ<br>4. คณะกรรมการ พิจารณาและประเมินให้คะแนนโดยใช้<br>เกณฑ์<br>(1) ระดับการตอบสนอง<br>(2) ระดับคุณภาพ<br>(ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ) |
| ด้านที่ 4 การบริหารจัดการส่วนงานตาม<br>ความคิดเห็นของนักศึกษา                                 | ไม่คิด<br>คะแนน      | 1. คณะกรรมการ แจ้งเลขานุการส่วนงานให้ประชาสัมพันธ์ให้<br>นักศึกษาทราบเรื่องการติดตาม และประเมินผลฯ และเข้ามา<br>ตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดย<br>นักศึกษา) (แบบฟอร์ม ปส.7) ทางระบบ online<br>2. นำแบบสอบถามเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภา<br>มหาวิทยาลัย รวมทั้งแจ้งคณะกรรมการนักศึกษาประจำคณะ<br>ประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษามาตอบแบบสอบถามฯ<br>3. นักศึกษาตอบแบบสอบถาม ทางระบบ online<br>4. คณะกรรมการ มอบฝ่ายเลขานุการ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์<br>ข้อมูล สรุปผลข้อมูลของแต่ละคณะวิชา   |
| รวม   | 100                  |   |

5.2 องค์ประกอบ และค่าน้ำหนักการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และวิธีการเก็บข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ ค่าน้ำหนัก วิธีการเก็บข้อมูล การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่  
ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

| องค์ประกอบในการติดตาม<br>และประเมินผลฯ                            | ค่าน้ำหนัก<br>ร้อยละ | วิธีการเก็บข้อมูล/การประเมินผล  |
|---|----------------------|---|
| ด้านที่ 1 คะแนนผลการติดตาม และ<br>ประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน | 60                   | ใช้คะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน<br>ของส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 นำมาคิด<br>ร้อยละ 60 |

| องค์ประกอบในการติดตามและประเมินผลฯ  | ค่าน้ำหนักร้อยละ | วิธีการเก็บข้อมูล/การประเมินผล   |
|---|------------------|--|
| ด้านที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน | 40               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าส่วนงาน เขียนสรุปรายงานความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ประมาณ 1-2 หน้ากระดาษ A4 (แบบฟอร์ม ปส.5)</li> <li>2. หัวหน้าส่วนงาน เสนอคณะกรรมการประจำส่วนงาน พิจารณาให้คะแนน (ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)</li> <li>3. คณะกรรมการประจำส่วนงาน ส่งผลการประเมินให้เลขานุการส่วนงาน โดยจัดทำเป็นเอกสารลับ</li> <li>4. เลขานุการส่วนงาน ส่งให้ประธานกรรมการ โดยผ่านสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</li> <li>5. คณะกรรมการ พิจารณาให้คะแนน (ค่าคะแนนแปลงเป็นร้อยละ)</li> </ol> |
| รวม   | 100              |  |

## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

### 6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1.1 คณะกรรมการเสนอสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2562 วันที่ 14 สิงหาคม 2562 พิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

6.1.2 วันที่ 22 สิงหาคม 2562 คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

6.1.2.1 มีหนังสือถึงคณบดีและหัวหน้าส่วนงาน จัดส่ง คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และให้ดำเนินการดังนี้

(1) จัดทำ รายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ตามที่คณะกรรมการกำหนด และจัดส่งคณะกรรมการ ภายในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562

(ตามข้อ 10 (3) ให้หัวหน้าส่วนงานจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามแบบ เสนอคณะกรรมการภายใน 60 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ)

(2) เสนอชื่อผู้เกี่ยวข้องที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำส่วนงาน ผู้แทนสายวิชาการ เลขานุการส่วนงาน ผู้แทนสายสนับสนุน ผู้แทนคณะกรรมการนักศึกษา ระดับปริญญาบัณฑิต นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ศิษย์เก่า) และจัดส่งคณะกรรมการ ภายในวันที่ 16 กันยายน 2562

6.1.2.2 มีหนังสือถึงเลขานุการส่วนงาน ให้ดำเนินการดังนี้

(1) จัดส่งแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) (แบบฟอร์ม ปส.4) เพื่อให้เลขานุการส่วนงานจัดส่งให้กับ

(1.1) คณะกรรมการประจำส่วนงาน

(1.2) ภาควิชา/สาขาวิชา (รวมทั้งที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา สาขาวิชา)

ทั้งหมดในส่วนงาน

(1.3) สำนักงานคณบดี (ส่วนงาน)

โดยให้แต่ละกลุ่มดังกล่าวประชุมร่วมกัน เพื่อตอบแบบสอบถามฯ แล้วจัดส่งให้เลขานุการส่วนงาน กลุ่มละ 1 ชุด ภายในวันที่ 4 ตุลาคม 2562

หลังจากนั้นให้เลขานุการส่วนงาน รวบรวมส่งคณะกรรมการ ภายในวันที่ 7 ตุลาคม 2562

(2) ให้เลขานุการส่วนงาน ประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาทราบเรื่องการติดตาม และประเมินผลฯ และขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามผ่านระบบ online ภายในวันที่ 7 ตุลาคม 2562

#### 6.1.2.3 มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ ดำเนินการดังนี้

(1) เผยแพร่คู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และเอกสาร แบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(2) นำแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา) (แบบฟอร์มปส.7) เผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยให้นักศึกษาตอบแบบสอบถามฯ ภายในวันที่ 7 ตุลาคม 2562

6.1.3 วันที่ 3 กันยายน 2562 อธิการบดี ในฐานะคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลฯ มีหนังสือถึงประธานคณะกรรมการนักศึกษา (14 คณะ) ขอให้ช่วยประชาสัมพันธ์เรื่องการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2562) และขอความร่วมมือนักศึกษาตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา) (แบบฟอร์ม ปส.7) ภายในวันที่ 7 ตุลาคม 2562

6.1.4 วันที่ 10 กันยายน 2562 อธิการบดี ในฐานะคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลฯ ชี้แจงหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 – 30 กันยายน 2562) กับหัวหน้าส่วนงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร (ก.บ.ม.) ครั้งที่ 17/2562 เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2562

6.1.5 วันที่ 3 ตุลาคม 2562 คณะกรรมการ มีหนังสือถึงผู้เกี่ยวข้องเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

6.1.6 ภายในวันที่ 7 ตุลาคม 2562

6.1.6.1 เลขานุการส่วนงาน รวบรวมแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) (แบบฟอร์ม ปส.4) ส่งให้คณะกรรมการ

6.1.6.2 วันที่ 7 ตุลาคม 2562 วันสุดท้ายที่นักศึกษาตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา) (แบบฟอร์ม ปส.7)

6.1.7 วันที่ 17, 21, 28 และ 29 ตุลาคม 2562 คณะกรรมการ จัดสนทนากลุ่ม

6.1.8 ภายในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562

6.1.8.1 หัวหน้าส่วนงาน ส่ง รายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ต่อคณะกรรมการ

6.1.8.2 เลขานุการส่วนงาน ส่ง แบบรายงานความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน (โดยหัวหน้าส่วนงาน) (แบบฟอร์ม ปส.5) (รวบรวมมาจากคณะกรรมการประจำส่วนงาน) และแบบรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ (แบบฟอร์ม ปส.6)

## 6.2 ขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการ

6.2.1 วันที่ 21-22 พฤศจิกายน 2562 (คณะกรรมการประชุมครั้งที่ 8/2562 และครั้งที่ 9/2562) พิจารณา ร่าง สรุปการสนทนากลุ่ม จำนวน 18 ส่วนงาน

6.2.2 วันที่ 13 และ 19 ธันวาคม 2562 (คณะกรรมการประชุมครั้งที่ 10/2562 และครั้งที่ 11/2562) พิจารณา รายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) จำนวน 18 ส่วนงาน

6.2.3 วันที่ 20 ธันวาคม 2562 - 8 มกราคม 2563 ฝ่ายเลขานุการฯ รวบรวมข้อมูล สรุปวิเคราะห์ ประมวลข้อมูลและจัดทำ ร่าง รายงานการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) (จัดทำเป็นเล่มเดียวกัน)

6.2.4 วันที่ 9 มกราคม 2563 (คณะกรรมการประชุมครั้งที่ 1/2563) พิจารณา ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

6.2.5 ภายในวันที่ 16 มกราคม 2563 คณะกรรมการ ส่ง ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ให้หัวหน้าส่วนงานรับทราบผลการติดตาม และประเมินผลฯ ในเบื้องต้น และให้แจ้งข้อสังเกตต่อประธานกรรมการ ภายในวันที่ 21 มกราคม 2563 (ถ้ามี)

6.2.6 วันที่ 24 มกราคม 2563 (คณะกรรมการประชุมครั้งที่ 2/2563) ดำเนินการดังนี้

6.2.6.1 นำข้อสังเกต จากหัวหน้าส่วนงาน (ตามข้อ 6.2.5) มาพิจารณา

6.2.6.2 เตรียมข้อมูลในการนำเสนอ ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ต่อสภามหาวิทยาลัย

### 6.3 การเสนอสภามหาวิทยาลัย การดำเนินการดังนี้

6.3.1 ภายในวันที่ 28 มกราคม 2563 ประธานกรรมการ มีบันทึกถึงนายกสภามหาวิทยาลัย เสนอ ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) เพื่อเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

6.3.2 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 2/2563 วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563 พิจารณา ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) และเสนอสภามหาวิทยาลัยรับรองวาระการประชุมในครั้งนี้

6.3.3 ภายในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 ดำเนินการดังนี้

6.3.3.1 นายกสภามหาวิทยาลัยจะมีหนังสือส่งรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ให้แต่ละส่วนงานทราบ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป

6.3.3.2 ฝ่ายเลขานุการฯ เผยแพร่ รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2

### ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

คณะกรรมการได้นำรายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) มาพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน แล้วให้คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

ในส่วนของคุณข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (รายละเอียดของแต่ละส่วนงาน อยู่ในภาคผนวก 10 หน้า 209) การตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) และการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคุณ (โดยนักศึกษา) คณะกรรมการได้ประมวล สรุปสาระสำคัญมาเสนอในภาพรวมของแต่ละส่วนงาน นอกจากนั้นในปีนี้นี้คณะกรรมการยังได้รวบรวมข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มาเสนอด้วยเพื่อให้เห็นภาพรวมที่ผ่านมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

##### 1.1 คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน

**ด้านที่ 1** ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของส่วนงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

**1) ส่วนที่ 1** ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจาต่อรองกับอธิการบดี) (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 30)

1.1) คะแนนในส่วนนี้พิจารณาจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) ที่กองแผนงานดำเนินการ และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ครั้งที่ 22/2562 เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2562

ทั้งนี้คะแนนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่กองแผนงานนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ดังกล่าว จะไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานใน 2 ตัวชี้วัด เนื่องจากเป็นข้อมูลระดับมหาวิทยาลัย และกองแผนงานแจ้งว่าไม่สามารถจำแนกเป็นรายคณะได้ คือ

- ตัวชี้วัดที่ 22 จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ที่มีชื่อร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ใน QS Top 500 ในวารสารที่ปรากฏในฐานข้อมูล Scopus หรือ ISI

- ตัวชี้วัดที่ 23 จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ที่มีชื่อร่วมกับหน่วยงานเอกชนในวารสารที่ปรากฏในฐานข้อมูล Scopus หรือ ISI

1.2) คณะกรรมการ นำข้อมูลตามข้อ 1.1) มาสอบทานและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (เกณฑ์การให้คะแนน ตามคู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 หน้า 7)



1.3) อนึ่งในส่วนของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ คือ สำนักหอสมุดกลาง สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี และหอศิลป์ ซึ่งการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดกับอธิการบดี จะมีความแตกต่างจากคณะวิชา คือ อธิการบดีให้ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ กำหนดตัวชี้วัดที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้เอง หรือจะเลือกจาก 33 ตัวชี้วัดจากแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยก็ได้ ซึ่งส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ได้กำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ดังนี้

| ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ | ตัวชี้วัดที่เจรจาต่อรองกับอธิการบดี                          |                                 |              |
|------------------------------|--|---------------------------------|--------------|
|                              | ตัวชี้วัด<br>33 ตัวชี้วัด จากแผนปฏิบัติการ<br>ของมหาวิทยาลัย | ตัวชี้วัด<br>ที่ส่วนงานกำหนดเอง | รวม          |
| สำนักหอสมุดกลาง              | -  | 10 ตัวชี้วัด                    | 10 ตัวชี้วัด |
| สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี        | 2 ตัวชี้วัด<br>(16, 33)*                                     | 3 ตัวชี้วัด                     | 5 ตัวชี้วัด  |
| หอศิลป์                      | 4 ตัวชี้วัด<br>(25, 28, 29, 33)*                             | 6 ตัวชี้วัด                     | 10 ตัวชี้วัด |

หมายเหตุ \* 16. ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษาของนักศึกษาต่อเงินรายได้  
25. จำนวนชิ้นงานที่จัดแสดงใน exhibition/concert ทั้งระดับชาติและนานาชาติเพื่อการพัฒนาชุมชน/สังคม/ประเทศ  
28. จำนวนโครงการบริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่บูรณาการศาสตร์และศิลป์  
29. จำนวนโครงการที่ได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อ  
33. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

จากข้อมูลข้างต้น

- แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี และหอศิลป์ มีทั้งตัวชี้วัดที่มาจากแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย และตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเอง และได้รายงานคะแนนผลการดำเนินงานฯ ตามตัวชี้วัด จำนวน 2 และ 4 ตัวชี้วัด (จาก 33 ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย) ตามลำดับ

- แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักหอสมุดกลาง มีเฉพาะตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเอง ในรายงานผลการดำเนินงานฯ มีเฉพาะคะแนนผลการดำเนินงานฯ ตามตัวชี้วัดของสำนักหอสมุดกลาง

ดังนั้นการคิดคะแนนของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีดังนี้

(1) สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี และหอศิลป์ ให้ใช้คะแนนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จำนวน 2 และ 4 ตัวชี้วัด (จาก 33 ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย) ตามลำดับ

(2) สำนักหอสมุดกลาง ให้ตัดคะแนนในส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจาต่อรองกับอธิการบดี ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 30) ออกไป เนื่องจากไม่มีผลการดำเนินงานในส่วนนี้ ซึ่งจะเหลือค่าน้ำหนักรวมทั้งหมดร้อยละ 70 แล้วให้เทียบร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 100

1.4) รายละเอียดคะแนนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของแต่ละส่วนงาน (ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จากการเจรจาต่อรองกับอธิการบดี) อยู่ในภาคผนวก 2 หน้า 90

2) ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน (เฉพาะนโยบาย/พันธสัญญาของหัวหน้าส่วนงานที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของส่วนงาน อย่างน้อย 3 เรื่อง) (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 10)

2.1) คะแนนในส่วนนี้พิจารณาจากรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน (เฉพาะนโยบาย/พันธสัญญาของหัวหน้าส่วนงานที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของส่วนงาน อย่างน้อย 3 เรื่อง)

2.2) คณะกรรมการ นำข้อมูลตามข้อ 2.1) มาสอบทานและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (เกณฑ์การให้คะแนน ตามคู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 หน้า 7)

2.3) รายละเอียดคะแนนผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน (เฉพาะนโยบาย/พันธสัญญาของหัวหน้าส่วนงานที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของส่วนงาน อย่างน้อย 3 เรื่อง) อยู่ในภาคผนวก 3 หน้า 127

### 3) ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 20)

คณะกรรมการ ใช้คะแนนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2561 ตามที่คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน แจ้งอย่างเป็นทางการ รายละเอียดคะแนน อยู่ในภาคผนวก 4 หน้า 171

### ด้านที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากรในส่วนงาน (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 40)

1) คะแนนในส่วนนี้พิจารณาจากการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) (แบบฟอร์ม ปส.4) จาก 3 กลุ่ม คือ (1) คณะกรรมการประจำส่วนงาน (2) ภาควิชา/สาขาวิชา (3) สำนักงานคณบดี (ส่วนงาน) (ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มาจาก 2 กลุ่ม คือ (1) และ (3))

2) คณะกรรมการ มอบหมายฝ่ายเลขานุการฯ ประมวลผลคะแนนเฉลี่ยของทุกกลุ่ม

3) คณะกรรมการ พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน คะแนนตามที่ฝ่ายเลขานุการเสนอ รายละเอียดคะแนน อยู่ในภาคผนวก 5 หน้า 173

ด้านที่ 3 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 10)

1) คะแนนในส่วนนี้พิจารณาจากรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลฯ (แบบฟอร์ม ปส.6) ซึ่งประกอบด้วย

1.1) ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ จำนวน 4 ข้อ

1.2) ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะในภาพรวม จำนวน 16 ข้อ

โดยคณะกรรมการประจำส่วนงาน จะประเมินให้คะแนนโดยใช้เกณฑ์ (1) ระดับการตอบสนอง (2) ระดับคุณภาพ ก่อนส่งให้คณะกรรมการ

2) คณะกรรมการ พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (เกณฑ์การให้คะแนน ตามคู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 หน้า 9) รายละเอียดคะแนน อยู่ในภาคผนวก 7 หน้า 178

### ด้านที่ 4 การบริหารงานตามความคิดเห็นของนักศึกษา (ไม่คิดคะแนน)

1) คะแนนในส่วนนี้มาจากการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา) ผ่านระบบออนไลน์ (แบบฟอร์ม ปส.7)

2) คณะกรรมการ มอบหมายฝ่ายเลขานุการฯ ประมวลผลคะแนนเฉลี่ยของทุกกลุ่ม

3) คณะกรรมการ พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน คะแนนตามที่ฝ่ายเลขานุการเสนอ รายละเอียดคะแนน อยู่ในภาคผนวก 8 หน้า 180  
ทั้งนี้คะแนนในส่วนนี้ไม่ได้นำมาคิดคะแนนการติดตาม และประเมินผลฯ

## 1.2 คะแนนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน

**ด้านที่ 1** คะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 60)  
นำคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน (ข้อ 1.1) มาคิด ร้อยละ 60

**ด้านที่ 2** ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 40)

1) คะแนนในส่วนนี้มาจาก หัวหน้าส่วนงานเขียนสรุปรายงานความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนส่วนงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน (แบบฟอร์ม ปส.5)

โดยคณะกรรมการประจำส่วนงาน จะประเมินให้คะแนนก่อนเสนอคณะกรรมการ

2) คณะกรรมการ พิจารณาตรวจสอบ สอบทานและให้คะแนน รายละเอียดคะแนน อยู่ในภาคผนวก 6 หน้า 175

ตารางที่ 6 คะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

**สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี**

| ส่วนงาน/<br>หัวหน้าส่วนงาน                      | ผลการดำเนินงานของส่วนงาน                                      |  |  |   |  |  | ผลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน                                    |  |                                  |
|---|---|--|--|---|--|--|---|--|----------------------------------|
|   | ด้านที่ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของส่วนงาน (ร้อยละ 60) |  |  | ด้านที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากรฯ (ร้อยละ 30) | ด้านที่ 3 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะฯ (ร้อยละ 10) | คะแนนรวม (ด้านที่ 1 + ด้านที่ 2 + ด้านที่ 3) | ด้านที่ 1 คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน (ร้อยละ 60) | ด้านที่ 2 ความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะส่วนบุคคลฯ (ร้อยละ 40) | คะแนนรวม (ด้านที่ 1 + ด้านที่ 2) |
|   | ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี* (ร้อยละ 30)  | ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามนโยบายของหัวหน้าส่วนงาน (ร้อยละ 10) | ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในฯ (ร้อยละ 20) |   |  |  |   |  |                                  |
| สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี<br>ผศ.ฉัตรชัย เผ่าทองเงิน | 30.0  | 8.7  | 16.0   | 26.5  | 7.7  | 88.9 <sup>+</sup>                            |   |  |                                  |

หมายเหตุ \* การคิดคะแนนส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี ใช้คะแนนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จำนวน 2 ตัวชี้วัด (จาก 33 ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย)

+ หมายถึง คะแนนการติดตาม และประเมินผลฯ เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

- หมายถึง คะแนนการติดตาม และประเมินผลฯ ลดลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

■ หมายถึง ไม่มีคะแนนเปรียบเทียบ เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้รับการยกเว้นการประเมิน/ประเมินเพื่อให้ข้อเสนอแนะ

**ระดับความสำเร็จ:**

|                       |        |                        |              |
|-----------------------|--------|------------------------|--------------|
| คะแนนร้อยละ 90 ขึ้นไป | ดีเด่น | คะแนนร้อยละ 60-69      | ปานกลาง      |
| คะแนนร้อยละ 80-89     | ดีมาก  | คะแนนร้อยละ 50-59      | น้อย         |
| คะแนนร้อยละ 70-79     | ดี     | คะแนนน้อยกว่าร้อยละ 50 | ต้องปรับปรุง |

## 2. การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ปี 2561) และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนงานและหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

คณะกรรมการได้นำข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี และหัวหน้าส่วนงานฯ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน (โดยบุคลากร) ข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของคณะ (โดยนักศึกษา) ฯลฯ มาสรุปเป็นประเด็น คือ การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า การปรับปรุงและพัฒนา การแก้ไขปัญหาอุปสรรค เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ปี 2561) ข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วน และข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน รวมทั้งเรื่องที่ต้องการให้มหาวิทยาลัย สนับสนุน เพื่อให้ส่วนงาน มหาวิทยาลัย และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงาน การปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงานต่อไป โดยได้สรุปของแต่ละส่วนงานมานำเสนอ (รายละเอียดของแต่ละส่วนงาน อยู่ในภาคผนวก 10 หน้า 209)

นอกจากนั้นคณะกรรมการได้รวบรวมข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาจากการติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มานำเสนอด้วย เพื่อสื่อให้เห็นถึงการดำเนินการ ความก้าวหน้าในการพัฒนาของส่วนงาน และจักได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป (รายละเอียดของแต่ละส่วนงาน อยู่ในภาคผนวก 11 หน้า 295)

สรุปการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาของส่วนงาน มีดังนี้

## 17. สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี

1. การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า การปรับปรุงและพัฒนา การแก้ไขปัญหาอุปสรรค เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

- 1.1 การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยภายใต้งบประมาณที่จำกัดได้อย่างดี
- 1.2 การนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประจำส่วนงาน ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
- 1.3 การใช้งบประมาณเงินรายได้ของสำนักดิจิทัลเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาเร่งด่วน เช่น
  - 1.3.1 การพัฒนาระบบ WIFI ที่หอพักนักศึกษา ใน 2 วิทยาเขต
  - 1.3.2 การวางระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เมืองทองธานี
- 1.4 การให้บริการ ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับข้อร้องเรียนเพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การจัดหาและปรับปรุงระบบ WIFI ที่หอพักนักศึกษา ทั้งวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีและพระราชวังสนามจันทร์
- 1.5 การพัฒนาและปรับปรุงห้อง ศร.1201 ที่วังท่าพระ โดยวางระบบให้เป็นห้องเรียนแบบ Smart Classroom
- 1.6 การใช้ระบบ Single Sign-on ได้รับประโยชน์อย่างมาก
- 1.7 กำหนดมาตรการประหยัดพลังงาน โดยการลดการซื้อ Server ปรึบมาใช้แบบ Virtual Drive ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการซื้อ Server และช่วยลดค่ากระแสไฟฟ้าของสำนักดิจิทัลเทคโนโลยีลงอย่างมาก รวมทั้งสามารถให้บริการคณะต่างๆ ได้ด้วย
- 1.8 การพัฒนาบุคลากร โดยสนับสนุนให้เข้าสอบ Certificate เพื่อให้ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล

2. ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

2.1 เรื่องเร่งด่วน

| ด้าน   | ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการดำเนินการ   |
|--|--|
| <p><b>โครงสร้างพื้นฐาน และระบบรักษาความปลอดภัย</b></p> <p>ระบบ และอุปกรณ์ต่างๆ เก่า ล้าสมัย ใช้มานาน ทำให้ไม่เสถียร ระบบล่มบ่อย การปรับปรุง และพัฒนามีข้อจำกัด เนื่องจากมีอุปกรณ์มีราคาสูง และงบประมาณไม่เพียงพอ</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน IT มากขึ้น เพราะจะช่วยผลักดันขับเคลื่อนระบบงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งจะช่วยเพิ่มจำนวนนักศึกษา</li> <li>2. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อการปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบรักษาความปลอดภัยให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพขึ้น</li> <li>3. ควรเร่งรัดการปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ol> |

2.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

| ด้าน  | ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการดำเนินการ  |
|---|---|
| <p><b>1. การบริการวิชาการ/การสร้างคุณค่าและมูลค่า</b></p> | <p>ควรวางแผนการหารายได้เพิ่มเติม เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินการ อาทิ การจัดอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ให้กับนักเรียนและผู้สนใจ นอกจากนั้นอาจส่งผลให้นักเรียนสนใจเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยศิลปากรด้วย</p> |

| ด้าน   | ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการดำเนินการ  |
|--|---|
| <b>2. การพัฒนาบุคลากร</b><br>งบประมาณไม่เพียงพอ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการอบรมบางหลักสูตรมีราคาที่สูง ทำให้เสียโอกาส | เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการอบรมบางหลักสูตรมีราคาที่สูง ทำให้เสียโอกาส จึงควรส่งบุคลากรไปเพียง 1 คน และให้กลับมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ แก่ผู้ที่สนใจผ่านรูปแบบของ KM |

### 3. สิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยสนับสนุน

| ด้าน   | ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการดำเนินการ  |
|--|---|
| <b>1. ระบบ WIFI</b><br>การให้บริการระบบWIFI ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ การใช้งานยังไม่เสถียร   | มหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมลงทุนกับมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาและวางระบบ WIFI รวมทั้งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยด้วย     |
| <b>2. การพัฒนาบุคลากร</b>  | มหาวิทยาลัยควรร่วม/ช่วยส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้าน IT ให้มากขึ้น อาทิ ค่าใช้จ่ายในการเข้าอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น            |
| <b>3. งบประมาณ</b><br>สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี ได้รับงบประมาณจำกัด ส่วนหนึ่งเนื่องจาก ค่าบำรุงคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาไม่ได้มีการปรับขึ้นมานานแล้ว และส่งผลกระทบต่อพัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน | มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าบำรุงคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาตามความเหมาะสม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อนักศึกษามากเกินไป                         |
| <b>4. ระเบียบข้อบังคับ</b><br>ไม่เอื้อต่อการจัดโครงการบริการวิชาการ และการหารายได้เพิ่มของส่วนงาน  | มหาวิทยาลัยเร่งรัดการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความยืดหยุ่น เอื้อและสนับสนุนต่อการจัดกิจกรรมโครงการหารายได้จากแหล่งต่างๆ ของส่วนงาน |
| <b>5. ด้านกายภาพ</b><br>การออกแบบ การก่อสร้างหรือการปรับปรุงอาคารไม่ได้คำนึงถึงการวางระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่จำเป็น ทำให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง                                | มหาวิทยาลัยควรให้สำนักดิจิทัลเทคโนโลยีมีส่วนร่วมในการวางแผนระบบโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการใช้งานด้วย     |

### 4. สรุป เรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2562

ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2562 ของสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี (รายละเอียด ภาคผนวก 11 หน้า 393)

### ส่วนที่ 3

#### ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

คณะกรรมการ ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562) จากการสนทนากลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ อาทิ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำส่วนงาน บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า และข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามการประเมินการบริหารงานของส่วนงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าส่วนงาน นำมาสรุปประมวลนำเสนอในภาพรวมเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วน
  2. ข้อเสนอแนะทั่วไป
- โดยสรุปดังนี้

#### 1. เรื่องเร่งด่วนที่ควรดำเนินการ

| ประเด็น   | ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ   |
|---|--|
| <b>1. ระบบ TCAS</b><br>1.1 มีความยุ่งยาก ซับซ้อน<br>1.2 เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บางคณะวิชาได้นักศึกษาลดลง และนักศึกษามีคุณภาพลดลง นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ส่วนหนึ่งลาออกกลางคัน  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. ควรระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อดี ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา เกี่ยวกับการสอบ TCAS จากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งนักศึกษา และนำเสนอมหาวิทยาลัยพิจารณาร่วมกันต่อไป</li><li>2. คณะวิชาที่มีการสอบคัดเลือกนักศึกษาโดยต้องพิจารณาความสามารถภาคปฏิบัติ ควรติดตาม ประเมินผลวิธีการคัดเลือก ทบทวนข้อสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาศึกษา และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ</li><li>3. ควรเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงเรื่องการสอบ TCAS ของแต่ละคณะให้มากขึ้น เพื่อให้นักเรียนมีข้อมูลในการเลือก การตัดสินใจที่ถูกต้อง ชัดเจน</li></ol> |
| <b>2. จำนวนนักศึกษา</b><br>2.1 จำนวนนักศึกษาบางคณะวิชา มีแนวโน้มลดลง<br>2.2 จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาลดลง   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. ควรวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักศึกษาในมิติต่างๆ อาทิ แรงจูงใจในการเข้ามาศึกษา ปัญหาการลาออก ฯลฯ และนำมาวางแผนการทำงาน การทบทวนจำนวนรับนักศึกษา ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงควรสื่อสารให้อาจารย์ บุคลากรทราบด้วย เพื่อให้เห็นความสำคัญ ผลกระทบจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง และกระตุ้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกัน</li><li>2. ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับคณะ สาขาวิชาให้นักศึกษาในต่างจังหวัดมากขึ้น</li></ol>  |
| <b>3. หลักสูตร</b><br>3.1 หลักสูตรส่วนใหญ่ การปรับปรุงยังมีน้อย ล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง<br>3.2 หลักสูตรยังมีความยืดหยุ่นน้อย ไม่เอื้อต่อการเรียนข้ามคณะ สาขา ในลักษณะบูรณาการ หรือตามความสนใจ การนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ<br>3.3 Disruption และความคาดหวังต่อผู้สำเร็จ | <ol style="list-style-type: none"><li>1. ควรสร้างจุดเด่น เอกลักษณ์ของหลักสูตร และเมื่อมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร ควรมีการเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีศักยภาพสูงกว่า</li><li>2. ควรร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง/มหาวิทยาลัยที่มีข้อตกลงความร่วมมือ ในการสร้างหลักสูตรร่วมกัน เพื่อเสริมจุดแข็งให้หลักสูตรของคณะวิชา</li></ol>  |



| ประเด็น   | ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ   |
|---|--|
| <p>การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งหวังให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์งานในยุคใหม่ๆ</p>  | <p>3. ควรเน้นให้นักศึกษาได้เรียนรู้ ฝึกงานกับสถานประกอบการที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น</p> <p>4. ควรเพิ่มรายวิชาเลือกที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน การประกอบอาชีพ และเปิดโอกาสให้นักศึกษาสามารถเลือกเรียนตามความสนใจมากขึ้น</p> <p>5. ควรออกแบบหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น มีความหลากหลายมากขึ้น อาทิ การเปิดโอกาสให้นักศึกษาสามารถออกแบบการเรียนได้ด้วยตนเอง สามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการ/ความสนใจ ซึ่งจะจูงใจให้นักศึกษามาเรียนมากขึ้น</p>  |
| <p><b>4. การเรียนการสอน</b></p> <p>4.1 นักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าการเรียนการสอนเน้นการบรรยาย เป็นรูปแบบเดิมไม่น่าสนใจ</p> <p>4.2 เนื้อหาที่สอนส่วนหนึ่งล้าสมัย สามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเอง เอกสารประกอบการสอนส่วนหนึ่งล้าสมัย</p> <p>4.3 การเรียนการสอนภาษาต่างประเทศเป็นรูปแบบเดิมๆ ทำให้นักศึกษายังมีทักษะภาษาต่างประเทศน้อย</p> | <p>1. ควรสำรวจพื้นฐานความรู้ของนักศึกษาใหม่ และปรับพื้นฐานความรู้ เพื่อให้มีทักษะ ความรู้พร้อมที่จะศึกษาต่อไป</p> <p>2. ควรปรับแนวคิดการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย เน้นให้มีพื้นฐานทักษะ ความรู้ สร้างแรงบันดาลใจ การคิดวิเคราะห์ การนำไปประยุกต์ใช้ ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ทั้งคุณค่า และมูลค่า</p> <p>3. ควรการจัดการเรียนการสอนระบบออนไลน์ Conference กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่คณะ/มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือ เพื่อช่วยเพิ่มประสบการณ์ และความสามารถด้านภาษาต่างประเทศของนักศึกษา รวมทั้งการพัฒนาสื่อการสอน รูปแบบการเรียนการสอน ให้น่าสนใจ ทันสมัยสอดคล้องกับวิถีของนักศึกษารุ่นใหม่</p> <p>4. ควรบูรณาการการสอน การจัดกิจกรรม/โครงการ ระหว่างสาขา คณะวิชาต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสาขาวิชา และคณะวิชา</p> <p>5. ควรเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกงาน สหกิจศึกษา ศึกษา ดูงานมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์จริง การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ</p> <p>6. ควรเน้นให้นักศึกษามีทักษะ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร และการนำไปใช้ในการทำงานมากขึ้น</p> |
| <p><b>5. ปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน</b></p>   | <p>1. ควรปรับปรุงพัฒนาห้องปฏิบัติการให้มีความพร้อม มีเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งาน และปลอดภัย อาทิ Smart Classroom</p> <p>2. ควรให้นักศึกษาไปฝึกงานกับผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้ เสริมประสบการณ์</p> <p>3. ควรวางแผน บริหารจัดการการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ามากขึ้น โดยเฉพาะเครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีราคาสูง อาทิ การใช้งานร่วมกัน การให้เช่าใช้อุปกรณ์ เป็นต้น</p>   |
| <p><b>6. ความเป็นนานาชาติ</b></p> <p>6.1 จำนวนหลักสูตรนานาชาติ มีจำนวนน้อย</p> <p>6.2 จำนวนนักศึกษาต่างชาติยังมีน้อย</p>  | <p>1. ควรวางแผนและพัฒนาให้ทุกคณะมีหลักสูตรนานาชาติอย่างน้อย 1 หลักสูตร โดยอาจจะร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่มหาวิทยาลัย/คณะมีข้อตกลงความร่วมมือ</p> <p>2. ควรวางแผน หาแนวทาง กลยุทธ์ในการเพิ่มนักศึกษาต่างชาติ อาทิ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การให้ทุนการศึกษา เชิญอาจารย์ วิทยากรชาวต่างประเทศมาช่วยสอน บรรยายให้มากขึ้น</p>   |

| ประเด็น   | ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ   |
|---|--|
| <p><b>7. การวิจัย/ผลงานวิชาการ</b></p>  | <p>1. ควรมีการบูรณาการระหว่างคณะวิชา และร่วมมือกันจัดทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ ที่เน้นประเด็นที่เป็นความต้องการของสังคม ชุมชน และประเทศ รวมถึงเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยมากขึ้น</p> <p>2. ควรผลักดัน หากกลยุทธ์ให้บุคลากรขอทุนวิจัยจากหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานระหว่างประเทศให้มากขึ้น อาทิ เชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง</p>  |
| <p><b>8. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์</b></p> <p>8.1 ส่วนใหญ่เห็นว่าการสื่อสารภายในคณะ ยังมีน้อย ไม่ทั่วถึง</p> <p>8.2 โครงสร้างการบริหารงานที่มีหลายระดับ ทำให้ข้อมูลไปถึงอาจารย์ บุคลากรล่าช้า</p> <p>8.3 นักศึกษารับรู้ข้อมูล ข่าวสารล่าช้า ทำให้บางครั้งเสียโอกาส</p> | <p>1. ควรเพิ่มการสื่อสารภายในคณะ ปรับรูปแบบวิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดระบบการสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงการให้นักศึกษามีส่วนร่วม มีบทบาทในการสื่อสารมากขึ้น เพื่อให้การถ่ายทอด การกระจายข่าวสาร รวดเร็ว ถูกต้อง ชัดเจน ทันการณ์มากขึ้น</p> <p>2. ควรสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผลงานของคณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ สู่ภายนอกให้มากขึ้น โดยผ่านช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับลักษณะของแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะช่วยสร้างชื่อเสียงของคณะสู่สาธารณะและจูงใจให้นักศึกษาเข้ามาเรียนมากขึ้น</p>  |
| <p><b>9. ผู้บริหาร/การเตรียมสร้างผู้บริหาร</b></p> <p>9.1 ผู้บริหารของส่วนงาน ส่วนหนึ่งมีประสบการณ์การบริหารไม่มากนัก ทำให้มีปัญหาการบริหารจัดการภายในคณะ และส่งผลต่อการบริหารงาน</p> <p>9.2 ขาดระบบการเตรียมผู้บริหารในระดับต่างๆ</p>                                | <p>1. ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถทั้งในศาสตร์ที่ตนเองเชี่ยวชาญ และความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้านการบริหารที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ อาทิ การบริหารบุคคล งบประมาณการเงิน บัญชี แผน การบริหารความเสี่ยง ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานในคณะมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>2. ทุกส่วนงานควรมีการเตรียมความพร้อมสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยมีการวางแผนการบ่มเพาะอย่างต่อเนื่อง อาทิ การร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน การมาช่วยงานส่วนกลางของคณะ มหาวิทยาลัย การส่งเข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นต้น</p>   |
| <p><b>10. การพัฒนาบุคลากร</b></p> <p>10.1 การปรับตัวมีน้อย ทำงานแบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยน มีประสิทธิภาพน้อย</p> <p>10.2 อัตรากำลังมีแนวโน้มลดลง</p> <p>10.3 ส่วนใหญ่ยังไม่ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน</p>   | <p>1. ควรปรับตัว วิธีคิด วิธีการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้มากขึ้น</p> <p>2. พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนในทุกระดับ ที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อรองรับการทำงาน และทุกส่วนงานในคณะ มหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาไปได้พร้อมๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.1 อาจารย์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์ให้มากขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการหารายได้ให้มากขึ้น</li> <li>- ปรับการเรียนการสอน ความรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลง เน้นการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้นักศึกษา</li> </ul> <p>2.2 สายสนับสนุน</p> <p>พัฒนาการทำงาน การบริการให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อให้มีมาตรฐาน</p> |

| ประเด็น   | ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ   |
|---|--|
| <b>11. การบริหารจัดการ</b><br>คณะวิชาส่วนหนึ่งไม่มีเลขานุการคณะ มีปัญหาในการบริหารจัดการ การประสานงาน และ ประสิทธิภาพในการทำงาน   | คณะวิชาที่ไม่มีเลขานุการคณะ ควรเร่งดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามโครงสร้างส่วนงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะ วิชา รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ความก้าวหน้าในสายงาน   |
| <b>12. ด้านกายภาพ</b>   | ควรปรับปรุงพัฒนาพื้นที่ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่า มี ประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมห้องเรียน ห้องน้ำ ภูมิทัศน์ที่ร่มรื่น เพิ่มพื้นที่สีเขียว ความสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัยให้มากขึ้น  |
| <b>13. ศิษย์เก่า</b><br>13.1 ศิษย์เก่าส่วนใหญ่ต้องการเข้ามามีส่วน ร่วม/มีบทบาทในการพัฒนาคณะ ช่วยเหลือรุ่นน้อง<br>13.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่ รุ่นน้อง และ ผู้บริหารมีค่อนข้างน้อย<br>13.3 บทบาทของศิษย์เก่าในปัจจุบัน ส่วนมาก เป็นเรื่องของการสนับสนุนทุน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีระบบ กลไกในการให้ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะ มากขึ้น อาทิ ร่วมพัฒนาหลักสูตร ร่วมงานบริการวิชาการ รับนักศึกษา ไปฝึกงาน รวมทั้งการเชิญศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรมของคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความสำคัญกับศิษย์เก่า และสร้างความรักความผูกพัน</li> <li>2. ควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างรุ่นพี่ รุ่นน้อง ศิษย์เก่า และ ผู้บริหาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและ กันให้มากขึ้น และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. ควรพัฒนาฐานข้อมูลศิษย์เก่าของคณะให้ครบถ้วน สมบูรณ์ มากขึ้น รวมถึงควรมีการติดตามความก้าวหน้าของศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่องด้วย</li> <li>4. จัดทำช่องทางการติดต่อสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลให้ศิษย์เก่าทราบ อย่างต่อเนื่อง</li> </ol> |

## 2. ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะทั่วไป

| ประเด็น   | ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ  |
|---|---|
| <b>1. กิจกรรมนักศึกษา</b><br>นักศึกษาไม่รู้จักเพื่อนต่างสาขา ต่างคณะ รุ่นพี่ และความสัมพันธ์ระหว่างกันมีน้อยมาก โดยเฉพาะ คณะวิชาที่ตั้งอยู่นอกวิทยาเขตหลัก เช่น วิทยาลัย นานาชาติ คณะดุริยางคศาสตร์ คณะเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (เมืองทองธานี) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างคณะวิชา วิทยาเขตให้มากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้ริเริ่ม เพื่อให้นักศึกษาต่างคณะวิชาได้มี โอกาสมาพบกัน ทำงานร่วมกัน มีความรัก ความผูกพัน ความเป็นหนึ่ง เดียวกัน</li> <li>2. ควรสนับสนุนให้นักศึกษาได้จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนมากขึ้น</li> <li>3. ควรสนับสนุนงบประมาณการจัดกิจกรรมนักศึกษา และลด ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อความรวดเร็วในการทำงานเพิ่มขึ้น</li> <li>4. ควรให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมของนักศึกษาในระดับ บัณฑิตศึกษาด้วย</li> </ol> |
| <b>2. การต่ออายุพนักงาน/ราชการ</b><br>เนื่องจากงบประมาณมีแนวโน้มลดลง  | ควรปรับแนวคิดเรื่องการต่ออายุพนักงาน ราชการ เพื่อให้ สอดคล้องกับการบริหารงานยุคใหม่ งบประมาณที่ลดลง อาทิ จ้างตามความจำเป็น การจ้างเป็นรายปี จ้างเป็นโครงการ โดยจัดทำเป็น TOR ภาระงาน การทำงานวิจัย การหารายได้ให้แก่คณะให้ชัดเจน  |
| <b>3. การบริการวิชาการ/บทบาทของคณะต่อสังคม</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรริเริ่มจัดกิจกรรม/โครงการขนาดใหญ่ ระดับชาติ นานาชาติ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงศักยภาพ ความสามารถของ อาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า สร้างชื่อเสียงสู่สาธารณะ และนักศึกษา เข้ามาเรียนมากขึ้น</li> <li>2. ควรให้ความสำคัญกับหน่วยงาน องค์กร ที่อยู่ใกล้กับคณะวิชา</li> </ol>   |

| ประเด็น                         | ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ   |
|---------------------------------|--|
|                                 | มหาวิทยาลัยเป็นอันดับต้นๆ และขยายให้กว้างขวางออกไป<br>3. ควรมีการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการจัดโครงการบริการวิชาการอย่างจริงจัง โดยควรนำผลการประเมินกิจกรรม/โครงการความคิดเห็นต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และนำไปวางแผนปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<br>4. ควรส่งเสริม สนับสนุนบทบาทของคณะต่อชุมชน สังคม ประเทศให้มากยิ่งขึ้น เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้นำของคณะ ซึ่งจะทำให้คณะเป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น<br>5. ควรให้มีบุคลากรสายสนับสนุนมาช่วยงานด้านการติดต่อประสานงาน รวมถึงการจัดทำเอกสาร การเบิก-จ่าย งบประมาณ ในการจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก และการจัดโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น |
| 4. ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ | 1. ควรดำเนินกิจกรรม/โครงการตามแผนที่กำหนด รวมทั้งมีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้<br>2. ควรนำข้อตกลงความร่วมมือมาต่อยอดให้เกิดประโยชน์กับคณะมากขึ้น อาทิ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การผลักดันให้คณะวิชามีศักยภาพสูงขึ้น   |

นอกจากนี้จาก Disruption บริบทความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน ดังนั้นเพื่อให้ส่วนงานมีการพัฒนา และปรับตัวให้ทันกับ ความเปลี่ยนแปลง การดำเนินการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง คณะกรรมการจึงให้ข้อเสนอแนะต่อส่วนงาน ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลฯ

| ด้าน   | ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการ  |
|--|--|
| 1. ภาพลักษณ์องค์กร (Branding)<br>ภาพลักษณ์องค์กร (Branding) เป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน ในขณะที่คณะวิชาส่วนใหญ่ยังมีภาพลักษณ์ องค์กรที่ไม่ชัดเจน ทำให้การกำหนดทิศทางการ พัฒนา/การสร้างภาพลักษณ์/จุดเด่นไม่ชัดเจน | ควรดำเนินการเรื่องภาพลักษณ์ (Rebranding) อัตลักษณ์ของคณะ ที่ชัดเจน เพราะมีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน ใน การสร้างความเข้มแข็ง และจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนา ส่วนงานในทุกพันธกิจ ทั้งคุณลักษณะของบัณฑิต การสร้างหลักสูตร การเรียนการสอน งานวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่สอดคล้องกัน รวมถึงการจูงใจให้นักศึกษาเข้ามาเรียน อาทิ คณะ เกษศาสตร์ เน้นเรื่องสมุนไพรไทย คณะวิศวกรรมศาสตร์ฯ เน้นเรื่อง เทคโนโลยีอาหารของชุมชน คณะศึกษาศาสตร์ เน้นการศึกษาปฐมวัย การดำเนินการเป็นขั้นตอน และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย อาทิ<br>1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงศักยภาพจุดเด่น สิ่งที่ต้องพัฒนา บริบทความ เปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน และประชุมระดมความคิดร่วมกันของ บุคลากรทุกฝ่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอก จนตกผลึก เพื่อ กำหนดภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ของคณะ<br>2. ควรหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้คำปรึกษาการดำเนินการในขั้นตอน ต่างๆ/ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานต่างๆ อาทิ ด้านการตลาด โฆษณา ประชาสัมพันธ์<br>3. ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์ของคณะวิชา กับทั้ง |

| ด้าน   | ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการ   |
|--|---|
|  | <p>ภายในและภายนอก</p> <p>4. จัดทำแผนพัฒนาส่วนงาน และการดำเนินงานในทุกพันธกิจ เพื่อให้บรรลุตาม Branding/อัตลักษณ์ ที่ส่วนงานกำหนดไว้</p> <p>5. การกำกับติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>   |
| <p><b>2. งบประมาณ การหารายได้</b></p> <p>งบประมาณมีแนวโน้มลดลง และรายจ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น</p>  | <p>ควรการดำเนินการ อาทิ</p> <p>1. จัดทำแผนการหารายได้จากแหล่งต่างๆ ในระยะ 3-5 ปี ที่ชัดเจน และการนำมาสนับสนุนพันธกิจในด้านต่างๆ</p> <p>2. จัดทำแผนการบริหารจัดการงบประมาณ รายรับ - รายจ่ายในระยะ 5 ปี เพื่อวางแผนการทำงาน และการบริหารจัดการให้ทันการณ์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>   |
| <p><b>3. การปรับบทบาทหน้าที่ของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และบัณฑิตวิทยาลัย</b></p> <p>จากบริบทความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนนโยบาย ทิศทางการพัฒนาและพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน</p> <p>ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ รูปแบบการดำเนินการ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตอบสนอง สนับสนุนนโยบาย ทิศทางการพัฒนา และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> | <p>ส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะควรปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ รูปแบบการดำเนินการ อาทิ</p> <p><b>1. หอศิลป์</b></p> <p>1.1 สร้างภาพลักษณ์ใหม่ (Rebranding) ให้หอศิลป์เป็นสัญลักษณ์ของผู้นำการสร้างสรรคศิลปะและการออกแบบของมหาวิทยาลัย ศิลปากรในศตวรรษใหม่</p> <p>1.2 พัฒนาหอศิลป์ให้ได้ทั้งคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล และเป็นศูนย์กลางแหล่งเรียนรู้ศิลปะของไทยและในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</p> <p>1.3 นำผลงานศิลปะสะสมของหอศิลป์มาสร้างคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญา และแปลงให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ สร้างรายได้ สามารถพึ่งพาตนเอง และสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย</p> <p>1.4 เป็นผู้นำศิลปะให้เข้าถึงชีวิตประจำวันของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างรวดเร็ว และขยายโอกาสการเผยแพร่ศิลปะสู่การท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมสมัยใหม่</p> <p>1.5 แต่งตั้งกรรมการบริหารที่ปรึกษาในด้านต่างๆ อาทิ</p> <p>(1) กรรมการบริหารที่ปรึกษาด้านนโยบาย</p> <p>(2) กรรมการบริหารที่ปรึกษาด้าน Fine Arts Curatorial</p> <p>(3) กรรมการบริหารที่ปรึกษาด้านการหาทุน</p> <p><b>2. สำนักหอสมุดกลาง</b></p> <p>ควรปรับบทบาทหน้าที่ รูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักศึกษารุ่นใหม่ รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในทุกกลุ่มวัย ทั้งเด็ก ผู้ใหญ่ และผู้สูงอายุ อาทิ</p> <p>2.1 ปรับ/จัดพื้นที่เป็นห้องประชุม สัมมนา เพื่อให้นักศึกษา และทุกกลุ่มวัย เข้ามาทำกิจกรรม ศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>2.2 ฐานข้อมูลดิจิทัลในการศึกษาค้นคว้า สามารถเข้าถึงอย่างสะดวก รวดเร็ว</p> <p>2.3 การบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด คุ่มค่า ลดต้นทุน อาทิ การร่วมมือกับสำนักหอสมุดทั้งภายในประเทศต่างประเทศในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน</p> |

| ด้าน | ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการ   |
|------|---|
|      | <p>2.4 ปรับ platform รูปแบบการให้บริการ และการให้บริการเชิงรุก โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย</p> <p><b>3. สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี</b></p> <p>เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งบประมาณมีจำกัด และระบบ โครงสร้างพื้นฐานยังล้าสมัย ส่งผลต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และการสนับสนุนงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>3.1 ควรจัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระยะเร่งด่วน เพื่อให้การดำเนินการทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงแผนระยะสั้น และระยะยาว ที่จะตอบสนอง สนับสนุน นโยบาย การพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>3.2 ควรปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีเสถียรภาพ ทันสมัย ครอบคลุม และเพียงพอต่อการใช้งาน</li> <li>- ระบบสารสนเทศ แอปพลิเคชัน นวัตกรรมบริการ ที่ตอบสนองนโยบายการพัฒนาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพันธกิจ (การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ) และการบริหารจัดการ</li> <li>- ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูล อาทิ การบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูล และการใช้ข้อมูลร่วมกันแบบครบวงจรทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ ด้านบริหารงานบุคคลเชื่อมโยงด้านการเงิน</li> </ul> <p>3.3 ควรพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ การให้บริการเชิงรุก ที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>4. บัณฑิตวิทยาลัย</b></p> <p>บทบาทหน้าที่ระหว่างคณะวิชาและบัณฑิตวิทยาลัย ส่วนหนึ่งไม่ชัดเจน โดยภาระงานสำคัญๆ ส่วนใหญ่อยู่ที่คณะวิชา จึงควรพิจารณา บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน รวมถึงประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ของบัณฑิตวิทยาลัย อาทิ</p> <p>4.1 ควรประชุมระดมความคิดร่วมกันของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน เพื่อกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยและคณะวิชาให้ชัดเจน รวมถึงปัญหา อุปสรรคแนวทางการ แก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>4.2 ควรปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการ</p> <p>4.3 ควรเร่งพัฒนาบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยในทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน การปรับตัว ทัศนคติรับ ความเปลี่ยนแปลง</p> |