



รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565  
(1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)









โดย  
คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี


ฉบับผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย  
ในการประชุมครั้งที่ 3/2566 วันที่ 15 มีนาคม 2566




คณะผู้จัดทำ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565)

1.   
(นายสุนต์ สกลไชย)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
ประธานกรรมการ
2.   
(คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
กรรมการ
3.   
(นางดวงสมร วรฤทธิ)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
กรรมการ
4.   
(อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์)  
ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน  
กรรมการ
5.   
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา นิพันธ์สุขกิจ)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ  
กรรมการ
6.   
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนีปิ่น พรหมสุทธิรักษ์)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ
7.   
(นายบุญปลุก ชายเกตุ)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ
8.   
(นางสาวญาณิฐา หลิมวัฒนา)  
ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย  
เลขานุการ

9.   
(นางสาวจันทิมา เขมะนุเชษฐ์)  
นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ

ผู้ช่วยเลขานุการ

10.   
(นางสาวจิตติญาดา พุกกะมาน)  
นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ

ผู้ช่วยเลขานุการ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร  
1 มีนาคม 2566

## คำนำ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ฉบับนี้ จัดทำโดยคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี การดำเนินการยึดตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562

การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 อยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนอธิการบดี โดยในเดือนพฤษภาคม 2565 อธิการบดีได้ขอลาออกตำแหน่งและสภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งผู้รักษาการแทนอธิการบดี มาปฏิบัติหน้าที่ต่อตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 และเพื่อให้การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการจึงเสนอสภามหาวิทยาลัยใช้หลักเกณฑ์แนวทางตามคู่มือ การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มาใช้ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยอนุโลม และให้ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามปกติ ส่วนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ให้ยกเว้นเนื่องจากอธิการบดีได้ขอลาออกจากตำแหน่งแล้ว และให้ผู้รักษาการแทนอธิการบดี รายงานผลการดำเนินการในช่วงรักษาการแทนอธิการบดีถึงสิ้นปีงบประมาณ คือ ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม – 30 กันยายน 2565

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ฉบับนี้ เสนอส่วนที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นระบบและกลไกหนึ่งที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย รวมถึงคณะ ส่วนงาน และหน่วยงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยด้วยเพราะเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ สภามหาวิทยาลัยจึงควรนำรายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ นี้ไปใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามการทำงาน การสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การขับเคลื่อนพันธกิจให้ทันกับสถานการณ์และภาวะพลิกผัน

คณะกรรมการขอขอบคุณสภามหาวิทยาลัยที่ให้ข้อเสนอแนะในการติดตาม และประเมินผลฯ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หน่วยงานต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือและให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาการติดตาม และประเมินผลฯ ในครั้งนี้

คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน  
ของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

1 มีนาคม 2566

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		ก
สารบัญ		ข
บทสรุป	การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	ง
ส่วนที่ 1	หลักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	1
	1. ความเป็นมาและความสำคัญ	1
	2. วัตถุประสงค์	2
	3. หลักการในการติดตาม และประเมินผล	3
	4. องค์ประกอบของการติดตาม และประเมินผล	4
	5. ขั้นตอนการดำเนินงานติดตาม และประเมินผล	5
ส่วนที่ 2	ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	8
	1. คະແນນการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	8
	2. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	10
	3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนน	10
ส่วนที่ 3	ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	12
	1. ประเด็นที่น่าชื่นชม	12
	2. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	12

## สารบัญ

ภาคผนวก	ข้อมูลในภาคผนวกสแกนจาก QR Code	หน้า สำหรับสแกน QR Code
1	รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	17
2	รายงานผลการดำเนินงานในช่วงที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้รักษาการแทนอธิการบดี	18
3	รายละเอียดการประเมินให้คะแนน รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	18
4	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	19
5	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ	19
6	คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	19

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และวิธีการเก็บข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	4
ตารางที่ 2	คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	8
ตารางที่ 3	สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	9
ตารางที่ 4	สรุปข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วน	12
ตารางที่ 5	สรุปข้อสังเกต ข้อเสนอแนะทั่วไป	14

## บทสรุป

### การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ 977/2562 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2562 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี โดยมีนายสมนต์ สกลไชย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการได้ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) เสร็จแล้ว โดยดำเนินการตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 และขั้นตอนแนวทางที่กำหนดในคู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2565 ให้นำมาใช้ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยอนุโลม)

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### 1. คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลฯ มี 3 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนผลการดำเนินงาน ที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	30	1.41
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564 (1 สิงหาคม 2564 - 31 กรกฎาคม 2565)	40	1.57
ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	30	1.08
คะแนนรวม (คะแนนเต็ม 5.00)	100	4.06
ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ		ดีมาก

#### 2. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนน

จากคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้ 4.06 คะแนน อยู่ใน ระดับ ดีมาก คณะกรรมการได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนโดยสรุปดังนี้

**3.1 การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของแผนฯ** ค่อนข้างต่ำ ไม่ท้าทาย ไม่สอดคล้องกับบริบท/ ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดย่อย มีจำนวนมาก และวัดผลในเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ง่าย และไม่สะท้อนคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน

มหาวิทยาลัยควรนำแผนต่างๆ มาวิเคราะห์ทบทวนกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายใหม่ รวมทั้ง แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ที่กำลังดำเนินการด้วย

**3.2 การเขียนรายงานผลการดำเนินงาน** มาจากผู้รับผิดชอบหลายส่วน ไม่มีผู้รับผิดชอบสอบถาม กลั่นกรองในภาพรวมอีกครั้งก่อนเสนอคณะกรรมการ ทำให้การเขียนรายงานส่วนหนึ่งไม่ตรงประเด็น ไม่ครบถ้วน บางประเด็นใส่ข้อมูลจำนวนมากซึ่งไม่เกี่ยวข้อง และบางข้อไม่ได้แสดงที่มาของข้อมูล เพื่อนำมา คำนวณเป็นคะแนนผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยควรถือเป็นโอกาสที่จะปรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการดำเนินงานของ ผู้รับผิดชอบในส่วนต่างๆ โดยให้รายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค เป็นระยะๆ และนำมาสรุปเป็นผล การดำเนินงาน โดยมิให้ผู้รับผิดชอบตรวจสอบ สอบทาน ในภาพรวมอีกครั้งก่อนเสนอคณะกรรมการ

**3.3 การจัดเก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัย** ข้อมูลที่รวบรวมนำมารายงานส่วนหนึ่งไม่ได้อยู่ในช่วง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ผลการดำเนินงานที่นำมารายงานมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยมาก มหาวิทยาลัยควร

(1) กำกับให้ผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนา ฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศในเรื่องสำคัญ โดยออกแบบให้สามารถกรองข้อมูล/กำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง แม่นยำ และตามช่วงเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูล

(2) ปรับปรุงพัฒนาการเก็บข้อมูล โดยเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบประเมิน หรือกลุ่มตัวอย่างใน เรื่องที่เก็บข้อมูลนั้นๆ เพื่อให้เป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ มากขึ้น เช่น ความพึงพอใจต่อการให้บริการนักศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร

### 4. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

#### 4.1 ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วน (ให้รายงานต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใน 2 เดือน)

##### 4.1.1 แผนพัฒนามหาวิทยาลัย

(1) ควรประมวลแผนต่างๆ ที่มีจำนวนมาก มาวิเคราะห์ยู่บรวม โดยเน้นเรื่องสำคัญ เรื่อง เร่งด่วนในแต่ละปี และระยะ 3-5 ปี เพื่อให้เห็นภาพทิศทางการขับเคลื่อน และเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ใน แต่ละพันธกิจที่ชัดเจน พร้อมมาตรการที่จะขับเคลื่อนและถ่ายทอดสู่คณะ ส่วนงาน บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน

(2) ควรนำแผนต่างๆ มาวิเคราะห์ทบทวนกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายใหม่ โดยลดขั้นตอน เน้นตัวชี้วัดที่สำคัญๆ กำหนดค่าเป้าหมายที่ท้าทาย เน้นเชิงผลลัพธ์ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฉบับ ใหม่ที่กำลังดำเนินการด้วย

##### 4.1.2 การพัฒนาความเข้มแข็งด้านศิลปะ การออกแบบ วัฒนธรรม

(1) มหาวิทยาลัยได้จัดทำโครงการด้านศิลปะ การออกแบบ วัฒนธรรมร่วมกับกระทรวง อว. และหน่วยงานภายนอกจำนวนมาก เช่น โครงการรัชชา โครงการประกวดภาพยนตร์สั้นประวัติศาสตร์ ฯลฯ จึงควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการที่มหาวิทยาลัย บุคลากรของมหาวิทยาลัยรับผิดชอบ/ ดำเนินโครงการทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ และเสนอสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ



(2) ควรพัฒนาระบบกลไกการให้บุคลากรทั้งภายใน และภายนอก ศิษย์เก่าที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างสรรค์ความเข้มแข็งด้านศิลปะ การออกแบบ ในรูปแบบใหม่ๆ ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มความเป็นผู้นำด้านศิลปะ การออกแบบ ของมหาวิทยาลัย เช่น พัฒนาสกุลช่างศิลปะของมหาวิทยาลัยศิลปากร

**4.1.3 การขับเคลื่อนสู่ความเป็นนานาชาติ** มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและจัดตั้ง International Office แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนสู่ความเป็นนานาชาติ ทั้งเรื่องการเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ การสร้างหลักสูตรนานาชาติ การบริการนักศึกษาต่างชาติ สร้างการรับรู้ ฯลฯ จึงควรเสริมสร้างความเข้มแข็ง และกำหนดกลไกการผลักดันเรื่องนี้

**4.1.4 ศูนย์หรือหน่วยงานภายในซึ่งจัดตั้งขึ้นตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/คณะศูนย์หรือหน่วยงานภายในซึ่งจัดตั้งขึ้นตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/คณะ**

(1) มหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์กลางนวัตกรรมอาหารแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร สถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานบริการวิชาการ ฯลฯ ซึ่งข้อบังคับฯ กำหนดให้อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่กำกับติดตามรวมทั้งประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการ

(2) คณะจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ของคณะ เช่น ศูนย์วิสาหกิจมันชนศิลป์ (DEC) ของคณะมันชนศิลป์ ศูนย์วิจัยสุวรรณภูมิศึกษาของคณะโบราณคดี ฯลฯ

มหาวิทยาลัย/คณะ ควรรายงานผลการดำเนินงานการจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าว ต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งจนถึงปัจจุบัน

## 4.2 ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะทั่วไป

**4.2.1 การวิจัยกับการบริการวิชาการ** ควรพัฒนาเชื่อมโยง ต่อยอดงานวิจัยและการบริการวิชาการในมิติต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เช่น การนำผลงานบริการวิชาการไปต่อยอดทำงานวิจัย และนำไปขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

### 4.2.2 การเงิน

(1) ควรปรับปรุงพัฒนาระบบ SU-ERP ให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่า พร้อมทั้งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรในการใช้งานระบบด้วย ซึ่งจะช่วยให้การใช้งานระบบ SU-ERP เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน และผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

(2) ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา และปรับปรุงโครงสร้างในการบริหารงานที่จะสนับสนุนการทำงาน การบริหารจัดการเชิงรุก เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบ SU-ERP ให้มีประสิทธิภาพ

**4.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ** ควรจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้อง รองรับกับการดำเนินการเรื่อง Digital Transformation การให้บริการนักศึกษา สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย คณะ ส่วนงาน โดยในการดำเนินการควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.2.4 การยกระดับความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษของนักศึกษา

(1) ควรพัฒนาวิธีการที่จะทำให้นักศึกษาผ่านเกณฑ์ระดับ B2 ด้วยการสอบ

(2) ควรติดตาม ประเมินผล และทำงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์มาตรฐาน CEFR เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้มีคุณภาพมากขึ้น

#### 4.2.5 การพัฒนาบุคลากร

(1) สายวิชาการ ควรพัฒนาอาจารย์ทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกณฑ์ AUN-QA เพื่อให้สามารถสอนนักศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น Program Learning Outcomes (PLOs) รวมทั้งการนำมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร รายวิชาต่างๆ และควรพัฒนาอาจารย์ให้เป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA มากขึ้น

(2) สายสนับสนุน ควรพัฒนาแนวทางการลดช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะที่มีอยู่

4.2.6 ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้รอบด้านมากขึ้น อาทิ ความเสี่ยงจากอค์คิภัย อุทกภัย การโจรกรรม ผลงานศิลปะที่มีคุณค่า ฯลฯ โดยควรทำประกันภัยในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว

## ส่วนที่ 1

### หลักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 มาตรา 22 (19) กำหนดให้สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่และอำนาจในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าส่วนงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จึงได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 (ภาคผนวก 4) โดยข้อบังคับฯ ดังกล่าวกำหนดให้มีการติดตาม และประเมินผล 2 ส่วน คือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และให้ดำเนินการทบทวนปีงบประมาณ

การติดตาม และประเมินผลฯ ตามข้อบังคับฯ นี้ เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2560 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีชุดแรก ตามคำสั่ง มหาวิทยาลัยศิลปากรที่ 1817/2560 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2560 มีนายสุนนต์ สกลไชย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ และจัดทำ คู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 11/2560 เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2560 ให้ความเห็นชอบคู่มือฯ) และได้รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2561 เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2561

การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2562 คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ และจัดทำ คู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2561 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2561 ให้ความเห็นชอบคู่มือฯ) และรายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2562 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2563

การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2564 คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลฯ จัดทำคู่มือการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 ให้ความเห็นชอบคู่มือฯ) และรายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2564 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2565

ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 งบประมาณเดือนเมษายน 2565 คณะกรรมการได้พิจารณาหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566 ต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2565 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยชาญ ถาวรเวช ขอลาออกจากตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมวาระพิเศษ เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2565 ได้แต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

เป็นผู้รักษาการแทนอธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 เป็นต้นไป และต่อมาสภามหาวิทยาลัยในการประชุมวาระพิเศษ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2565 ได้แต่งตั้ง ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวทัญญูพัฒนคณบดีคณะเภสัชศาสตร์ เป็นผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่วันที่ 6 พฤศจิกายน 2565

ดังนั้นเพื่อให้การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนผู้บริหารของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการได้พิจารณาร่วมกันแล้วเห็นว่า เพื่อให้การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงเสนอสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2565 พิจารณาและให้ความเห็นชอบ โดยสรุปดังนี้

1. การติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ให้ดำเนินการตามปกติ โดยให้นำหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ตามคู่มือฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 ให้ความเห็นชอบแล้ว มาใช้โดยอนุโลม

2. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ให้ยกเว้นการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยชาญ ถาวรเวช (ปฏิบัติหน้าที่ประมาณ 221 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 - 9 พฤษภาคม 2565) เนื่องจากได้ขอลาออกจากตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากรแล้ว และให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี สรุปผลการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ถึงสิ้นปีงบประมาณ คือ ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม - 30 กันยายน 2565 เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในช่วงที่ดำรงตำแหน่ง

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ฉบับนี้ จึงประกอบด้วยส่วนที่สำคัญคือ ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ส่วนที่ 2) และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ส่วนที่ 3)

การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นระบบ และกลไกหนึ่งที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย รวมถึงคณะ ส่วนงาน และหน่วยงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยด้วยเพราะเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ สภามหาวิทยาลัยจึงควรนำรายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ นี้ไปใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามการทำงาน การสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจให้ทันกับสถานการณ์และภาวะพลิกผัน

## 2. วัตถุประสงค์

### 2.1 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (ตามข้อ 7 ของข้อบังคับฯ)

2.1.1 เพื่อติดตามและประเมินระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย

2.1.2 เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงาน

### 2.2 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ตามข้อ 9 ของข้อบังคับฯ)

2.2.1 เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการบรรลุตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดีในการพัฒนามหาวิทยาลัย ตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร (Performance)

2.2.2 เพื่อประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

### 3. หลักการในการติดตาม และประเมินผล

#### 3.1 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (ตามข้อ 8 ของข้อบังคับฯ)

3.1.1 ให้อธิการบดีโดยการปรึกษาหารือร่วมกับหัวหน้าส่วนงานเสนอปรับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดีต่อคณะกรรมการ เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัย เมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้วให้คณะกรรมการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังกล่าวมาใช้ในการติดตาม และประเมินผลมหาวิทยาลัย

3.1.2 ในแต่ละปีงบประมาณให้คณะกรรมการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเห็นชอบภายในหกสิบวันก่อนสิ้นปีงบประมาณ

3.1.3 ให้คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในข้อ 3.1.2

3.1.4 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เสนอสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้คณะกรรมการอาจพิจารณาให้ทำรายงานรวมกับรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีหรือแยกเป็นคนละส่วนกันก็ได้

3.2 การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ตามข้อ 10 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562)

3.2.1 ให้อธิการบดีนำเสนอแผนบริหารมหาวิทยาลัยในรอบสี่ปีงบประมาณที่ครอบคลุมระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมกำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมระยะเวลาดังกล่าวรวมทั้งค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ และเสนอคณะกรรมการพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดี

ในแต่ละปีงบประมาณให้อธิการบดีนำเสนอแผน ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละปีงบประมาณที่ได้ปรับปรุงแล้วต่อคณะกรรมการภายในเก้าสิบวันก่อนสิ้นปีงบประมาณ

3.2.2 ให้คณะกรรมการเสนอแผนบริหารมหาวิทยาลัยของอธิการบดีที่คณะกรรมการพิจารณาแล้วต่อสภามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและระดับของผลการประเมิน เพื่อขอความเห็นชอบแผนบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว ให้นำไปใช้ในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีต่อไป

ทั้งนี้การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี อย่างน้อยต้องมีดังนี้

(1) ด้านความสำเร็จของอธิการบดีในการพัฒนามหาวิทยาลัย (Performance) และคุณภาพของงาน อาทิ ชื่อเสียง การจัดอันดับสถาบัน คุณภาพบัณฑิต การวิจัยและการนำความรู้ไปสู่สังคม ความมั่นคงทางการเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เป็นต้น

(2) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย อาทิ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การวางแผน การสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม กระบวนการในการขับเคลื่อนการทำงานเชิงรุก การริเริ่มในการสร้างงานใหม่ การผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดผล การทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

3.2.3 ให้อธิการบดีจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด เสนอคณะกรรมการภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

3.2.4 ให้คณะกรรมการรวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ สอบทาน รวมทั้งแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยแสวงหาข้อมูลจากผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องอื่นเพื่อประกอบการพิจารณารายงานการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และคณะกรรมการอาจกำหนดวิธีการอื่น

3.2.5 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี เสนอสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวันนับแต่วันที่อธิการบดีเสนอรายงานการประเมินตนเองให้คณะกรรมการแล้ว ในกรณีที่คณะกรรมการไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาในวรรคหนึ่ง ให้เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอขยายระยะเวลาดำเนินการครั้งละไม่เกินสามสิบวัน แต่ไม่เกินสองครั้ง

#### 4. องค์ประกอบของการติดตาม และประเมินผล

##### 4.1 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2565 เห็นชอบให้นำหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ และคู่มือฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 ให้ความเห็นชอบแล้ว มาใช้ในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยอนุโลม ตามที่คณะกรรมการเสนอ ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การปรับเปลี่ยนผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และวิธีการเก็บข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จึงมีดังนี้

**ตารางที่ 1** องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และวิธีการเก็บข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ส่วนที่	องค์ประกอบ การติดตาม และประเมินผลฯ	ค่าน้ำหนัก ร้อยละ	วิธีการเก็บข้อมูล
1	ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565	30	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (แบบฟอร์ม ปม.1) 2. คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานข้อมูลตามที่อธิการบดี รายงาน และให้คะแนน (ระดับคะแนน)
2	ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564	40	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564 (แบบฟอร์ม ปม.2) 2. คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานข้อมูลตามที่อธิการบดี รายงาน และให้คะแนน (ระดับคะแนน)
3	ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญ และเร่งด่วน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565 *	30	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน (แบบฟอร์ม ปม.3) 2. คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (ระดับคะแนน)
	<b>รวม</b>	<b>100</b>	

\* สำหรับ ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ซึ่งตามคู่มือฯ กำหนดให้มาจากประเด็นที่มหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการพิจารณา จำนวน 10 เรื่อง เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ขณะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยชาญ ถาวรเวช ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ยังไม่ได้เสนอประเด็นสำคัญและเร่งด่วนให้คณะกรรมการพิจารณา ดังนั้นผลการดำเนินงานในส่วนนี้ คณะกรรมการจึงให้นำข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

ของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 12 ประเด็น (ซึ่งประมวลมาจากการสนทนากลุ่ม และการตอบแบบประเมินฯ ของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ) มารายงานแทน

#### 4.2 การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2563 - 30 กันยายน 2564)

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2565 เห็นชอบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 โดยสรุปดังนี้

(1) ให้ยกเว้นการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยชาญ ฤทธาเวช ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี ประมาณ 221 วัน (1 ตุลาคม 2564 - 9 พฤษภาคม 2565) เนื่องจากได้ขอลาออกจากตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากรแล้ว ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม 2565

(2) ให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี (ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม 2565) สรุปผลการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ถึงสิ้นปีงบประมาณ คือ ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม - 30 กันยายน 2565 เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในช่วงที่ดำรงตำแหน่ง

### 5. ขั้นตอนการดำเนินงานติดตาม และประเมินผล

#### 5.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

5.1.1 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 7/2565 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2565 และครั้งที่ 8/2565 เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2565 พิจารณา หลักเกณฑ์ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

5.1.2 วันที่ 24 สิงหาคม 2565 คณะกรรมการได้หารือ เรื่อง หลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565) ร่วมกับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี ในเบื้องต้น

5.1.3 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2565 เห็นชอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565) ตามที่คณะกรรมการ เสนอ

5.1.4 วันที่ 28 กันยายน 2565 คณะกรรมการจัดส่ง หลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี และให้จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) ตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือฯ โดยจัดส่งประธานกรรมการ ภายในวันที่ 27 ธันวาคม 2565

(ตามข้อ 10 (3) ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 กำหนด ให้อธิการบดีจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามแบบ และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดเสนอคณะกรรมการภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ)

5.1.5 วันที่ 27 ธันวาคม 2565 ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี (ปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่วันที่ 6 พฤศจิกายน 2565) จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ประกอบด้วยเอกสารต่อไปนี้

5.1.5.1 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

5.1.5.2 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564

5.1.5.3 รายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

5.1.5.4 รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในรอบปีการศึกษา 2564 (1 สิงหาคม 2564 – 31 กรกฎาคม 2565) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565)

5.1.6 วันที่ 27 ธันวาคม 2565 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี (ตั้งแต่วันที่ 10 พฤษภาคม – 5 พฤศจิกายน 2565) จัดส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานในช่วงที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้รักษาการแทนอธิการบดีถึงสิ้นปีงบประมาณ (10 พฤษภาคม - 30 กันยายน 2565) ประกอบด้วยเอกสารต่อไปนี้

5.1.6.1 สรุปผลการดำเนินงานในช่วงที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้รักษาการแทนอธิการบดี (10 พฤษภาคม - 30 กันยายน 2565)

5.1.6.2 รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ตามข้อ 5.1.5.1 - 5.1.5.4)

5.1.6.3 สรุปความคืบหน้า และข้อสังเกตเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเรื่องการปรับปรุงขั้นตอนแนวทางการทำงานของมหาวิทยาลัย และการดำเนินงานต่อไป จำนวน 24 ประเด็น (ได้รับมาจากคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ปรับปรุง ข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยศิลปากร (ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิและอุปนายกสภามหาวิทยาลัย ประธานกรรมการ))

## 5.2 ขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการ มีดังนี้

5.2.1 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 1/2566 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 พิจารณารายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565) ตามที่มหาวิทยาลัยเสนอ

5.2.2 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2566 พิจารณา (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565)

## 5.3 ขั้นตอนการเสนอสภามหาวิทยาลัย มีดังนี้

5.3.1 วันที่ 2 มีนาคม 2566 ประธานกรรมการ มีหนังสือถึงนายกสภามหาวิทยาลัยเสนอ (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) เพื่อนำเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

5.3.2 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 3/2566 วันที่ 15 มีนาคม 2566 พิจารณา (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

5.3.3 ภายในวันที่ 24 มีนาคม 2566 ดำเนินการดังนี้

(1) นายกสภามหาวิทยาลัยจะมีหนังสือส่งรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) ให้อธิการบดีทราบ และพิจารณานำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป



(2) ฝ่ายเลขานุการฯ เผยแพร่ รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

**หมายเหตุ** กำหนดการต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

## ส่วนที่ 2

### ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

คณะกรรมการได้นำรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) มาพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และสรุปคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คณะกรรมการได้พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนนในแต่ละส่วนดังนี้

**ตารางที่ 2** คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	การตรวจสอบ สอบทานและให้คะแนนของคณะกรรมการ
<b>ส่วนที่ 1</b> ผลการดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	30	1.1 มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยสรุปคือ - มีตัวชี้วัด จำนวน 21 ตัวชี้วัด - ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย 19 ตัวชี้วัด คิดเป็นคะแนนได้ 4.70 คะแนน จาก 5.00 คะแนน (ภาคผนวก 1 หัวข้อ 1) 1.2 คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (ตาม เกณฑ์ที่กำหนดในเล่มคู่มือฯ ภาคผนวก 6) (รายละเอียดคะแนน ภาคผนวก 3 หัวข้อ 1) <b>สรุปคะแนนส่วนที่ 1</b> ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - ได้ 4.70 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน - นำมาคิดร้อยละ 30 = 1.41 คะแนน
<b>ส่วนที่ 2</b> ผลการดำเนินงาน ตาม แผน พัฒนา คุณ ภาพ การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564 (1 สิงหาคม 2564 - 31 กรกฎาคม 2565)	40	2.1 มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564 โดยสรุปคือ - มีตัวชี้วัด จำนวน 46 ตัวชี้วัด - ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด คิดเป็นคะแนนได้ 4.36 คะแนน จาก 5.00 คะแนน (ภาคผนวก 1 หัวข้อ 2) 2.2 คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (ตาม เกณฑ์ที่กำหนดในเล่มคู่มือฯ ภาคผนวก 6) (รายละเอียดคะแนน ภาคผนวก 3 หัวข้อ 2) <b>สรุปคะแนนส่วนที่ 2</b> ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564 - ได้ 3.93 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน - นำมาคิดร้อยละ 40 = 1.57 คะแนน

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	การตรวจสอบ สอบทานและให้คะแนนของคณะกรรมการ
ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) *	30	3.1 มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 12 ประเด็น (ภาคผนวก 1 หัวข้อ 3) 3.2 คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (รายละเอียดคะแนน ภาคผนวก 3 หัวข้อ 3)  สรุปคะแนนส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - ได้ 3.60 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน - นำมาคิดร้อยละ 30 = 1.08 คะแนน

หมายเหตุ \* ประเด็นสำคัญและเร่งด่วน มาจากข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 12 ประเด็น

### สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

จากคะแนนในส่วนที่ 1 - ส่วนที่ 3 (ตารางที่ 2) นำมาสรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) ได้ดังนี้

### ตารางที่ 3 สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลฯ มี 3 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนผลการดำเนินงาน ที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	30	1.41
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร ปีการศึกษา 2564 (1 สิงหาคม 2564 - 31 กรกฎาคม 2565)	40	1.57
ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)	30	1.08
<b>คะแนนรวม (คะแนนเต็ม 5.00)</b>	<b>100</b>	<b>4.06</b>
<b>ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ</b>		<b>ดีมาก</b>

สรุปคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) ได้ 4.06 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดีมาก \*

\* คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ตามที่กำหนดในเล่มคู่มือฯ ภาคผนวก 6) ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมายคะแนน
4.50 ขึ้นไป	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดีเด่น
4.00 – 4.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดีมาก
3.50 – 3.99	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดี
2.50 – 3.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
1.50 – 2.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ปรับปรุง
น้อยกว่า 1.50	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ปรับปรุงเร่งด่วน

### ส่วนที่ 3

#### ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565)

คณะกรรมการได้นำรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565) สรุปผลการดำเนินงานของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี ในช่วงเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้รักษาการแทนอธิการบดีถึงสิ้นปีงบประมาณ (10 พฤษภาคม - 30 กันยายน 2565) ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัย จากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ชุดที่ ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิและอุปนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นประธานกรรมการ) ซึ่งสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565 เห็นชอบแล้ว รวมทั้งได้พิจารณาบริบทความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย และการขับเคลื่อน พลิกโฉมเพื่อให้ทันกับภาวะพลิกผัน (Disruption) การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย กลุ่มที่ 1 ฯลฯ จึงได้มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และควรมอบให้อธิการบดีท่านใหม่ (ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวทิวัญพัฒน์) นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป โดยสรุปดังนี้

#### 1. ประเด็นที่น่าชื่นชม

1.1 มหาวิทยาลัยมีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาการทำงานในด้านต่างๆ และการบูรณาการระหว่างคณะ ส่วนงาน ในการทำงานเชิงรุกมีมากขึ้น และบางเรื่องได้ส่งผลเป็นรูปธรรมแล้ว แต่อีกหลายเรื่องต้องอาศัยการติดตามเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจมีปัญหา อุปสรรค ซึ่งมาจากหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติวิธีการทำงานของบุคลากร ความต่อเนื่องในการทำงาน การบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างจริงจัง ฯลฯ

1.2 มีงานวิจัยบูรณาการเชิงพื้นที่ การบริการวิชาการ ที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และเริ่มมีการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ซึ่งทำให้ทราบผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้างประโยชน์ต่อสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน

#### 2. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

##### 2.1 ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วน (ให้รายงานต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใน 2 เดือน)

##### ตารางที่ 4 สรุปข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วน

ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
1. แผนพัฒนา มหาวิทยาลัย	1. มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาจำนวนมาก เช่น แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565-2579 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562-2566 แผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งตัวชีวิตส่วนหนึ่งจะซ้ำซ้อนกัน ทำให้ไม่เห็นภาพทิศทางการขับเคลื่อน และเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ในแต่ละพันธกิจที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยควรประมวลแผนต่างๆ และวิเคราะห์บูรณาการ โดยเน้นเรื่องสำคัญ เพื่อให้เห็นเข็มทิศและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์สุดท้ายของแต่ละพันธกิจ เรื่องเร่งด่วนในแต่ละปี และระยะ 3-5 ปี พร้อมมาตรการที่จะขับเคลื่อนและถ่ายทอดสู่คณะ

ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
	<p>ส่วนงาน บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความเข้าใจและร่วมกันทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2. แผนพัฒนาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะกำหนดตัวชี้วัดจำนวนมาก และเป็นตัวชี้วัดย่อยๆ วัดผลในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา จำนวนการจัดกิจกรรม/โครงการ มีแผน/ไม่มีแผน ฯลฯ ซึ่งไม่สะท้อนคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานเท่าที่ควร และการกำหนดตัวชี้วัดกับค่าเป้าหมาย ส่วนหนึ่งไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายค่อนข้างต่ำ ไม่ท้าทาย ไม่สอดคล้องกับบริบท/ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เช่น แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ศิลปากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2566 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2562-2566</p> <p>มหาวิทยาลัยควรนำแผนต่างๆ มาวิเคราะห์ทบทวนกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายใหม่ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ ที่กำลังดำเนินการด้วย โดยเน้นตัวชี้วัดหลักที่สำคัญๆ การกำหนดค่าเป้าหมายต้องมี Baseline มีความท้าทาย เน้นเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ของการทำงาน</p>
<p>2. การพัฒนา ความเข้มแข็ง ด้านศิลปะ การออกแบบ วัฒนธรรม</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยได้จัดทำโครงการด้านศิลปะ การออกแบบ วัฒนธรรมร่วมกับ กระทรวง อว. และหน่วยงานภายนอกจำนวนมาก เช่น โครงการรัชชา (รับผิดชอบ ในส่วนของสถาบันพิพิธภัณฑ์ศิลปกรรมแห่งชาติ โครงการสุวรรณภูมิศึกษา ฯลฯ) โครงการประกวดภาพยนตร์สั้นประวัติศาสตร์ ฯลฯ จึงควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของโครงการที่มหาวิทยาลัย บุคลากรของมหาวิทยาลัยรับผิดชอบ/ ดำเนินโครงการทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ อาทิ ผู้รับผิดชอบโครงการ การบริหารจัดการ งบประมาณ ผลงาน ผลลัพธ์ ผลกระทบ ฯลฯ และเสนอ สภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ เพื่อทราบและพิจารณา</p> <p>2. พัฒนาระบบกลไกการให้บุคลากรทั้งภายใน และภายนอก ศิษย์เก่าที่มีความรู้ ความสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างสรรค์ความเข้มแข็งด้านศิลปะ การออกแบบ ในรูปแบบใหม่ๆ ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มความเข้มแข็ง ความเป็นผู้นำ ด้านศิลปะ การออกแบบ ของมหาวิทยาลัย เช่น พัฒนาสกุลช่างศิลปะของ มหาวิทยาลัยศิลปากร</p>
<p>3. การขับเคลื่อน สู่ความเป็น นานาชาติ</p>	<p>มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและจัดตั้ง International Office แต่ยังไม่สามารถ ขับเคลื่อนสู่ความเป็นนานาชาติ ทั้งเรื่องการเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ การสร้าง หลักสูตรนานาชาติ การบริการนักศึกษาต่างชาติ สร้างการรับรู้ ฯลฯ จึงควรเสริมสร้างความเข้มแข็ง และกำหนดกลไกการผลักดันเรื่องนี้</p>
<p>4. ศูนย์หรือ หน่วยงาน ภายในซึ่งจัดตั้ง ขึ้นตามภารกิจ เฉพาะหรือตาม ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย/ คณะ</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในตามภารกิจเฉพาะหรือตาม ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์กลางนวัตกรรมอาหารแห่งมหาวิทยาลัย ศิลปากร สถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานบริการวิชาการ ฯลฯ ซึ่งข้อบังคับฯ กำหนดให้อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่กำกับติดตาม รวมทั้ง ประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการ</p> <p>2. คณะจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ของ คณะ เช่น ศูนย์วิสาหกิจมันชนศิลป์ (DEC) ของคณะมันชนศิลป์ ศูนย์วิจัยสุวรรณ ภูมิศึกษาของคณะโบราณคดี ฯลฯ</p>

ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
	มหาวิทยาลัย/คณะ ควรรายงานผลการดำเนินงานการจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในตามภารกิจเฉพาะหรือตามยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าว ทั้งด้านการบริหารจัดการงบประมาณ บุคลากร ผลงาน ผลลัพธ์ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ ต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งจนถึงปัจจุบัน เพื่อทราบและพิจารณา

## 2.2 ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะทั่วไป

### ตารางที่ 5 สรุปข้อสังเกต ข้อเสนอแนะทั่วไป

ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
1. การวิจัยกับการบริการวิชาการ	ควรพัฒนาเชื่อมโยง ต่อยอดงานวิจัยและการบริการวิชาการในมิติต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เช่น การนำผลงานบริการวิชาการไปต่อยอดทำงานวิจัย และนำไปข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
2. การเงิน	1. ควรปรับปรุงพัฒนาระบบ SU-ERP ให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่ดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรในการใช้งานระบบด้วย ซึ่งจะช่วยให้การใช้งานระบบ SU-ERP เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน และผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น 2. ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา และปรับปรุงโครงสร้างในการบริหารงานที่จะสนับสนุนการทำงาน การบริหารจัดการเชิงรุก เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบ SU-ERP ให้มีประสิทธิภาพ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	ควรจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้อง รองรับการดำเนินการเรื่อง Digital Transformation การให้บริการนักศึกษา สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย คณะ ส่วนงาน โดยในการดำเนินการควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การยกระดับความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษของนักศึกษา	1. ผลการทดสอบภาษาอังกฤษตามเกณฑ์มาตรฐาน CEFR ของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ระดับ B2 มีจำนวนน้อย แต่มหาวิทยาลัยนำผลการเรียน Intensive Course มาใช้เทียบเท่า ซึ่งไม่ได้แสดงถึงความสามารถที่แท้จริงของนักศึกษา จึงควรพัฒนาวิธีการที่จะทำให้นักศึกษาผ่านเกณฑ์ระดับ B2 ด้วยการสอบ 2. จากการรายงานของมหาวิทยาลัย พบว่า นักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียน Intensive Course ส่วนหนึ่งไม่ได้เข้าเรียน สอบตามเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้สูญเสียงบประมาณ จึงควรมีการวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน รวมทั้งควรติดตามประเมินผล และทำงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์มาตรฐาน CEFR เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้มีคุณภาพมากขึ้น
5. การพัฒนาบุคลากร	สายวิชาการ 1. ควรพัฒนาอาจารย์ทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกณฑ์ AUN-QA เพื่อให้สามารถสอนนักศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น Program Learning Outcomes (PLOs) รวมทั้งการนำมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร รายวิชาต่างๆ

ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
	<p>2. ควรพัฒนาอาจารย์ให้เป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA มากขึ้น  <b>สายสนับสนุน</b>  ปัจจุบันมหาวิทยาลัยกำหนดคู่มือสมรรถนะแล้ว แต่ยังไม่มีการส่งเสริมให้พนักงานสายสนับสนุนทำ IDP ที่สอดคล้องกับคู่มือสมรรถนะ จึงควรพัฒนาแนวทางการลดช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะที่มีอยู่</p>
6. ความเสี่ยง	มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้รอบด้านมากขึ้น อาทิ ความเสี่ยงจากอัคคีภัย อุทกภัย การโจรกรรม ผลงานศิลปะที่มีคุณค่า ฯลฯ โดยควรทำประกันภัยในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยควรรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะดังกล่าวให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะๆ ด้วย เพื่อให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำในการทำงาน