



รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของ  
มหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561  
(1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

โดย

คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ฉบับผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย  
ในการประชุมครั้งที่ 3/2562 วันที่ 13 มีนาคม 2562

## บทสรุป

### การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

ตามที่สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2560 วันที่ 9 สิงหาคม 2560 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี คณะกรรมการได้ดำเนินการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และขั้นตอนแนวทางที่กำหนดในคู่มือ การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2561 วันที่ 15 สิงหาคม 2561 ได้ให้ความเห็นชอบ เสร็จแล้ว

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) สรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัย		อธิการบดี	
องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลฯ มี 4 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลฯ มี 2 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	20	ส่วนที่ 1 คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	70
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	20	ส่วนที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	30
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560	20		
ส่วนที่ 4 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ	40		
รวมค่าน้ำหนัก	100	รวมค่าน้ำหนัก	100

2. ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

2.1 ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย มี 4 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนผลการดำเนินงาน (คะแนนเต็ม 5.00)
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2561	20	4.03 (0.81)
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	20	4.30 (0.86)
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปี การศึกษา 2560	20	4.29 (0.86)
ส่วนที่ 4 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการ	40	3.70 (1.48)
รวมถ่วงน้ำหนัก	100	4.01
ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ	ดีมาก	

สรุปผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ได้ 4.01 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดีมาก

3. ผลการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

3.1 การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560)

3.1.1 นโยบาย และการพัฒนามหาวิทยาลัย สู่วิชาการ นวัตกรรม นวัตกรรม นวัตกรรม มีการดำเนินการ อาทิ

- 1) การรับนักศึกษาต่างชาติในหลักสูตรต่างๆ โครงการ Summer Camp ของแต่ละคณะวิชา
- 2) การพัฒนาทักษะความสามารถด้านภาษาต่างประเทศของนักศึกษา เช่น การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้อังกฤษ
- 3) การผลักดันในเรื่อง QS Ranking และเตรียมเป็นเจ้าภาพการจัดงานประชุม QS Totally Arts Summit

4) กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตรใช้ระบบ AUN-QA และระดับส่วนงาน มหาวิทยาลัยใช้ระบบ EdPEX

3.1.2 การพัฒนาด้านวิชาการ และทักษะความสามารถของนักศึกษา มีการดำเนินการ อาทิ

- 1) การพัฒนาวิชาการในลักษณะบูรณาการ และสร้างสรรค์ อาทิ การเปิดสอนรายวิชาศิลปการสร้างสรรค์
- 2) การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา อาทิ การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้อังกฤษ
- 3) การร่วมกับภาคเอกชนเปิดพื้นที่ ร้านค้าให้นักศึกษาได้ฝึกงาน เช่น ที่วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

3.1.3 การปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ มีการดำเนินการ อาทิ

1) ออกประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แม้จะไม่ลุล่วงทั้งหมดและมีปัญหาอุปสรรคบ้าง แต่การดำเนินการมีความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญ

2) การดำเนินการนำระบบ SU ERP มาใช้กับระบบการเงิน บัญชีและพัสดุ ซึ่งการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามลำดับ

3) สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่สะสมมาตั้งแต่สมัยผู้บริหารชุดที่ผ่านมา ให้มีความก้าวหน้าเป็นรูปธรรม เช่น การปรับปรุงวังท่าพระ

3.1.4 ให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ทำให้การดำเนินการตามข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญ คือ จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินแสดงความเห็นต่อรายงานการเงิน อย่างมีเงื่อนไข ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้แสดงความเห็นต่อรายงานการเงินว่าถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป

3.1.5 การปรับโครงสร้างองค์กร มีการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของส่วนงาน และวางแผนบริหารจัดการ อัตรากำลัง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.1.6 ความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน มีการดำเนินการ อาทิ

1) การให้ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลเข้ามาช่วยวิเคราะห์ค่างาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง

2) มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการจัดทำข้อบังคับการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

3.1.7 การปรับปรุงด้านกายภาพ (วังท่าพระ) มีความก้าวหน้าตามลำดับ อย่างไรก็ตามการดำเนินการอาจจะยังล่าช้าอยู่บ้าง เนื่องจากต้องดำเนินการตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ฯลฯ

## 3.2 เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ

### 3.2.1 หลักสูตร

1) ควรปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร อาทิ จัดทำหลักสูตรในลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์ให้มากขึ้น การปรับให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ความต้องการของสังคม ผู้ประกอบการ ตลาดแรงงาน เพิ่มหลักสูตร Double Degree ให้มากขึ้น และควรเน้นภาคปฏิบัติ เน้นการสร้างประสบการณ์จริงในการทำงาน โดยมีห้องปฏิบัติการในทุกคณะวิชา

2) ควรเน้นการพัฒนาหลักสูตร โดยยังคงเน้นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยด้านศิลปะ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

3) ควรมีความร่วมสมัย หรือทำเป็นหลักสูตรระยะสั้น มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้เรียน ทักษะ และมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

4) ควรมีการชี้แจง หรือกับคณะวิชา โดยเฉพาะอาจารย์ ให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว ปรับหลักสูตร การเรียนการสอน โดยมหาวิทยาลัยควรกำหนดเป็นนโยบาย แล้วผลักดันการดำเนินการจากล่างขึ้นบน (อาจารย์ สู่ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย)

5) ควรสนับสนุนการหา Model ที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาเป็นต้นแบบ และปรับใช้ให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย โดยการสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัย

6) บริหารจัดการหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลหลักสูตร

7) ควรพิจารณาปรับขั้นตอนการเปิดหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร ให้รวดเร็วขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ทันท่วงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ

### 3.2.2 บัณฑิต จำนวนนักศึกษา

1) ควรปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน  
2) ควรพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการอบรม เพื่อรองรับผู้สนใจกลุ่มต่างๆ ที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมให้หลากหลายมากขึ้น

3) ควรมีหน่วยงาน และพัฒนาบุคลากรของส่วนกลางให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบ TCAS สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย สามารถตอบข้อซักถามของนักเรียนได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการเข้าถึงกลุ่มนักเรียนในสถานศึกษาต่างๆ

4) การเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าหน่วยกิต ควรดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป

5) ควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับและเอื้อให้นักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาศึกษามากขึ้น

**3.2.3 การเรียนการสอน** ควรอบรมพัฒนาอาจารย์ให้ปรับรูปแบบการเรียนการสอน การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับนักศึกษา เน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา การฝึกปฏิบัติงานจริง

### 3.2.4 ปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน ควรดำเนินการ อาทิ

1) ควรปรับปรุงระบบ WIFI ความเร็วของระบบอินเทอร์เน็ต และขยายพื้นที่การให้บริการให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย รวมทั้งควรเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เสื่อมสภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งาน

2) ควรเพิ่มฐานข้อมูลงานวิจัย ระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

3) ควรจัดซื้อ เปลี่ยนอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ทันสมัยสอดคล้องกับการฝึกปฏิบัติของแต่ละสาขา และรองรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

4) ควรจัดทำ Application ที่ช่วยให้การให้บริการ การอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา โดยมีฟังก์ชันการใช้งานที่สะดวก ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล

### 3.2.5 ระบบ iThesis และ EndNote ควรดำเนินการ อาทิ

1) ควรปรับวิธีการจัดอบรมโดยเชิญรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์การใช้ระบบ iThesis และ EndNote มาเป็นวิทยากร เนื่องจากมีประสบการณ์จริงในการใช้งาน

2) ควรแยกการจัดอบรมวิธีการใช้งานระบบ iThesis และ EndNote ออกจากกัน และจัดเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้มีเวลาปฏิบัติจริง และทราบปัญหาการใช้งาน

3) ควรจัดตั้งเป็นคลินิก สายด่วนให้คำปรึกษา โดยฝึกเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ สามารถตอบปัญหา ให้คำแนะนำได้

4) ควรปรับคู่มือการใช้งานให้ละเอียด และเน้นปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งาน วิธีการแก้ไขปัญหา

**3.2.6 ด้านงานวิจัยและสร้างสรรค์** ควรจัดทำแผนพัฒนางานวิจัย งบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม

### 3.2.7 การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยให้ยั่งยืน ควรดำเนินการ อาทิ

1) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา

2) ปรับการบริหารจัดการองค์กร ในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3) ศึกษาวิจัย สืบค้นข้อมูลบริบทความเปลี่ยนแปลง ความต้องการของสังคม ผู้เรียน ผู้ประกอบการ นโยบายของรัฐ ฯลฯ และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการทำงาน การพัฒนามหาวิทยาลัย

### 3.2.8 การปรับเปลี่ยนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ควรดำเนินการ อาทิ

1) ควรติดตามข้อมูล ข่าวสารอย่างต่อเนื่องและนำมาวิเคราะห์สถานภาพของตนเอง เพื่อวางแผนการทำงาน การบริหารงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำจุดแข็ง และศักยภาพของมหาวิทยาลัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากขึ้น

2) ควรนำเอกลักษณ์ เรื่องความคิดสร้างสรรค์ มาบูรณาการร่วมกับ Innovation เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัย

3) อธิการบดีควรจะต้องมีทีมงานเฉพาะกิจที่ดี นอกเหนือจากรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ เพื่อให้คำปรึกษา ช่วยทำงานเชิงนโยบาย การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

4) ควรเร่งทบทวนเรื่องการยุบ การรวมหน่วยงาน ทั้งในระดับของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน ให้รอบคอบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

**3.2.9 ระบบข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูล** ควรจัดทำฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ การขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3.2.10 การประชาสัมพันธ์ ควรดำเนินการ อาทิ

1) ค้นหาอัตลักษณ์ จุดแข็ง และจุดเด่นของมหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเชิญผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์ การตลาด มาช่วยวิเคราะห์ วางแผนร่วมกันเพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีจุดเน้นที่ชัดเจน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ควรใช้เครือข่ายนักศึกษาเก่าของมหาวิทยาลัยช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และเป็นสื่อกลางในการช่วยรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะจากทั่วทุกภาคส่วน

### 3.2.11 วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร ควรดำเนินการ อาทิ

1) ควรจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ แต่ละสายงาน เพื่อให้มีทักษะความรู้ความสามารถ ที่สอดคล้องกับภาระงานและสามารถพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ควรเพิ่มการสื่อสาร การปรับทัศนคติ วิถีคิด วิถีการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

### 3.2.12 การปรับปรุงวังท่าพระ ควรดำเนินการ อาทิ

1) ควรเร่งรัดการปรับปรุงวังท่าพระให้เสร็จเร็วขึ้น

2) วางแผนใช้พื้นที่วังท่าพระ หลังปรับปรุงเสร็จแล้ว โดยควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยเพื่อการมีส่วนร่วมและได้รับข้อมูลที่รอบด้าน แล้วนำมาใช้ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ

**ส่วนที่ 1**  
**หลักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย**  
**และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี**

**1. ความเป็นมา**

ตามที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 มาตรา 22 (19) กำหนดให้สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่และอำนาจ ในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าส่วนงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จึงได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 6 หน้า 183) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน โดยข้อบังคับฯ ดังกล่าวกำหนดให้มีการติดตาม และประเมินผล 2 ส่วน คือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย และการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และให้ดำเนินการตามรอบ ปีงบประมาณทุกปี

สภามหาวิทยาลัยศิลปากรในการประชุมครั้งที่ 8/2560 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560 ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ โดยมีนายสุมนต์ สกลไชย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ (ภาคผนวก 7 หน้า 190)

คณะกรรมการ ได้ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยในการดำเนินการได้ เชิญผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ อธิการบดี มาร่วมประชุมหารือด้วย (การประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 2/2560 วันที่ 17 ตุลาคม 2560) เพื่อการมีส่วนร่วม และเพื่อให้การติดตาม และประเมินผลฯ เกิด ประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และได้จัดทำ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 11/2560 วันที่ 8 พฤศจิกายน 2560 ให้ความเห็นชอบ) และได้เสนอรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2561 วันที่ 9 พฤษภาคม 2561 แล้ว

สำหรับการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 นี้ นับเป็นครั้งที่สอง คณะกรรมการได้ปรับตัวชี้วัด คำนวณการติดตาม และประเมินผลฯ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องความ คืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีการดำเนินงานที่ท้าทายทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (การประชุม คณะกรรมการครั้งที่ 6/2561 วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)

คณะกรรมการ ได้จัดทำ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2561 วันที่ 15 สิงหาคม 2561 ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว ซึ่งในการเก็บข้อมูลได้กำหนดให้มีทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี คะแนนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสนทนา กลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ อาทิ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก บุคลากรสาย

วิชาการ สายสนับสนุน นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต และข้อมูลในส่วนนี้แสดงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย นอกจากนี้ยังทำให้ทราบปัญหา ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมมิติต่างๆ มากขึ้น

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี เป็นกลไกหนึ่งที่จะสะท้อนประสิทธิภาพ ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี รวมทั้งส่วนงาน หน่วยงาน และผู้บริหารทั้งหมด สภามหาวิทยาลัยจึงควรนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยสนับสนุน แก้ไขปัญหา ผลักดันเพื่อให้มหาวิทยาลัย ส่วนงานต่างๆ สามารถพัฒนา ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อนึ่งในระหว่างที่ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ได้ขอลาออกจากตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป เนื่องจากมีปัญหาด้านสุขภาพและอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป และสภามหาวิทยาลัยในการประชุมวาระพิเศษ ครั้งที่ 1/2561 วันที่ 14 ธันวาคม 2561 ได้มีมติแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คือ อาจารย์ปัญญาพล เหล่าพูนพัฒน์ ให้เป็นผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป จนกว่าการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากรจะแล้วเสร็จ คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 1/2562 วันที่ 9 มกราคม 2562 พิจารณาแล้วเห็นสมควรให้ดำเนินการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์) ต่อไป เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี ครบตามปีงบประมาณ และเพื่อประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

## 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 (ข้อ 8 และข้อ 10 ของข้อบังคับฯ)

### 3.1 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

3.1.1 ให้อธิการบดีโดยการปรึกษาหารือร่วมกับหัวหน้าส่วนงานเสนอปรับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดีต่อ



คณะกรรมการ เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัย เมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้วให้คณะกรรมการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังกล่าวมาใช้ในการติดตาม และประเมินผลมหาวิทยาลัย

3.1.2 ในแต่ละปีงบประมาณให้คณะกรรมการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเห็นชอบภายในหกสิบวันก่อนสิ้นปีงบประมาณ

3.1.3 ให้คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในข้อ 3.1.2

3.1.4 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเสนอสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นสุดปีงบประมาณ ทั้งนี้คณะกรรมการอาจพิจารณาให้ทำรายงานรวมกับรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีหรือแยกเป็นคนละส่วนกันก็ได้

### 3.2 การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

3.2.1 ให้อธิการบดีนำเสนอแผนบริหารมหาวิทยาลัยในรอบสี่ปีงบประมาณที่ครอบคลุมระยะเวลา ดำรงตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมกำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม ระยะเวลาดังกล่าวรวมทั้งค่าเป้าหมาย 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 เสนอกรรมการภายในหกสิบวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

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

3.2.5 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี เสนอสมามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวันนับแต่วันที่อธิการบดีเสนอรายงานการประเมินตนเองให้คณะกรรมการ แล้ว

#### 4. องค์ประกอบของการติดตาม และประเมินผล

4.1 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) มีองค์ประกอบ 4 ส่วน กำหนดค่าน้ำหนัก และการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มี 4 ส่วน	ค่าน้ำหนัก ร้อยละ	วิธีการเก็บข้อมูล
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2561	20	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (แบบฟอร์ม ปม.1) 2. คณะกรรมการสอบทานข้อมูล ตามที่อธิการบดีรายงานและ ให้คะแนน (ระดับคะแนน)
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	20	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (แบบฟอร์ม ปม.2) 2. คณะกรรมการสอบทานข้อมูล ตามที่อธิการบดีรายงานและ ให้คะแนน (ระดับคะแนน)
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560	20	1. อธิการบดีรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับมหาวิทยาลัย (สกอ.) ปีการศึกษา 2560 ที่ได้รับแจ้ง อย่างเป็นทางการ (แบบฟอร์ม ปม.3) 2. คณะกรรมการใช้คะแนนผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายใน (สกอ.) ที่ได้รับแจ้งอย่างเป็นทางการ จากคณะกรรมการ ประเมินคุณภาพภายใน (ระดับคะแนน)
ส่วนที่ 4 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ	40	1. อธิการบดีรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ที่ให้ไว้ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (แบบฟอร์ม ปม.4) 2. คณะกรรมการพิจารณาให้คะแนน (ระดับคะแนน)
รวมค่าน้ำหนักส่วนที่ 1-4	100	

4.2 การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) มีองค์ประกอบ 2 ส่วน กำหนดค่าน้ำหนัก และการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์กรประกอบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

องค์กรประกอบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี มี 2 ส่วน	ค่าน้ำหนักร้อยละ	วิธีการเก็บข้อมูล
ส่วนที่ 1 คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	70	คะแนนส่วนที่ 1 มาจากการนำคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาคิดร้อยละ 70 (ระดับคะแนน)
ส่วนที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	30	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการนำแบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยของอธิการบดี (แบบฟอร์ม ปม.5) เผยแพร่ในเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย</li> <li>แจ้ง ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ตอบแบบสอบถามทาง online (ยกเว้นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จัดส่งแบบสอบถามเป็นเอกสาร)</li> <li>รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ทั้งหมดนำมา วิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยกำหนดค่าน้ำหนักการคิดคะแนนแต่ละกลุ่ม ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มที่ 1 นายกสภาฯ กรรมการสภาฯ = 20 %</li> <li>กลุ่มที่ 2 คณบดี ผอ. ศูนย์ สถาบัน สำนัก = 40 %</li> <li>กลุ่มที่ 3 สายวิชาการ = 20 %</li> <li>กลุ่มที่ 4 สายสนับสนุน = 20 %</li> </ul>                     (ระดับคะแนน)                 </li> </ol>
รวมค่าน้ำหนักส่วนที่ 1-2	100	

## 5. ขั้นตอนการดำเนินงานติดตาม และประเมินผล

### 5.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

5.1.1 คณะกรรมการ เสนอสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2561 วันที่ 15 สิงหาคม 2561 พิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

5.1.2 วันที่ 20 สิงหาคม 2561 เสนอนายกสภามหาวิทยาลัยลงนามประกาศใช้ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

5.1.3 วันที่ 27 สิงหาคม 2561 คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

5.1.3.1 ให้ฝ่ายเลขานุการ เผยแพร่ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

5.1.3.2 มีหนังสือถึงอธิการบดี

(1) ส่ง คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

(2) แจ้งให้อธิการบดีจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ตามคู่มือฯ และจัดส่งประธานกรรมการ ภายในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2561

(ตามข้อ 10 (3) ให้อธิการบดีจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามแบบ และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดเสนอคณะกรรมการภายใน 60 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ)

5.1.4 วันที่ 29 สิงหาคม 2561 ประธานกรรมการ มีหนังสือถึงหัวหน้าส่วนงาน ให้ดำเนินการเสนอชื่อผู้เกี่ยวข้องที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่มและตอบแบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำฯ ภายในวันที่ 26 ตุลาคม 2561

5.1.5 ภายในวันที่ 26 ตุลาคม 2561 หัวหน้าส่วนงานเสนอชื่อผู้เกี่ยวข้องที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่มต่อประธานกรรมการ

5.1.6 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ อธิการบดี แจ้งขอเลื่อนการจัดส่งรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี จากภายในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2561 เป็นภายในวันที่ 28 ธันวาคม 2561 เนื่องจากในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยจะต้องรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานจากทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยมาใช้ประกอบการจัดทำรายงานฯ อาทิ ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งส่วนงานต่างๆ ก็ต้องใช้เวลาในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเช่นกัน (ดำเนินการได้หลังจากสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 วันที่ 30 กันยายน 2561)

5.1.7 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 7/2561 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 พิจารณาแล้ว มีมติให้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ขอปรับการใช้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ข้อ 10 (3) ที่กำหนดว่า ให้อธิการบดีจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามแบบ และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดเสนอคณะกรรมการภายใน 60 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ เป็นภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

5.1.8 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 10/2561 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 พิจารณาให้ความเห็นชอบให้ปรับการใช้ข้อบังคับฯ ข้อ 10 (3) ตามที่คณะกรรมการเสนอ (ข้อ 5.1.7)

5.1.9 วันที่ 12 ธันวาคม 2561 ประธานกรรมการ มีหนังสือเชิญผู้เกี่ยวข้องมาร่วมสนทนากลุ่ม และแจ้งให้ศึกษารายงานที่จะเผยแพร่ในเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย (ข้อ 5.1.11) ก่อนมาร่วมสนทนากลุ่มกับคณะกรรมการ

5.1.10 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ได้ขอลาออกจากตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป

5.1.11 วันที่ 28 ธันวาคม 2561 อาจารย์ปัญญาพล เหล่าพูนพัฒน์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ส่ง รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ต่อประธานกรรมการ ดังนี้

(1) แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

(1.1) แบบฟอร์ม ปม.1 แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

(1.2) แบบฟอร์ม ปม.2 แบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

(1.3) แบบฟอร์ม ปม.3 แบบรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ประจำปีการศึกษา 2560 (1 สิงหาคม 2560 ถึง 31 กรกฎาคม 2561)

(1.4) แบบฟอร์ม ปม.4 แบบรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตาม ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

(2) เอกสารประกอบการพิจารณาตามข้อ (1) มีดังนี้

(2.1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

(2.2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

(2.3) รายละเอียดตัวชี้วัด รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

(2.4) รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปีการศึกษา 2560 (1 สิงหาคม 2560 ถึง 31 กรกฎาคม 2561)

(2.5) รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2560 (1 สิงหาคม 2560 ถึง 31 กรกฎาคม 2561) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

5.1.12 วันที่ 3 มกราคม 2562 ประธานกรรมการ มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการ เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (ข้อ 5.1.11) ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

5.1.13 วันที่ 9 มกราคม 2562 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 1/2562 พิจารณาแล้ว เห็นสมควรให้ดำเนินการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์) ต่อไป เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดีครบตามปีงบประมาณ และเพื่อประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

5.1.14 วันที่ 9-10 มกราคม 2562 คณะกรรมการจัดสนทนากลุ่ม

5.1.15 วันที่ 14 มกราคม 2562 ฝ่ายเลขานุการ เผยแพร่แบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำฯ ในเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้ตอบแบบสอบถามทางระบบ online ตั้งแต่วันที่ 14-25 มกราคม 2562

5.1.16 วันที่ 16 มกราคม 2562 ประธานกรรมการ มีหนังสือถึงกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำฯ และส่งคืนประธานกรรมการ ภายในวันที่ 25 มกราคม 2562

5.1.17 วันที่ 25 มกราคม 2562 ครบกำหนดการตอบแบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำฯ ผ่านระบบ online เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามฯ น้อย ประธานกรรมการ จึงมีหนังสือถึงผู้เกี่ยวข้องให้ช่วยตอบแบบสอบถามฯ โดยขยายเวลาถึงภายในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2562 และในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 ได้นำแบบสอบถามฯ ไปแจกในห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยตอบแบบสอบถามด้วย

## 5.2 ขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการ มีดังนี้

5.2.1 วันที่ 11 มกราคม – 13 กุมภาพันธ์ 2562 ประธานกรรมการ มอบฝ่ายเลขานุการ สรุปวิเคราะห์ ประมวลข้อมูล และจัดทำ ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) (จัดทำเป็นเล่มเดียวกัน)

5.2.2 วันที่ 13-22 กุมภาพันธ์ 2562 คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

5.2.2.1 ตรวจสอบ สอบทานรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

5.2.2.2 พิจารณาร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

5.2.3 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2562 คณะกรรมการ ส่ง ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ให้อธิการบดีรับทราบและให้ข้อสังเกตภายในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562

## 5.3 ขั้นตอนการเสนอสภามหาวิทยาลัย มีดังนี้

5.3.1 วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562 ประธานกรรมการ มีบันทึกถึงนายกสภามหาวิทยาลัยเสนอ ร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) เพื่อนำเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

5.3.2 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 3/2562 วันที่ 13 มีนาคม 2562 พิจารณาร่าง รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

5.3.3 เมื่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2562 วันที่ 10 เมษายน 2562 พิจารณารับรองรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 3/2562 วันที่ 13 มีนาคม 2562 แล้ว นายกสภามหาวิทยาลัยจะมีหนังสือส่งรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ให้อธิการบดีรับทราบและพิจารณานำข้อเสนอแนะต่างๆ ไปพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป

## ส่วนที่ 2

### ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

คณะกรรมการได้นำรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาพิจารณาตรวจสอบ และสอบถามข้อมูลต่างๆ แล้ว นำมาสรุปผลคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) รวมทั้งได้นำข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาสรุปนำเสนอ ผลการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560) เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ และข้อสังเกต เสนอแนะต่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาจากองค์ประกอบ 4 ส่วน ซึ่งมีคะแนนในแต่ละส่วนดังนี้

##### 1.1 ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)

(1) มหาวิทยาลัยได้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (แบบฟอร์ม ปม.1) (รายละเอียด ภาคผนวก 1 หน้า 37)

(2) คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทาน และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ดังนี้

แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2561	ค่าน้ำหนัก	คะแนนที่มหาวิทยาลัยรายงาน	คณะกรรมการพิจารณาให้คะแนน
เป้าหมายที่ 1 เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานสากล	40	3.93	3.93
เป้าหมายที่ 2 การเป็นที่พึงของชุมชน สังคมและประเทศชาติ	30	4.11	4.11
เป้าหมายที่ 3 การบริหารจัดการ (เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง)	30	4.12	4.12
คะแนนส่วนที่ 1	-	4.03	4.03

สรุปคะแนนส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ 4.03 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน

##### 1.2 ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)

(1) มหาวิทยาลัยได้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งมีจำนวน 33 ตัวชี้วัด ดำเนินการสำเร็จจำนวน 28 ตัวชี้วัด (แบบฟอร์ม ปม.2)

(2) คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทาน และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ดังนี้

แผนปฏิบัติการประจำปี	คะแนนที่ มหาวิทยาลัยรายงาน	คณะกรรมการ พิจารณาให้คะแนน
ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 33 ตัวชี้วัด ดำเนินการสำเร็จจำนวน 28 ตัวชี้วัด	4.30	4.30
คะแนนส่วนที่ 2	4.30	4.30

สรุปคะแนนส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ 4.30 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน

### 1.3 ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560 (ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 20)

(1) มหาวิทยาลัยได้รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560 (แบบฟอร์ม ปม.3) มหาวิทยาลัยได้คะแนนเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ 4.29

(2) คณะกรรมการใช้คะแนนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560 (1 สิงหาคม 2560 – 31 กรกฎาคม 2561) ที่ได้รับแจ้งอย่างเป็นทางการจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นคะแนนปีล่าสุดที่มหาวิทยาลัยได้รับรายงานอย่างเป็นทางการจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยได้คะแนน 4.29 คะแนน

สรุปคะแนนส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560 ได้ 4.29 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน

### 1.4 ส่วนที่ 4 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 40)

(1) มหาวิทยาลัยได้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (1 ตุลาคม 2559 - 30 กันยายน 2560) (ตามเล่มรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (1 ตุลาคม 2559 - 30 กันยายน 2560) หน้า 15-29, 33-34)) ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะ จำแนกเป็น 3 หัวข้อ คือ

- 1) เรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ จำนวน 9 ด้าน
- 2) ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ จำนวน 12 ด้าน
- 3) ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่

ของอธิการบดี (Reform Agenda) จำนวน 2 ด้าน

นำมาจัดทำรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย (แบบฟอร์ม ปม.4) (รายละเอียด ภาคผนวก 1 หน้า 82)

(2) คณะกรรมการใช้เกณฑ์การให้คะแนนความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ตามที่กำหนดใน คู่มือ การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 หน้า 16-17 คือ



1) ระดับการตอบสนอง

ระดับการตอบสนอง	คะแนนที่ได้
1.ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการ ได้ร้อยละ 81-100	> 4.00 -5.00
2.ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการ ได้ร้อยละ 61-80	> 3.00 -4.00
3.ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการ ได้ร้อยละ 41-60	> 2.00 -3.00
4.ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการ ได้ร้อยละ 21-40	> 1.00 -2.00
5.ดำเนินงานตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการ ได้ร้อยละ 0-20	0.00-1.00

2) ระดับคุณภาพ

ระดับคุณภาพงาน	คะแนนที่ได้
1. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 80-100	5.00
2. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 70-79	4.50
3. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 60-69	4.00
4. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 50-59	3.50
5. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 40-49	3.00
6. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 30-39	2.50
7. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 20-29	2.00
8. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 10-19	1.50
9. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 5-9	1.00
10. ร้อยละของผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 5	0

(3) คณะกรรมการพิจารณาให้คะแนนแต่ละด้าน สรุปดังนี้

รายงานผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการพิจารณาให้คะแนน
หัวข้อที่ 1 เรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ จำนวน 9 ด้าน	3.95
หัวข้อที่ 2 ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ จำนวน 12 ด้าน	3.61
หัวข้อที่ 3 ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (Reform Agenda) จำนวน 2 ด้าน	3.75
คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมทั้ง 3 ส่วน	3.70

สรุปคะแนนส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ได้ 3.70 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน

2. สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

จากคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ในส่วนที่ 1 - ส่วนที่ 4 นำมาสรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มี 4 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนผลการดำเนินงาน (คะแนนเต็ม 5.00)
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	20	4.03 (0.81)
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	20	4.30 (0.86)
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) ปีการศึกษา 2560	20	4.29 (0.86)
ส่วนที่ 4 ความคืบหน้า/ความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการ	40	3.70 (1.48)
รวมถ่วงน้ำหนัก	100	4.01
ระดับความสำเร็จ		ดีมาก

สรุปผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ได้ 4.01 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดีมาก

ทั้งนี้ คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 หน้า 18 ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมายคะแนน
4.51 ขึ้นไป	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีเด่น
4.00 – 4.50	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก
3.50 – 3.99	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี
2.50 – 3.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปรับปรุง
น้อยกว่า 1.50	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปรับปรุงเร่งด่วน

### 3. ผลการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

คณะกรรมการ ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รวมทั้งข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ และข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำฯ มาสรุปเป็นผลการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) โดยสรุป ดังนี้

#### 3.1 การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

##### ตารางที่ 4 การดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ด้าน	การดำเนินการ
1. นโยบาย และการพัฒนามหาวิทยาลัย สู่ความเป็นนานาชาติ	<p>มีการดำเนินงานตามนโยบายสู่ความเป็นนานาชาติที่ชัดเจนมากขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อม วางแผนการทำงาน และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมในหลายเรื่อง อาทิ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรับนักศึกษาต่างชาติในหลักสูตรต่างๆ โครงการ Summer Camp ของแต่ละคณะวิชา</li> <li>2. การพัฒนาทักษะความสามารถด้านภาษาต่างประเทศของนักศึกษา เช่น การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้อังกฤษ</li> <li>3. การผลักดันในเรื่อง QS Ranking และเตรียมเป็นเจ้าภาพการจัดงานประชุม QS Totally Arts Summit (จัดวันที่ 24-26 ตุลาคม 2561)</li> <li>4. กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตรใช้ระบบ AUN-QA และระดับส่วนงาน มหาวิทยาลัยใช้ระบบ EdPEX</li> </ol>
2. การพัฒนาด้านวิชาการ และทักษะความสามารถของนักศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาวิชาการในลักษณะบูรณาการ และสร้างสรรค์ อาทิ การเปิดสอนรายวิชาศิลปการสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยส่งเสริมอัตลักษณ์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปการ เอื้อให้นักศึกษาต่างคณะได้มาเรียนและทำกิจกรรมร่วมกัน</li> <li>2. การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา อาทิ การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้อังกฤษ การประกาศใช้ระบบและกลไก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปการ โดยเริ่มใช้กับนักศึกษาใหม่ที่เข้าศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2561</li> <li>3. การร่วมกับภาคเอกชนเปิดพื้นที่ ร้านค้าให้นักศึกษาได้ฝึกงาน เช่น ที่วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี</li> </ol>
3. การปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ - ระเบียบ ข้อบังคับ - ระบบการเงิน บัญชี พัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินงานออกประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แม้จะไม่ลุล่วงทั้งหมด แต่มีความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญ</li> <li>2. การดำเนินการนำระบบ ERP มาใช้กับระบบการเงิน บัญชีและพัสดุ ซึ่งการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามลำดับ</li> <li>3. สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่สะสมมาตั้งแต่สมัยผู้บริหารชุดที่ผ่านมา ให้มีความก้าวหน้าเป็นรูปธรรม เช่น การปรับปรุงวังท่าพระ</li> </ol>

ด้าน	การดำเนินการ
4. การปรับปรุงการทำงานตามข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดิน	ให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำมหาวิทยาลัย ทำให้การดำเนินการตามข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญ คือ จาก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินแสดงความเห็นต่อ รายงานการเงิน อย่างมีเงื่อนไข ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดินได้แสดงความเห็นต่อรายงานการเงินว่าถูกต้องตามมาตรฐาน การบัญชีที่รับรองทั่วไป
5. การปรับโครงสร้างองค์กร	มีการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของส่วนงาน และวางแผนบริหารจัดการ อัตรากำลัง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ความก้าวหน้าของบุคลากรสาย สนับสนุน	1. มหาวิทยาลัยดำเนินการเรื่องความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน อาทิ การให้ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลเข้ามาช่วยวิเคราะห์ทำงาน วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง 2. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการจัดทำข้อบังคับการกำหนดระดับตำแหน่งและ การแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
7. การปรับปรุงด้านกายภาพ (วังท่าพระ)	การปรับปรุงวังท่าพระมีความก้าวหน้าตามลำดับ อย่างไรก็ตามการดำเนินการ อาจจะยังล่าช้าอยู่บ้าง เนื่องจากต้องดำเนินการตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ฯลฯ

### 3.2 เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ

#### ตารางที่ 5 เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ

ด้าน/ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนา
<b>1. หลักสูตร</b> 1.1 การบูรณาการหลักสูตรมีน้อย 1.2 หลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ส่วนใหญ่ยัง ล้าสมัย และหลักสูตรที่สร้างใหม่ก็ไม่น่าสนใจ 1.3 หลายหลักสูตรในบางคณะวิชามีความซ้ำซ้อน มี ความใกล้เคียงกัน 1.4 การประชาสัมพันธ์มีน้อย ทำให้มีผู้สนใจมาศึกษา น้อย 1.5 ขั้นตอนการพิจารณาหลักสูตรมีมาก ใช้เวลานาน ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	1. ควรปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร 1.1 ควรจัดทำหลักสูตรในลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์ให้ มากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การสร้างองค์ ความรู้แนวคิดใหม่ๆ 1.2 ปรับให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ความต้องการของสังคม ผู้ประกอบการ ตลาดแรงงาน 1.3 ควรเพิ่มหลักสูตร Double Degree ให้มากขึ้นเพื่อ ประโยชน์แก่นักศึกษาในการทำงาน 1.4 ควรเน้นภาคปฏิบัติ เน้นการสร้างประสบการณ์จริงใน การทำงาน โดยมีห้องปฏิบัติการในทุกคณะวิชา 2. ควรเน้นการพัฒนาหลักสูตร ให้ยังคงเน้นจุดเด่นของ มหาวิทยาลัยด้านศิลปะ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร 3. มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามความต้องการ ของผู้เรียน ทันการณ และมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม 4. ควรมีการชี้แจง ท้าหรือกับคณะวิชา โดยเฉพาะอาจารย์ ให้ ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว ปรับหลักสูตร โดย มหาวิทยาลัยควรกำหนดเป็นนโยบาย แล้วผลักดันการ ดำเนินการ จากล่างขึ้นบน (อาจารย์ สู่ภาควิชา คณะ และ มหาวิทยาลัย)

ด้าน/ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนา
	<p>5. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการหา Model ที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมาเป็นต้นแบบ และปรับใช้ให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย โดยการสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>6. บริหารจัดการหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลหลักสูตร</p> <p>7. ควรพิจารณาปรับขั้นตอนการเปิดหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ</p>
<p><b>2. บัณฑิต จำนวนนักศึกษา</b></p> <p>2.1 บัณฑิต ส่วนหนึ่งไม่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน อาทิ ความต้องการบัณฑิตที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีศิลปะในการแก้ไขปัญหา การบริการให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ความสบายใจ</p> <p>2.2 จำนวนนักศึกษา มีแนวโน้มลดลง</p> <p>2.2.1 สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีเพิ่มขึ้น และเปิดสาขาที่ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาในบางคณะมีแนวโน้มลดน้อยลง</p> <p>2.2.2 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มีแนวโน้มลดลงมาก</p> <p>2.2.3 มหาวิทยาลัยไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบ TCAS และการแนะนำการศึกษาของแต่ละหลักสูตร ส่งผลให้ไม่มีผู้ให้ข้อมูลหรือตอบคำถามนักเรียนได้อย่างชัดเจน</p> <p>2.2.4 มหาวิทยาลัย ส่วนงานมีนโยบายเพิ่มค่าลงทะเบียนค่าหน่วยกิต และมีอัตราค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อนักศึกษา</p>	<p>1. ควรปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน</p> <p>2. ควรพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการอบรม เพื่อรองรับผู้สนใจกลุ่มต่างๆ ที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมให้หลากหลายมากขึ้น</p> <p>3. ควรมีหน่วยงาน และพัฒนาบุคลากรของส่วนกลางให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบ TCAS สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย สามารถตอบข้อซักถามของนักเรียนได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการเข้าถึงกลุ่มนักเรียนในสถานศึกษาต่างๆ</p> <p>4. การเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าหน่วยกิต ควรดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป</p> <p>5. ควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับและเอื้อให้นักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาศึกษามากขึ้น</p>
<p><b>3. การเรียนการสอน</b></p> <p>รูปแบบการเรียนการสอนล้าสมัย เน้นการบรรยาย ไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยี และวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่</p>	<p>ควรอบรมพัฒนาอาจารย์ ให้ปรับรูปแบบการเรียนการสอน การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับนักศึกษา เน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา การฝึกปฏิบัติงานจริง</p>
<p><b>4. ปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน</b></p> <p>4.1 ระบบ WIFI ไม่เสถียร ไม่รองรับการสืบค้นข้อมูล ไม่ครอบคลุมพื้นที่ของมหาวิทยาลัย</p> <p>4.2 ทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน การค้นคว้า อาทิ ฐานข้อมูลงานวิจัย ระบบสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>4.3 อุปกรณ์การเรียนการสอนล้าสมัย ไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในแต่ละสาขาวิชา</p>	<p>1. ควรปรับปรุงระบบ WIFI ให้มีความเสถียรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความเร็วของระบบอินเทอร์เน็ต และควรขยายพื้นที่สัญญาณให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย รวมทั้งควรเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เสื่อมสภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>2. ควรเพิ่มฐานข้อมูลงานวิจัย ระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย</p> <p>3. ควรจัดซื้อ เปลี่ยนอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ทันสมัย</p>

ด้าน/ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนา
	<p>สอดคล้องกับการฝึกปฏิบัติของแต่ละสาขา และรองรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน</p> <p>4. ควรจัดทำ Application ที่ช่วยในการให้บริการ การอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา โดยมีฟังก์ชันการใช้งานที่สะดวกง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล</p>
<p><b>5. ระบบ iThesis และ EndNote</b></p> <p>ยังมีปัญหามาก และยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้นักศึกษาได้ ส่งผลให้นักศึกษาบางคนไม่สำเร็จการศึกษาตามเวลา ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น อาทิ</p> <p>5.1 ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเพียงพอ ในการใช้งาน และให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขปัญหา ตอบข้อซักถามเมื่อมีปัญหาการใช้งาน</p> <p>5.2 การจัดอบรม การจัดทำคู่มือการใช้งาน ยังไม่ละเอียดพอ เมื่อนำไปปฏิบัติงานจริงมีปัญหาอื่น ๆ เกิดขึ้นอีกมากมาย</p> <p>5.3 EndNote ระบบยังไม่ครอบคลุมกับการนำมาใช้จริง ยังมีข้อจำกัดในการใช้งานหลายประการ อาทิ</p> <p>5.3.1 ไม่รองรับอักษรภาษาภาษาเขมร ภาษามลายู จะต้องจัดพิมพ์เป็นภาษาคาราโอเกะ ซึ่งอาจทำให้เกิดการผิดเพี้ยนของการออกเสียงได้</p> <p>5.3.2 การจัดทำบรรณานุกรม ยังไม่ชัดเจน</p>	<p>1. ควรปรับวิธีการจัดอบรมโดยเชิญรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์การใช้ระบบ iThesis และ EndNote มาเป็นวิทยากรด้วย เนื่องจากมีประสบการณ์จริงในการใช้งาน</p> <p>2. ควรแยกการจัดอบรมวิธีการใช้งานระบบ iThesis และ EndNote ออกจากกัน และจัดเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้มีเวลาปฏิบัติจริง และทราบปัญหาการใช้งาน</p> <p>3. ปรับคู่มือการใช้งานให้ละเอียด และเน้นปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งาน วิธีการแก้ไขปัญหา</p> <p>4. ควรจัดตั้งเป็นคลินิก สายด่วนให้คำปรึกษา โดยฝึกเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ สามารถตอบปัญหา ให้คำแนะนำได้</p>
<p><b>6. ด้านงานวิจัยและสร้างสรรค์</b></p>	<p>ควรจัดทำแผนพัฒนางานวิจัย งบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม</p>
<p><b>7. การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยให้ยั่งยืน</b></p> <p>ปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในสาขาวิชาใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยศิลปากรในอนาคต</p>	<p>1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา</p> <p>2. ปรับระบบการจัดการศึกษา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ประกอบการ และการบริหารจัดการองค์กร ในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>3. ศึกษาวิจัย สำรวจข้อมูลบริบทความเปลี่ยนแปลง ความต้องการของสังคม ผู้เรียน ผู้ประกอบการ นโยบายของรัฐ ฯลฯ และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการทำงาน การพัฒนา มหาวิทยาลัย</p>
<p><b>8. การปรับเปลี่ยนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>8.1 ปัจจัยภายนอก</p> <p>8.1.1 ความเปลี่ยนแปลงจากนโยบายภาครัฐ ในระดับชาติ อาทิ การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และขณะนี้ได้ออก ร่างพระราชบัญญัติ มาหลายฉบับ สิ่งเหล่านี้สัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ อาทิ ระบบงบประมาณ มาตรฐานคุณภาพ</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยจะต้องติดตามข้อมูล ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง และนำมาวิเคราะห์สถานภาพของตนเอง เพื่อวางแผนการทำงาน การบริหารงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำจุดแข็ง และศักยภาพของมหาวิทยาลัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น</p> <p>2. มหาวิทยาลัยควรนำเอกลักษณ์ เรื่องความคิดสร้างสรรค์ มาบูรณาการร่วมกับ Innovation เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้าง</p>

ด้าน/ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนา
<p>8.1.2 การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</p> <p>8.1.3 การแข่งขันในยุค Aging Society มหาวิทยาลัยยังไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน เพื่อรองรับปัจจัยภายนอกเหล่านี้</p> <p>8.2 ปัจจัยภายใน</p> <p>การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ (การทำงานเป็นทีม การบูรณาการทำงานกับส่วนงาน การปรับโครงสร้างองค์กร)</p>	<p>โอกาสให้มหาวิทยาลัย</p> <p>3. อธิการบดีควรจะต้องมีทีมงานเฉพาะกิจที่ดี นอกเหนือจากรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ เพื่อให้คำปรึกษา ช่วยทำงานเชิงนโยบาย การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย</p> <p>4. ควรเร่งทบทวนเรื่องการยุบ การรวมหน่วยงาน ทั้งในระดับของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน ให้รอบคอบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ</p>
<p><b>9. ระบบข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูล</b></p>	<p>ควรจัดทำฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ การขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
<p><b>10. การประชาสัมพันธ์</b></p> <p>10.1 การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>10.2 การสื่อสารองค์กรสู่ภายนอกมีน้อย</p> <p>10.3 การประชาสัมพันธ์ขาดจุดเน้น ไม่น่าสนใจ</p>	<p>1. ค้นหาอัตลักษณ์ จุดแข็ง และจุดเด่นของมหาวิทยาลัย ศิลปากร แล้วประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเชิญผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์ การตลาด มาช่วยวิเคราะห์ วางแผนร่วมกัน เพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีจุดเน้นที่ชัดเจน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>2. ควรใช้เครือข่ายนักศึกษาเก่าของมหาวิทยาลัยช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และเป็นสื่อกลางในการช่วยรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะจากทั่วทุกภาคส่วน</p>
<p><b>11. วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร</b></p> <p>บุคลากรส่วนใหญ่ยึดรูปแบบ วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ ไม่ค่อยพัฒนา การปรับตัวมีน้อย ส่งผลต่อปรับเปลี่ยนและการพัฒนาการทำงาน</p>	<p>1. ควรจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ แต่ละสายงาน เพื่อให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ ที่สอดคล้องกับภาระงาน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p> <p>2. ควรเพิ่มการสื่อสาร สร้างความตระหนัก การปรับทัศนคติในการทำงานในยุคใหม่</p>
<p><b>12. การปรับปรุงวังท่าพระ</b></p> <p>การปรับปรุงวังท่าพระล่าช้า ทำให้เสียโอกาสในหลายด้าน อาทิ ความเชื่อมั่นของผู้ปกครองที่จะส่งนักศึกษา มาเรียน คุณภาพชีวิตของนักศึกษา การจัดแสดงผลงานสร้างสรรค์</p>	<p>1. ควรเร่งรัดการปรับปรุงวังท่าพระให้เสร็จเร็วขึ้น</p> <p>2. การวางแผนใช้พื้นที่วังท่าพระ หลังปรับปรุงเสร็จแล้ว ควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยเพื่อการมีส่วนร่วมและได้รับข้อมูลที่รอบด้าน ในการนำไปตัดสินใจ</p>

### 3.3 ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ

#### ตารางที่ 6 ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
1. บัณฑิต/นักศึกษา	<p><b>1. บัณฑิต</b> ทักษะความสามารถของบัณฑิตส่วนหนึ่งไม่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน อาทิ ต้องการบัณฑิตที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีศิลปะในการแก้ไขปัญหา ลูกคามีความพึงพอใจต่อการให้บริการ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม</p> <p><b>2. การรับนักศึกษาใหม่</b> นโยบายการรับนักศึกษาใหม่ตามระบบ TCAS มีปัญหาหลายประการ อาทิ 2.1 รอบการพิจารณา Portfolio ซึ่งกำหนดให้แต่ละสาขาวิชาพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจาก Portfolio โดยไม่มีการสอบปฏิบัติ อาจจะได้นักศึกษาที่ไม่มีความสามารถ ความถนัดที่เพียงพอ และส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาต่อ โดยเฉพาะคณะวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ นอกจากนั้นพบว่าปัจจุบันมีการจ้างทำ Portfolio อย่างกว้างขวาง 2.2 การรับสมัครในบางคณะวิชาต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้ใช้ระบบ TCAS ทำให้รับนักศึกษาได้จำนวนน้อย 2.3 ระบบ TCAS ยังเป็นปัญหาในการรับนักศึกษาต่างชาติ</p>	<p><b>1. การผลิตบัณฑิต</b> ควรเน้น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 เสริมองค์ความรู้ในการเป็นผู้ประกอบการให้นักศึกษา</li> <li>1.2 มีคุณภาพ มีทักษะความพร้อมในการทำงาน</li> <li>1.3 มีทักษะภาษาอังกฤษที่สามารถใช้งานได้จริง</li> <li>1.4 การจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกให้นักศึกษา สนับสนุนให้นักศึกษาทำกิจกรรมให้มากขึ้น</li> <li>1.5 เพิ่มประสบการณ์การทำงานให้นักศึกษา เช่น การฝึกงานก่อนสำเร็จการศึกษา</li> <li>1.6 มีคุณธรรม จริยธรรม</li> </ol> <p><b>2. การรับนักศึกษาใหม่</b> มหาวิทยาลัยควรนำปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการรับนักศึกษาใหม่ตามระบบ TCAS มาหารือร่วมกันในที่ประชุม กบม.เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แล้วนำเสนอในที่ประชุม ทปอ. เพื่อรับทราบปัญหา และหาแนวทางการดำเนินการต่อไป</p>
2. หลักสูตร	<p>1. หลักสูตรยังมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ยังล้าสมัย และหลักสูตรที่สร้างใหม่ก็ยังไม่น่าสนใจ</p> <p>2. รายวิชาศึกษาทั่วไปมีความสำคัญมาก และนักศึกษาทุกคณะวิชาต้องเรียน แต่รายวิชาส่วนหนึ่งไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน</p>	<p>1. ควรปรับปรุงหลักสูตรโดยเน้นภาคปฏิบัติ การสร้างประสบการณ์จริงในการทำงาน โดยจัดให้มีห้องปฏิบัติการในทุกคณะวิชา รวมทั้งควรร่วมมือกับภาคเอกชนให้มากขึ้น</p> <p>2. ควรประชุมหารือในการสร้างหลักสูตร รายวิชาที่ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสังคม และส่งเสริมอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร</p>



ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	3. หลักสูตร รายวิชาที่มีลักษณะวิชาบูรณาการ หากอาจารย์ผู้สอนได้ยาก ส่วนใหญ่ต้องเชิญอาจารย์จากภายนอก และการเดินทางไปสอนในวิทยาเขตต่างๆ ค่อนข้างไกล และค่าตอบแทนน้อย	3. มหาวิทยาลัยควรมีบทบาท สนับสนุนให้สามารถเรียนข้ามคณะ ข้ามสาขาวิชาได้ 4. ควรสร้างหลักสูตรบูรณาการร่วมกันระหว่างคณะ ระหว่างภาควิชา หรือการทำงานร่วมกันระหว่างศาสตร์ต่างๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ความโดดเด่นให้แก่มหาวิทยาลัยศิลปากร 5. ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการสอน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่อาจารย์พิเศษ อาทิ การทำ e-learning การสอนทางไกล การบันทึกเทปการสอน
3. การเรียนการสอน	1. อาจารย์ผู้สอนส่วนหนึ่งยังสอนวิธีแบบเดิมๆ อาทิ เปิด PowerPoint อ่านให้นักศึกษาฟัง 2. เอกสารประกอบการสอนบางรายวิชาล้าสมัย 3. อาจารย์บางท่านถ่ายทอดไม่เก่ง ตอบคำถามไม่ตรงประเด็น และการวัดและประเมินผลไม่ชัดเจนเสมือนไม่มีมาตรฐาน	1. อาจารย์ควรปรับปรุงวิธีการสอนอย่างต่อเนื่อง อาทิ 1.1 ควรเป็นผู้นำในการหาความรู้ สอนให้นักศึกษารู้จักวิธีการค้นหา แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้จักคิดแก้ปัญหา โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย 1.2 เน้นให้นักศึกษาคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและลงมือปฏิบัติจริง รวมทั้งการทำ project-based ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การประกอบอาชีพ 1.3 การศึกษา สืบค้นพื้นที่ในชุมชน ทัศนศึกษาสถานประกอบการภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับนักศึกษา 2. การเรียนการสอนควรปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรมด้วย ไม่มุ่งเน้นเฉพาะด้านวิชาการอย่างเดียว 3. ควรปรับเอกสารประกอบการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และควรจัดทำให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เพื่อความสะดวกในการค้นคว้า การเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งลดการใช้ทรัพยากร 4. ควรจัดทำ e-learning ให้ครบทุกรายวิชา เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน
4. ปัจจัยสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน/ สิ่งอำนวยความสะดวก	1. อุปกรณ์โต๊ะ เครื่องมือ อุปกรณ์การทำ lab บางส่วนเก่า ล้าสมัย ไม่เพียงพอ 2. สัญญาณอินเทอร์เน็ต WIFI ของมหาวิทยาลัยค่อนข้างช้า 3. การดาวน์โหลดเอกสาร journal ในหอสมุดกลางดำเนินการได้น้อยลงกว่าเดิม 4. การขอใช้ห้องประชุม สถานที่เพื่อการจัดประชุมกลุ่ม ทำงาน การทำกิจกรรม มีข้อจำกัดเรื่องเวลา เนื่องจากสามารถใช้ได้ถึง 16.00 น. ทำให้นักศึกษาต้องไปเช่าสถานที่ทำงานภายนอกมหาวิทยาลัย	1. ควรดูแล ซ่อมแซมและจัดหาอุปกรณ์โต๊ะ เครื่องมือ อุปกรณ์การทำ lab ให้ทันสมัย เพียงพอ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ควรปรับปรุงอุปกรณ์ สัญญาณอินเทอร์เน็ตในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 3. สำนักหอสมุดกลาง ควรจัดหา journal ที่ทันสมัยมาให้บริการนักศึกษา ได้ศึกษาค้นคว้าให้มากขึ้น 4. ควรจัดสรรพื้นที่ส่วนกลางให้นักศึกษาทุกคน ทุกระดับ (co working space)

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
		<p>สามารถใช้งาน ทำกิจกรรม ประชุม และขยายเวลาการใช้งาน การให้บริการให้มากขึ้น</p> <p>5. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการพัฒนา SU App ต่างๆ ซึ่งควรดำเนินการให้มีบริการด้านต่างๆ ที่ครบถ้วนมากขึ้น อาทิ ลงทะเบียน จองห้อง ดูเกรด ระบบหอพัก การค้นหาหนังสือ จองหนังสือ online</p>
5. อาจารย์	<p>1. Career Path ของอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ มุ่งเน้นที่การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งควรให้ความสำคัญกับผลผลิต คือ นักศึกษามากกว่า</p> <p>2. อาจารย์มาร่วมกิจกรรม มาช่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย เนื่องจากไม่มีสิ่งจูงใจให้มาเข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>3. อาจารย์ที่มีความสามารถ ประสบการณ์สูง ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นงานด้านวิชาการอย่างเดียว มหาวิทยาลัย คณะไม่นำคุณค่า มูลค่าในด้านอื่นๆ ของอาจารย์ อาทิ เครือข่าย ชื่อเสียง มาช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ควรพิจารณาทบทวนปรับเปลี่ยนวิธีคิด เรื่อง Career Path ของอาจารย์ใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับนักศึกษามากขึ้น</p> <p>2. ควรพิจารณานำประสบการณ์ ความสามารถ ชื่อเสียง เครือข่ายของอาจารย์ในคณะวิชาต่างๆ มาช่วยพัฒนาคณะ และมหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ให้มากขึ้น อาทิ การหารายได้ การจัดประชุม การจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น</p>
6. ด้านการวิจัยและสร้างสรรค์	<p>1. งานวิจัยระดับนานาชาติมีน้อยมาก</p> <p>2. แผน กลไก กระบวนการที่จะช่วยผลักดันการผลิตงานวิจัยและสร้างสรรค์ให้บรรลุเป้าหมายยังไม่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>3. บทบาท หน้าที่ของสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ในการช่วยส่งเสริมผลักดันงานวิจัยและสร้างสรรค์ยังไม่ชัดเจน</p> <p>4. เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพงานวิจัยที่ สกอ. กำหนด ในปัจจุบันไม่เอื้อกับสาขา ด้านสังคมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ</p> <p>5. การเผยแพร่ การอธิบายงาน ผลงานลักษณะอื่นที่ไม่ใช่หนังสือ ตำรา อาทิ งานสร้างสรรค์ การแสดงคอนเสิร์ต ยังมีข้อจำกัด</p> <p>6. งบประมาณการวิจัยลดลง</p> <p>7. เครื่องมือการวิจัยที่ต้องดำเนินการในมนุษย์และสัตว์ มหาวิทยาลัยเพิ่งเริ่มดำเนินการในเรื่องนี้ ซึ่งผู้วิจัย นักศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ทราบทำให้ต้องไปดำเนินการติดต่อประสานงาน หาข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งเสียเวลามาก และกระทบต่อเวลาในการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาบางรายด้วย</p>	<p>1. ควรจัดทำแผนพัฒนาการวิจัยและสร้างสรรค์ในระยะยาว เพื่อวางแผน การเตรียมความพร้อมในการของงบประมาณจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน</p> <p>2. ควรพิจารณาบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และการทำงานของสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ชัดเจนมากขึ้น อาทิ</p> <p>2.1 สามารถผลักดัน และมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรผลิตผลงานวิจัยสร้างสรรค์ให้มากขึ้น อาทิ การส่งเสริมงานวิจัยระดับนานาชาติ</p> <p>2.2 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการผลิตผลงานวิจัยและสร้างสรรค์</p> <p>2.3 ปรับลดขั้นตอนการทำงาน การจัดการเอกสารต่างๆ ให้น้อยลง</p> <p>3. มหาวิทยาลัยควรดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัยและสร้างสรรค์ ให้มากขึ้น อาทิ</p> <p>3.1 ร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนเพื่อพัฒนางานวิจัยและสร้างสรรค์ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง การต่อยอดสร้างมูลค่า</p> <p>3.2 ควรต่อยอดองค์ความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยในแต่ละวิทยาเขต แล้วประชาสัมพันธ์ให้คนภายนอกได้รับทราบ</p>

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
		<p>3.3 ควรเน้นการทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม</p> <p>3.4 สนับสนุนให้นำผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ไปขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยศิลปากรควรเป็นผู้นำในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ การขอตำแหน่งทางวิชาการสำหรับงานสร้างสรรค์ ผลักดันการเสนอเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสาขาทางด้านศิลปะ ให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นต้นแบบให้กับมหาวิทยาลัยต่างๆ</p> <p>5. ควรพัฒนาเรื่องการเผยแพร่ การอธิบายงาน ผลงานในลักษณะอื่นที่ไม่ใช่หนังสือ อาทิ งานสร้างสรรค์ การแสดงคอนเสิร์ต สู่สังคม ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น</p> <p>6. ควรสนับสนุนงบประมาณการวิจัยให้มากขึ้น</p> <p>7. ควรเร่งรัดเรื่องการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในมนุษย์และสัตว์ และประชาสัมพันธ์การดำเนินการในเรื่องนี้ให้ทราบโดยทั่วกัน รวมทั้งควรจัดทำคู่มือขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ให้ชัดเจน และจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร นักศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง</p>
7. การบริการวิชาการ	<p>1. การหารายได้จากบริการวิชาการ ยังมีน้อย</p> <p>2. เครือข่ายการทำงานกับภายนอกมีน้อย การจัดโครงการ กิจกรรมส่วนใหญ่ที่มหาวิทยาลัยได้รับมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่า อาทิ การจัดโครงการระดับประเทศที่ร่วมมือกับภาครัฐ กระทรวงต่างๆ</p>	<p>1. ควรศึกษาเรื่องกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งกำลังจะมีกฎหมาย และพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ให้มหาวิทยาลัยทำงานเพื่อสังคม และการหารายได้</p> <p>2. ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน ช่วยเหลือสังคม การเป็นที่พึ่งของชุมชนให้มากขึ้น</p> <p>3. ควรให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนให้มากขึ้น เพื่อให้มีประสบการณ์ทำงาน และสามารถประยุกต์องค์ความรู้ไปใช้ในการทำงานเพื่อช่วยเหลือสังคม</p> <p>4. ควรนำเสนอการจัดทำโครงการขนาดใหญ่ร่วมกับรัฐบาล หรือทำเพื่อสังคมให้มากขึ้น ซึ่งบทบาทเหล่านี้จะส่งผลกลับมาที่มหาวิทยาลัย ในการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน หลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p>
8. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	<p>1. มหาวิทยาลัยยังมีบทบาทด้านศิลปวัฒนธรรมในการช่วยพัฒนาประเทศร่วมกับรัฐบาล หรือสังคมไม่มากพอ</p> <p>2. เอกลักษณ์ และการดำเนินการด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยยังไม่เด่นชัดเท่าที่ควร</p>	<p>1. ควรจัดทำ Public Policy ด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศ และนำเสนอให้รัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นรูปธรรมชัดเจน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ควรสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลงานศิลปะ หลักสูตรทรงคุณค่า และสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนมากขึ้น และเผยแพร่ให้สาธารณะรับทราบอย่างต่อเนื่อง</p>

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	<p>3. คณะวิชาส่วนหนึ่งไม่ให้ความสำคัญด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพราะคิดว่าไม่ใช่สาขาที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งสถาบันสถาปัตยกรรมไทยฯ และหน่วยงานอื่นๆ เกี่ยวกับด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแต่ดำเนินการยังไม่ต่อเนื่อง จริงจัง</p>	<p>3. ควรสร้างความตระหนัก และความเข้าใจอย่างเป็นเอกภาพในเรื่องการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และบทบาทของมหาวิทยาลัยศิลปากรที่จะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการช่วยพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>4. ควรกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจัดทำแผนการทำงานให้ชัดเจน และสนับสนุน กำกับติดตาม รวมทั้งให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง</p>
<p><b>9. แผน/นโยบายของมหาวิทยาลัย</b></p>	<p>1. การจัดทำแผนนโยบาย และการแผนไปปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจาก</p> <p>1.1 การจัดทำแผนนโยบายส่วนใหญ่มาจากผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากรมีน้อย ทำให้บางครั้งไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>1.2 การจัดทำแผนนโยบาย มหาวิทยาลัยยังคำนึงถึงความแตกต่างและธรรมชาติของแต่ละสาขาวิชาไม่มากพอ อาทิ การกำหนดนโยบายให้ยุบรวมหน่วยงานต่างๆ ภายในคณะวิชา ซึ่งเป็นนโยบายที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งอย่างกว้างขวาง และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายบ่อยครั้ง โดยนโยบายใดที่ถูกต่อต้าน ก็จะถูกยกเลิกไป ทำให้ความศรัทธาต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยลดลง</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ ทำให้อัตลักษณ์ความเชี่ยวชาญด้านศิลปวัฒนธรรม อ่อนแอลง</p> <p>4. มหาวิทยาลัยต้องการให้คณะวิชาและภาควิชาจัดกิจกรรม โครงการจำนวนมาก แต่มีปัญหาเรื่องงบประมาณในการสนับสนุน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ</p>	<p>1. การกำหนดแผน นโยบายควรเริ่มต้นจากการศึกษาวิจัย สํารวจ และรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อร่วมพัฒนาไปด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบก่อนที่จะประกาศใช้</p> <p>2. เมื่อมีการนำแผน นโยบายมาใช้แล้วผู้บริหารควรยึดมั่นในนโยบาย กำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและสื่อสารสร้างความเข้าใจ ให้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมากับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. การกำหนดแผน นโยบายต่างๆ ควรนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ เพื่อให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่ครอบคลุมมิติต่างๆ มากขึ้น</p> <p>4. การกำหนดแผน นโยบายควรนำทั้งศาสตร์และศิลป์มาบูรณาการร่วมกัน และสร้างอัตลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย</p> <p>5. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนเอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ทุกคณะวิชามากขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัยต่อไป</p>
<p><b>10. การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</b></p>	<p>1. มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาประมาณ 2 ปี แล้ว แต่การดำเนินการต่างๆ ยังมีความเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ซึ่งมาจากหลายปัจจัย อาทิ</p> <p>1.1 ขาดการวางแผนการทำงานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งควรจะมีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนว่าเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จะพัฒนาไปในทิศทางใด แล้วจัดทำโครงสร้าง ข้อบังคับ งบประมาณ อัตราค่าจ้าง การบริหารจัดการ มารองรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาที่กำหนดไว้</p>	<p>1. ควรวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด จัดระบบโครงสร้าง ข้อบังคับ อัตราค่าจ้าง การบริหารจัดการ งบประมาณ ฯลฯ มารองรับ เพื่อให้ระบบต่างๆ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาที่กำหนดไว้</p> <p>2. ควรสำรวจ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างต่อเนื่อง แล้วนำมาทบทวนการดำเนินการในทุกกระบบ ทุกระดับอย่างจริงจัง เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป</p> <p>3. การจัดทำระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ควรยึดหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่ง</p>

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	<p>เมื่อมหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนไว้ ทำให้การทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่จะทำงานเป็นจุดๆ แก้ปัญหาเป็นเรื่องๆ ไป มองไม่เห็นภาพรวมทั้งหมด</p> <p>1.2 บุคลากรส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบราชการ ตัวบุคคล ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมๆ</p> <p>1.3 ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกมาเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่จะปรับแก้ไขน้อยเพียงเล็กน้อย และอิงกับระบบราชการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว</p> <p>1.4 ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกมาส่วนหนึ่งไม่ได้นำมาใช้บังคับใช้อย่างจริงจัง</p> <p>2. มหาวิทยาลัยยังไม่มีความพร้อมที่จะปรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อปรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ทำให้มีปัญหาสำคัญๆ หลายประการ อาทิ</p> <p>2.1 ด้านการเงิน มหาวิทยาลัยพยายามใช้ฐานข้อมูลทางการเงิน แต่บุคลากรด้านการเงินของมหาวิทยาลัย (กองคลัง) และบุคลากรระดับคณะไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่เพียงพอในการจัดการ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการเงินเพื่อรองรับการทำงานทำให้ระบบการเงิน บัญชีของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2.2 การบริหาร การตัดสินใจส่วนใหญ่กลับรวมศูนย์ที่มหาวิทยาลัย มากกว่าที่จะถ่ายโอนสู่ส่วนงานทำให้การทำงานมีขั้นตอนเพิ่มขึ้น ลำช้า และยุ่งยากมากขึ้น</p> <p>2.3 กระบวนการขั้นตอนการทำงาน จำนวนเอกสารในเรื่องต่างๆ ส่วนใหญ่จะเพิ่มขึ้น มีความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มขึ้น ไม่สอดคล้องคล่องตัวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องการความคล่องตัว ยืดหยุ่น</p> <p>2.4 มีบริหารงานแบบ 2 ระบบ คือ ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้มีปัญหาหลายด้าน อาทิ ความสัมพันธ์ของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน</p>	<p>อาจจะต้องนอกกรอบการทำงานแบบเดิมๆ</p> <p>4. ควรมีเครื่องมือที่จะช่วยในการขับเคลื่อน ผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ KPI การปรับเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับมีแรงจูงใจในการสร้างผลงาน ตื่นตัว ตระหนักถึงปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบัน</p>

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
<b>11. การบริหารจัดการ</b> <b>11.1 การบริหารงาน</b>	1. การปฏิบัติงานยังไม่มีมาตรฐาน โดยเฉพาะเรื่องการเงิน ซึ่งในแต่ละวิทยาเขตมีแนวทางการปฏิบัติ การตีความที่แตกต่างกัน 2. การบริหารงาน การปฏิบัติงานหลังปรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังไม่มี ความคล่องตัว ส่วนใหญ่ยังอ้างอิงกับกฎ ระเบียบของทางราชการ และข้อบังคับที่ออกมาใหม่ก็มีการเปลี่ยนแปลงน้อย	1. ควรตรวจสอบ และทบทวนขั้นตอนการเบิกจ่าย ระบบการเงินของแต่ละวิทยาเขต กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพ ความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน 2. ควรปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานให้คล่องตัว ยืดหยุ่น ลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 3. ควรจ้างบุคลากรที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญมาช่วยวางแผนแก้ไข ปัญหา เช่น การเงิน การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อให้ระบบต่างๆ มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยควรจัดเรียงลำดับเรื่องที่เป็นปัญหา และพัฒนา และดำเนินการโดยเรื่องเน้นเรื่องสำคัญ เร่งด่วน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทันการณ์
<b>11.2 ฐานข้อมูล</b>	ฐานข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน มีจำนวนน้อย การเข้าถึงไม่สะดวก	1. ควรจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว 2. ควรจัดทำฐานข้อมูลทางศิลปะซึ่งเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย และเปิดเป็นแหล่งเรียนรู้ทางศิลปะ เพื่อสร้างชื่อเสียงแก่มหาวิทยาลัย
<b>11.3 ปรับโครงสร้างองค์กร</b>	การปรับโครงสร้างมีการดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ควรยุบ รวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายๆ กันเพื่อลดความซ้ำซ้อน 2. การปรับโครงสร้างควรคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา คุณภาพบัณฑิต การให้บริการ การอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
<b>11.4 การสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>	1. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และการถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับยังไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึงและไม่ทันการณ์ ส่งผลให้บุคลากร นักศึกษาส่วนหนึ่งไม่ทราบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย และยึดแนวปฏิบัติแบบเดิมๆ 2. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์สู่ภายนอกยังมีน้อย บุคคลภายนอก นักศึกษาเก่า รับผิดชอบต่อข่าวสารของมหาวิทยาลัยน้อยมาก 3. บางครั้งทีมผู้บริหารให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกัน ส่งผลต่อการทำงาน 4. ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งไม่สามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้โดยตรง	1. ควรปรับปรุงการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร อาทิ <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การสื่อสารควรมีความเชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่ง และแนวนอน เพื่อความชัดเจนและทั่วถึงในทุกระดับ</li> <li>1.2 ควรจัดระบบให้มีการสื่อสาร 2 ทางมากขึ้น โดยมีช่องทางการส่งสาร และรับสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน</li> <li>1.3 ควรมีการจัดประชุมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร</li> </ol> 2. ควรพัฒนาการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้เป็นเชิงรุก และเข้าถึงบุคลากร นักศึกษา

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	ทำให้ไม่ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง บางครั้งมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เข้าใจผิด และเกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน	ผ่านช่องทางต่างๆ ให้ทั่วถึงและทันการณ์มากขึ้น 3. ควรปรับปรุงการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สู่ภายนอกโดยใช้ช่องทาง สื่อเทคโนโลยีต่างๆ ให้เป็นประโยชน์มาก อาทิ เครือข่ายนักศึกษาเก่า Facebook คลิปวิดีโอ และควรนำข้อมูลทุกวัน อย่างต่อเนื่อง 4. ควรปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันสมัย มีข้อมูลข่าวสารที่ทันการณ์ เข้าถึงง่าย
12. อัตรากำลัง/ ค่าตอบแทน/ การพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุน	<p>1. อัตรากำลัง</p> <p>ตามแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย เมื่ออาจารย์ บุคลากร เกษียณอายุ จะไม่ได้้อัตรากำลังคืน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื้อเป็นลูกโซ่ คือ</p> <p>1.1 จำนวนอาจารย์ บุคลากรไม่สอดคล้องกับจำนวนนักศึกษา ภาระงานงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น และอาจารย์ไม่มีเวลามากพอที่จะผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อนำไปขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งกำหนดให้อาจารย์ต้องขอตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ภายใน 5 ปี</p> <p>1.2 การจ้างอาจารย์พิเศษมาช่วยสอน มีข้อจำกัดเรื่องเงินรายได้</p> <p>2. ค่าตอบแทน</p> <p>เงินเดือนเมื่อแรกบรรจุของอาจารย์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ จึงไม่สามารถจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์</p> <p>3 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน</p> <p>3.1 บุคลากรด้านการเงิน บัญชีกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ยังไม่มีความเป็นมืออาชีพ ยึดติดกับระบบเดิมๆ รวมทั้งได้รับการพัฒนาน้อยมาก</p> <p>3.2 ทักษะทางภาษาอังกฤษมีน้อย</p> <p>3.3 การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การดำเนินการยังมีความล่าช้า</p>	<p>1. การจัดทำแผนอัตรากำลังควรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น</p> <p>2. การกำหนดอัตรากำลังของสายสนับสนุนควรนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ อาทิ การวิเคราะห์ค่าจ้าง แล้วกำหนดจัดสรรให้สอดคล้องกับภาระงาน</p> <p>3. ควรหามาตรการ แนวทางเพื่อจูงใจให้ผู้มีความสามารถมาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศิลปากร อาทิ สวัสดิการ</p> <p>4. ควรพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง หากคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถระดับมืออาชีพมาเสริม โดยเฉพาะด้านการเงิน บัญชีกฎหมาย และด้านเทคโนโลยี</p> <p>5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้โปรแกรม Speexx เพื่อเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ</p> <p>6. ควรเร่งดำเนินการเกี่ยวกับความก้าวหน้าของพนักงานสายสนับสนุน ในการเสนอผลงานเพื่อขอตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว</p>
13. ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ	1. การออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ยังมีความล่าช้า และส่วนหนึ่งไม่ได้ดำเนินการเรียงตามลำดับตามความสำคัญ สอดคล้องกับสถานการณ์ ทำให้มี	1. ควรจ้างคณะทำงานฝ่ายกฎหมายมาดำเนินการร่างข้อบังคับและกฎหมายลูกของมหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จอย่างเร่งด่วน

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	<p>ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ บางเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยเร่งดำเนินการโดยขาดความรอบคอบ หรือทำไปก่อนแล้วค่อยมาปรับอีกครั้งในภายหลัง</p> <p>2. การออกกฎระเบียบและข้อบังคับส่วนใหญ่จะระบุแต่เพียงบทลงโทษ แต่ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติปฏิบัติชอบ</p>	<p>2. ควรปรับปรุงการทำงานของกองนิติการ ให้รวดเร็วมากขึ้น</p> <p>3. ควรทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับด้านวิชาการ งานวิจัย ให้ชัดเจน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ</p>
<p><b>14. การให้บริการของหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย</b></p> <p><b>14.1 กองกิจการนักศึกษา</b></p>	<p>การทำงาน การให้บริการการของหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ</p> <p>1. เรื่องหอพัก (หอพักชายทับแก้ว 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แจ้งให้นักศึกษาย้ายออกในช่วงปิดภาคเรียนเพื่อปรับปรุง แต่มาดำเนินการในช่วงเปิดภาคเรียน ทำให้นักศึกษาไม่ได้รับความสะดวก</li> </ul> <p>2. การให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่หอพักบางคนใช้คำพูดไม่สุภาพ ไม่เหมาะสม ไม่ค่อยมีจิตบริการ ไม่ค่อยอยู่ ติดต่อยาก</li> <li>- การให้บริการล่าช้า ไม่ได้รับบริการตามที่ร้องขอ</li> </ul> <p>3. เอกสารที่ส่งกองกิจการนักศึกษาหายบ่อย</p>	<p>1. ควรปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ควรมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เรื่อง การให้บริการต่างๆ ให้มีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน</li> <li>1.2 ควรปรับปรุงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ให้มีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น</li> <li>1.3 พัฒนา App มาช่วยในการทำงาน การให้บริการ</li> </ol> <p>2. ควรปรับปรุงพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ให้มีจิตบริการ ใช้คำพูดที่สุภาพ ให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหานักศึกษา และพัฒนาการทำงานให้รวดเร็ว มีการปฏิบัติหน้าที่แทนกัน</p> <p>3. ควรจัดทำคู่มือ แนวทาง ขั้นตอน ระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน และตีประกาศ เผยแพร่ให้ผู้รับบริการทราบ</p>
<p><b>14.2 กองบริการการศึกษา</b></p>	<p>1. กำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่ยังยาก ซับซ้อนทำให้การให้บริการล่าช้า ไม่ทันการณ์ อาทิ การขอเอกสารหนังสือสำคัญ การเปลี่ยนตารางสอน</p> <p>2. การให้บริการของแต่ละวิทยาเขตแตกต่างกัน</p> <p>3. การลงทะเบียนเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 การเลื่อนเวลาเปิดภาคเรียนเร็วขึ้น ประกอบกับการที่อาจารย์ออกเกรดช้า ทำให้นักศึกษามีเวลาตัดสินใจในการลงทะเบียนน้อยลง</li> <li>3.2 การกำหนดค่าลงทะเบียนแบบเหมาจ่ายเป็นภาคการศึกษา ในกรณีที่นักศึกษาเหลือวิชาเรียนจำนวนน้อย ไม่ควรคิดค่าลงทะเบียนเต็มจำนวน</li> </ol>	<p>1. ควรปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ ให้สะดวกและรวดเร็ว และอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น อาทิ การจัดให้บริการแบบครบวงจร one stop service</p> <p>2. ควรทบทวนและปรับการให้บริการที่มีมาตรฐาน มีรูปแบบเดียวกัน</p> <p>3. พัฒนา App มาช่วยในการทำงาน การให้บริการ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยควรพิจารณาขยายเวลาในการลงทะเบียนให้เหมาะสม และหากเป็นปัญหาที่เกิดจากทางคณะวิชา ควรพิจารณา ยกเว้นค่าปรับให้นักศึกษา</p> <p>5. มหาวิทยาลัยควรนำเรื่องการกำหนดค่าลงทะเบียน ในกรณีที่นักศึกษาเหลือวิชาเรียนจำนวนน้อย โดยคิดค่าใช้จ่ายให้มีความเหมาะสมมากขึ้น</p>
<p><b>14.3 ฝ่ายสถานที่ของมหาวิทยาลัย</b></p>	<p>1. การให้บริการและการดำเนินการล่าช้า อาทิ การดำเนินการซ่อมแซมอุปกรณ์ต่างๆ</p> <p>2. การจองห้องไม่ได้รับความสะดวก ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน</p>	<p>1. ควรกำกับ และกำกับติดตาม การทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความรวดเร็วมากขึ้น และกรณีที่การทำงานมีความล่าช้าควรประสานงาน แจ้งให้ผู้บังคับบัญชา นักศึกษา ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน</p> <p>2. พัฒนา App มาช่วยในการทำงาน การให้บริการ</p>



ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
		3. ควรจัดทำคู่มือ แนวทาง ขั้นตอน ระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน และติดประกาศ เผยแพร่ให้ผู้รับบริการทราบ
14.4 งานสารบรรณ	การจัดส่งเอกสารล่าช้า ต้องผ่านหลายขั้นตอน และบางครั้งมีเอกสารสูญหาย ระหว่างทาง	1. ควรมีการกำกับ และกำกับติดตาม การทำงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความรวดเร็ว 2. ควรพิจารณาทบทวน ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การติดต่อประสานงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
14.5 บัณฑิตวิทยาลัย	1. การให้ข้อมูล การให้คำแนะนำของเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความสับสน เข้าใจผิด ล่าช้า และเสียเวลามาก 2. การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กฎ ระเบียบต่างๆ ล่าช้า ไม่ทั่วถึง ทำให้เสียโอกาส มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน 3. เมื่อมีปรับโครงสร้างมีการปรับการทำงาน การให้บริการ ระหว่างกองบริการ การศึกษา กับบัณฑิตวิทยาลัย ทำให้ขั้นตอนการขอเอกสาร การติดต่อประสานงานต่างๆ ยุ่งยาก ซ้ำซ้อนมากขึ้น อาทิ นักศึกษาระดับบัณฑิตต้องไปขอ transcript ที่วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 4. ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่เพียงรับ-ส่งเอกสาร และวิทยานิพนธ์เท่านั้น เมื่อนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคำถามหรือมีปัญหาใดๆ จะไม่สามารถชี้แจงให้คำแนะนำแก่นักศึกษาได้ นักศึกษาต้องกลับมาสอบถามที่สาขาวิชา ภาควิชา และคณะวิชาของตน ซึ่งทำให้นักศึกษาเสียเวลามาก	1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยให้มีความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน การให้บริการ การตอบคำถาม การให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การให้บริการ การทำงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งควรจัดทำคู่มือการให้บริการต่างๆ เพื่อความชัดเจน และเข้าใจตรงกันด้วย 2. ควรปรับปรุงวิธีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้เป็นเชิงรุก มีความรวดเร็ว และทั่วถึงเน้นให้ถึงแต่ละบุคคลมากขึ้นโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย 3. ควรทบทวนวิธีการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย และกองบริการการศึกษาโดยควรประชุมหารือการทำงานให้ประสานกัน มีการบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การให้บริการแก่นักศึกษามีความสะดวก ความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน อาทิ การจัดให้บริการแบบครบวงจร one stop service 4. ควรปรับกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วขึ้น 5. ควรพิจารณาทบทวนบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย และคณะวิชาให้ชัดเจนมากขึ้น
15. ด้านกายภาพ สภาพแวดล้อม และความปลอดภัย 15.1 วังท่าพระ	1. การปรับปรุงวังท่าพระ ล่าช้าทำให้เกิดผลกระทบ อาทิ 1.1 สูญเสียอัตลักษณ์ความเป็นมหาวิทยาลัยศิลปะ ขาดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 1.2 จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อในคณะวิชาที่วังท่าพระลดลง มีผู้สละสิทธิ์จำนวนมากเมื่อรู้ว่าไม่ได้เรียนที่วังท่าพระ 1.3 เสียโอกาสในการทำงานหลายด้าน อาทิ การจัดแสดงผลงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ นักศึกษา จำนวนผู้เข้าชมหอศิลป์ลดลง 1.4 การใช้พื้นที่หลังการปรับปรุงวังท่าพระ เสร็จแล้วยังไม่ชัดเจน มีกระแสข่าวต่างๆ ทำให้เกิดความสับสน	1. ควรเร่งดำเนินการปรับปรุงวังท่าพระให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และเพิ่มการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าในการปรับปรุงให้บุคลากร นักศึกษา ผู้ปกครอง ทราบเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนาพื้นที่ การใช้พื้นที่วังท่าพระหลังปรับปรุงแล้วเสร็จ ควรจัดทำเป็นแผนปรับปรุงพื้นที่ด้านกายภาพ และบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยศิลปากร 3. ควรมีมาตรการในการดูแลและรักษาต้นไม้ใหญ่ และต้นไม้อื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ และถูกวิธี เพื่อลดความเสี่ยงจากการหักโค่นของต้นไม้ใหญ่ 4. ควรเพิ่มมาตรการในการรักษาความปลอดภัยในวังท่าพระ อาทิ

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	<p>2. ต้นไม้ไม่ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง และถูกวิธีทำให้ล้ม และหักง่าย ไม่ปลอดภัย</p> <p>3. ปัญหาระบบการระบายน้ำไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดน้ำท่วมทั้งภายในและภายนอกอาคาร</p> <p>4. ระบบรักษาความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยยังไม่เข้มงวด มีบุคคลภายนอกเดินเข้าออกมหาวิทยาลัยจำนวนมาก</p> <p>5. พื้นที่จอดรถในวังท่าพระ ไม่เพียงพอ</p>	<p>4.1 เพิ่มควรเข้มงวดกับบุคคลภายนอก รถยนต์ที่เข้าออกมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น</p> <p>4.2 กำชับให้เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยสำรวจบริเวณภายในมหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ ตลอดเวลา</p>
<p><b>15.2 พระราชวังสนามจันทร์</b></p>	<p><b>1. ด้านกายภาพ</b></p> <p>1.1 อาคารหอพักใหม่ในวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ไม่ปลอดภัย ฝ้าเพดานพัง มีน้ำท่วมขังที่ชั้น 8</p> <p>1.2 ที่จอดรถมีจำนวนไม่เพียงพอ ส่งผลให้การจอดรถภายในมหาวิทยาลัยไม่เป็นระเบียบ</p> <p><b>2. สภาพแวดล้อม</b></p> <p>2.1 สภาพแวดล้อมหลายจุดจะต้องปรับปรุง อาทิ ไม่มีป้ายบอกทาง ต้นไม้รกไม่เป็นระเบียบ สภาพท้องน้ำขำรุ่ด ไม่สะอาด</p> <p>2.2 อาคารบางแห่งมีสภาพขำรุ่ด อาทิ ตึกของคณะอักษรศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ฯ</p> <p><b>3. ความปลอดภัย</b></p> <p>3.1 บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาภายในมหาวิทยาลัยได้อิสระ ไม่ต้องแลกบัตร หรือบันทึกการเข้า-ออก ทำให้มีจลาจลแอบแฝงเข้ามาขโมยทรัพย์สิน รวมถึงเป็นแหล่งมั่วสุมดื่มสุรา กลุ่มวัยรุ่นที่มาจากต่างสถาบัน ทำให้ไม่ปลอดภัยในชีวิต</p> <p>3.2 มีรถยนต์ของบุคคลภายนอกเข้ามาใช้ถนนภายในมหาวิทยาลัย เป็นเส้นทางผ่านเสมือนเป็นถนนสาธารณะ และขับด้วยความเร็วสูง ทำให้บุคลากรนักเรียน นักศึกษา เสี่ยงที่จะได้รับอันตราย และอุบัติเหตุ</p> <p>3.3 ตามแนวถนนบริเวณรอบมหาวิทยาลัยมีแสงสว่างไม่เพียงพอ และเคยมีนักศึกษาเสียชีวิต ได้รับอุบัติเหตุอยู่บ่อยครั้ง จึงมีความเสี่ยง และไม่ปลอดภัย</p> <p>3.4 มีสุนัขจรจัดจำนวนมากเข้ามาอาศัยอยู่บริเวณคณะ หอพักนักศึกษา และสถานที่ต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคลากร และ</p>	<p>1. ควรกำกับให้เจ้าหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบสภาพภายในอาคาร อุปกรณ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย</p> <p>2. ในการออกแบบสร้างอาคารใหม่ต่อไป ควรคำนึงถึงพื้นที่จอดรถด้วย โดยควรออกแบบให้มีพื้นที่จอดรถในอาคาร ชั้นใต้ดิน</p> <p>3. ควรปรับปรุงงานด้านความปลอดภัย อาทิ</p> <p>3.1 เพิ่มควรเข้มงวดกับบุคคลภายนอก รถยนต์ที่เข้าออกมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น</p> <p>3.2 การใช้กล้องวงจรปิดตรวจสอบการเข้าออกของรถสาธารณะ รวมทั้งเพิ่มกล้องวงจรปิดภายในมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะในจุดเสี่ยงเพื่อป้องกันการมิฉ้อฉลและเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ</p> <p>3.3 ควรกำกับให้เจ้าหน้าที่ออกตรวจในจุดต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา</p> <p>3.4 ควรติดไฟส่องสว่างเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบริเวณทางข้ามถนน เพื่อความปลอดภัยในการเดินทาง และชีวิตทรัพย์สิน</p> <p>4. การจราจร</p> <p>4.1 ควรปรึกษาหารือกับหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง และหาผู้รับผิดชอบในการจัดสร้างสะพานลอย/ทางลอดบริเวณด้านหน้าและด้านหลังมหาวิทยาลัย ศิลปากร เพื่อความปลอดภัยของนักศึกษา และบุคลากร</p> <p>4.2 ควรพิจารณาจัดระบบการจราจร พื้นที่จอดรถ การเดินรถภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของมหาวิทยาลัย ช่วยดูแลเรื่องการจราจรและความปลอดภัยในการใช้ถนนในบริเวณต่างๆ</p>

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	<p>นักศึกษา</p> <p><b>4. การจราจร</b></p> <p>การจราจรบริเวณสี่แยกอาคาร 50 ปี ยังไม่คล่องตัว และขาดความปลอดภัยในการใช้ถนน</p>	<p>4.3 ควรมีการจำกัดความเร็วของรถยนต์ที่วิ่งภายในมหาวิทยาลัยเพื่อความปลอดภัย</p> <p>5. ควรมีมาตรการดำเนินการเกี่ยวกับสุนัขจรจัด อาทิ</p> <p>5.1 ประสานงานกับจังหวัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้แก้ไขปัญหารื่องสุนัขจรจัด การทำหมัน และจัดหาพื้นที่ให้กับสุนัขอยู่เป็นสัดส่วน</p> <p>5.2 มีมาตรการ/บทลงโทษสำหรับผู้ให้นำสุนัขมาปล่อย หรือให้อาหารกับสุนัขจรจัด</p> <p>6. ควรจัดพื้นที่ส่วนกลาง เพิ่มแหล่งเรียนรู้ของนักศึกษาให้มากขึ้น และสนับสนุนให้นักศึกษาใช้พื้นที่เพื่อทำกิจกรรมสร้างสรรค์ร่วมกันให้มากขึ้น</p> <p>7. ควรจัดการประชุมสภามหาวิทยาลัยสัญจร จะได้มีโอกาสเยี่ยมชมวิทยาเขต คณะวิชา เพื่อให้มีการตื่นตัวในการปรับปรุงพัฒนาด้านสภาพแวดล้อม และกายภาพมากขึ้น</p>
<p>15.3 วิทยาเขต สารสนเทศเพชรบุรี</p>	<p><b>1. กายภาพ สภาพแวดล้อม</b></p> <p>1.1 อาคารเรียนกับที่พักนักศึกษาอยู่ห่างกัน การเดินทางมาเรียนลำบาก</p> <p>1.2 พื้นที่ทำกิจกรรมของนักศึกษามีจำกัด</p> <p>1.3 พื้นที่ส่วนใหญ่รกร้าง ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์</p> <p>1.4 นโยบาย Green Campus รมรงค์ให้เดินหรือขี่จักรยาน แต่อากาศร้อนมาก ต้นไม้มีจำนวนน้อย</p> <p><b>2. การจราจร</b></p> <p>2.1 ถนนบริเวณหอพักด้านหลังมหาวิทยาลัยมีลูกกระขนาดจำนวนมาก รถจักรยานยนต์ จึงเสี่ยงการวิ่งบนถนน บนทางจักรยาน ทำให้ได้รับความเดือดร้อน และไม่ปลอดภัย</p> <p>2.2 ทางจักรยานไม่มีทางลาด ทำให้ลำบากในการขึ้นลง</p> <p>2.3 ถนนภายในเป็นวงรี ทำให้ระยะทางในการขี่จักรยานค่อนข้างไกล</p>	<p>1. กายภาพ สภาพแวดล้อม</p> <p>1.1 ควรพัฒนาพื้นที่รกร้างและจัดสร้างเป็นสถานที่นั่งทำงาน ทำกิจกรรมพักผ่อน</p> <p>1.2 ควรทำถนนผ่ากลางส่วนพื้นที่รกร้าง เพื่อร่นระยะทางขี่จักรยานให้สั้นลง</p> <p>1.3 ควรปลูกต้นไม้เพิ่มขึ้นเพื่อความร่มรื่น ให้ร่มเงากับคนที่เดินถนนหรือขี่จักรยาน</p> <p>1.4 ควรจัดพื้นที่แหล่งเรียนรู้แบบ campus ให้มากขึ้น และสนับสนุนให้นักศึกษาใช้พื้นที่เพื่อทำกิจกรรมสร้างสรรค์ร่วมกันให้มากขึ้น</p> <p>2. การจราจร</p> <p>2.1 ควรอำนวยความสะดวกในเรื่องของการเดินทางให้นักศึกษามากขึ้น อาทิ เพิ่มจำนวนรถราง/การเพิ่มรอบการวิ่งของรถราง</p> <p>2.2 ควรปรับเรื่องจำนวนลูกกระขนาดบนถนนให้เหมาะสม และทำทางลาดขึ้นลงสำหรับทางจักรยาน</p>
<p>15.4 City Campus เมืองทองธานี</p>	<p>1. การพัฒนายังมีความล่าช้า สร้างอาคารหลังที่ 2 ยังไม่คืบหน้า</p> <p>2. มีปัญหาด้านกายภาพหลายด้าน อาทิ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ที่ไม่เหมาะสมกับ</p>	<p>1. ควรจัดพื้นที่แหล่งเรียนรู้แบบ campus ให้มากขึ้น และสนับสนุนให้นักศึกษาใช้พื้นที่เพื่อทำกิจกรรมสร้างสรรค์ร่วมกันให้มากขึ้น</p>

ด้าน	ข้อสังเกต/ปัญหาอุปสรรค ในด้านต่างๆ	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป
	<p>การเรียนการสอน</p> <p>3. ในช่วงปิดภาคเรียนโรงอาหารปิด</p>	<p>2. ควรเร่งปรับปรุงสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ให้แล้วเสร็จโดยเร็วและดูแล จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาให้มากขึ้น อาทิ การเดินทาง โรงอาหาร</p>
<b>15.5 ตีลังชั้น</b> (คณะดุริยางคศาสตร์)	<p>1. พื้นที่ส่วนกลางสำหรับทำกิจกรรม นั่งทำงาน นั่งพักผ่อน ไม่เพียงพอ คับแคบ</p> <p>2. พื้นที่ไม่เหมาะกับการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น</p>	<p>ควรจัดหาพื้นที่เพื่อการใช้งานให้มากขึ้น</p>
<b>15.6 อาคาร กสท.</b> (วิทยาลัยนานาชาติ)	<p>1. นักศึกษาไม่ค่อยรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และไม่รู้จักเพื่อต่างคณะ</p> <p>2. ห้องเรียนแออัดเกินไป ไม่มีหน้าต่าง</p> <p>3. ค่าจ่อตรงอาคาร กสท. ปรับจากวันละ 80 บาท เป็นวันละ 180 บาท</p>	<p>1. ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับนักศึกษา และจัดกิจกรรมให้รู้จักเพื่อนต่างคณะให้มากขึ้น</p> <p>2. ควรกำกับติดตามให้คณะเร่งปรับปรุงพัฒนาพื้นที่ ห้องเรียน ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน</p> <p>3. ควรขอความอนุเคราะห์ลดค่าที่จ่อตรงยนต์ให้นักศึกษา</p>
<b>16. นักศึกษาเก่า</b>	<p>1. มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญ สนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมนักศึกษาเก่าน้อย อาทิ การจัดทำรายชื่อบุคคลข้อมูลนักศึกษาเก่า</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาก่อนจำนวนมาก แต่การใช้ศักยภาพ ประโยชน์จากนักศึกษาก่อนยังมีน้อย</p>	<p>1. ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของสมาคมนักศึกษาก่อนให้มากขึ้น</p> <p>2. ควรใช้ประโยชน์จากนักศึกษาก่อนให้มากขึ้น อาทิ การระดมทุนช่วยสนับสนุนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย การระดมความคิด ให้คำแนะนำ แก้ปัญหาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>3. ควรสร้างเครือข่ายร่วมมือกับนักศึกษาก่อน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยในมิติใหม่ๆ</p>
<b>17. อื่นๆ</b>	<p>1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิมีความรู้ความสามารถ แต่ใช้ศักยภาพของแต่ละท่านน้อย</p> <p>2. การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ไม่ควรให้ความสำคัญกับการประเมิน Input กับ Process มากนัก</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยควรนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีคุณค่าของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยแก้ปัญหา สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น</p> <p>2. การติดตาม และประเมินผลควรเน้นที่ output กับ outcome ให้มากขึ้น</p>

## ส่วนที่ 4

### ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)

คณะกรรมการ ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ มาพิจารณาแล้ว เนื่องจากข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยมีหลายด้านแล้ว เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและพัฒนามหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและท้าทาย ทันกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกเหนือจากผลการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้า เรื่องท้าทายที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ในส่วนที่ 2 ข้อ 3 หน้า 14 เป็นต้นไปแล้ว คณะกรรมการได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) โดยสรุปดังนี้

#### 1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

##### 1.1 ปัจจัยภายนอก อาทิ

###### 1.1.1 ความเปลี่ยนแปลงจากบริบทของสังคมโลก ประเทศ และนโยบายภาครัฐ อาทิ

(1) การรับคนเข้าทำงานของหน่วยงาน บริษัทที่มีชื่อเสียง มีแนวโน้มไม่มุ่งเน้นเรื่องปริญญา แต่เน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการทำงาน

(2) การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งขณะนี้ได้ออกร่าง พระราชบัญญัติมาหลายฉบับ และมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับส่วนงาน มหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ อาทิ การเสนอของบประมาณการวิจัย มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

###### 1.1.2 จำนวนนักศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษา

1.1.3 มีหลายมหาวิทยาลัย เปิดหลักสูตร สาขาวิชาที่ใกล้เคียงกับหลักสูตรที่เป็นความเข้มแข็งของคณะวิชา ในมหาวิทยาลัยศิลปากร

1.1.4 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ซึ่งกระทบต่อการทำงาน วิถีชีวิต ของบุคลากรในทุกๆระดับ ทั้งผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา

1.1.5 ประชากรเข้าสู่ยุค Aging Society ซึ่งกระทบต่อสังคม วิถีชีวิต ความต้องการปัจจัยในด้านต่างๆ

###### 1.1.6 ชุมชน สังคมมีความเข้มแข็งมากขึ้น

##### 1.2 ปัจจัยภายใน อาทิ

1.2.1 อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม การปรับเปลี่ยนมีน้อย

1.2.2 การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ

1.2.3 การทำงานเป็นทีม การบูรณาการในการทำงานร่วมกัน

1.2.4 งบประมาณ

2. มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาประมาณ 2 ปีเศษ แต่การปรับทิศทางและปรับปรุงระบบบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ประกอบกับขณะนี้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความท้าทายในหลายรูปแบบ ดังนั้นการขับเคลื่อนและพัฒนามหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการ จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา และปรับระบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง โดยนำศักยภาพ ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย มาเป็นจุดเน้นในการดำเนินการ

2) หลักสูตร การเรียนการสอน ควรมีลักษณะบูรณาการ การเรียนข้ามศาสตร์ มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน และตลาดแรงงานรวมทั้งผู้ประกอบการ

3) การวิจัย สนับสนุนการวิจัยที่สามารถนำไปเพิ่มมูลค่าได้ งานวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของนักศึกษา

4) การหารายได้จากภายนอก โดยจัดทำแผนธุรกิจการหารายได้ที่ชัดเจน และการจัดบริการวิชาการ การวิจัย การเปิดหลักสูตรระยะสั้นๆ

5) การจัดให้บริการแบบ one stop service โดยเฉพาะการให้บริการแก่นักศึกษาในทุกระดับ

6) พัฒนาคณาจารย์ในทุกระดับอย่างเป็นระบบ เน้นให้ปรับวิธีคิด วิธีการทำงาน และให้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาไปด้วยกัน