



รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566  
(1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)

โดย




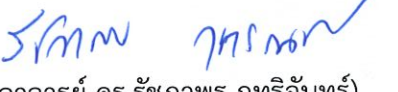



คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี




ฉบับผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย  
ในการประชุมครั้งที่ 3/2567 วันที่ 20 มีนาคม 2567



คณะผู้จัดทำ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย  
และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566)

1.   
(นายสุนนต์ สกลไชย)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
ประธานกรรมการ
2.   
(คุณหญิงเกษมา วรวรรณ ณ อรุณยา)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
กรรมการ
3.   
(นางดวงสมร วรฤทธิ์)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
กรรมการ
4.   
(อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์)  
ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน  
กรรมการ
5.   
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ติเรกฤทธิ บัวเวช)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ  
กรรมการ
6.   
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนีปิ่น พรหมสุทธิรักษ์)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ
7.   
(นายบุญปลุก ชายเกต)  
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
กรรมการ

8.  เลขานุการ  
(อาจารย์ปัญญาพล เหล่าพูนพัฒน์)  
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร  
รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
9.  ผู้ช่วยเลขานุการ  
(นางสาวจันทิมา เขมะนุเชษฐ์)  
นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ
10.  ผู้ช่วยเลขานุการ  
(นางสาวจิตติญาดา พุกกะมาน)  
นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร  
29 กุมภาพันธ์ 2567

## คำนำ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ฉบับนี้ จัดทำโดยคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี การดำเนินการยึดตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2566 ได้เห็นชอบให้นำหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มาใช้โดยอนุโลมเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ศาสตราจารย์ ดร. ธนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์) ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้รักษาการแทนอธิการบดี 132 วัน (6 พฤศจิกายน 2565 – 17 มีนาคม 2566) และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี 197 วัน (18 มีนาคม 2566 – 30 กันยายน 2566) รวมเวลา 329 วัน ให้เป็นไปเพื่อให้ข้อเสนอแนะ

รายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ฉบับนี้ เสนอส่วนที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นระบบและกลไกหนึ่งที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย รวมทั้งคณะ ส่วนงาน และหน่วยงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยด้วย เพราะมีส่วนร่วมในการช่วยขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยต่างๆ สภามหาวิทยาลัยจึงควรนำรายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ นี้ไปใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามการทำงาน การสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และมหาวิทยาลัยได้นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การขับเคลื่อนพันธกิจ การบริหารจัดการที่ทันกับภาวะพลิกผัน

คณะกรรมการขอขอบคุณนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณบดี หัวหน้าส่วนงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้ให้ข้อมูล เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ทำให้การติดตาม และประเมินผลฯ ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย

คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน  
ของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี  
29 กุมภาพันธ์ 2567

สารบัญ

หน้า

คำนำ		ก
สารบัญ		ข
บทสรุป	การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	ง
ส่วนที่ 1	หลักการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	1
	1. ความเป็นมาและความสำคัญ	1
	2. วัตถุประสงค์	2
	3. หลักการในการติดตาม และประเมินผล	2
	4. องค์ประกอบของการติดตาม และประเมินผล	3
	5. ขั้นตอนการดำเนินงานติดตาม และประเมินผล	4
ส่วนที่ 2	ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	7
	1. คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	7
	1.1 การพิจารณาคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	7
	1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคณะ	9
	2. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	10
	2.1 สรุปคะแนนการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ของผู้เกี่ยวข้อง กลุ่มต่างๆ	10
	2.2 สรุปการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	11
ส่วนที่ 3	ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	15

## สารบัญ

ภาคผนวก	ข้อมูลในภาคผนวกสแกนจาก QR Code	หน้า สำหรับสแกน QR Code
1	รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	19
2	รายละเอียดการประเมินให้คะแนน ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	19
3	สรุปผลแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี	19
4	สรุปข้อมูลการสนทนากลุ่ม	20
5	สรุปข้อเสนอแนะจากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลดำเนินงานของ ส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	20
6	แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี	20
7	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี	20
8	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ และอนุกรรมการ	20
9	คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติ หน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	21

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และวิธีการเก็บข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	4
ตารางที่ 2	คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2566	7
ตารางที่ 3	สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	8
ตารางที่ 4	คะแนนการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ	10
ตารางที่ 5	สรุปข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ	15

## บทสรุป

### การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ 2418/2565 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2565 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี โดยมีนายสมนต์ สกลไชย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการได้ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) เสร็จแล้ว โดยดำเนินการตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 และข้อบังคับฯ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566 ลงวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 และขั้นตอนแนวทางที่กำหนดในคู่มือ การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2566) ให้นำมาใช้ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยอนุโลม)

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### 1. คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ส่วนที่	องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลฯ มี 3 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนผลการดำเนินงาน ที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว
1	ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	30	1.35
2	ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	40	1.92
3	ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	30	1.09
คะแนนรวม (คะแนนเต็ม 5.00)		100	4.36
ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ		ดีมาก	

จากคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้ **4.36 คะแนน** อยู่ในระดับ **ดีมาก** คณะกรรมการได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนโดยสรุป คือ การจัดทำแผนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายค่อนข้างต่ำ ไม่ท้าทาย ทำให้ขาดโอกาสในการขับเคลื่อน การพัฒนาเชิงรุก และวิธีการเขียนรายงานผลการดำเนินงานที่ส่วนหนึ่งยังไม่ตรงประเด็น ไม่ครบถ้วนครอบคลุมตามที่ตัวชี้วัดกำหนด รวมทั้งช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลส่วนหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

#### 2. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ งามวิทธิภูมิพัฒน์ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้รักษาการแทนอธิการบดี เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2565 - 17 มีนาคม 2566 รวม 132 วัน และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม 2566 - 30 กันยายน 2566 รวม 197 วัน รวมเวลา 329 วัน การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นไปเพื่อให้ข้อเสนอแนะ และเพื่อประโยชน์ต่อการให้ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการได้ให้ผู้เกี่ยวข้องตอบแบบ

ประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี และเชิญมาร่วมสนทนากลุ่มด้วย รวมทั้งข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานฯ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

## 2.1 ประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ก้าวหน้าและนำขึ้นชม โดยสรุปคือ

การตอบสนองนโยบายของสภามหาวิทยาลัยตามที่คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาแนวใหม่ให้ทันกับกระแสโลกให้ข้อเสนอต่างๆ ผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น โครงการวิจัยในลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์ได้รับรางวัลในระดับชาติเกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในการช่วยพัฒนาชุมชน สังคม มีความพยายามในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนมากขึ้น มีความมุ่งมั่นในเรื่องการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ EdPEX และการนำระบบ d-Saraban มาใช้ทั่วทั้งองค์กร การจัดทำ/แก้ไขระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญแล้วส่วนหนึ่ง ซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงาน การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และตามหลักเกณฑ์ที่ อว. กำหนด รวมทั้งมีความพยายามในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการพื้นที่ City Campus เมืองทองธานี

อย่างไรก็ตามประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ก้าวหน้าดังกล่าว ยังคงต้องปรับปรุงพัฒนาการทำงานในเชิงรุกเพื่อให้การทำงาน การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทันกับภาวะพลิกผัน

## 2.2 ปัญหาสำคัญ/เร่งด่วน

2.2.1 ควรปรับระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย ให้เอื้อต่อการทำงานลดขั้นตอน ยืดหยุ่น ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งการส่งเสริมการหารายได้ ฯลฯ

2.2.2 ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ทั่วถึงมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มการมีส่วนร่วม/การให้ข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน

2.2.3 ควรจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาวิทยาเขตของทุกวิทยาเขตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อาทิ การใช้พื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ฯลฯ โดยมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

2.2.4 ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมยังไม่โดดเด่นเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ควรพิจารณาให้มีผู้รับผิดชอบด้านศิลปวัฒนธรรมโดยตรงด้วย เพื่อช่วยขับเคลื่อนสร้างความเข้มแข็งด้านศิลปะและการออกแบบ และเพิ่มโอกาสในการแสดงศักยภาพของมหาวิทยาลัย

2.2.5 ในการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ควรพิจารณาและวิเคราะห์ให้รอบคอบ รอบด้าน โดยเฉพาะมิติด้านความซ้ำกับหน่วยงานเดิม และนำเสนอข้อมูลให้ครบถ้วน ชัดเจน เพียงพอต่อการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย

2.2.6 ควรรวบรวมปัญหา อุปสรรคในการทำงาน การบริหารจัดการในช่วงที่ผ่านมาด้วย เพราะปัญหาเดิมอาจจะมีเชื่อมโยง ส่งผลกระทบต่อการทำงาน/การพัฒนา/ขับเคลื่อนงานในปัจจุบัน หรือทำให้งานในปัจจุบันมีปัญหาเพิ่มขึ้น รวมทั้งติดตามว่างานใดดำเนินการเสร็จแล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการ ยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อสานต่อ หรือพิจารณาว่าต้องดำเนินการต่อไปอย่างไร

## 3. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

### 3.1 การผลิตบัณฑิต

3.1.1 **หลักสูตร** แนวทางการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาแนวใหม่ให้ทันกับกระแสโลก และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ยืดหยุ่น ยังมีเรื่องที่ต้องดำเนินการอีกหลายเรื่องทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัย และคณะ มหาวิทยาลัยจึงควรวางแผนและเร่งรัดการทำงาน รวมทั้งกำกับติดตาม และรายงานความก้าวหน้าให้สภามหาวิทยาลัยทราบอย่างต่อเนื่อง



**3.1.2 คุณภาพชีวิตนักศึกษาและกิจกรรมนักศึกษา** ควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตฯ โดยคำนึงถึงหลักการ Student First และมีการรับฟัง/การมีส่วนร่วมของนักศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทาง/มาตรการในการดำเนินงาน จัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้บรรลุผลตามแผน

### **3.2 การวิจัยและการบริการวิชาการ**

3.2.1 ด้านการวิจัย เนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 มีโจทย์และตัวชี้วัดด้านการวิจัยที่ทำหายนมากขึ้น จึงควรเร่งรัด ผลักดัน และทำงานเชิงรุกให้มากขึ้นเพื่อให้ผลงานวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย

3.2.2 ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยพึงเร่งการให้บริการวิชาการเพื่อสร้างรายได้และการเพิ่มคุณค่าให้มหาวิทยาลัย

รวมทั้งควรส่งเสริม สร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างบริการวิชาการและงานวิจัยในมิติต่างๆ อาทิ การนำบริการวิชาการต่อยอดเป็นงานวิจัย

### **3.3 บทบาทและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้านศิลปวัฒนธรรม**

3.3.1 ควรคงไว้และยกระดับความเป็นผู้นำด้านศิลปะและการออกแบบในเชิงรุก ภาพลักษณ์ (Branding) เพื่อสร้างการรับรู้ในระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งความเชื่อมั่นในศักยภาพและโอกาสที่จะเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัยและประเทศ

3.3.2 ควรสืบสาน ถ่ายทอดมรดกและจิตวิญญาณด้านศิลปะของมหาวิทยาลัยสู่คนรุ่นใหม่ในทุกกระดับ เพื่อความเข้มแข็งที่ยั่งยืนสืบไป

3.3.3 ควรติดตาม สานต่อโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอกทั้งหมด โดยเฉพาะโครงการธัชชา ที่มหาวิทยาลัยศิลปากรได้รับงบประมาณจาก อว. มาดำเนินการ ซึ่งมีโครงการสำคัญๆ ทั้งสุวรรณภูมิศึกษา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ฯลฯ รวมทั้งผลที่เกิดจากการดำเนินโครงการดังกล่าว อาทิ ผลงานวิจัย เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

### **3.4 Digital Transformation**

3.4.1 ควรเร่งจัดทำแผนปฏิรูปด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยและเสนอสภามหาวิทยาลัยโดยเร็ว

3.4.2 ควรเร่งดำเนินการขับเคลื่อนการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และระบบต่างๆ ที่ยังมีข้อจำกัดให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

### **3.5 การบริหาร**

#### **3.5.1 กายภาพและการบริหารจัดการพื้นที่**

(1) ควรจัดทำ/สอบทาน/ทบทวนแผนแม่บทของมหาวิทยาลัยในแต่ละวิทยาเขต ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการมีส่วนร่วมของประชาคม และคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการพัฒนากายภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งเร่งรัดแก้ปัญหาการใช้พื้นที่ในวิทยาเขตต่างๆ ในทุกมิติ อาทิ สาธารณูปโภค การจราจร ความปลอดภัย เป็นต้น

(2) มหาวิทยาลัยพึงสนับสนุนการขยายพื้นที่ของโรงเรียนสาธิตฯ เพื่อขยายศักยภาพของโรงเรียนสาธิตฯ รวมทั้งสนับสนุนการเพิ่มพื้นที่ของคณะดุริยางคศาสตร์ เพื่อรองรับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น

#### **3.5.2 บุคลากร**

(1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ยังคงต้องพัฒนาทักษะเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ที่จะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

(2) มหาวิทยาลัยพึงให้ความสำคัญและมีแผนการพัฒนาคณาจารย์ในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะต่างๆ ที่ชัดเจน เพื่อรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความหลากหลายของผู้เรียนในอนาคต การผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสนับสนุนระบบเงินเดือน สวัสดิการให้คณาจารย์เทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างเหมาะสม

(3) การจัดโครงการอบรมพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปัจจุบัน และติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

### 3.5.3 งบประมาณ การเงิน พัสดุ

(1) มหาวิทยาลัยต้องเร่งรัดในการแสวงหารายได้จากแหล่งอื่นมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากงานวิจัยและการบริการวิชาการ โดยต้องปรับระบบ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการแสวงหารายได้ การบริหารจัดการงบประมาณ และการเบิกจ่ายเงินที่มีความสะดวก คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และภายใต้หลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(2) ควรสอบทานกระบวนการเกี่ยวกับพัสดุที่ใช้ระเบียบของกระทรวงการคลัง ให้เกิดความรัดกุมมากขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานให้คณะกรรมการทราบบรรณทั้งให้ข้อเสนอแนะทุกไตรมาส/หรือใช้ในการติดตาม และประเมินผลฯ ปีต่อไป จนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมาย

## 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 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566 ลงวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 (ภาคผนวก 7) โดยข้อบังคับฯ ดังกล่าวกำหนดให้มีการติดตาม และประเมินผล 2 ส่วน คือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และให้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงประมาณ

การติดตาม และประเมินผลฯ ตามข้อบังคับฯ นี้ เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยสภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย ซึ่งการติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2565 สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการฯ มาแล้ว 2 ชุด และในการประชุมสภามหาวิทยาลัยวาระพิเศษ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2565 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลฯ ชุดใหม่ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ 2418/2565 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2565 โดยมี นายสุมนต์ สกลไชย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ (ภาคผนวก 8)

การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2566 เห็นชอบให้นำหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 เห็นชอบ) มาใช้โดย อนุโลมเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และการติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์) ให้ติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ให้ดำรงตำแหน่งผู้รักษาการแทนอธิการบดี (6 พฤศจิกายน 2565 – 17 มีนาคม 2566 รวม 132 วัน) และเมื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี (18 มีนาคม 2566 – 30 กันยายน 2566 รวม 197 วัน) รวมเวลา 329 วัน โดยการติดตาม และประเมินผลฯ เป็นไปเพื่อให้ข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการฯ ได้รวบรวมข้อมูลตามหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนดในคู่มือฯ และนำข้อมูลต่างๆ มาประมวล วิเคราะห์ สรุปจัดทำเป็นรายงานผลการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งมีส่วนที่สำคัญ 2 ส่วนคือ (1) ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติ หน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (ส่วนที่ 2) และ (2) ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ส่วนที่ 3)

การติดตาม และประเมินผลฯ เป็นระบบ กลไกหนึ่งที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเข้มแข็ง ของมหาวิทยาลัย รวมถึงคณะ ส่วนงาน และหน่วยงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยด้วยเพราะมีส่วนช่วยในการ ขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ สภามหาวิทยาลัยจึงควรนำรายงานผลการติดตาม และ ประเมินผลฯ นี้ไปใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามการทำงาน การสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการ

ของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การขับเคลื่อนพันธกิจ การบริหารจัดการให้ทันกับและภาวะพลิกผัน

## 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 ของข้อบังคับ

มหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์ 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 ตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดเสนอคณะกรรมการภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

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

3.2.5 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีเสนอสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวันนับแต่วันที่อธิการบดีเสนอรายงานการประเมินตนเองให้คณะกรรมการแล้ว

ในกรณีที่คณะกรรมการไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาในวรรคหนึ่ง ให้เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอขยายระยะเวลาดำเนินการครั้งละไม่เกินสามสิบวัน แต่ไม่เกินสองครั้ง

#### 4. องค์ประกอบของการติดตาม และประเมินผล

4.1 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2566 เห็นชอบให้นำหลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 เห็นชอบ) มาใช้ในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยอนุโลม ตามที่คณะกรรมการเสนอ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การปรับเปลี่ยนผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และวิธีการเก็บข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีดังนี้

**ตารางที่ 1** องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และวิธีการเก็บข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ส่วนที่	องค์ประกอบ การติดตาม และประเมินผลฯ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	วิธีการเก็บข้อมูล
1	ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	30	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (แบบฟอร์ม ปม.1) 2. คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานข้อมูลตามที่อธิการบดีรายงาน และให้คะแนน (ระดับคะแนน)
2	ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	40	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (แบบฟอร์ม ปม.2) 2. คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานข้อมูลตามที่อธิการบดีรายงาน และให้คะแนน (ระดับคะแนน)
3	ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญ และเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 *	30	1. อธิการบดีรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญ และเร่งด่วน (แบบฟอร์ม ปม.3) 2. คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (ระดับคะแนน)
	<b>รวม</b>	<b>100</b>	

\* สำหรับ ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน กำหนดให้มาจากประเด็นที่มหาวิทยาลัยเสนอ คณะกรรมการพิจารณา ซึ่งอาจมาจากข้อมูล อาทิ

- 1) ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (จำนวน 12 เรื่อง)
- 2) ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัย จากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2566 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2566 ให้ความเห็นชอบ) (จำนวน 12 เรื่อง)
- 3) ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

**4.2 การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)**

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2566 เห็นชอบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยสรุปดังนี้

ศาสตราจารย์ ดร.ชนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์ ปฏิบัติหน้าที่ผู้รักษาการแทนอธิการบดี ประมาณ 132 วัน (6 พฤศจิกายน 2565 – 17 มีนาคม 2566) และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี ประมาณ 197 วัน (18 มีนาคม 2566 – 30 กันยายน 2566) รวมเวลาประมาณ 329 วัน (6 พฤศจิกายน 2565 – 30 กันยายน 2566) ให้ติดตาม และประเมินผลฯ ตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้รักษาการแทนอธิการบดี จนถึงสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยเป็นการติดตาม และประเมินผลฯ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งให้จัดทำ รายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมตลอดปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค ในช่วงเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วย

**5. ขั้นตอนการดำเนินงานติดตาม และประเมินผล**

**5.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้**

5.1.1 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 1/2566 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 พิจารณาเรื่องการเตรียมการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พร้อมทั้งเชิญศาสตราจารย์ ดร.ชนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์ ผู้รักษาการแทนอธิการบดี (ในขณะนั้น) มาร่วมหารือด้วย

5.1.2 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2566 เห็นชอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) ตามที่คณะกรรมการ เสนอ

5.1.3 วันที่ 29 กันยายน 2566 คณะกรรมการ จัดส่ง หลักเกณฑ์การติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ศาสตราจารย์ ดร.ชนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์ อธิการบดี จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) ตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือฯ ต่อประธานกรรมการ ภายในวันที่ 27 ธันวาคม 2566

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

5.1.4 วันที่ 27 ธันวาคม 2566 ศาสตราจารย์ ดร.ชนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์ อธิการบดี จัดส่ง รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ประกอบด้วยเอกสารต่อไปนี้

(1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

(2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

(3) รายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

(4) รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566)

5.1.5 วันที่ 5 มกราคม 2567 คณะกรรมการ เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (ในข้อ 5.1.4) ในเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ([www.council.su.ac.th](http://www.council.su.ac.th)) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแบบประเมินฯ และเข้าร่วมสนทนากลุ่มกับคณะกรรมการ

5.1.6 วันที่ 15-31 มกราคม 2567 คณะกรรมการ จัดส่ง/เผยแพร่แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ให้ผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ตอบ ดังนี้

(1) นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และนายกสภามคมนักศึกษาเก่า ตอบเป็นเอกสาร

(2) คณบดี หัวหน้าส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ตอบผ่านระบบออนไลน์

5.1.7 วันที่ 15 และ 21 กุมภาพันธ์ 2567 คณะกรรมการ เชิญผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ มาสนทนากลุ่มกับคณะกรรมการ ดังนี้

(1) กลุ่ม นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และนายกสภามคมนักศึกษาเก่า

(2) กลุ่ม กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ และผู้แทนประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน

(3) กลุ่ม คณบดี หัวหน้าส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

5.1.8 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2567 ประธานกรรมการ มีหนังสือถึงประธานคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ (ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์) ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ประมวลมาจากการสนทนากลุ่ม ทบอบแบบประเมินฯ ของบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่า เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่างๆ

## 5.2 ขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการ มีดังนี้

5.2.1 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567 พิจารณา

(1) สรุปข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี

(2) รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) ตามที่มหาวิทยาลัยเสนอ

5.2.2 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 พิจารณา

(1) สรุปข้อมูลการสนทนากลุ่ม

(2) ข้อมูลต่างๆ อาทิ ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการในการติดตาม และประเมินผลฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ปีที่ผ่านมา) ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

(3) (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566)

5.2.3 คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2567 เชิญอธิการบดี และทีมผู้บริหารมาสนทนากับคณะกรรมการเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ต่อ (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

## 5.3 ขั้นตอนการเสนอสภามหาวิทยาลัย มีดังนี้

5.3.1 วันที่ 11 มีนาคม 2567 ประธานกรรมการ มีหนังสือถึงนายกสภามหาวิทยาลัยเสนอ (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) เพื่อนำเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

5.3.2 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 3/2567 วันที่ 20 มีนาคม 2567 พิจารณา (ร่าง) รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566)

5.3.3 ภายในวันที่ 29 มีนาคม 2567 ดำเนินการดังนี้

(1) นายกสภามหาวิทยาลัย จะมีหนังสือส่งรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) ให้อธิการบดีทราบ และพิจารณานำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป

(2) ฝ่ายเลขานุการฯ เผยแพร่ รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 – 30 กันยายน 2566) ในเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

**หมายเหตุ** กำหนดการต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์



## ส่วนที่ 2

### ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)

ผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) โดยสรุปดังนี้

#### 1. คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

คณะกรรมการฯ ได้นำรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) มาพิจารณาตรวจสอบ สอบทานในแต่ละ  
องค์ประกอบ และสรุปคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) ดังนี้

##### 1.1 การพิจารณาคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

จากองค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2566 ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 2** คะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2566

ส่วน ที่	องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	การตรวจสอบ สอบทานและให้คะแนนของคณะกรรมการ
1	ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	30	1.1 มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดย สรุปคือ - มีตัวชี้วัด จำนวน 15 ตัวชี้วัด - ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย 14 ตัวชี้วัด คิดเป็นคะแนนได้ 4.75 คะแนน จาก 5.00 คะแนน (ภาคผนวก 1 ส่วนที่ 1) 1.2 คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (ตามเกณฑ์ที่กำหนดในเล่มคู่มือฯ ภาคผนวก 9) (รายละเอียดคะแนน ภาคผนวก 2 ส่วนที่ 1) <b>สรุปคะแนนส่วนที่ 1</b> ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - ได้ 4.50 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน - นำมาคิดร้อยละ 30 = 1.35 คะแนน
2	ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	40	2.1 มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยสรุปคือ - มีตัวชี้วัด จำนวน 13 ตัวชี้วัด - ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย 13 ตัวชี้วัด คิดเป็นคะแนนได้ 5.00 คะแนน จาก 5.00 คะแนน (ภาคผนวก 1 ส่วนที่ 2) 2.2 คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (ตามเกณฑ์ที่กำหนดในเล่มคู่มือฯ ภาคผนวก 9) (รายละเอียดคะแนน ภาคผนวก 2 ส่วนที่ 2)

ส่วน ที่	องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	การตรวจสอบ สอบทานและให้คะแนนของคณะกรรมการ
			สรุปคะแนนส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - ได้ 4.81 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน - นำมาคิดร้อยละ 40 = 1.92 คะแนน
3	ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	30	3.1 มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 7 ด้าน (ภาคผนวก 1 ส่วนที่ 3) 3.2 คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนน (รายละเอียดคะแนน ภาคผนวก 2 ส่วนที่ 3)  สรุปคะแนนส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - ได้ 3.64 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน - นำมาคิดร้อยละ 30 = 1.09 คะแนน

จากตารางที่ 2 นำมาสรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปคะแนนผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ส่วน ที่	องค์ประกอบการติดตาม และประเมินผลฯ มี 3 ส่วน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนผล การดำเนินงาน ที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว
1	ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	30	1.35
2	ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	40	1.92
3	ผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)	30	1.09
คะแนนรวม (คะแนนเต็ม 5.00)		100	4.36
ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ		ดีมาก	

สรุปคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) ได้ 4.36 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ดีมาก \*

\* คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ตามที่กำหนดในเล่มคู่มือฯ ภาคผนวก 9) 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

## 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนน

จากคะแนนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) ได้ **4.36 คะแนน** (คะแนนเต็ม 5.00 คะแนน) ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ **ดีมาก** คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนโดยสรุปดังนี้

### 1.2.1 การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ของแผนฯ

(1) การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของแผนฯ ต่างๆ ค่อนข้างต่ำ ไม่ท้าทาย ทำให้ขาดโอกาสในการขับเคลื่อน การพัฒนาเชิงรุก เช่น ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

(2) ในการติดตาม และประเมินผลฯ ได้กำหนดค่าน้ำหนักของผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ร้อยละ 40 แต่ในการจัดทำแผนด้านนี้ของมหาวิทยาลัย เป็นไปเพื่อตอบ Feedback Report จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ EdPEX เท่านั้น โดยมีจำนวน 13 ตัวชี้วัด ซึ่งไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในมิติต่างๆ

(3) ตัวชี้วัดส่วนหนึ่งวัดผลในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา จำนวนการจัดกิจกรรม/โครงการ มีแผน/ไม่มีแผน ฯลฯ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ง่าย ซึ่งไม่สะท้อนคุณภาพ ประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

มหาวิทยาลัยควรนำแผนต่างๆ มาวิเคราะห์ ทบทวนกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายใหม่ โดยใช้ผลลัพธ์ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็น Baseline มีความท้าทาย เน้นเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### 1.2.2 การเขียนรายงานผลการดำเนินงาน

(1) การเขียนรายงานส่วนหนึ่งไม่ตรงประเด็น ไม่ครบถ้วนครอบคลุมตามที่ตัวชี้วัดกำหนด เช่น

- การรายงานเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการทำงาน/การให้บริการที่เน้นผู้เรียน ควรมีรายละเอียด อาทิ ระบบการทำงานเดิมดำเนินการอย่างไร ได้ทบทวน/ปรับปรุงใหม่ในส่วนไหนบ้าง การนำมาใช้แล้วเกิดผลช่วยให้การทำงานดีขึ้นอย่างไร (PDCA)

- การจัดการข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นๆ เช่น ช่องทางการรับข้อร้องเรียน ของมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ชัดเจน และร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข

- ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาและมีทักษะต่างๆ ตามกำหนด (ผู้บริหาร/สายวิชาการ/สายสนับสนุน)

(2) ควรระบุรายละเอียดของข้อมูลที่เก็บรวบรวมทั้งหมดให้ครบถ้วน อาทิ จำนวนนักศึกษา/จำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ฯลฯ เพื่อความชัดเจนในการคำนวณ ความน่าเชื่อถือ ความเป็นตัวแทนของข้อมูล รวมทั้งวิธีการคำนวณผลลัพธ์ที่ถูกต้องตามหลักการ

(3) ควรแสดงที่มาของข้อมูลให้ครบถ้วน เช่น ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) ของงานวิจัยและบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยควรถือเป็นโอกาสที่จะปรับวิธีการเขียนรายงานผลการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบในส่วนต่างๆ ให้มีความครบถ้วน ชัดเจน ตรงประเด็น รวมทั้งควรมีผู้รับผิดชอบตรวจสอบ สอบทาน ในภาพรวมอีกครั้งก่อนเสนอคณะกรรมการฯ

### 1.2.3 การจัดเก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัย

(1) การเก็บข้อมูลที่นำมารายงานส่วนหนึ่งไม่ได้แล้วเสร็จในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ดำเนินการติดตาม และประเมินผลฯ

(2) ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำรายงาน บางตัวชี้วัดจัดเก็บข้อมูลเร็วเกินไปทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่สะท้อน/ตรงกับวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูล เช่น การมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การเป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) ควรเก็บหลังจากนักศึกษาสำเร็จการศึกษามาระยะหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงมากขึ้น

(3) ควรสอบถามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด ในตัวชี้วัดที่พบว่าวิธีการคำนวณผลลัพธ์ วิธีการเก็บข้อมูล ฯลฯ ยังไม่ชัดเจน และเมื่อปรับปรุงแล้วควรเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะด้วย เพื่อให้การดำเนินการในปีต่อไปเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(4) ควรมีการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

## 2. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวhirัญพัฒน์) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นไปเพื่อให้ข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการฯ เห็นว่าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี จึงเห็นสมควรให้มีการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ด้วย คือ (1) กรรมการสภามหาวิทยาลัย (2) คณบดี หัวหน้าส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณบดี (3) บุคลากรสายวิชาการ และ (4) บุคลากรสายสนับสนุน โดยเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15-31 มกราคม 2567 ซึ่งสรุปคะแนนได้ดังนี้

### 2.1 สรุปคะแนนการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

ตารางที่ 4 คะแนนการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

กลุ่มผู้ตอบแบบประเมิน	ผู้ตอบแบบประเมิน			คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5.00 คะแนน)
	จำนวนผู้มีสิทธิ (คน)	จำนวนผู้ตอบ (คน)	คิดเป็นร้อยละ	
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ และนายกสภาคมนักศึกษาเก่า)	17	9	52.94	4.18
2. คณบดี หัวหน้าส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณบดี	16	10	62.50	4.19
3. บุคลากรสายวิชาการ	1,188	388	32.66	4.11
4. บุคลากรสายสนับสนุน	1,395	577	41.36	4.28
รวม	2,616	984	37.61	

รายละเอียดคะแนน สรุปความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตามภาคผนวก 3

ทั้งนี้อธิการบดีควรนำผลการตอบแบบประเมินฯ พร้อมสรุปความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ สรุปการสนทนากลุ่ม (ภาคผนวก 4) และความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ ไปพิจารณาและนำไปปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

## 2.2 สรุปการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี

คณะกรรมการได้นำข้อมูลต่างๆ อาทิ รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) การสนทนากลุ่มกับนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี และการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี มาประมวลและวิเคราะห์ แล้วมีข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์) โดยมีประเด็นดังนี้

### 2.2.1 ประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ก้าวหน้าและนำชื่นชม

(1) มหาวิทยาลัยตอบสนองนโยบายของสภามหาวิทยาลัยตามที่คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาแนวใหม่ให้ทันกับกระแสโลกให้ข้อเสนอเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาแนวใหม่ โดยมีความคืบหน้าที่สำคัญดังนี้

(1.1) จัดทำข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่างๆ เพื่อให้รองรับการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาแนวใหม่ เช่น ระเบียบฯ ว่าด้วยการเทียบโอนหน่วยกิตและผลการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษาในรูปแบบสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน และแนวทางในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เป็นต้น

(1.2) จัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อจัดการศึกษาทั้งในรูปแบบของการให้ปริญญา และ Non-Degree ตลอดจนปรับปรุงระบบรับสมัครนักศึกษาบัณฑิตศึกษาให้เป็นรูปแบบออนไลน์และรองรับกลุ่มผู้สมัครชาวต่างชาติ

(1.3) กำหนดนโยบายและกลไกในการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษาแนวใหม่ เช่น หลักสูตร Sandbox, CWIE, Joint Degree และ Double Degree ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น และจัดโครงการเรียนล่วงหน้า “SU : Next Step” และ “4+1” เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และลูกค้าในอนาคต กำหนดมาตรการและแนวทางช่วยเหลือหลักสูตรที่มีผลการดำเนินงานรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน และการพัฒนาทักษะ Global Citizen สำหรับนักศึกษา

(2) มหาวิทยาลัยมีผลการจัดอันดับที่สำคัญ ดังนี้ QS World University Rankings อยู่ในอันดับที่ 1,201-1,400 ของโลก, QS World University Rankings สาขา Archaeology อยู่ในอันดับที่ 151-200 ของโลก และอันดับที่ 2 ของ ASEAN, THE World University Rankings อยู่ในอันดับที่ 1,501+ ของโลก และ QS Stars Ratings ในภาพรวมระดับ 4 ดาว และได้รับมาตรฐานระดับ 5 ดาว จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ Employability, Arts and Culture, Teaching, Facilities และ Academic development

(3) มหาวิทยาลัยจัดทำโครงการวิจัยในลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์มาอย่างต่อเนื่อง และผลงานวิจัยได้รับรางวัลในระดับชาติหลายโครงการ อาทิ โครงการสมุทรสงครามอยู่ดีฯ และผลงานวิจัยได้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต เพิ่มรายได้ของชุมชน พัฒนาสิ่งแวดล้อม ฯลฯ รวมทั้งสามารถเป็นต้นแบบในการทำงานวิจัยเชิงบูรณาการข้ามศาสตร์แก่ส่วนงานต่างๆ มหาวิทยาลัยจึงควรทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น ขยายการทำงานวิจัยในลักษณะดังกล่าวไปยังจังหวัดต่างๆ ซึ่งช่วยสร้างมูลค่า คุณค่าแก่พื้นที่ชุมชน สังคม และรายได้ชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย

(4) มหาวิทยาลัยมีความพยายามในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนมากขึ้น โดยจัดกิจกรรมโครงการอบรมพัฒนาจำนวนมาก และเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาบุคลากรคือผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามขณะนี้ยังไม่เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะและสมรรถนะ ประสิทธิภาพ การปรับทัศนคติในการทำงานของบุคลากรที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้องด้วยทั้งวัฒนธรรมองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ มหาวิทยาลัยจึงควรติดตาม ประเมินผลและทบทวนรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการจัดอบรม

รวมทั้งสร้าง/ปรับปรุงที่ยี่เกี่ยวข้องต่างๆ ด้วย อาทิ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง การเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ ฯลฯ

(5) มหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นในเรื่องการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ EdPEX โดยใช้ทรัพยากร บุคลากร เวลา งบประมาณ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการจำนวนมาก และปัจจุบันมหาวิทยาลัย คณะส่วนใหญ่มีคะแนนการประเมินคุณภาพฯ ในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับ อย่างไรก็ตามยังมีคณะส่วนหนึ่งที่เห็นว่าควรยืดหยุ่นให้แต่ละคณะสามารถเลือกระบบการประเมินคุณภาพภายในที่ได้รับการยอมรับ แทนเกณฑ์ EdPEX ได้ เพื่อให้คณะสามารถพัฒนาได้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง

(6) นำระบบ d-Saraban มาใช้โดยเริ่มนำร่องที่สำนักงานอธิการบดีและขณะนี้ได้นำมาใช้ทั่วทั้งองค์กรแล้ว ระบบนี้ช่วยลดการใช้ทรัพยากร การทำงาน/การสืบค้นข้อมูลสะดวก รวดเร็วขึ้น

(7) จัดทำ/แก้ไขระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญแล้วส่วนหนึ่ง ซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงาน การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ อว. กำหนด เช่น ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการใช้รถของมหาวิทยาลัยศิลปากร ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี ข้อบังคับฯ ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยศิลปากรและหลักเกณฑ์การจ่ายเงินสวัสดิการ เป็นต้น

(8) มีความพยายามในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการพื้นที่ City Campus เมืองทองธานี

อย่างไรก็ตามประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ก้าวหน้าดังกล่าว ยังคงต้องปรับปรุงพัฒนาการทำงานในเชิงรุกเพื่อให้การทำงาน การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทันกับภาวะพลิกผัน

## 2.2.2 ปัญหาสำคัญ/เร่งด่วน

(1) ควรปรับระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย ให้เอื้อต่อการทำงาน ลดขั้นตอน ยืดหยุ่น ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดการใช้ทรัพยากร ระยะเวลาการทำงาน ส่งเสริมการหารายได้ ฯลฯ

(2) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ทั่วถึงมากขึ้น มีการรายงานความคืบหน้าในการทำงาน/ปัญหา/ข้อขัดข้องที่ไม่สามารถดำเนินการได้ให้บุคลากร นักศึกษาทราบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพิ่มการมีส่วนร่วม/การให้ข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน

(3) ควรจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาวิทยาเขตของทุกวิทยาเขตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อาทิ การใช้พื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ฯลฯ โดยมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และสื่อสารถ่ายทอดให้ทราบทั่วกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(4) จากการพิจารณารายงานผลการดำเนินงานฯ ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมยังไม่โดดเด่นเท่าที่ควร และมีข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม การตอบแบบประเมินฯ ว่าอาจเป็นเพราะไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงและเสนอว่าควรพิจารณาให้มีผู้รับผิดชอบด้านศิลปวัฒนธรรมโดยตรงด้วย เพื่อช่วยขับเคลื่อนสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยศิลปากรซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางด้านศิลปะและการออกแบบ และเพิ่มโอกาสในการแสดงศักยภาพของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการได้รับทุนสนับสนุนการจัดงานจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

(5) เมื่อมหาวิทยาลัยมีแนวคิดในการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ควรพิจารณาและวิเคราะห์ให้รอบคอบ รอบด้านถึงความจำเป็นในการจัดตั้ง ขอบเขตภาระงาน บุคลากร งบประมาณ ความคุ้มค่า ฯลฯ โดยเฉพาะมิติด้านความซ้ำกับหน่วยงานเดิม รวมทั้งในการเสนอจัดตั้งหน่วยงานใหม่ให้เสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณาควรนำเสนอข้อมูลให้ครบถ้วน ชัดเจน เพียงพอต่อการตัดสินใจ

(6) ควรรวบรวมปัญหา อุปสรรคในการทำงาน การบริหารจัดการในช่วงที่ผ่านมาด้วย เพราะปัญหาเดิมอาจจะมีความเชื่อมโยง ส่งผลกระทบกับการทำงาน/การพัฒนา/ขับเคลื่อนงานในปัจจุบัน หรือทำให้งานในปัจจุบันปัญหามีเพิ่มขึ้น รวมทั้งติดตามว่างานใดดำเนินการเสร็จแล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการ ยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อสานต่อ หรือพิจารณาว่าต้องดำเนินการต่อไปอย่างไร

### 2.2.3 เกี่ยวกับอธิการบดี

(1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม เข้าถึงง่าย เป็นกันเอง ให้เกียรติผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และเต็มใจพยายามช่วยแก้ไข้ปัญหา จากคุณลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บริหาร บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถขอคำปรึกษาได้โดยตรง อย่างไรก็ตามอาจทำให้อธิการบดีต้องมาแก้ไข้ปัญหาในทุกเรื่องด้วยตนเอง เวลาในการทำงานเพื่อสะสางปัญหาเดิม การทำงานเชิงนโยบายมีน้อยลง

(2) มีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน ขยัน อดทนและเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการ จึงเป็นตัวอย่างสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่

(3) มีความประณีประนอม ยืดหยุ่น สามารถประสานงานกับส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ได้ดี ทำให้คณะ บุคลากรร่วมมือกันทำงาน อย่างไรก็ตามการประณีประนอม การเกรงใจ ทำให้บางครั้งการตัดสินใจบางเรื่องไม่เด็ดขาด ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำ การเป็นตัวของตัวเอง

(4) ควรเพิ่มภาวะความเป็นผู้นำ การกล้าตัดสินใจด้วยตนเองซึ่งจะส่งเสริมภาพลักษณ์ ความเป็นผู้นำของอธิการบดี และความเป็นอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น

(5) การบริหารมหาวิทยาลัยมีโครงสร้าง การบริหารจัดการที่ซับซ้อน ยุ่งยากมากกว่าคณะที่เคยบริหารงานมา จึงควรเพิ่มการเรียนรู้ในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ปัญหาการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยต่างๆ ฯลฯ ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง การกล้าตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น ความเป็นผู้นำ และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการริเริ่ม/การปรับ/การพัฒนาระบบงานใหม่ๆ

(6) ให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนงาน นักศึกษา จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้จัดงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

(7) กำกับติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยผ่านที่ประชุมต่างๆ อาทิ คณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นระบบ กลไกการดำเนินการที่ดี อย่างไรก็ตามพบว่าการดำเนินการในบางเรื่องยังไม่ก้าวหน้า ล่าช้า ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงควรทบทวนและปรับการกำกับติดตามการทำงาน นอกเหนือจากรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(8) ควรรวบรวมปัญหา อุปสรรคในการทำงานที่ผ่านมาและสืบเนื่องถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องสำคัญๆ อาทิ ด้านการเงิน การเบิกจ่าย ระเบียบ ข้อบังคับ คุณภาพชีวิตนักศึกษา กายภาพ และวางแผนการแก้ไข้ปัญหาโดยเร่งด่วน กำหนดเวลาแล้วเสร็จ จัดเรียงลำดับความสำคัญ โดยต้องใช้ความเด็ดขาดในการทำงาน/การแก้ไข้ปัญหา เพราะหากไม่เร่งดำเนินการก็จะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ การทำงานให้บรรลุผลตามแผนที่กำหนด รวมทั้งการขับเคลื่อนให้ทันกับภาวะพลิกผัน

(9) ยังไม่เห็นความเปลี่ยนแปลง/ผลงานเชิงประจักษ์ของอธิการบดีเมื่อเทียบกับความคาดหวังเมื่ออธิการบดีปฏิบัติหน้าที่ในช่วงปีที่ 2 แล้วควรแสดงให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์ และในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการอาจจะแสดงส่วนที่มหาวิทยาลัยดำเนินการให้เห็นชัดเจนขึ้น

(10) อธิการบดีให้ความสำคัญ รับฟังและใส่ใจในการบริหารงาน การแก้ไข้ปัญหา การขับเคลื่อนนโยบายของอธิการบดี แต่ส่วนหนึ่งยังมีปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข้ปัญหายังไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร โดยเฉพาะด้านการเงิน การตรวจสอบ การปรับแก้ไข้ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เอื้อและทันต่อ

ความเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยที่สำคัญส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี ที่ส่วนหนึ่งยังมีสมรรถนะไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และยึดกับระบบราชการ ฯลฯ อธิการบดีจึงควรเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาในส่วนนี้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะใช้กลไกที่มหาวิทยาลัยมีอยู่รวมทั้งควรขอคำปรึกษา แนะนำจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

#### 2.2.4 เกี่ยวกับรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี

(1) รองอธิการบดีส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ แต่ส่วนหนึ่งยังขาดประสบการณ์การบริหารในระดับมหาวิทยาลัย ควรเร่งทำงานเชิงรุกให้มีผลงานเชิงประจักษ์

(2) ควรมีการวิเคราะห์บทบาทภารกิจของรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ให้เหมาะสมกับสถานการณ์/ภาระงาน และกำหนดจำนวน แต่งตั้งรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดีเท่าที่จำเป็น นอกจากนั้นควรพิจารณากลับกรองคุณสมบัติของบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งเป็นรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถทำงาน พัฒนา/ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### ส่วนที่ 3

#### ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)

คณะกรรมการได้นำข้อมูลต่างๆ อาทิ รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566) การสนทนากลุ่มกับนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี การตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี ข้อเสนอแนะในปีที่ผ่านมา มาและยังคงเป็นปัญหาต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยจากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (ชุดที่ ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวิวัฒน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิและอุปนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นประธานกรรมการ) ซึ่งได้สนทนากับบุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า และมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย รวมทั้งได้พิจารณาบริบทความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย และการขับเคลื่อนเพื่อให้ทันกับภาวะพลิกผัน (Disruption) มาประมวลและวิเคราะห์แล้ว มีข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเร่งด่วนต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และอธิการบดี (ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์) นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนามหาวิทยาลัย โดยสรุปดังนี้

#### ตารางที่ 5 สรุปข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ

ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
1. การผลิตบัณฑิต	<p><b>1. หลักสูตร</b></p> <p>สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบแนวทางการขับเคลื่อนการจัดศึกษาแนวใหม่ให้ทันกับกระแสโลก และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ยืดหยุ่น ซึ่งมหาวิทยาลัยได้เริ่มต้นดำเนินการไปแล้วส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตามเรื่องนี้เป็นนโยบายที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัย และเรื่องที่ต้องดำเนินการอีกหลายเรื่องทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัยและคณะ มหาวิทยาลัยจึงควรเร่งรัดการทำงาน วางแผนการทำงาน การกำกับติดตาม และรายงานความก้าวหน้าให้สภามหาวิทยาลัยทราบอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>2. คุณภาพชีวิตนักศึกษาและกิจกรรมนักศึกษา</b></p> <p>มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางในการส่งเสริม การบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตนักศึกษา อย่างไรก็ตามควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตฯ โดยคำนึงถึงหลักการ Student First และมีการรับฟัง/การมีส่วนร่วมของนักศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทาง/มาตรการในการดำเนินงาน จัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้บรรลุผลตามแผน</p>
2. การวิจัยและการบริการวิชาการ	<p>ที่ผ่านมาผลการดำเนินงานและผลลัพธ์ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1. ด้านการวิจัย เนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 มีโจทย์และตัวชี้วัดด้านการวิจัยที่ท้าทายมากขึ้น จึงควรเร่งรัด ผลักดัน และทำงานเชิงรุกให้มากขึ้นเพื่อให้ผลงานวิจัยเป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>2. ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยพึงเร่งการให้บริการวิชาการเพื่อสร้างรายได้และการเพิ่มคุณค่าให้มหาวิทยาลัย</p> <p>รวมทั้งควรส่งเสริม สร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างการบริการวิชาการ และงานวิจัยในมิติต่างๆ อาทิ การนำการบริการวิชาการต่อยอดเป็นงานวิจัย</p>


ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
<p><b>3. บทบาทและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้านศิลปวัฒนธรรม</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยควรคงไว้และยกระดับความเป็นผู้นำด้านศิลปะและการออกแบบในเชิงรุก ภาพลักษณ์ (Branding) เพื่อสร้างการรับรู้ในระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งความเชื่อมั่นในศักยภาพและโอกาสที่จะเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัยและประเทศ</li> <li>ควรสืบสาน ถ่ายทอดมรดกและจิตวิญญาณด้านศิลปะของมหาวิทยาลัยสู่คนรุ่นใหม่ในทุกกระดับ เพื่อความเข้มแข็งที่ยั่งยืนสืบไป</li> <li>ควรติดตาม สานต่อโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอกทั้งหมด โดยเฉพาะโครงการธัชชา ทิมมหาวิทยาลัยศิลปากรได้รับงบประมาณจาก อว. มาดำเนินการ ซึ่งมีโครงการสำคัญๆ ทั้งสุวรรณภูมิศึกษา พิพิธภัณฑศิลปกรรมแห่งชาติ ฯลฯ รวมทั้งผลที่เกิดจากการดำเนินโครงการดังกล่าว อาทิ ผลงานวิจัย เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย</li> </ol>
<p><b>4. Digital Transformation</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ควรเร่งจัดทำแผนปฏิรูปด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยและเสนอสภามหาวิทยาลัยโดยเร็ว</li> <li>ควรเร่งดำเนินการขับเคลื่อนการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และระบบต่างๆ ที่ยังมีข้อจำกัดให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567</li> </ol>
<p><b>5. การบริหาร</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. ภาวะภาพและการบริหารจัดการพื้นที่</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 มหาวิทยาลัยควรจัดทำ/สอบทาน/ทบทวนแผนแม่บทของมหาวิทยาลัยในแต่ละวิทยาเขต ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการมีส่วนร่วมของประชาคม และคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการพัฒนาคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งเร่งรัดแก้ปัญหาการใช้พื้นที่ในวิทยาเขตต่างๆ ในทุกมิติ อาทิ สาธารณูปโภค การจราจร ความปลอดภัย เป็นต้น</li> <li>1.2 เพื่อขยายศักยภาพของโรงเรียนสาธิตฯ มหาวิทยาลัยพึงสนับสนุนการขยายพื้นที่ของโรงเรียนสาธิตฯ รวมทั้งสนับสนุนการเพิ่มพื้นที่ของคณะดุริยางคศาสตร์ เพื่อรองรับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น</li> </ol> </li> <li><b>2. บุคลากร</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ยังคงต้องพัฒนาทักษะเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2.2 ปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความหลากหลายของผู้เรียนในอนาคต จำเป็นต้องยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายวิชาการ ให้ก้าวทันการพัฒนาของศาสตร์ต่างๆ มหาวิทยาลัยพึงให้ความสำคัญและมีแผนการพัฒนาคณาจารย์ในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะต่างๆ ที่ชัดเจน เพื่อการผลิตบัณฑิต ผู้เรียนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสนับสนุนระบบเงินเดือน สวัสดิการให้คณาจารย์เทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างเหมาะสม</li> <li>2.3 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน อย่างไรก็ตามในการจัดโครงการอบรมพัฒนา ควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปัจจุบัน และติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น</li> </ol> </li> <li><b>3. งบประมาณ การเงิน พัสดุ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลง มหาวิทยาลัยต้องเร่งรัดในการแสวงหารายได้จากแหล่งอื่น</li> </ol> </li> </ol>


ด้าน	ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ
	<p>มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากงานวิจัยและการบริการวิชาการ โดยต้องปรับระบบ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการแสวงหารายได้ การบริหารจัดการงบประมาณ และการเบิกจ่ายเงินที่มีความสะดวก คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และภายใต้หลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p> <p>3.2 ควรสอบทานกระบวนการเกี่ยวกับพัสดุที่ใช้ระเบียบของกระทรวงการคลัง ให้เกิดความรัดกุมมากขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย</p>


จากข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการในตารางที่ 5 มหาวิทยาลัยต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน จึงควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานให้คณะกรรมการทราบรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะทุกไตรมาส/หรือใช้ในการติดตาม และประเมินผลฯ ปีต่อไป จนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมาย

# ภาคผนวก

(ข้อมูลสแกนจาก QR Code)

<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<p>ศาสตราจารย์ ดร.ชนะเศรษฐ์ งามวิจิตรพัฒน์ อธิการบดี ส่งรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ประกอบด้วยเอกสาร จำนวน 4 รายการ ดังนี้</p> <p><b>ส่วนที่ 1</b> รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</p> <p><b>ส่วนที่ 2</b> รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</p> <p><b>ส่วนที่ 3</b> รายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</p> <p><b>ส่วนที่ 4</b> รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)</p>	

<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>รายละเอียดการพิจารณาคะแนน ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566)</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<p>คณะกรรมการในการประชุมครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567 และครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 ได้พิจารณาตรวจสอบ สอบทาน และให้คะแนนในแต่ละส่วนดังนี้</p> <p><b>ส่วนที่ 1</b> รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</p> <p><b>ส่วนที่ 2</b> รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</p> <p><b>ส่วนที่ 3</b> รายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญและเร่งด่วน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</p>	

<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>สรุปผลแบบประเมิน และประมวลผลแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่ม กรรมการสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ และนายกสภามคมนตรีศึกษาเก่า)</li> <li>- กลุ่ม คณบดี หัวหน้าส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ</li> <li>- กลุ่ม บุคลากรสายวิชาการ</li> <li>- กลุ่ม บุคลากรสายสนับสนุน</li> </ul>	

<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 4</b> <b>สรุปข้อมูลการสนทนากลุ่ม</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่ม นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และ นายกสภามคมนักศึกษาเก่า</li> <li>- กลุ่ม กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ และผู้แทนประธาน สภาคณาจารย์และพนักงาน</li> <li>- กลุ่ม คณบดี หัวหน้าส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 5</b> <b>สรุปข้อเสนอแนะจากรายงานผลการติดตาม และประเมินผลดำเนินงานของส่วนงานฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<p>ข้อเสนอแนะมาจากการสนทนากลุ่ม ตอบแบบประเมินฯ ของบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย จัดทำโดย คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานฯ (ศาสตราจารย์ ดร.จตุรนต์ ธีระวัฒน์ ประธานกรรมการ)</p>	
<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 6</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<p>แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี</p>	
<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 7</b> <b>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อบังคับฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี พ.ศ. 2560</li> <li>- ข้อบังคับฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562</li> <li>- ข้อบังคับฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2566</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>ภาคผนวก 8</b> <b>คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ และอนุกรรมการ</b></p>	<p style="text-align: center;">QR-Code</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี</li> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการออกแบบการตอบแบบประเมิน และประมวลผลแบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ของอธิการบดี</li> </ul>	

ภาคผนวก 9	QR-Code
คู่มือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	