



แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 5/2566  
เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

	หน้าที่
บทสรุปผู้บริหาร	2
ส่วนที่ 1 บทนำ	6
ส่วนที่ 2 เป้าหมายการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ (Roadmap to Success) ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570	8
ส่วนที่ 3 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570	23
ส่วนที่ 4 โครงการสำคัญ (Milestone Projects) ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567-2570	39
ส่วนที่ 5 การกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570	62
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยศิลปากร	65
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน	67
ภาคผนวก ค ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2564 หรือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	87
คณะผู้จัดทำ	102

## บทสรุปผู้บริหาร

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 มหาวิทยาลัยได้นำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กร ทั้งจากบริบทปัจจัยภายในและภายนอก แผนแม่บทในระดับต่าง ๆ รวมถึงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยพิจารณาตามแนวคิด Porter's Five Forces Model, SWOT Analysis และ TOWS Matrix รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ **“มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน”** โดยมีพันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ปี พ.ศ. 2567 – 2570 ดังนี้

### พันธกิจ

1. พัฒนาและถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม
2. วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน
3. ให้บริการทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความผาสุกแก่สังคม ผ่านการมีส่วนร่วมกับชุมชนและเครือข่ายเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการบูรณาการองค์ความรู้และวัฒนธรรม
4. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศ ต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม ด้วยศิลปะและการออกแบบ เพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืน

### เป้าหมายผลลัพธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ภายในปี พ.ศ. 2570

1. QS World University Rankings by Subject For Art and Design อันดับ 1 ใน 200
2. The Times Higher Education (THE) Impact Rankings ไม่น้อยกว่า 2 ด้าน ติด Top 10 ของประเทศ
3. ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) เป็น 2 เท่าของงบประมาณการวิจัยและบริการวิชาการ
4. ความสำเร็จตามแผน ร้อยละ 85 ในการเป็น Digital University<sup>1</sup>

### ยุทธศาสตร์

1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความสร้างสรรค์ เป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัย
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างความผาสุกและยั่งยืนให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการ
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

<sup>1</sup> ความสำเร็จวัดจาก 1) ระดับสัญญาณของ Internet/Wi-Fi ในระดับมหาวิทยาลัย มากกว่า 100Mbps ในทุกวิทยาเขต 2) ผลประเมิน Service Level Agreement (SLA) ของเครือข่ายและระบบงานที่สำคัญ [เกณฑ์การประเมินตามผล SLA (เกณฑ์: 99.0%=3 คะแนน, 99.5%=4 คะแนน, 99.9%=5 คะแนน) ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบฐานข้อมูลหลัก REG, ERP, MIS, RIS, ระบบเว็บไซต์ และระบบ SSO ≥ 3 คะแนน, ความพึงพอใจต่อการใช้งานอินเทอร์เน็ตของนักศึกษาและบุคลากร ≥ 3.51]

## กลยุทธ์

1. สร้างการรับรู้ในระดับนานาชาติ ในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. สร้างผู้เรียนเพื่อรองรับการเป็นพลเมืองโลก
3. สร้างองค์ความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
4. บูรณาการองค์ความรู้ศาสตร์และศิลป์ในงานวิจัย/ บริการวิชาการ เพื่อเพิ่มคุณค่า/ มูลค่านำไปสู่การพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ
5. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุง อนุรักษ์ต่อยอดศิลปวัฒนธรรมของประเทศ
6. สร้าง/ พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีธรรมาภิบาล

### โครงการสำคัญ (Milestone Projects) ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

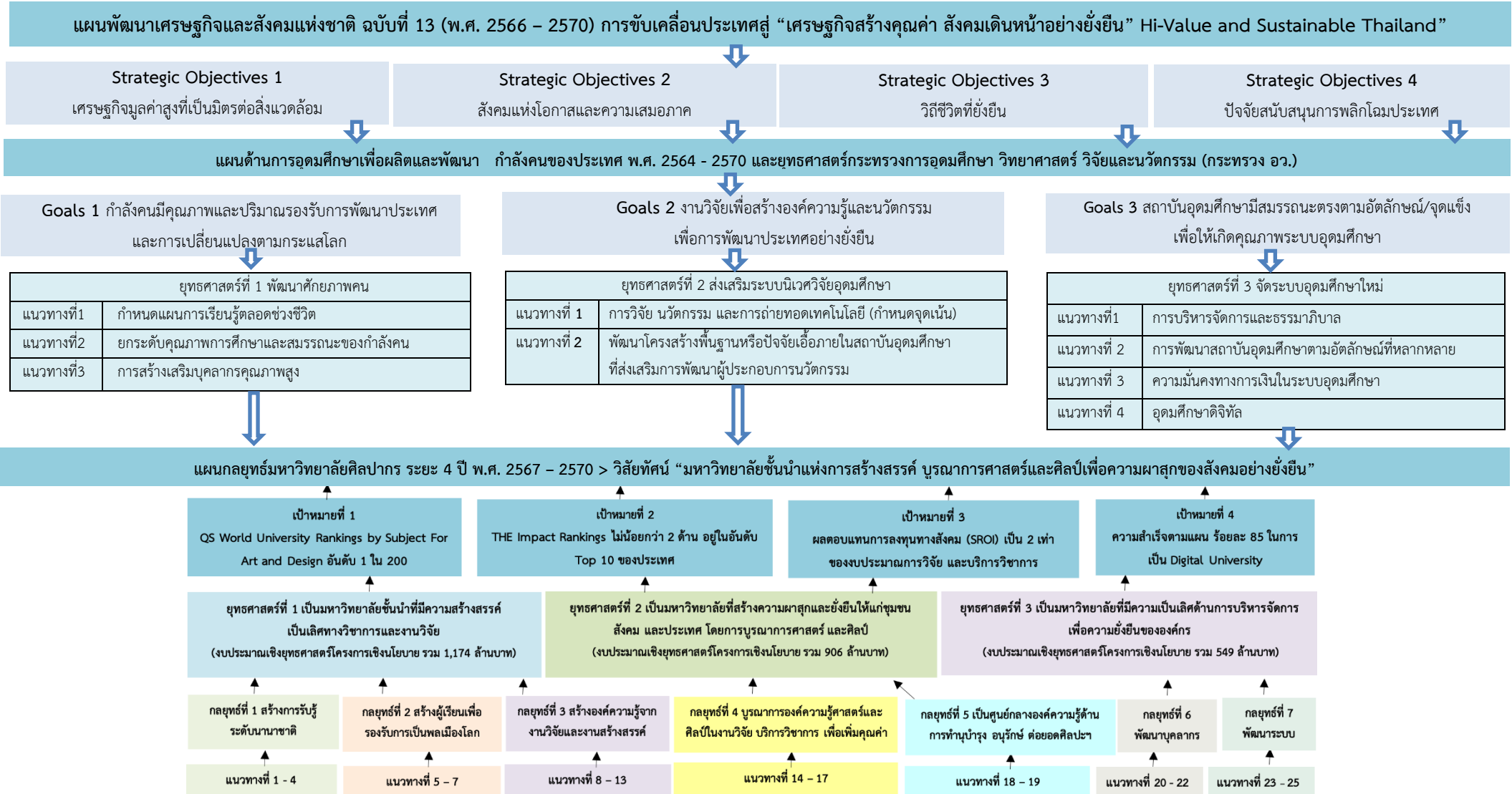
<b>โครงการที่ 1: โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University</b>
<b>โครงการที่ 2: โครงการพลิกโฉม มหาวิทยาลัยศิลปากร</b>
2.1 โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus และการสร้าง/ ปรับปรุงหลักสูตรใหม่
2.2 โครงการพัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus
<b>โครงการที่ 3: โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร</b>
3.1 โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร
3.2 โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

## งบประมาณในการขับเคลื่อนโครงการเชิงนโยบาย

ยุทธศาสตร์	ประเภทงบประมาณ	กรอบงบประมาณที่ใช้ในการขับเคลื่อนโครงการเชิงนโยบาย (ทุกแหล่งงบประมาณ หน่วยนับ : ล้านบาท)					
		ปีงบ 67	ปีงบ 68	ปีงบ 69	ปีงบ 70	รวม 4 ปี	%
1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความสร้างสรรค์ เป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัย	รวม	250.9732	283.2430	310.2025	329.8755	1,174.2942	44.66
	คณะวิชา/ ส่วนงาน	223.3832 (89.01%)	253.6830 (89.56%)	273.9425 (88.31%)	293.6155 (89.01%)	1,044.6242 (88.96%)	39.73
	ส่วนกลาง	27.5900 (10.99%)	29.5600 (10.44%)	36.2600 (11.69%)	36.2600 (10.99%)	129.6700 (11.04%)	4.93
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างความสุขและยั่งยืนให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการ	รวม	183.8153	243.1000	238.6000	240.6000	906.1153	34.46
	คณะวิชา/ ส่วนงาน	98.7153 (53.70%)	102.0000 (41.96%)	105.0000 (44.01%)	107.0000 (44.47%)	412.7153 (45.55%)	15.70
	ส่วนกลาง	85.1000 (46.30%)	141.1000 (58.04%)	133.6000 (55.99%)	133.6000 (55.53%)	493.4000 (54.45%)	18.76

ยุทธศาสตร์	ประเภท งบประมาณ	กรอบงบประมาณที่ใช้ในการขับเคลื่อนโครงการเชิงนโยบาย (ทุกแหล่งงบประมาณ หน่วยนับ : ล้านบาท)					
		ปีงบ 67	ปีงบ 68	ปีงบ 69	ปีงบ 70	รวม 4 ปี	%
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้าน การบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนของ องค์กร	รวม	94.7328	150.7200	151.5200	152.0200	548.9928	20.88
	คณะวิชา/ ส่วนงาน	79.1328 (83.53%)	134.7200 (89.38%)	135.2200 (89.24%)	135.7200 (89.28%)	484.7928 (88.31%)	18.44
	ส่วนกลาง	15.6000 (16.47%)	16.0000 (10.62%)	16.3000 (10.76%)	16.3000 (10.72%)	64.2000 (11.69%)	2.44
รวม	รวม	529.5213	677.0630	700.3225	722.4955	2,629.4023	100.00
	คณะวิชา/ ส่วนงาน	401.2313 (75.77%)	490.4030 (72.43%)	514.1625 (73.42%)	536.3355 (74.23%)	1,942.1323 (73.86%)	73.86
	ส่วนกลาง	128.2900 (24.23%)	186.6600 (27.57%)	186.1600 (26.58%)	186.1600 (25.77%)	687.2700 (26.14%)	26.14

สรุปความเชื่อมโยงและสอดคล้องของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 กับแผนระดับชาติ และระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง



# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### 1.1 บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว (World Disruption) มีความผันผวนไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อน ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงสำคัญในระดับโลก (Global Megatrends) อาทิ ด้านเศรษฐกิจและการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศของประเทศมหาอำนาจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ วิถีชีวิตวัฒนธรรม สังคม และพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโลก และปัจจัยข้อกำหนดของนโยบายระหว่างประเทศและในประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบเป็นวงกว้างในระดับโลก ประเทศ องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนของประเทศ

จากบริบทที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ประเทศไทยต้องปรับตัวครั้งใหญ่ โดยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) สำหรับในภาคอุดมศึกษาได้ให้ความสำคัญกับแผนแม่บทด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แผนแม่บทด้านการเรียนรู้ แผนแม่บทด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570 ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของแรงงานในประเทศ การพัฒนาบัณฑิตจบใหม่ให้มีทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 และมีขีดความสามารถทางการแข่งขันสูง เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

โดยตลอดระยะเวลา 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากรมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับปัจจัยภายในและบริบทภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 ในครั้งนี้ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด

### 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นกรอบแสดงแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร ระหว่างปี พ.ศ. 2567 - 2570
2. เพื่อใช้ในการถ่ายทอดไปยังแผนปฏิบัติประจำปีให้กับคณะวิชา/ ส่วนงาน ภายในมหาวิทยาลัย
3. เพื่อใช้สื่อสารให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยถือปฏิบัติไปในทิศทางที่กำหนด
4. เพื่อใช้สื่อสารให้กับหน่วยงานภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทราบเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570

### 1.3 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 มหาวิทยาลัยได้นำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์ Trend Analysis, Competitor Analysis, PESTEL Analysis, การประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยพิจารณาตามแนวคิด Porter's Five Forces Model, SWOT Analysis และ TOWS Matrix รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ **“มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการ ศาสตร์และศิลป์ เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน”**

### 1.4 สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

การจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570 ครั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

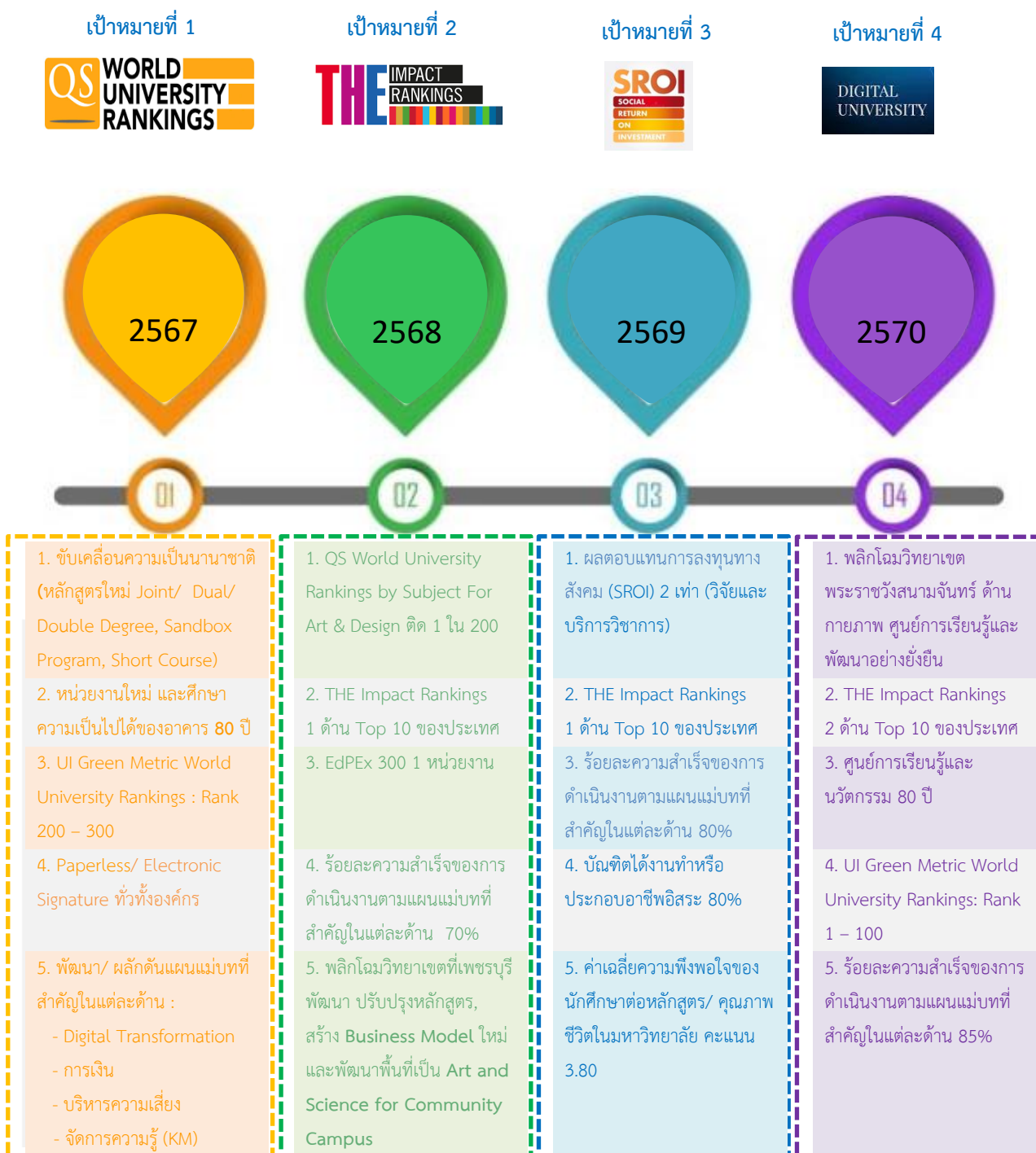
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน
- การวิเคราะห์ SWOT มหาวิทยาลัยศิลปากร จากการจัดประชุมระดมความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 16 – 18 พฤศจิกายน 2565
- ผลการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่ นักศึกษาและบัณฑิต ผู้ปกครอง ครูแนะแนว นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต ผู้กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- ผลการวิเคราะห์บริบทของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
- ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)
- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)
- เอกสารแผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570
- เอกสารแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570
- แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 – 2579
- เอกสารรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามเกณฑ์ EdPEX ประจำปีการศึกษา 2564



## ส่วนที่ 2

### เป้าหมายการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ (Roadmap to Success)

ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570



ภาพแสดงเป้าหมายการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ (Roadmap to Success) ของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

ประเด็นที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570 จำนวน 20 ประเด็น ดังนี้

ความสำคัญ	ประเด็นที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา	
		ดำเนินการทันที (ภายในปี 67)	ดำเนินการในปีถัดไป (ภายในปี 68-70)
เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการต่อยอดให้แข่งขันได้และบรรลุวิสัยทัศน์	1. หลักสูตรและบัณฑิตมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ชาติ/ อว. กำหนด และมีความเป็นเลิศ ความโดดเด่น รวมทั้งบัณฑิตมีคุณลักษณะเป็นพลเมืองโลก และมีอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	✓	
	2. สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่บูรณาการศาสตร์และศิลป์ ต่อยอดผลงานที่ได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่า แก้ไขปัญหาสังคมและประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และเศรษฐกิจใหม่ ตอบโจทย์แหล่งทุนและนโยบายของประเทศ	✓	
	3. ขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติ โดย SU International Centre และมีผลประเมิน QS Star Rating ระดับ 5 ดาว 6 ด้าน	✓	
	4. บริหารจัดการทุกระบบงานอย่างมีธรรมาภิบาล เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ	✓	
	5. สร้างวัฒนธรรมและบริหารความเสี่ยงในทุกระบบงานทั่วทั้งองค์กร	✓	
	6. พัฒนาบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับให้มีขีดความสามารถ สมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย	✓	
	7. ยกระดับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษา และคุณภาพชีวิตของบุคลากร	✓	
	8. พัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทุกกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และลูกค้าเป็นสำคัญ	✓	
	9. ยกระดับความมั่นคงทางการเงิน เพื่อการเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยจัดหาแหล่งรายได้เพิ่มหลากหลายช่องทาง	✓	
เพื่อเสริมจุดแข็งและแข่งขันได้	10. หลักสูตรได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล/ องค์กรวิชาชีพระดับนานาชาติ		✓
	11. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อพฤติกรรม ความต้องการของผู้เรียน ตลาด และประเทศ ในอนาคต	✓	
	12. ขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัย ผลงานมีการเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ โดยตีพิมพ์ใน (Q1-Q2) ในฐานข้อมูล SCOPUS	✓	
	13. พัฒนาวิทยาเขตและชุมชนโดยรอบ เพื่อความผาสุกและยั่งยืนของสังคมตามอัตลักษณ์พื้นที่ มีเป้าหมายอันดับ UI GreenMetric World University Rankings น้อยกว่าอันดับ 100		✓
เพื่อเป็นผู้นำและบรรลุวิสัยทัศน์	14. สื่อสาร และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแบบเชิงรุกและมีอาชีพทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	
	15. ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน QS World University Rankings by Subject For Art and Design ติดอันดับ 1 ใน 200	✓	
	16. ขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (THE Impact Rankings) อย่างน้อย 2 ด้าน อยู่ในอันดับ Top 10 ของประเทศ		✓
	17. จัดตั้งสำนักงานจัดการสิทธิเทคโนโลยี (Technology Licensing Office : TLO)		✓
	18. ขับเคลื่อน ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) ให้เป็น 2 เท่าของงบประมาณการวิจัย บริการวิชาการ		✓
	19. จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมและศิลปะการออกแบบ (SU for Culture And Design Center (SU_CAD), สำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		✓
20. บริหารจัดการองค์กรโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศผ่านการประเมิน EdPEX 300 จำนวน 3 หน่วยงาน		✓	
<b>รวม</b>		<b>13</b>	<b>7</b>

## โครงการสำคัญ (Milestone Projects)

มหาวิทยาลัยเสนอโครงการสำคัญ (Milestone Projects) 3 โครงการ ในภาพรวม (Conceptual Plans) เพื่อใช้ในการผลักดันและดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 และเพื่อเสนอขอความเห็นชอบในหลักการจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการต่อไป โดยสรุปดังนี้ (รายละเอียดของโครงการอยู่ในส่วนที่ 4 โครงการสำคัญฯ)

1. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University				
<b>ที่มา:</b> ระบบเครือข่ายที่ไม่ตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของผู้ใช้งาน ระบบอุปกรณ์ที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การขาดข้อมูลที่น่าเชื่อถือ พร้อมใช้งานและเที่ยงตรง ระบบงานและบุคลากรที่ยังไม่พร้อมหรือรองรับการปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล				
<b>ความเชื่อมโยงกับแผน:</b> เป้าหมาย 4 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์ที่ 6, 7				
<b>1. กลยุทธ์: Digital Transformation</b>				
1. สร้าง/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยทุกวิทยาเขต รองรับการใช้งาน การเรียนการสอน				
2. ปรับ/พัฒนาระบบงาน สร้างฐานข้อมูลกลาง Big Data Platform เชื่อมโยงระบบงานหลักทุกระบบที่สำคัญ เช่น REG, ERP, MIS, RIS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานและการตัดสินใจ				
เป้าหมาย/ผลลัพธ์	67	68	69	70
ระบบเครือข่าย/เครือข่ายไร้สาย รองรับการทำงาน การเรียนการสอน ครอบคลุมในทุก ๆ พื้นที่ของทุกวิทยาเขต ความเร็วไม่น้อยกว่า 100 Mbps ทุกจุด ในปี 2568 รองรับการทำงานในรูปแบบดิจิทัลทั้งองค์กร		/		
Big Data Platform ที่เชื่อมระบบ REG, ERP, MIS, และ RIS ใช้เรียกข้อมูลแบบ Real Time เพื่อการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคาดการณ์ของงานประจำและการตัดสินใจของผู้บริหาร		/	/	
มีกองทุนพัฒนาดิจิทัล เพื่อการปรับปรุง จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานสำหรับนักศึกษาและบุคลากร และพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล มหาวิทยาลัยศิลปากร (งบปีละ 1% ของค่าธรรมเนียม)				/

## 2. โครงการพลิกโฉม มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 2.1 โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus และการสร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรใหม่

**ที่มา:** ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 จำนวนนักศึกษาในวิทยาเขตฯ ลดลงอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ทำให้การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาไม่เต็มศักยภาพ จำเป็นต้องวางแผนใช้ประโยชน์อาคารสถานที่ของวิทยาเขตฯ ให้คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและเพื่อทดแทนรายได้บางส่วนที่หายไป อีกทั้งวิทยาเขตฯ ยังประสบปัญหาการรับรู้ในเชิงพื้นที่ของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยว เป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจประชาชนในพื้นที่

**ความเชื่อมโยงกับแผน:** เป้าหมาย 1, 2, 3 ยุทธศาสตร์ที่ 2, 3 กลยุทธ์ที่ 2, 3, 4, 5

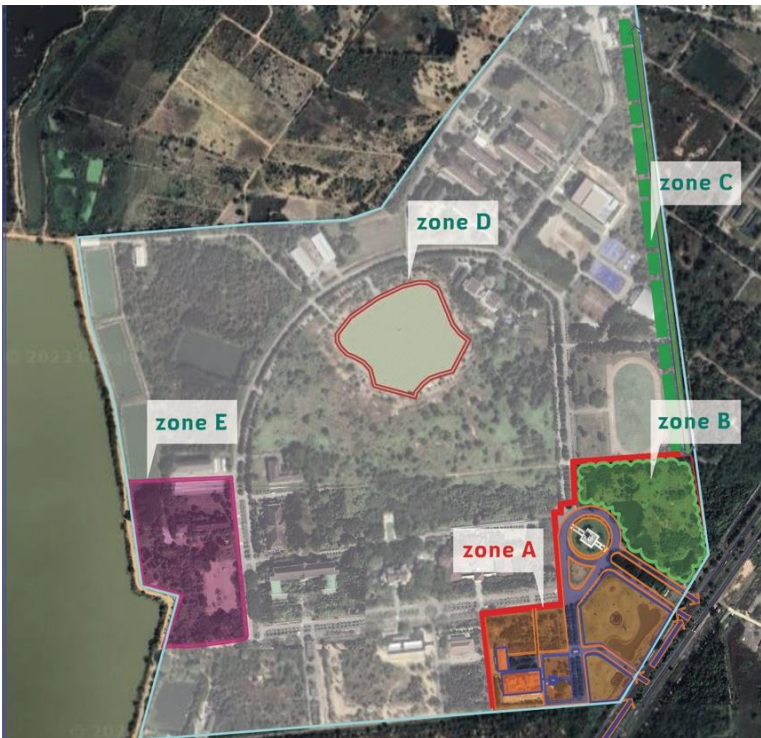
#### 1. กลยุทธ์: เพิ่มจำนวนนักศึกษาในวิทยาเขตฯ

1. ปรับหลักสูตรของคณะวิชาที่มีผู้เรียนลดลง ให้มีความน่าสนใจ โดยตั้งเป้าให้รับเพิ่มได้ อย่างน้อยจำนวน 150 คนต่อปี, จัดทำหลักสูตรระยะสั้นที่สามารถสร้างรายได้อย่างรวดเร็ว อย่างน้อย 2 หลักสูตรต่อปี การศึกษา, สร้างความร่วมมือกับคณะวิชาสำหรับการรับนักศึกษาชาวจีน, ทำข้อตกลงกับคู่ความร่วมมือเอกชนเพื่อร่วมพัฒนาทักษะใหม่ที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน
2. จัดตั้งคณะ/หลักสูตรย่อย ในระดับปริญญาและหลักสูตรประกาศนียบัตร สาขาวิชา (Interdisciplinary Fields) ด้าน Wellness and Well-Being จำนวน 3 หลักสูตร รวมถึงปรับปรุงอาคารเรียน อาคารที่พักที่มีอยู่ให้มีความเหมาะสมกับการเรียนการสอน
3. การฟื้นฟูพื้นที่/ปรับเปลี่ยนกายภาพ/ปรับพื้นที่ เพื่อรองรับการเรียนการสอนรูปแบบใหม่และการจัดค่าย ฝึกอบรม เช่น ค่ายพสวท. ค่ายโอลิมปิก ดนตรีบำบัด/ศิลปะบำบัด

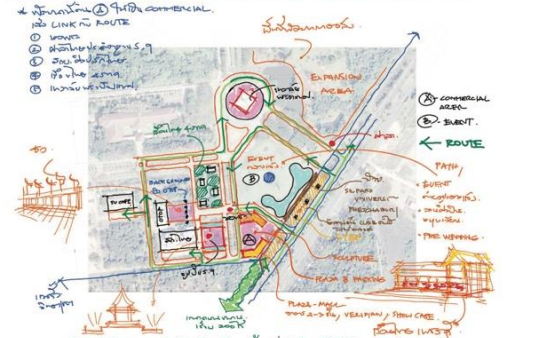
#### 2. กลยุทธ์: แก้ปัญหาการรับรู้เชิงพื้นที่ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

1. ปรับปรุง/เปิดพื้นที่ด้านหน้าและด้านข้างของวิทยาเขตฯ จัดตั้งศูนย์/จุดให้บริการการเรียนรู้ศาสตร์ พระราชาแก่ชุมชน (SU Community Parks) เพื่อเปิดรับผู้สัญจรผ่าน เป็นแหล่งศูนย์กลางในการนำเสนอองค์ความรู้ แนวคิดและผลิตภัณฑ์ของชุมชนในพื้นที่, Electric Vehicle (EV) Charger Spot
2. ปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ ลานกิจกรรม สวนตาล 80 ปี สวนปฎิมากรรม พัฒนาภูมิทัศน์ เส้นทางจักรยาน ศูนย์ OTOP สถาบันสถาปัตยกรรมไทย พื้นที่ปลูกป่าเพื่อนำไปสู่การขอ Carbon Credit รูปแบบการดำเนินการใช้รูปแบบการร่วมทุนกับเอกชน (ดูแบบร่างผังการพัฒนา)

เป้าหมาย/ผลลัพธ์	67	68	69	70
หลักสูตรหรือคณะวิชาใหม่		/		
นักศึกษาเพิ่มจากเดิม จำนวน 150 คนต่อปี		/		
ประชาชนในพื้นที่ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้และดูแลสุขภาพ จำนวน 10,000 คนต่อปี			/	
ศูนย์ให้บริการแก่ชุมชน (SU Community Parks) เพิ่มการรับรู้มหาวิทยาลัยศิลปากรในเชิงพื้นที่ของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยว มีคนแวะใช้บริการไม่น้อยกว่า 2,000 คนต่อเดือน				/

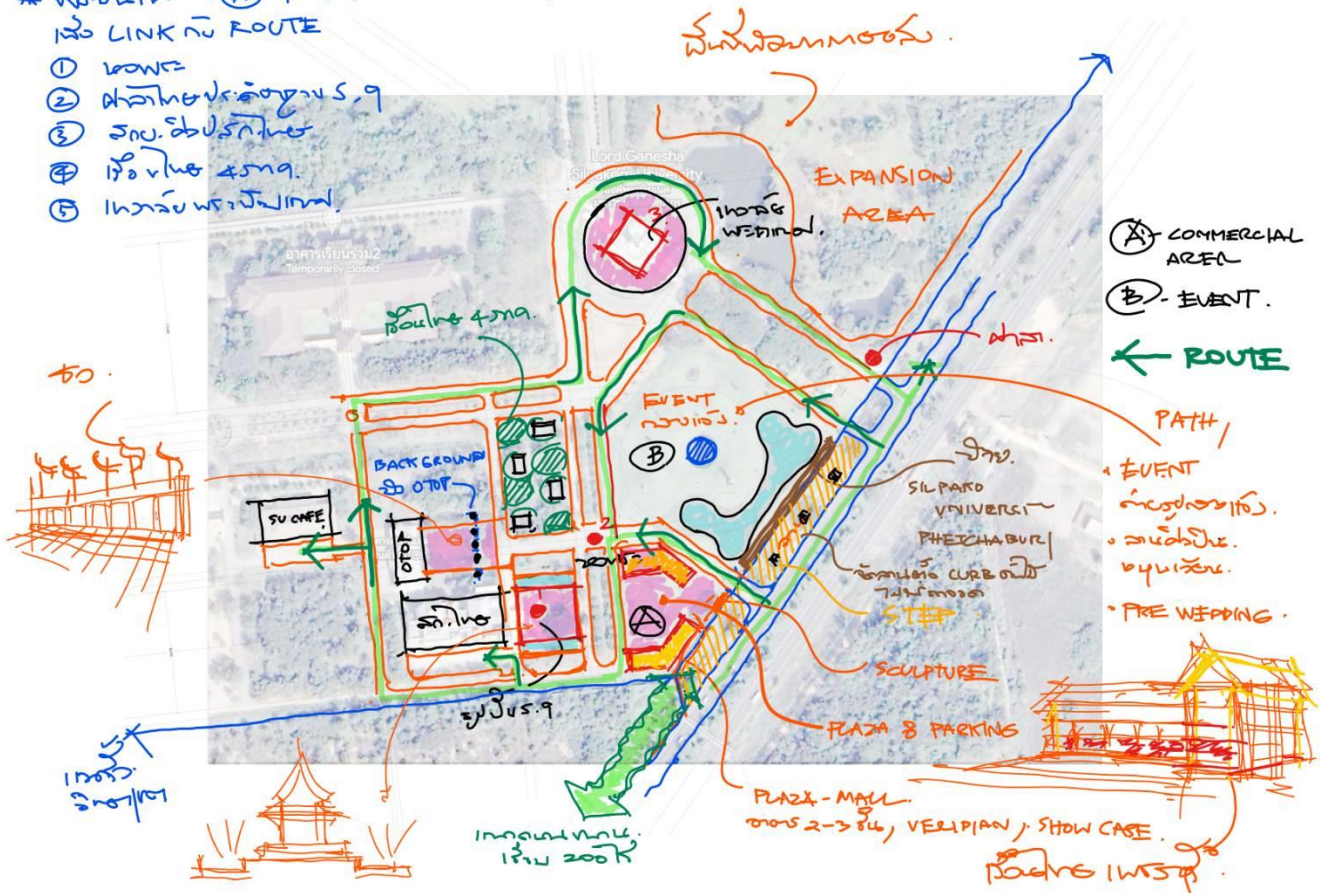


**zone A** แนวทางการพัฒนาพื้นที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงของนักท่องเที่ยว ชุมชน ผู้คนโดยทั่วไป ผ่านการปรับปรุงรูปแบบการเข้า-ออก การสร้างจุดหมายตาที่โดดเด่นและสร้างประโยชน์ใช้สอยรูปแบบใหม่ อาทิ -ปรับปรุงพื้นที่ด้านหน้ามหาวิทยาลัย เปิดประตูทางเข้า เพิ่มพื้นที่สักการะสถาน-สร้างพื้นที่ให้มีหน่วยงานเอกชนภายในและภายนอกในการเข้ามาลงทุนส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน-สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ (สวนศาลาเรือนไทย) และ ปรับปรุงอาคารสถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทย ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และพื้นที่เชิงพาณิชย์ เปิดให้เข้าจัดงานแสดงต่างๆทั้งส่วนพื้นที่เปิดโล่งและภายในอาคาร



**zone B** ปรับปรุงภูมิทัศน์ สร้างพื้นที่สีเขียวให้กับมหาวิทยาลัยและชุมชน  
**zone C** ปลุกต้นไม้สร้างความร่มรื่นตลอดแนวเส้นทางจักรยาน  
**zone D** พื้นที่พัฒนาพลังงานทางเลือกโซลาร์เซลล์ร่วมกับ กฟภ  
**zone E** พื้นที่พัฒนาเป็น wellness center

- \* พื้นที่หน้า @ ฟ้าดี COMMERCIAL.  
 LINK กับ ROUTE  
 ① โฉม  
 ② อาคารใหม่ 5.9  
 ③ สวน. 2-3 ชั้น  
 ④ บริเวณ 4.9  
 ⑤ อาคารพระวิจิตร







## 2.2 โครงการพัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus

**ที่มา:** เพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมกับอัตลักษณ์ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว เสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้นักศึกษาและบุคลากรในวิทยาเขตฯ และเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนของภาคตะวันตก บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) นำไปสู่การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**ความเชื่อมโยงกับแผน:** เป้าหมาย 2, 3 ยุทธศาสตร์ที่ 2, 3 กลยุทธ์ที่ 4, 5

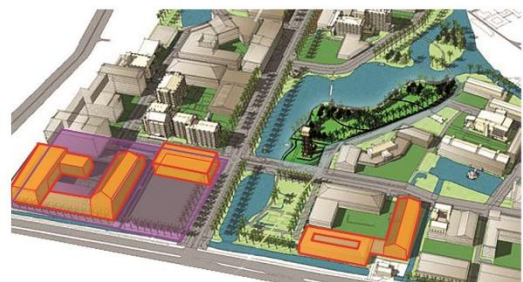
### 1. กลยุทธ์: พัฒนากายภาพ (สาธารณูปโภค-สาธารณูปการ) มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวทั่วทั้งพื้นที่

1. ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมกับอัตลักษณ์ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว
2. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตโดยจัดสรรพื้นที่ พื้นที่เปิดโล่ง สร้างกิจกรรมเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน (นักศึกษา, บุคลากร ประชาชนในพื้นที่) เพื่อให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนของภาคตะวันตก บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมาย/ผลลัพธ์	67	68	69	70
ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้อย่างยั่งยืน	/			
ระบบโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ น้ำ การจัดการขยะ การจัดการพลังงานสะอาด เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	/	/	/	
พัฒนาภูมิทัศน์ด้านหน้าและหลังมหาวิทยาลัย รวมถึงพื้นที่เปิดโล่ง	/			
ร้อยละ 75 ของส่วนงาน ได้รับการประเมิน เป็น Green Office			/	/
พื้นที่เชิงพาณิชย์ ใช้รูปแบบการร่วมทุนกับเอกชน			/	/



**zone A** แนวทางการพัฒนาพื้นที่ บริเวณด้านหน้าทางเข้ามหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการระบบสัญญาณภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ ในการให้บริการและอำนวยความสะดวกทางด้านต่างๆให้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมากขึ้น



**zone B** พัฒนาพื้นที่เปิดโล่งและพื้นที่สีเขียว ภายในมหาวิทยาลัย สร้างพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจ ส่งเสริมบรรยากาศที่ร่มรื่นและอากาศสะอาด

**zone C** การบริหารจัดการน้ำภายในมหาวิทยาลัย

**zone D** ศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

**zone E** พัฒนาพื้นที่เปิดโล่งและพื้นที่สีเขียวใหม่ ภายในมหาวิทยาลัย



### 3. โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และ อาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 3.1 โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร

**ที่มา:** มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความโดดเด่นทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบ เป็นที่ประจักษ์ต่อสังคม ยาวนานกว่า 80 ปี มีศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบันที่มีชื่อเสียงและมีผลงานที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย นอกจากนี้ภารกิจทางด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็เป็นหนึ่งในภารกิจที่สำคัญนอกเหนือจากภารกิจสำคัญอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้จากหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย ผลงานบริการวิชาการ ผลงานวิจัยรวมถึงหลักสูตรการเรียน การสอน จำนวนมากมายภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยย่อยสอดประสาน ไปตามทิศทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและเพื่อสร้างบรรทัดฐานให้กับสังคมในด้านศิลปวัฒนธรรมและการ ออกแบบ จึงสมควรที่จะรวบรวมหน่วยงานย่อยที่มีพันธกิจในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างให้เกิด ศิลปะสกุล ศิลปากร เพื่อการทำนุบำรุง อนุรักษ์ ต่อยอดศิลปวัฒนธรรมของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของ ประเทศ

**ความเชื่อมโยงกับแผน:** เป้าหมาย 2 ยุทธศาสตร์ที่ 2, 3 กลยุทธ์ที่ 3, 4, 5

#### 1. กลยุทธ์: จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร

- จัดตั้งหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบสู่ความเป็นเลิศ (ศิลปะสกุลศิลปากร) โดยการรวบรวมศูนย์ สำนัก ที่เกี่ยวข้องด้านศิลปะ การออกแบบ การแสดง และดนตรี สร้างระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะวิชา บูรณาการศาสตร์และศิลป์สร้างงานบริการ วิชาการ การทำนุบำรุง อนุรักษ์ ต่อยอดศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบของประเทศ เพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศ
- หน่วยงานทำหน้าที่ a) ให้คำปรึกษา บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบ แบบครบวงจร แห่งแรกของประเทศไทย b) รวบรวมฐานข้อมูลด้านศิลปะการออกแบบ การสร้างสรรค์ และ ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ความ เข้าใจงานด้านศิลปะ การออกแบบ และวัฒนธรรม c) สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการงานศิลปะ และ การประเมินมูลค่าผลงานศิลปะของประเทศ

เป้าหมาย/ผลลัพธ์	67	68	69	70
สำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิง สร้างสรรค์ของประเทศ เปิดให้บริการให้คำปรึกษา บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม และ การออกแบบ แบบครบวงจรแห่งแรกของประเทศ	/			
ฐานข้อมูลด้านศิลปะการออกแบบ การสร้างสรรค์ และศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับชาติและ นานาชาติ	/	/		
มาตรฐานการบริหารจัดการงานศิลปะ และการประเมินมูลค่าผลงานศิลปะของประเทศ		/		

### 3.2 โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ที่มา:** อาคารใหม่เพื่อเป็นพื้นที่การเรียนรู้ การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ ยกระดับความเป็นนานาชาติด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศ เป็นพื้นที่สร้างการรับรู้ การสร้างเครือข่าย ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยศิลปากร และเพื่อรองรับหน่วยงานใหม่ที่เกิดขึ้นตามยุทธศาสตร์ รวมถึงห้องเรียนในอนาคต เพื่อการจัดการศึกษาตามหลักสูตรที่รองรับต่อการเป็นประชาคมอาเซียนและก้าวสู่ความเป็นสากล ตลอดจนให้บริการแก่นักศึกษาในทุกระดับตามมาตรฐานการศึกษาของอุดมศึกษา พื้นที่รองรับการเรียนการสอนของคณะวิชาต่างๆ ที่ต้องการขยายพื้นที่การศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

**ความเชื่อมโยงกับแผน:** เป้าหมาย 1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1, 2, 5

**1. กลยุทธ์:** สร้างอาคารเพื่อรองรับการใช้งานรูปแบบใหม่ หน่วยงานใหม่ การจัดการแบบใหม่ เพื่อความเป็นเลิศ และพัฒนาตามอัตลักษณ์ International Cultural & Technology Campus

1. อาคารศูนย์เรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นศูนย์กลางการให้บริการแก่สังคมในระดับชาติและนานาชาติ ในองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ ได้แก่ ด้านศิลปวัฒนธรรม และด้านศิลปะและการออกแบบ นำไปสู่การจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่เกิดจากการรวมหน่วยงานศิลปวัฒนธรรมให้เป็น One Stop Service

เป้าหมาย/ผลลัพธ์	67	68	69	70
อาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร			/	





## เป้าหมายที่ 1 QS World University Rankings by Subject For Art and Design อันดับ 1 ใน 200

### การขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ 1

#### ประเด็น/ โครงการ ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม

1. จัดตั้งศูนย์กิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อดูแลกิจการนานาชาติของนักศึกษาต่างชาติทุกคณะวิชาอย่างเป็นระบบ และสามารถดูแลนักศึกษาต่างชาติ สอดคล้องกับเป้าหมายของการประเมิน QS Star Rating ในระดับ 5 ดาว
2. โครงการ/ กิจกรรมที่สำคัญ ที่ดำเนินงานต่อเนื่อง ดังนี้
  - 2.1 โครงการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University)
  - 2.2 โครงการที่ดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือกับสถาบันพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (Thailand Academy of Social Sciences, Humanities and Arts; TASSHA - รัชชา)
  - 2.3 โครงการ Silpakorn Summer School 2023
3. การพัฒนานักศึกษา (Student First) โดยดูแลนักศึกษาอย่างเป็นระบบ

#### ประเด็น/ โครงการที่เริ่มดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2570

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big Data ที่เชื่อมระบบ REG, ERP, MIS, และ RIS ใช้เรียกข้อมูลแบบ Real Time เพื่อการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคาดการณ์ของงานประจำและการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. สร้าง SU Think Tank เพื่อเป็นระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะ/ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในงานวิจัย/ บริการวิชาการ
3. สร้างการรับรู้ถึงความเป็นเลิศด้านศิลปะ การออกแบบ และศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านการประเมิน QS Star Ranking by Subject for Art and Design

#### ผลผลิต และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยติดอันดับ QS World University Rankings by Subject For Art and Design 1 ใน 200 ส่งเสริมการรับรู้ต่อสังคมโลกถึงความเป็นเลิศด้านศิลปะ การออกแบบ และศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยศิลปากร และศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยสูงขึ้น สามารถนำความโดดเด่นด้านศิลปะ การออกแบบ ศิลปวัฒนธรรมไทย อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Uniqueness) เช่น Aesthetic Arts, Archaeology, Oriental Languages และ Oriental Cuisine ต่อยอดให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพิ่มความเข้มแข็งให้ภาคเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน ได้แก่ Domestic & International Academic & Research Mobility และ Talent Mobility โดยการขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยศิลปากร

เป้าหมายที่ 2 THE Impact Rankings ไม่น้อยกว่า 2 ด้าน อยู่ในอันดับ Top 10 ของประเทศ  
เป้าหมายที่ 3 ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) เป็น 2 เท่า ของงบประมาณการวิจัยและบริการ

### การขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3

#### ประเด็น/ โครงการ ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม

1. รับการประเมินมหาวิทยาลัยสีเขียว UI GreenMetric World University Rankings
2. จัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัย (SICTAS)
3. พัฒนาวิทยาเขตตามอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ และบริการชุมชนโดยรอบวิทยาเขตฯ
4. ตั้งศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงและนวัตกรรมเกษตรอัจฉริยะ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. จัดตั้งสำนักงานจัดการสิทธิเทคโนโลยี (Technology Licensing Office : TLO)
6. นำองค์ความรู้ที่บูรณาการด้านศาสตร์และศิลป์ ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศจากงานวิจัย/บริการวิชาการ

#### ประเด็น/ โครงการที่เริ่มดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2570

1. จัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบสู่ความเป็นเลิศ (ศิลปะสกุลศิลปากร) โดยรวบรวมศูนย์ สำนัก ที่เกี่ยวข้องทางด้านศิลปะ การออกแบบ การแสดง และดนตรี, บริการให้คำปรึกษา, ฐานข้อมูล, บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม และการออกแบบ ครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย
2. จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของโครงการวิจัยและงานบริการวิชาการ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพงานวิจัย สนับสนุนแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์เชิงสังคม พาณิชย์ และพัฒนานักวิจัย
3. สร้างระบบและกลไก เพื่อเพิ่มรายได้จากงานวิจัยและงานบริการวิชาการ ไม่น้อยกว่า 900 ล้านบาท
4. พัฒนากายภาพทุกวิทยาเขตตามอัตลักษณ์ โดยคำนึงถึงการประโยชน์อาคารและสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่นักศึกษาและบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

#### ผลผลิต และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

พื้นที่ และชุมชน ได้รับการพัฒนา/ แก้ไขปัญหา มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดจากงานวิจัย และงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันในสังคม และสังคมมีการรับรู้การดำเนินงานด้าน THE Impact Rankings ของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง และสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร สามารถขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบ และศูนย์ส่งเสริมการสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของโครงการวิจัยและงานบริการวิชาการพร้อมเปิดให้บริการ

## เป้าหมายที่ 4 ความสำเร็จในการเป็น Digital University ร้อยละ 100

## การขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ 4

## ประเด็น/ โครงการ ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม

1. Transform ให้เป็น Digital University ตามผลการศึกษาการปฏิรูปมหาวิทยาลัยจากที่ปรึกษาญี่ปุ่น
2. การพัฒนานักศึกษา (Student First) โดยดูแลนักศึกษาอย่างเป็นระบบ
3. พัฒนาวិทยาเขตตามอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ เพื่อพัฒนาพื้นที่ ชุมชน จังหวัด และชุมชนโดยรอบวิทยาเขต
4. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงและนวัตกรรมการเกษตรอัจฉริยะ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ดำเนินงานด้าน EdPEx ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (ผ่าน EdPEx 300 จำนวน 3 หน่วยงาน)
6. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศ
7. พัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพ ตามแนวทางการส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (Thailand-PSF, UK-PSF)

## ประเด็น/ โครงการที่เริ่มดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 – 2570

1. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University ประกอบด้วย 1.1) ปรับปรุงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุกวิทยาเขต และ 1.2) พัฒนาระบบงานทุกระบบ โดยเชื่อมโยงข้อมูลกลาง Big Data Platform จากระบบงานที่สำคัญ เช่น REG, ERP, MIS, RIS ให้สามารถบูรณาการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างทันสภาวะการณ์จากข้อมูลสถิติที่มีคุณภาพ
  2. โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีและวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ประกอบด้วย
    - 2.1 พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อผลิตกำลังคนในตอบสนองกับความต้องการของประเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพชรบุรี ได้แก่
      - 2.1.1 โครงการจัดตั้งคณะวิชา/ การจัดการศึกษาหลักสูตรสหวิทยาการด้านสุขภาพ
      - 2.1.2 โครงการพัฒนา/ปรับปรุงการศึกษาหลักสูตรใหม่/ สร้าง Business Model ใหม่ เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา/ ลูกค้ายุคใหม่ในวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
    - 2.2 พัฒนาวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus สร้างการรับรู้เชิงพื้นที่ โดยพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราช (SU Community Parks) เพื่อสร้างรายได้และชื่อเสียงในอนาคต
    - 2.3 พัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่นักศึกษาและบุคลากรในวิทยาเขต เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  3. ผลักดัน สนับสนุน สร้างกลไกรองรับการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ (ออนไลน์ เรียนทางไกล SU online college) ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในอนาคต

4. แสวงหารายได้เชิงรุก เพื่อเพิ่มรายรับ รองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อจัดหารายได้เชิงรุกและเพิ่มช่องทาง/ แหล่งการหารายได้ให้มีเสถียรภาพทางการเงิน

5. จัดทำและขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติของแผนแม่บทการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุกมิติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่

5.1 แผนกลยุทธ์ด้าน Digital Transformation University

5.2 แผนกลยุทธ์ด้านการเงิน

5.3 แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ

5.4 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

### ผลผลิต และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

1. มหาวิทยาลัยเป็น Digital University มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุกวิทยาเขต ทุกระบบสามารถบูรณาการทำงานร่วมกัน โดยเชื่อมโยงข้อมูลกลาง Big Data Platform จากระบบงานที่สำคัญ เช่น REG, ERP, MIS, RIS

2. มีหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในอนาคต และวิทยาเขตต่าง ๆ มีการพัฒนาตามอัตลักษณ์ของพื้นที่ สามารถใช้ประโยชน์อาคารและสถานที่ของวิทยาเขตฯ ได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเพิ่มการรับรู้ในเชิงพื้นที่ของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยว

3. บุคลากรทุกระดับ ได้รับการพัฒนาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศ

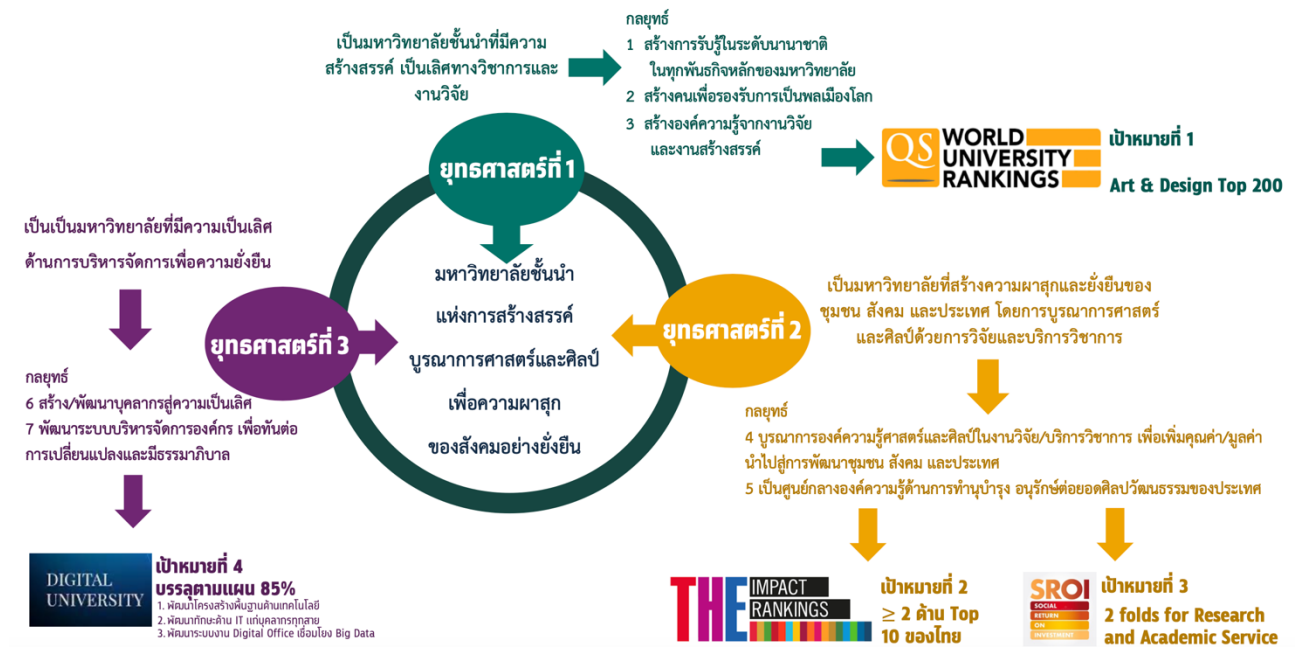
4. มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

### ส่วนที่ 3

## แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

จากการวิเคราะห์บริบทของมหาวิทยาลัย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลง (แสดงในภาคผนวก) มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 โดยมี 3 ยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมาย 7 กลยุทธ์ 25 แนวทางการขับเคลื่อน และ 21 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพดังนี้

### 3 ยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมาย 7 กลยุทธ์ 25 แนวทางการขับเคลื่อน 21 ตัวชี้วัด

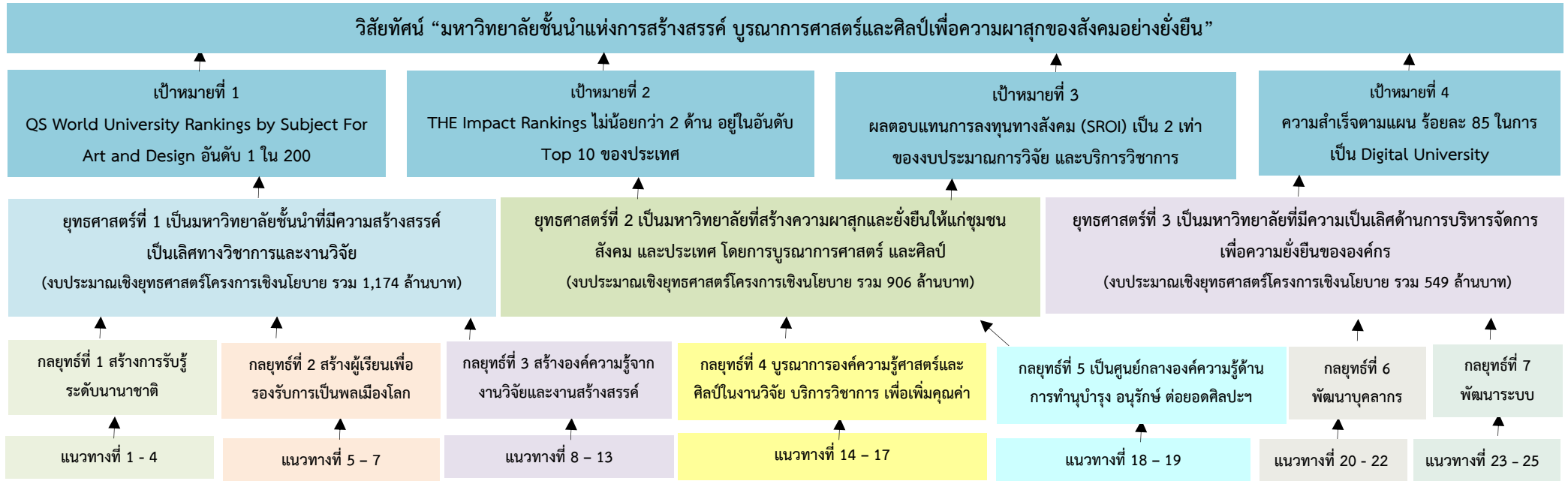


ภาพ แสดงยุทธศาสตร์ เป้าหมายและกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570

โดยแสดงเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ดังนี้



แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) มหาวิทยาลัยศิลปากร



โครงการสำคัญ (Milestone Projects) มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2567-2570) จำนวน 3 โครงการ ดังนี้

1. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University

- 1.1) ปรับปรุงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุกวิทยาเขต และ
- 1.2) พัฒนาระบบงานทุกระบบ โดยเชื่อมโยงข้อมูลกลาง Big Data Platform จากระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบฐานข้อมูลหลัก (REG, ERP, MIS, RIS) ให้สามารถบูรณาการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

2. โครงการพลิกโฉม มหาวิทยาลัยศิลปากร

- 2.1) โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เป็น Art and Science for Community Campus และการสร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรใหม่ โดยจัดตั้งคณะวิชา/ การจัดการศึกษาหลักสูตรสหวิทยาการด้านสุขภาพ/ สร้าง Business Model ใหม่ เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา/ ลูกค้ายุคใหม่ และพัฒนาวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus
- 2.2) พัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus โดยปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่นักศึกษาและบุคลากรในวิทยาเขต เพื่อให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนของภาคตะวันตกบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

3. โครงการโครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

- 3.1) สำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบสู่ความเป็นเลิศ (ศิลปะสกุลศิลปากร) โดยการรวบรวมศูนย์ สำนัก ที่เกี่ยวข้องด้านศิลปะ การออกแบบ การแสดง และดนตรี และบริการให้คำปรึกษา บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม และการออกแบบ แบบครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย และ
- 3.2) โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความสร้างสรรค์ เป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัย

เป้าหมายที่ 1 QS World University Rankings by Subject For Art and Design อันดับ 1 ใน 200

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างการรับรู้ในระดับนานาชาติ ในทุกพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 1 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วย นับ	Baseline	ค่า น้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				67	68	69	70
1. ผลการประเมิน QS Star Rating (5 ดาว)	ด้าน	4	5	5	-	-	6
2. ร้อยละหลักสูตรนานาชาติใหม่/ปรับปรุง	ร้อยละ	9	10	12	18	19	21
3. ร้อยละหลักสูตรที่ได้รับรองมาตรฐาน คุณภาพระดับสากลต่อหลักสูตรทั้งหมด	ร้อยละ	Baseline	0	Baseline	1.00	2.00	2.50
4. จำนวนการรับรู้ความมีชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยศิลปากร (ยอด Engagement) นับจำนวนการเข้าถึงทั้งหมดทุกสื่อทุก หน่วยงาน	จำนวน ครั้งเฉลี่ย ต่อเดือน	9,000	5	11,000	12,000	13,000	14,000

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก)** : รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย, รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ  
องค์กร, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม)** : ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัย, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
คุณภาพองค์กร และคณะวิชา

**แนวทางในการขับเคลื่อน 1: สร้าง/พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติ มุ่งเน้นหลักสูตร  
Joint/Double Degree กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และสนับสนุนให้เกิดการรับรองหลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน  
ระดับสากล เช่น AUN QA, ABET ฯลฯ**

1.1 ผลักดันการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของประเทศและส่งเสริมให้มี  
ประสบการณ์จริงในการทำงาน โดยสนับสนุนให้คณะวิชาพัฒนาหลักสูตรพหุวิทยาการ สหวิทยาการที่บูรณาการองค์  
ความรู้จากหลายคณะวิชา โดยมุ่งเน้นหลักสูตรนานาชาติ

1.2 สร้างหลักสูตรร่วมกับชุมชน/สถานประกอบการในลักษณะ Sandbox Model, พัฒนาหลักสูตรที่เป็น  
Joint Degree, Double Degree กับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นหลักสูตรนานาชาติ

1.3 สร้างหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ และสอดแทรกความคิดสร้างสรรค์  
โดยเฉพาะด้านศิลปะ วัฒนธรรม และการออกแบบซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในการเรียนการสอนทุกหลักสูตร

1.4 สนับสนุนให้เกิดการรับรองหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานระดับสากลจากหน่วยงานภายนอก เน้นหลักสูตรนานาชาติ/หลักสูตรรับนักศึกษาต่างชาติ

### แนวทางในการขับเคลื่อน 2: จัดประชุมวิชาการ แสดงคอนเสิร์ต แสดงผลงานศิลปะและการออกแบบ ในระดับสถาบัน ระดับชาติหรือนานาชาติ

2.1 ส่งเสริม/สนับสนุนการจัดประชุมวิชาการ การแสดงคอนเสิร์ต การแสดงผลงานศิลปะและการออกแบบ นิทรรศการ การจัดประกวดระดับชาติหรือนานาชาติ โดยดำเนินการร่วมกับเครือข่าย/สถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ

### แนวทางในการขับเคลื่อน 3: สร้าง/ยกระดับ/จัดการระบบนิเวศ (Ecosystem) เครือข่ายความร่วมมือในทุกพันธกิจ ในระดับท้องถิ่น/ระดับชาติและนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบกลไกเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือด้านหลักสูตรการเรียนการสอนกับต่างประเทศ

3.1 พัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการระดับนานาชาติ

3.2 จัดตั้ง SU International Centre, เพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติโดยสนับสนุนทุน International Summer Camp ระดับคณะวิชาและมหาวิทยาลัย, เพิ่มการจัดงานโครงการหรือการแสดงงานศิลปะและการออกแบบระดับนานาชาติ, และเพิ่มการให้ทุนสนับสนุน Mobility Program ของนักศึกษาที่ไปฝึกปฏิบัติงาน ศึกษาเรียนรู้ในต่างประเทศ

### แนวทางในการขับเคลื่อน 4: สร้างการรับรู้เชิงรุกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผ่านนวัตกรรมการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Interactive)

4.1 พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) สภาพแวดล้อม บรรยากาศให้เอื้อต่อการส่งเสริมแบรนด์ (SU Brand) ในชุมชนที่สำคัญและสังคมในภาพใหญ่ เพื่อยกระดับการรับรู้เชิงรุกของมหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผ่านนวัตกรรมการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Interactive)

4.2 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกในแพลตฟอร์ม (Platform) ใหม่ ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดการรับรู้ต่อมหาวิทยาลัยศิลปากรมากขึ้น

## กลยุทธ์ที่ 2 สร้างผู้เรียนเพื่อรองรับการเป็นพลเมืองโลก

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 1 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วย นับ	Baseline	ค่าน้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				67	68	69	70
5. ร้อยละนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีคุณลักษณะเป็น Global Citizen (ทักษะภาษาอังกฤษ, ทักษะ IT (IT Literacy), ทักษะผู้ประกอบการ)	ร้อยละ	NA	5	70	80	80	85
6. ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ มีงานทำภายในระยะเวลา 1 ปี หลังสำเร็จการศึกษา และมีเงินเดือนสูงกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนระดับประเทศ (จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา)	ร้อยละ	38.97	5	40	40	45	45
7. คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย	คะแนนเฉลี่ย	3.66	5	3.70	3.80	3.90	4.00
8. จำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพอาจารย์มืออาชีพ (Thailand-PSF, UK-PSF) ระดับ 3 ขึ้นไป	คน (สะสม)	NA	5	9	14	21	30
9. ร้อยละหลักสูตรที่เปิดใหม่/ปรับปรุง ที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานและทันต่อกระแสโลก	ร้อยละ	NA	5	20	30	40	45

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก) :** รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา, รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา, รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, รองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์, รองอธิการบดี เพชรบุรี และ รองอธิการบดี วังท่าพระและเมืองทองธานี

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม) :** ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการศึกษา พระราชวังสนามจันทร์, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา วังท่าพระ, ผู้ช่วยอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและจัดการนโยบาย, ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี, ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์, ผู้อำนวยการศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้อังกฤษ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และคณะวิชา

## แนวทางในการขับเคลื่อน 5: พัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เป็นพลเมืองโลก

5.1 ส่งเสริม/ผลักดันและพัฒนาให้มีกิจกรรมนักศึกษาที่สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคต และพัฒนานักศึกษาสู่การเป็นพลเมืองโลก (Global Citizen)

5.1.1 พัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะไอที และทักษะการเป็นผู้ประกอบการ

5.1.2 สร้างระบบและกลไกเพื่อรองรับความร่วมมือทางวิชาการเชิงรุกและบรรยากาศความเป็นนานาชาติ (Global Environment) และบูรณาการการจัดการเรียนการสอนร่วมกับกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

5.1.3 พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษาทุกระดับในรูปแบบที่หลากหลาย ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา และสร้างกลไกการติดตามและวัดผลการสอบในชั้นตอนสุดท้ายหลังจากการอบรม

5.1.4 พัฒนาทักษะดิจิทัล จัดทำแผนพัฒนาทักษะของผู้เรียนด้านดิจิทัล ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา สอดแทรกและจัดอบรมทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติมให้แก่ นักศึกษาทุกคน เช่น Mobile Application Development, Artificial Intelligent, Machine Learning, Cyber Security, PDPA รวมทั้งจัดการวัดทักษะทางดิจิทัลของนักศึกษาก่อนสำเร็จการศึกษา

5.1.5 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคตของนักศึกษา โดยคำนึงถึงทักษะที่สำคัญที่พึงประสงค์ในการเป็นพลเมืองโลก (ทักษะชีวิต, ทักษะการแก้ปัญหา, ทักษะสารสนเทศ, ทักษะการสื่อสาร, ทักษะการทำงานเป็นทีม, ทักษะความคิดสร้างสรรค์, ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์, และทักษะการเป็นผู้ประกอบการ) โดยบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน ตลอดจนส่งเสริมให้นักศึกษาตระหนักรู้หน้าที่ของตนและต่อสังคม ด้วยการสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมพฤติกรรมจิตอาสา, ความซื่อสัตย์, และความรับผิดชอบ โดยกำหนดเป็นชั่วโมงกิจกรรมที่นักศึกษาต้องเข้าร่วมเพื่อให้ได้ทักษะการเป็นพลเมืองของโลก

## 5.2 ส่งเสริม/พัฒนาคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษา

5.2.1 ยกระดับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษาในทุกมิติ ได้แก่ ด้านกายภาพและสภาพแวดล้อม, ด้านสุขภาพทางด้านจิตใจ, ด้านความปลอดภัย, ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม และด้านวิชาการ

5.2.2 ยกระดับการให้บริการผู้เรียนตามแนวคิด Student First โดยพัฒนาการรับฟังเสียงของผู้เรียน ให้มีความสำคัญกับปัญหาของนักศึกษาโดยเฉพาะปัญหาด้านความเครียดจากการเรียน สร้างระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ตลอดจนสร้างระบบฐานข้อมูลการติดตามนักศึกษาปัจจุบัน บัณฑิตและศิษย์เก่า

5.2.3 เพิ่มการจัดสรรทุนการศึกษาเพื่อสนับสนุนนักศึกษาที่ขาดแคลน ตลอดจนให้ทุนเพื่อพัฒนา นักศึกษาสำหรับฝึกปฏิบัติงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา รวมทั้งสนับสนุนการขอทุน Student Exchange Program เพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ชีวิตและทักษะภาษา ส่งเสริมการเป็นพลเมืองโลกของบัณฑิต

5.2.4 ร่วมมือกับศิษย์เก่าในการพัฒนาคณะวิชาและมหาวิทยาลัย โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนานักศึกษา เช่น เชิญมาเป็นวิทยากร/อาจารย์พิเศษในชั่วโมงการเรียนการสอน/กิจกรรมนักศึกษา รวมทั้งขอให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักศึกษา และทุนสำหรับพัฒนาคณะตามที่เห็นควร

## แนวทางในการขับเคลื่อน 6: พัฒนาผู้สอนและรูปแบบการจัดการเรียนการสอน

6.1 พัฒนาผู้สอนให้เป็นผู้สอนที่มีคุณภาพและมีความเป็นมืออาชีพ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา Thailand Professional Standard Framework (Thailand - PSF), (UK-PSF) ระดับ 2 ขึ้นไป

6.2 ส่งเสริม/สนับสนุนผู้สอนทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย (Onsite/Online) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้สอนให้จัดการระบบการเรียนการสอนสอดคล้องกับ Outcome - Based Education (OBE) ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning, Problem-Based Learning และอื่น ๆ โดยส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาสื่อการสอนให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนในบริบทใหม่ รวมทั้งการอบรมเชิงปฏิบัติการ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนทุนนวัตกรรมการเรียนการสอนสำหรับคณาจารย์ เพื่อพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามทักษะศตวรรษที่ 21 มีทักษะการเป็นพลเมืองโลก

## แนวทางในการขับเคลื่อน 7: พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยต่อความต้องการของตลาดหรือของสังคม

7.1 สร้าง/ปรับหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด เช่น หลักสูตรการผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ, หลักสูตรสหกิจศึกษาหรือเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Cooperative and Work Integrated Education : CWIE) ร่วมกับสถานประกอบการ/ภาคอุตสาหกรรม, หลักสูตรที่เป็น Joint/Double Degree ร่วมกับคณะ/สถาบัน/มหาวิทยาลัยอื่น

7.2 นำองค์ความรู้บูรณาการด้านศาสตร์และศิลป์สร้างหลักสูตรในรูปแบบ Sandbox โดยการสนับสนุนจากแหล่งทุนและคู่ความร่วมมือต่าง ๆ

7.3 แสวงหาความร่วมมือกับศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการชั้นนำในอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรใหม่/เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติการวิชาชีพให้กับนักศึกษาปัจจุบัน

7.4 ปรับปรุง/พัฒนาแพลตฟอร์มและกฎระเบียบ เพื่อให้บริการและสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลาย มุ่งเน้นการเพิ่มความหลากหลายของการจัดการศึกษา และขยายกลุ่มผู้เรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัย (Lifelong Education) ในลักษณะหลักสูตรระยะสั้น, Credit Bank ให้แก่กลุ่มวัยเรียน, วัยทำงาน, ผู้สูงอายุ และนักศึกษาเก่า โดยใช้ Platform SU for Life และ/หรือร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีศักยภาพด้านการตลาด

**กลยุทธ์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์/  
ตอบสนองความต้องการของตลาด สังคม และเพื่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัย**

**ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 1 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด ดังนี้**

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วย นับ	Baseline	ค่า น้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				2567	2568	2569	2570
10. จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ ที่มี Impact Factor, Citation สูง (นับจำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ใน (Q1 - Q2) ที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS)	ผลงาน	185	10	200	210	220	230
11. จำนวนรายรับที่เกิดจากผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ ที่นำไปประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือรายรับจากทรัพย์สินทางปัญญา	ล้านบาท	NA	0	Baseline	Baseline	1.0	1.5

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก) :** รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย, รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและวิสาหกิจ

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม) :** ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัย, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ และคณะวิชา

**แนวทางในการขับเคลื่อน 8: เพิ่มโอกาส/ช่องทางการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่ระดับชาติและนานาชาติ**

8.1 ส่งเสริมการวิจัยและงานสร้างสรรค์เชิงบูรณาการ, โครงการวิจัยขนาดใหญ่ของอาจารย์และนักวิจัยที่เป็นพหุวิทยาการ ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย, การวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์และศิลป์, และการวิจัยที่เน้นชุมชน โดยให้รางวัลสนับสนุนผลงานวิจัยและจัดตั้งกองทุนสนับสนุน เพื่อมุ่งเป้าในการสร้างนวัตกรรม เช่น งานวิจัยด้านสุวรรณภูมิศึกษา, นวัตกรรมด้านอาหารและสุขภาพ

8.2 เพิ่มมาตรการเชิงรุกในการแสวงหาทุนวิจัยจากภาครัฐและเอกชน โดยจัดเตรียมโครงร่างการวิจัยล่วงหน้าจากการระดมความคิดกับกลุ่ม SU Think Tank เพื่อเสนอขอทุนขนาดใหญ่จากภาครัฐหรือภาคเอกชน

**แนวทางในการขับเคลื่อน 9: เพิ่มศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรสายวิชาการโดยการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อส่งเสริมการทำวิจัยในอาจารย์รุ่นใหม่ และผลักดัน/ส่งเสริมอาจารย์รุ่นกลาง - ใหญ่ ให้ทำวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของชาติและสังคม รวมทั้งจัดหา/สร้างเครือข่าย, แหล่งทุน, ฐานข้อมูลที่พร้อมใช้งาน**

9.1 สร้างระบบ/กลไกการเป็นพี่เลี้ยงวิจัย (SU Mentoring System) ให้แก่นักวิจัยรุ่นใหม่ - กลาง เพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัยและเพิ่มจำนวนนักวิจัยที่มีคุณภาพ

9.2 พัฒนาระบบบริหารงานวิจัย (เครือข่าย, แหล่งทุน, ฐานข้อมูล) ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินการของอาจารย์และนักวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.3 ให้ทุนสนับสนุนการตั้งกลุ่มวิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูง เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม

### แนวทางในการขับเคลื่อน 10: ส่งเสริมความร่วมมือ/พัฒนาเครือข่ายด้านวิจัยร่วมกับสถาบันภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

10.1 ส่งเสริมความร่วมมือ/สร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยที่มีคุณภาพชั้นเลิศทั้งในและต่างประเทศ และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานจัดสรรทุนวิจัย, ภาคอุตสาหกรรม, และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

10.2 ส่งเสริมการจัดทำโครงการวิจัย/การบริการวิชาการเชิงบูรณาการ หรือโครงการขนาดใหญ่ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของแหล่งทุน

### แนวทางในการขับเคลื่อน 11: เพิ่มการตีพิมพ์ในวารสารบนฐานข้อมูล SCOPUS/ ISI

11.1 สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิชาการในระดับนานาชาติ โดยการจัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัย (SICTAS), การประชุมวิชาการด้านศิลปะและการออกแบบระดับโลก และการพัฒนาวารสารของมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในฐานข้อมูล SCOPUS ตลอดจนยกระดับให้มี Quartile ที่สูงขึ้น

11.2 ผลักดันให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาศึกษาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการในวารสารทางวิชาการที่มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

11.3 เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้สามารถสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูง โดยจัดสรรทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกและหลังปริญญาเอก โดยกำหนดเป้าหมายการตีพิมพ์ในวารสารบนฐานข้อมูล SCOPUS/ISI และ/หรือระบบการจดสิทธิบัตรที่ชัดเจน ตลอดจนสร้างระบบและกลไกที่ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์จากต่างประเทศมาร่วมงานหรือมาเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย

### แนวทางในการขับเคลื่อน 12: ผลักดันงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการรับรู้ในระดับนานาชาติ (QS World University Rankings)

12.1 ผลักดันงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ให้ได้รับการจัดอันดับใน QS World University Rankings ในสาขาที่มีศักยภาพ เช่น Art and Design, Engineering, Physical Sciences, Pharmacy and Pharmacology โดยทำแผนกลยุทธ์ สนับสนุนงบประมาณ กำกับติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีสาขาวิชาที่ได้รับการจัดอันดับในระดับโลกเพิ่มขึ้น

12.2 ส่งเสริมความร่วมมือด้านวิชาการ วิจัย/งานสร้างสรรค์ร่วมกับสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยที่มีคุณภาพชั้นเลิศในต่างประเทศ



### แนวทางในการขับเคลื่อน 13: เพิ่มจำนวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการจัดการ เพื่อการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา

13.1 ส่งเสริมให้คณะวิชา/ส่วนงาน เพิ่มจำนวนการจดและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาให้มีจำนวนมากขึ้น

13.2 ต่อยอดงานวิจัย/สร้างสรรค์ ไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญา และโอกาสเชิงธุรกิจ (Commercialize) เพื่อเพิ่มแหล่งรายได้ที่ยั่งยืน โดยส่งเสริมสนับสนุน และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property (IP)) และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

13.3 สร้างระบบ/กลไก และแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาบริษัทลูก (Spin – Off) ระหว่างมหาวิทยาลัยกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (ภาครัฐ, ภาคเอกชน, ผู้ประกอบการ, และศิษย์เก่า)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างความผาสุกและยั่งยืนของชุมชน สังคม และประเทศ  
โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ด้วยงานวิจัยและบริการวิชาการ

เป้าหมายที่ 2 THE Impact Rankings ไม่น้อยกว่า 2 ด้าน อยู่ในอันดับ Top 10 ของประเทศ  
เป้าหมายที่ 3 ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) เป็น 2 เท่างบประมาณการวิจัย บริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 4 บูรณาการองค์ความรู้ศาสตร์และศิลป์ในงานวิจัย บริการวิชาการ เพื่อเพิ่มคุณค่า  
มูลค่านำไปสู่การพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 2 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วยนับ	Baseline	ค่า น้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				67	68	69	70
12. จำนวนนโยบาย/มาตรฐาน/ฐานข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรมระดับชาติที่มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม	นโยบาย/ มาตรฐาน/ ฐานข้อมูล (นับสะสม)	NA	5	3	5	7	7
13. มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและคุณภาพชีวิต ผลตอบแทนการลงทุน (ROI)/ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI)*	ร้อยละ	NA	5	120	150	180	200
14. จำนวนรายรับจากทุนวิจัยและงานบริการวิชาการ	ล้านบาท	715.7	5	750	800	850	900
15. UI GreenMetric World University Rankings	อันดับที่	290	5	200 - 300	200 - 300	100 - 200	1 - 100

หมายเหตุ: \*ประเมินเฉพาะโครงการวิจัย/โครงการบริการวิชาการขนาดใหญ่ งบประมาณ 1 ล้านบาทขึ้นไป และเป็นโครงการที่ส่วนกลางดำเนินการ

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก) :** รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา, รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย, รองอธิการบดีพระราชวังสนามจันทร์, รองอธิการบดี เพชรบุรี, รองอธิการบดี วังท่าพระและเมืองทองธานี, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร, คณบดีวิทยาเขตวังท่าพระ และผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม) :** ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัย, ผู้ช่วยอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและจัดการนโยบาย, ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์, ผู้อำนวยการศูนย์กลางนวัตกรรมอาหารแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร, ผู้อำนวยการสถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ และคณะวิชา/ ส่วนงาน/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### แนวทางในการขับเคลื่อน 14: สร้างระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย (SU Think Tank) เพื่อการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในงานวิจัย/บริการวิชาการ

14.1 สร้างระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะวิชา บูรณาการศาสตร์และศิลป์ สร้างงานบริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน และความผาสุกให้กับสังคม

#### แนวทางในการขับเคลื่อน 15: ตบโจทย์การพัฒนา/แก้ปัญหาของประเทศ โดยนำองค์ความรู้บูรณาการด้านศาสตร์และศิลป์จากงานวิจัยและบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศ รวมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน และสร้างความผาสุกให้แก่สังคม

15.1 สร้างระบบและกลไกเพื่อเพิ่มช่องทางการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการบริการวิชาการจากภาครัฐและเอกชน เช่น โครงการขับเคลื่อนการวิจัยและพัฒนาบุคลากรการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ สถาบันพิพิธภัณฑศิลปกรรมแห่งชาติ (Thailand Academy of Social Sciences, Humanities and Arts ; TASSHA - รัชชา), โครงการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University)

15.2 จัดกลุ่มแนวทางการขับเคลื่อนและสร้างเป้าหมายงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ และงานบริการวิชาการ (SU Think Tank) ให้สอดคล้องกับแหล่งทุนและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของประเทศ เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน, เศรษฐกิจใหม่, เศรษฐกิจสร้างสรรค์, เศรษฐกิจชีวภาพ, เศรษฐกิจหมุนเวียน, เศรษฐกิจสีเขียว และทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย โครงการบริการวิชาการบูรณาการขนาดใหญ่ ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value & Impact) ให้กับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

15.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

15.4 ตั้งศูนย์ส่งเสริมการสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของโครงการวิจัยและงานบริการวิชาการ เสนอแนวทางการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงสังคมและพาณิชย์ และพัฒนาบุคลากรวิจัยโดยการจัดอบรมให้ความรู้ ช่วยเหลือและสนับสนุนให้คำปรึกษา การวางแผนและประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของโครงการวิจัยและงานบริการวิชาการ รวมทั้งการประเมินผลกระทบทางเศรษฐศาสตร์รูปแบบอื่น

#### แนวทางในการขับเคลื่อน 16: สร้างระบบและกลไก เพื่อเพิ่มรายได้จากงานทุนวิจัยและงานบริการวิชาการ

16.1 ตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย/บริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เพื่อกำกับดูแลและส่งเสริมการพัฒนา งานวิจัย/งานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ไปสู่นวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าและร่วมกับภาคเอกชนที่มีความสามารถทางธุรกิจในการนำนวัตกรรมดังกล่าวไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม

16.2 ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการนำผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

## แนวทางในการขับเคลื่อน 17: พัฒนาวิทยาเขตและชุมชนโดยรอบ เพื่อความผาสุกและยั่งยืนของสังคมตามอัตลักษณ์

**วังท่าพระ** เป็น Art and Science for Cultural & Design Landmark Campus มุ่งเน้นเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมของพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ โดยร่วมมือกับพื้นที่โดยรอบทำให้เป็น Landmark ด้านศิลปวัฒนธรรมของกรุงเทพมหานคร ร่วมกับกรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ เพื่อสร้างพื้นที่ถนนมหาราช ให้เป็นถนนวัฒนธรรม และสร้างพื้นที่ลานท่าช้าง เป็นลานแห่งศิลปวัฒนธรรม

**พระราชวังสนามจันทร์** เป็น Art and Science for Green Campus มุ่งเน้นเป็นพื้นที่แห่งการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ของภูมิภาคตะวันตก บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) โดยเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงจังหวัดราชบุรี เพชรบุรี พัฒนาทำให้เป็น Landmark แห่งสุวรรณภูมิ

**วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี** เป็น Art and Science for Community Campus มุ่งเน้นให้เป็นพื้นที่การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อชุมชนจังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และราชบุรี บนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดการเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

**เมืองทองธานี** เป็น Art and Science for International Cultural & Technology Campus มุ่งเน้นให้เป็นพื้นที่การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ โดยยกระดับให้เป็นศูนย์กลางความเป็นนานาชาติด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศ เป็นเสมือนพื้นที่ประตูของการสร้างการรับรู้ การสร้างเครือข่าย ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยศิลปากร

โดยทุกวิทยาเขตดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อม จัดทำแผนความปลอดภัยด้านชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา ตลอดจนปรับปรุงสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสมในทุกระดับ

## กลยุทธ์ที่ 5 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุง อนุรักษ์ ต่อยอดศิลปวัฒนธรรมของประเทศ

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 2 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วย นับ	Baseline	ค่าน้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				67	68	69	70
16. จำนวนหน่วยงานบริการวิชาการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ	หน่วยงาน (สะสม)	NA	5	2	4	6	8
17. รายรับที่เกิดจากการให้บริการของศูนย์บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมและศิลปะ การออกแบบ SU for Culture And Design Center (SU_CAD)	ล้านบาท	NA	0	Baseline	Baseline	20	25

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก) :** รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และผู้อำนวยการสำนักงานบริการวิชาการ

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม) :** ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและจัดการนโยบาย, ผู้อำนวยการศูนย์กลางนวัตกรรมอาหารแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร, ผู้อำนวยการสถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ และคณะวิชา/ ส่วนงาน/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### แนวทางในการขับเคลื่อน 18: พัฒนาหน่วยวิจัย/บริการวิชาการ ที่เน้นด้านทำนุบำรุง อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมของ มหาวิทยาลัย

18.1 สร้างระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะวิชา บูรณาการศาสตร์และศิลป์สร้างงาน บริการวิชาการ การทำนุบำรุง อนุรักษ์ ต่อยอดศิลปวัฒนธรรมของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศ

### แนวทางในการขับเคลื่อน 19: จัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบสู่ความเป็นเลิศ (ศิลปะสกุลศิลปากร) และพัฒนาเกณฑ์การประเมินเพื่อใช้รับรองมาตรฐานหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ ที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมของชาติ

19.1 สนับสนุนงานบริการวิชาการที่เน้น ด้านศิลปะ การออกแบบ การสร้างสรรค์ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อผลักดันบทบาทของมหาวิทยาลัย ในฐานะผู้นำด้านศิลปะ วัฒนธรรม และการออกแบบของประเทศ

19.2 สนับสนุนการพัฒนาและยกระดับความร่วมมือ ในการทำงานระหว่างสถาบันการศึกษาและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

19.3 จัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร (ศิลปะสกุลศิลปากร) เพื่อให้คำปรึกษา บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบ แบบครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย รวมถึงรวบรวมฐานข้อมูลด้าน

ศิลปะการออกแบบและศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งจะเป็นแหล่งเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจงานด้านศิลปะ การออกแบบ และวัฒนธรรม ตลอดจนสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการงานศิลปะ และการประเมินมูลค่าผลงานศิลปะของประเทศ

19.4 ปรับแก้กฎระเบียบและสร้างร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีความสามารถทางธุรกิจ จัดตั้งนิติบุคคลในรูปแบบบริษัท เพื่อนำงานบริการวิชาการไปสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

19.5 พัฒนาหน่วยบริการวิชาการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ให้ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ และสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานการจัดประชุมวิชาการและการจัดแสดงงานระดับนานาชาติด้านศิลปะการออกแบบ และศิลปวัฒนธรรม

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร**

**เป้าหมายที่ 4 ความสำเร็จตามแผน ร้อยละ 85 ในการเป็น Digital University**

**กลยุทธ์ที่ 6 สร้าง/พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ**

**ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 3 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด**

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วย นับ	Baseline	ค่า น้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				67	68	69	70
18. ร้อยละของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาและมีสมรรถนะตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	ร้อยละ	NA	5	40	70	80	85
19. จำนวนคณะวิชา/ หน่วยงานที่ผ่าน EdPEx300	คณะ/ หน่วยงาน	0	5	1	1	2	3

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก) :** รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร, รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม) :** ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี, ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และคณะวิชา/ ส่วนงาน/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**แนวทางในการขับเคลื่อน 20 : สื่อสาร/ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ นโยบาย รวมถึงผลงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ให้แก่บุคลากร หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร**

20.1 จัดทำแผนกลยุทธ์การสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการพบปะด้วยตนเองของผู้บริหารตามคณะวิชา/หน่วยงาน ปีละ 1 ครั้ง และวิทยาเขต ทุก 6 เดือน, เผยแพร่การทำงานของ

มหาวิทยาลัยผ่านสื่อ Website, Social Media ทุก Platform ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เป้าหมาย และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรแบบมืออาชีพ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

### แนวทางในการขับเคลื่อน 21: สร้างความเข้าใจและตระหนักในแนวทางการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

21.1 พัฒนางค์กรตามแนวทาง EdPEX ซึ่งครอบคลุมการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้ำ การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการและผลลัพธ์ รวมทั้งพัฒนาเครือข่ายในระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำแผนพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์ เช่น

**แผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย** ใช้ COSO Risk Management โดยประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครบถ้วนทุกด้าน นำผลการประเมินจากที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่นตามโครงการ SU Transformation มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุง ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

**แผนการจัดการความรู้** จัดทำระบบการจัดการความรู้ จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกพันธกิจที่เป็นต้นแบบที่ดี เช่น KM Day ระดับมหาวิทยาลัย

### แนวทางในการขับเคลื่อน 22: สร้างกลไกเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน)

22.1 จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรในทุกระดับ โดยพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน และผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการจัดทำขีดความสามารถของบุคลากรในทุกระดับ และประเมินช่องว่างระหว่างขีดความสามารถในปัจจุบันกับขีดความสามารถที่ต้องการ, อบรม, ประเมิน, และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำขีดความสามารถดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนางค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**บุคลากรสายวิชาการ** เพิ่มขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการเพื่อให้มีทักษะอาจารย์มืออาชีพ และมีผลงานทางวิชาการที่สูงขึ้น

**บุคลากรสายสนับสนุน** เพิ่มทักษะการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทักษะการพัฒนางานประจำสู่การวิจัย (R2R) เพื่อสนับสนุนการทำงานของมหาวิทยาลัย และก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

**ผู้บริหาร** พัฒนาทักษะการบริหารโดยกำหนดหลักสูตรที่ต้องเข้ารับการอบรม ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าร่วมทำงานเป็นทีมในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีธรรมาภิบาล

## ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 3 ระดับกลยุทธ์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	หน่วย นับ	Baseline	ค่า น้ำหนัก 2567	เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.			
				67	68	69	70
20. ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ระดับ	A	5	A (90 คะแนน)*	A	AA	AA
21. ร้อยละของเงินรายได้สุทธิที่เพิ่มขึ้น ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย (รายได้คงเหลือหลังหักค่าใช้จ่าย)	ร้อยละ	3.00	5	5.00	5.00	6.00	7.00

หมายเหตุ: \*ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กำหนดค่าเป้าหมาย เท่ากับ 90 คะแนน สำหรับในปีงบประมาณถัดไปผู้รับผิดชอบหลักจะกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (หลัก) :** รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและวิสาหกิจ

**ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ร่วม) :** ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี, ผู้อำนวยการกองคลัง และคณะวิชา/ ส่วนงาน/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## แนวทางในการขับเคลื่อน 23: พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล

23.1 สร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลให้แก่ผู้บริหาร โดยจัดอบรมและประเมินการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

23.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อบริหารทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัย ด้วยความชัดเจน โปร่งใส และคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยรับฟังเสียงของประชาคม ตลอดจนเน้นการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย

23.3 ใช้แนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) การจัดจ้าง Outsource ในงานเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ที่ท้าทาย (Intelligent Risks) ที่มุ่งเน้นความสำเร็จ

## แนวทางในการขับเคลื่อน 24: Transform University เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

24.1 จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับโฉมมหาวิทยาลัย (Digital Transformation) ดังนี้

24.1.1 Digital Infrastructure พัฒนาโครงข่ายหลักความเร็วสูง/เครือข่ายไร้สาย ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในวังท่าพระ พระราชวังสนามจันทร์ เพชรบุรี และเมืองทองธานี



24.1.2 Digital Administration ปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ บูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูลของระบบงานหลัก (Big Data) ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Business Intelligence) สร้างเป็น Dashboard เพื่อการตัดสินใจ

24.1.3 Digital Learning Services บริการ/พัฒนาเครื่องมือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการสอนและการเรียนรู้เพื่อการเป็นพลเมืองดิจิทัล

24.1.4 Digital Security Standards กำหนดมาตรการ/มาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ตาม ISO 27001, PDPA

## แนวทางในการขับเคลื่อน 25: แสวงหารายได้เชิงรุก เพื่อเพิ่มรายรับรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย

25.1 จัดแผนกลยุทธ์การเงิน กำหนดแนวทางการหารายได้และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอย่างอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี เพื่อใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลกับรายจ่าย

25.2 ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์การเงินไปสู่การปฏิบัติ และกำกับ ติดตาม ให้บรรลุเป้าหมาย

## ส่วนที่ 4

### โครงการสำคัญ (Milestone Projects) ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

โครงการสำคัญ (Milestone Projects) 3 โครงการ ในภาพรวม ประมาณการงบประมาณในระยะเริ่มต้น 308,200,000 บาท (สามร้อยแปดล้านสองแสนบาทถ้วน) เพื่อใช้ในการผลักดันและดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 และเพื่อเสนอขอความเห็นชอบในหลักการจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการต่อไป รายละเอียดดังนี้

#### โครงการที่ 1 โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University งบประมาณ 300,000,000 บาท

##### 1. หลักการและเหตุผล

จากผลการประเมินมหาวิทยาลัยโดยที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่นตามโครงการ SU Transformation พบว่ามหาวิทยาลัยมีนโยบายตั้งรับมากกว่าเชิงรุก ผลลัพธ์ของการดำเนินการจึงต่ำกว่าความสามารถของบุคลากร และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความไม่สอดคล้องในทิศทางการทำงานในระบบปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการทุกพันธกิจ ทั้งการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นทักษะการทำงานจริง การเพิ่มหลักสูตรอบรมระยะสั้น/ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เป็นที่ต้องการของสังคม การผลิตผลงานวิจัยที่ได้มาตรฐานระดับสากลและนำไปใช้ประโยชน์ การรักษาจุดเด่นของมหาวิทยาลัยด้านศิลปะ วัฒนธรรม และการออกแบบ การบริการวิชาการที่สนับสนุนการหารายได้ของมหาวิทยาลัยและตอบโจทยความต้องการของชุมชน นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการดังกล่าว ได้แก่ บุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และการทำงานที่เชื่อมโยงแบบสอดประสานกันไป ในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างจริงจัง การติดตามผลการดำเนินการและการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเน้นให้การทำงานในทุก ๆ ด้านมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้ผลผลิตของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และเกิดผลลัพธ์ที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัยในระยะยาว คือ การเติบโตและยั่งยืนในอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในช่วงปีที่ผ่านมา จึงได้จัดทำโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Digital University ซึ่งเป็นโครงการสำคัญที่เป็นก้าวแรกที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ต่อไป

##### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย สามารถเข้าถึงและใช้งานสัญญาณของเครือข่าย/เครือข่ายแบบไร้สาย (WiFi) ได้อย่างปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง ในพื้นที่การจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องเรียนเรื่องปัญหาการใช้งานได้รับการแก้ไข และมีจำนวนลดลง

2.2 เพื่อสร้างระบบ API Management (การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในระบบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย) ให้สามารถนำข้อมูลของมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้ได้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (BI, Data analysis)

2.3 เพื่อสร้างระบบให้บริการผ่าน SU Platform - Mobile Application ในการให้บริการนักศึกษาและบุคลากร พัฒนาระบบ One Stop Service สำหรับผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย และจัดตั้ง SU Information and Intelligent Center : SU-IIC เพื่อบูรณาการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

2.4 เพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาดิจิทัล เพื่อการปรับปรุง จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานสำหรับนักศึกษาและบุคลากร และพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล มหาวิทยาลัยศิลปากร (งบปีละ 1% ของค่าธรรมเนียม)

### 3. เป้าหมายการดำเนินโครงการ

ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยนับ	เป้าหมาย				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. เครื่องแม่ข่ายของมหาวิทยาลัยได้รับการตรวจสอบ และพร้อมใช้งาน (อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)	ร้อยละ	80	80	85	85	90
2. ผลประเมิน Service Level Agreement (SLA) ของเครื่องแม่ข่าย ระบบงานที่สำคัญ และระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบฐานข้อมูลหลัก (REG, ERP, MIS, RIS) ระบบเว็บไซต์ ระบบ SSO) ประเมินผลตามเกณฑ์ SLA <sup>2</sup>	คะแนน	3	3	4	4	5
3. ระดับสัญญาณของ Internet/Wi-Fi ในระดับมหาวิทยาลัย มากกว่า 100Mbps (ประเมินตามเกณฑ์ SLA)	คะแนน	3	3	4	4	5
4. ระดับสัญญาณของ Internet/Wi-Fi ในจุดภายในคณะฯ > 100Mbps (วัดสัญญาณโดยสำนักดิจิทัล คณะวิชากำหนดจุดในการวัด (ประเมินตามเกณฑ์ SLA) ของจุดที่มีการวัดสัญญาณ	คะแนน	3	3	4	4	5
5. จำนวนภัยคุกคามที่ตรวจจับได้ และมีการรายงานเหตุการณ์ (IP Address ภายใน) โดยสำนักดิจิทัลรายงานต่อคณะวิชา/ส่วนงาน ที่ดำเนินการจัดการได้	ร้อยละ	60	70	75	80	90
6. ความพึงพอใจต่อการใช้งานอินเทอร์เน็ตของบุคลากร	คะแนน	>3.51	>3.60	>3.65	>3.70	>3.75
7. ความพึงพอใจต่อการใช้งานอินเทอร์เน็ตของนักศึกษา	คะแนน	>3.51	>3.60	>3.65	>3.70	>3.75
8. จำนวนฐานข้อมูลที่ให้บริการผ่านระบบ SU API Management	ระบบ	-	1 REG	2 +ERP	3 +MIS	4 +RIS/ASIS
9. จำนวน Service Software/Feature ที่พัฒนา	เรื่อง	5	8	10	15	20
10. เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ One Stop Service: Full Time/Parttime	คน	1/5	1/5	2/10	2/10	3/20

<sup>2</sup> เกณฑ์ SLA: 99.0%=3 คะแนน, 99.5%=4 คะแนน, 99.9%=5 คะแนน

ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยนับ	เป้าหมาย				
		2566	2567	2568	2569	2570
11. ร้อยละของเอกสารสำคัญที่ส่งออก หรือ ลงนามในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (ต้องมี E-Timestamp หรือ ลงลายมือชื่อในรูปแบบ e-Signature)	ร้อยละ	50	60	70	75	80
12. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัย (ITIL, Cyber Security, PDPA)	ร้อยละ	60	70	80	80	80
13. จำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ประเมินทักษะด้าน IT ของมหาวิทยาลัย หรือ เกณฑ์มาตรฐานสากล <sup>3</sup>	คน	40	80	120	160	200
14. การประชุมและติดตามในคณะกรรมการดูแลความปลอดภัยทางสารสนเทศ	จำนวนครั้งต่อปี	>2	>2	>3	>3	>4
15. ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนเรื่อง	<5	<5	<3	<3	<1

#### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

4.1 เป็น Digital University ที่มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุกวิทยาเขต ความเร็วไม่น้อยกว่า 100 Mbps ทุกจุดในปี 2568

4.2 บูรณาการทุกระบบงานของมหาวิทยาลัย เชื่อมโยงข้อมูลกลาง Big Data Platform จากระบบงานที่สำคัญ เช่น REG, ERP, MIS, RIS

4.3 มีระบบ API Management (การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในระบบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย) สามารถนำข้อมูลของมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้ได้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (BI, Data analysis)

4.4 มีระบบการให้บริการผ่าน Platform SU - Mobile Application ให้บริการนักศึกษาและบุคลากร (REG, ERP) และยกระดับการให้บริการระบบ One Stop Service สำหรับผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย

4.5 มีหน่วยงาน SU Information and Intelligent Center : SU-IIC ทำงานเพื่อบูรณาการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

4.6 มีกองทุนพัฒนาดิจิทัล เพื่อการปรับปรุง จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานสำหรับนักศึกษาและบุคลากร และพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล มหาวิทยาลัยศิลปากร (งบปีละ 1% ของค่าธรรมเนียม

<sup>3</sup> เกณฑ์ที่ใช้ เช่น IC3 หรือ การประเมินทักษะตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การจัดการประชุมออนไลน์ การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำรายงาน BI หรือ ทักษะทาง IT อื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในมหาวิทยาลัย

## 5. หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ และสถานที่ดำเนินโครงการ

- 5.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนักกิตติเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยศิลปากร
- 5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการสำนักกิตติเทคโนโลยี
- 5.3 สถานที่ดำเนินโครงการ ทุกวิทยาเขต/ พื้นที่การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร

## 6. ระยะเวลาดำเนินการ วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุดโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570

## 7. แผนงานหลักของการดำเนินโครงการ

กิจกรรมที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา		งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1. โครงการปรับปรุงเครือข่ายโครงสร้างสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย (WiFi และ IoT)				
1.1 ปรับปรุง (Invest & Improve) Core Network และอุปกรณ์กระจายสัญญาณ Gb Internet Based Campus (100G Based Internal Campus Core Network) ในระดับมหาวิทยาลัย (รวมศึกษาเครือข่ายภายในคณะ)	ก.ค.66	ก.ค.68	150	สำนักกิตติฯ +Outsource
1.2 ปรับปรุงอุปกรณ์เครือข่าย (Network) และตัวกระจายสัญญาณไร้สาย (WiFi) ในระดับคณะ ความเร็ว 100/100 Mbps งบประมาณรวมประมาณ (ล้านบาท): วงทำพระ 5, ตลิ่งชัน 6, สนามจันทร์ 69, และเพชรบุรี 20 ล้านบาท	ก.ค.67	ก.ค.68	100	สำนักกิตติฯ +Outsource
2. จัดตั้งกองทุนพัฒนาดิจิทัล เพื่อการปรับปรุง จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานสำหรับนักศึกษาและบุคลากร และพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล มหาวิทยาลัยศิลปากร (งบปีละ 1% ของค่าธรรมเนียม)	ต.ค.67	ก.ย.70	ไม่ใช้ งบประมาณ	รองอธิการบดีฝ่าย บริหาร
3. สร้าง Platform กลางสำหรับบริหารจัดการ API: SU API Management (ขึ้นทะเบียน และกำหนดสิทธิ์การใช้งาน)	ต.ค.67	ก.ย.70	5	สำนักกิตติฯ
4. จัดตั้ง SU Information and Intelligent Center: SU-IIC สำหรับการทำงานเพื่อบูรณาการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (เฉพาะข้อมูลที่ ประเมินได้จากระบบ MIS ระบบ RIS/ASIS ระบบ ERP และระบบ REG)	ต.ค.67	ก.ย.70	45	อธิการบดี, รอง อธิการบดีฝ่ายบริหาร, รองอธิการบดีฝ่าย แผนฯ, รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ, รอง อธิการบดีฝ่ายวิจัย, คณบดี, และ ผอ. สำนักกิตติฯ

8. งบประมาณในการดำเนินโครงการ จำนวน 300,000,000 บาท

โครงการที่ 2 โครงการพลิกโฉม มหาวิทยาลัยศิลปากร งบประมาณ 4,900,000 บาท

ประกอบด้วย โครงการย่อย 2 โครงการ ดังนี้

2.1 โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus และการสร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรใหม่ งบประมาณ 1,900,000 บาท

2.2 โครงการพัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus งบประมาณ 3,000,000 บาท

โครงการ 2.1 โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เป็น Art and Science for Community Campus และการสร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรใหม่ งบประมาณ 1,900,000 บาท

ประกอบด้วย โครงการย่อย 2 โครงการ ดังนี้

2.1.1 พัฒนาวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus

2.1.2 สร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรใหม่

โครงการ 2.1.1 พัฒนาวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus

## 1. หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคตะวันตก โดยจัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ณ ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ในพื้นที่ราชพัสดุจำนวน 621 ไร่ เพื่อจัดการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาศูนย์ใหม่ควบคู่ไปกับการพัฒนาสาขาวิชาด้านที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญา คติชนวิทยา ประวัติศาสตร์ และศิลปวัฒนธรรม ในลักษณะผสมผสานครบถ้วนตามความต้องการของประเทศ และเหมาะสมกับสังคม

ปัจจุบันมีคณะวิชาที่จัดการเรียนการสอนที่วิทยาเขตฯ จำนวน 3 คณะวิชา และหน่วยงานสนับสนุนจำนวน 3 หน่วยงาน ในปีการศึกษา 2565 คณะวิชาต่าง ๆ มีการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีที่วิทยาเขตฯ จำนวน 17 หลักสูตร มีนักศึกษารวมทุกคณะวิชาจำนวน 4,371 คน อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 เป็นต้นมา จำนวนนักศึกษามีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (ปีการศึกษา 2561 มีจำนวน 5,277 คน) ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ทำให้การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของวิทยาเขตฯ ยังไม่เต็มศักยภาพตามจำนวนที่สามารถรองรับได้

มหาวิทยาลัยจึงจัดทำโครงการพัฒนาวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus เพื่อปรับปรุงลักษณะทางกายภาพ พื้นที่ ภูมิทัศน์ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รองรับ การให้บริการชุมชน และลูกค้ากลุ่มใหม่ ได้แก่ นักศึกษาชาวจีน ผู้สูงอายุ และนักท่องเที่ยว เพื่อการใช้ประโยชน์อาคาร และสถานที่ของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อเพิ่มการรับรู้ ในเชิงพื้นที่ของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยวต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อจัดตั้งศูนย์ให้บริการแก่ชุมชนด้านศาสตร์ของพระราชธา (SU Community Parks) ของมหาวิทยาลัย เพื่อการมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจประชาชนในพื้นที่ รวมถึงการสร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและประเทศ โดยใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ของวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรีได้ให้คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อเพิ่มการรับรู้ในเชิงพื้นที่ของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยว

## 3. เป้าหมายการดำเนินโครงการ

โครงการจัดตั้งศูนย์ให้บริการแก่ชุมชนด้านศาสตร์พระราชธา (SU Community Parks) ของมหาวิทยาลัยศิลปากร มีพื้นที่เป้าหมาย คือ จังหวัดเพชรบุรี โดยกองงานวิทยาเขตเพชรบุรี เป็นผู้รับผิดชอบ ตั้งแต่กระบวนการศึกษาข้อมูล ความต้องการ ความเป็นไปได้ และแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต โดยการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการผสมความร่วมมือกับจังหวัดเพชรบุรี และหน่วยงานอื่นในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแหล่งศูนย์กลางในการนำเสนอองค์ความรู้เศรษฐกิจพอเพียงและผลิตภัณฑ์ของชุมชน

กิจกรรมในโครงการประกอบด้วย การปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ด้านหน้าวิทยาเขตฯ ลานกิจกรรม สวนตาล 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร การพัฒนาภูมิทัศน์ พื้นที่ปลูกป่าเพื่อนำไปสู่การขอ Carbon Credit เส้นทางจักรยาน ศูนย์ OTOP อาคารสถาบันสถาปัตยกรรมไทย โดยใช้รูปแบบการร่วมทุนกับเอกชนเป็นรูปแบบการดำเนินการ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินการ

## 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

มหาวิทยาลัยมีศูนย์ให้บริการแก่ชุมชน (SU Community Parks) ในพื้นที่วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

## 5. หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ และสถานที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรม

- 5.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ กองงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
- 5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ รองอธิการบดี เพชรบุรี
- 5.3 สถานที่ดำเนินโครงการ วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

## 6. ระยะเวลาดำเนินการ วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุดโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568

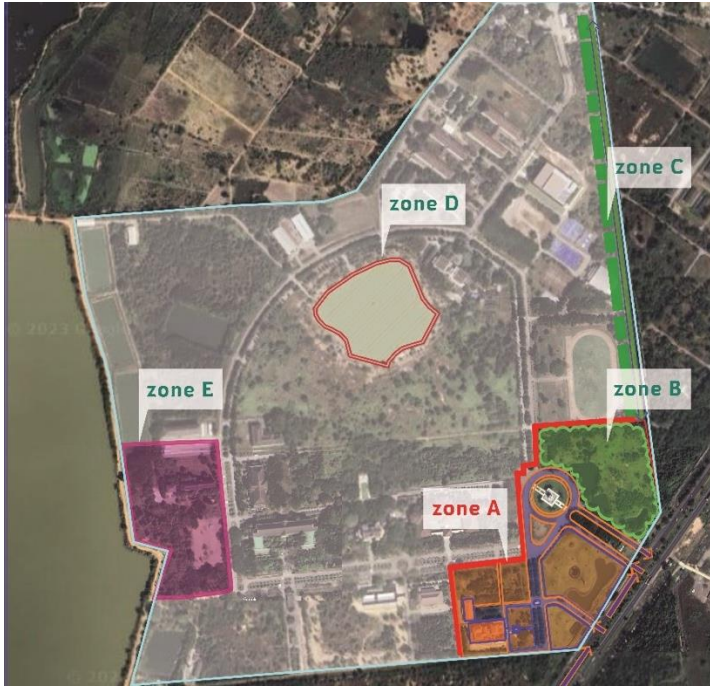
## 7. แผนงานหลักของการดำเนินโครงการ

กิจกรรม/แนวทางที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา		งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน ร่วมดำเนินการ
	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1. นำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติให้ความเห็นชอบในหลักการ	เม.ย. 66	พ.ค. 66	-	อธิการบดี, รองอธิการบดี เพชรบุรี, ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายแผนฯ, กองแผนงาน, กองวิทยาเขตเพชรบุรี
2. ปรับผังการใช้พื้นที่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และบริบทในปัจจุบัน	มิ.ย. 66	ธ.ค. 66	200,000	รองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ผช. อธิการบดีฝ่ายแผนฯ, กองแผนงาน, กองกฎหมาย, +Outsource
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยการใช้หน่วยงานภายนอก (รูปแบบประโยชน์ใช้สอยที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของพื้นที่ ความคุ้มค่า ของอาคาร)	ม.ค. 67	มี.ค. 67	1,000,000	
4. ศึกษารูปแบบของการลงทุนที่เหมาะสมและคุ้มค่า	ม.ค. 67	มี.ค. 67	-	
5. ศึกษาภาวะเทียบ ประสานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถร่วมทุนกับเอกชนได้	ม.ค. 67	มี.ค. 67	-	
6. นำเสนอสภาอนุมัติเห็นชอบโครงการ	เม.ย. 67	เม.ย. 67	-	
7. แต่งตั้งคณะกรรมการ ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการร่วมทุน/ร่วมมือกับภาคธุรกิจ/ภาคเอกชน เพื่อลงทุนด้านอาคาร และรองรับหน่วยงานใหม่	เม.ย. 67	เม.ย. 67	-	
8. ออกแบบก่อสร้างและดำเนินการก่อสร้างอาคารตามแผนงาน	เม.ย. 67	ก.ค. 67	กรณีร่วมทุน ไม่มีค่าใช้จ่าย	
9. พื้นที่พร้อมเปิดใช้งานใน - สวนตาล 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร - ภูมิทัศน์ พื้นที่ปลูกป่า (Carbon Credit) เส้นทางจักรยาน - พื้นที่เชิงพาณิชย์	พ.ค. 66 พ.ค. 66 ม.ค. 66	ธ.ค. 66 ธ.ค. 67 ธ.ค. 68	กรณีอื่น พิจารณาผล Feasibility Study	รองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, กองแผนงาน, กองกฎหมาย, เอกชนผู้ร่วมทุน, +Outsource

## 8. งบประมาณในการดำเนินโครงการขั้นต้น จำนวน 1,200,000 บาท



9. ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็น Art and Science for Community Campus

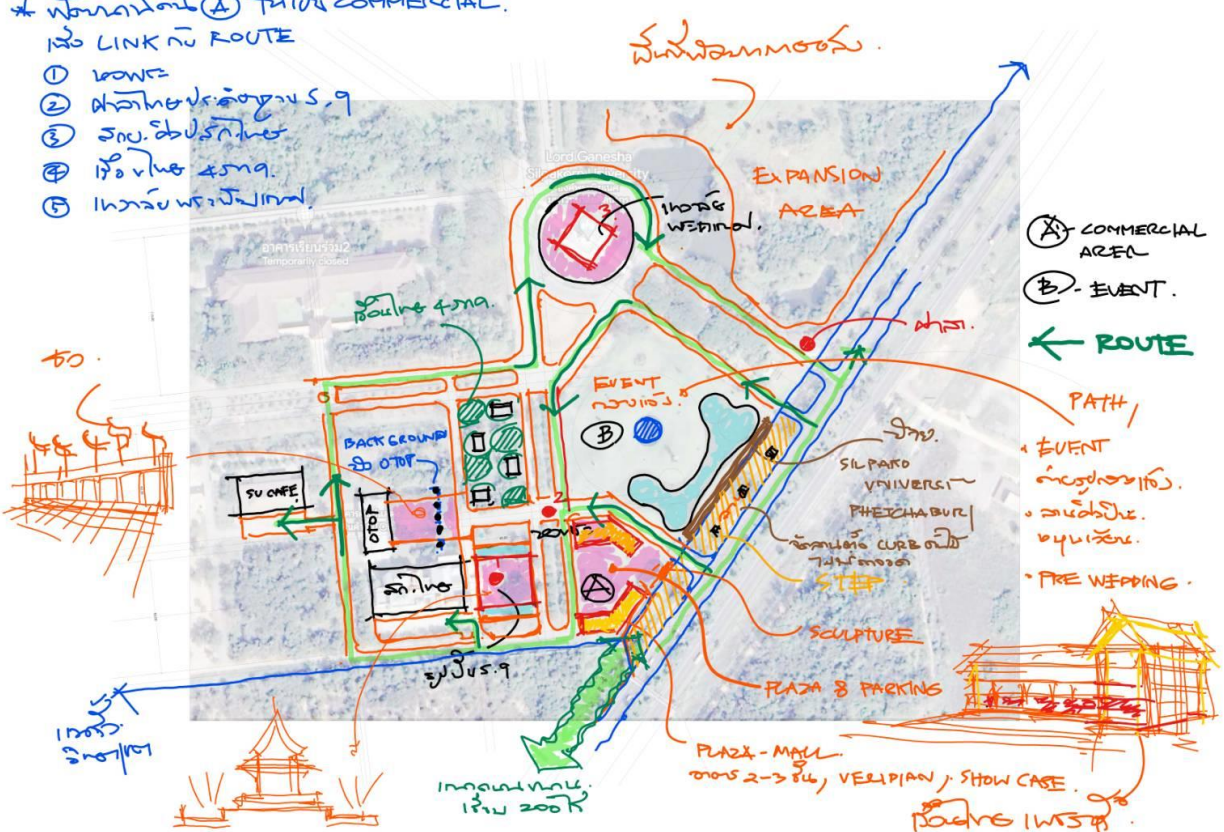


**zone A** แนวทางการพัฒนาพื้นที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงของนักท่องเที่ยว ชุมชน ผู้คนโดยทั่วไป ผ่านการปรับปรุงรูปแบบการเข้า-ออก การสร้างจุดหมายตาที่โดดเด่นและสร้างประโยชน์ใช้สอยรูปแบบใหม่ อาทิ -ปรับปรุงพื้นที่ด้านหน้ามหาวิทยาลัย เปิดประตูทางเข้า เพิ่มพื้นที่สักการะสถาน-สร้างพื้นที่ให้มีหน่วยงานเอกชนภายในและภายนอกในการเข้ามาลงทุนส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน-สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ( สวนศาลาเรือนไทย ) และ ปรับปรุงอาคารศาลาบันศิลปะ สถาปัตยกรรมไทย ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และพื้นที่เชิงพาณิชย์ เปิดให้เข้าจัดงานแสดงต่างๆทั้งส่วนพื้นที่เปิดโล่งและภายในอาคาร



**zone B** ปรับปรุงภูมิทัศน์ สร้างพื้นที่สีเขียวให้กับมหาวิทยาลัยและชุมชน  
**zone C** ปลูกต้นไม้สร้างความร่มรื่นตลอดแนวเส้นทางจักรยาน  
**zone D** พื้นที่พัฒนาพลังงานทางเลือกโซลาร์เซลล์ร่วมกับ กฟภ  
**zone E** พื้นที่พัฒนาเป็น wellness center

- \* พื้นที่หน้าตึก (A) ฟื้นฟู COMMERCIAL.
- แนว LINK กับ ROUTE
- ① ลาน
- ② อาคารจอดรถ 5, 9
- ③ สวนศิลปะ
- ④ เรือนไทย 4 ม. 9
- ⑤ หอศิลป์







## โครงการ 2.1.2 สร้าง/ปรับปรุงหลักสูตรใหม่

### 1. หลักการและเหตุผล

วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี มีความพร้อมในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยมีอาคารเรียน หอพัก ทรัพยากรที่เป็นสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของวิทยาเขต สามารถรองรับผู้เรียนได้ประมาณ 6,000 คน ประกอบกับปัจจุบันมีการพัฒนาของพื้นที่โดยรอบวิทยาเขต มีหอพักของเอกชนเพิ่มมากขึ้น ทำให้วิทยาเขตฯ มีความศักยภาพในการรองรับจำนวนนักศึกษาได้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ วิทยาเขตฯ ยังมีความพร้อมในด้านพื้นที่ (มีพื้นที่หลัก 621 ไร่ และพื้นที่เพิ่มเติม 200 ไร่) ที่ยังสามารถพัฒนาสำหรับการใช้ประโยชน์ด้านการจัดการศึกษา การบริการชุมชน และการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในอนาคต อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 เป็นต้นมา จำนวนนักศึกษาในวิทยาเขตฯ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ทำให้การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของวิทยาเขตฯ ยังไม่เต็มศักยภาพตามจำนวนที่สามารถรองรับได้

จากเหตุผลด้านความต้องการกำลังคนเพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศ ประกอบกับโอกาสและศักยภาพของมหาวิทยาลัยศิลปากรในการจัดการศึกษาและการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการให้บริการสังคมในพื้นที่การศึกษาวิทยาเขตเพชรบุรี จึงเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะได้พัฒนาหลักสูตรและจัดการศึกษารูปแบบใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ ซึ่งกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์

### 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

2.1 เพื่อผลิตกำลังคนในสาขาเฉพาะทางตามทิศทางความต้องการบุคลากรในอนาคตของประเทศ โดยการเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญา (Degree program) และหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree program) ในสหสาขาวิชาหรือสหวิทยาการ (Interdisciplinary fields) ด้านการมีสุขภาวะที่ดี (Wellness and Well-being) ที่ครอบคลุมถึงทั้งด้านสุขภาพทางร่างกาย สุขภาพใจ รวมถึงสุขภาวะทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี สำหรับประชากรของประเทศที่เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์

2.2 เพื่อพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยในด้านการวิจัยและการบริการวิชาการแก่ชุมชน เพื่อเสริมสร้างความผาสุกของสังคม โดยการใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ด้านการดูแลสุขภาพ เพื่อให้บริการประชาชนในพื้นที่จังหวัดภาคกลางตอนล่าง โดยเฉพาะจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

2.3 เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ซึ่งความพร้อมด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ สามารถรองรับจำนวนนักศึกษาได้เพิ่มเติม โดยการเปิดคณะวิชาใหม่ที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียน ซึ่งจะทำให้มีการใช้อาคารสถานที่ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนทางการศึกษาของวิทยาเขตได้เต็มตามศักยภาพ

### 3. เป้าหมายการดำเนินโครงการ

#### เป้าหมายเชิงคุณภาพ

1. มีผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพสอดคล้องกับตลาดแรงงาน และตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ

- ผลสำเร็จของการพัฒนาโครงการจัดตั้งคณะ/การจัดการศึกษาหลักสูตรสหวิทยาการด้านสุขภาพ
- ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาหลักสูตรใหม่เพื่อเพิ่มจำนวน

นักศึกษาในวิทยาเขตเพชรบุรี

#### เป้าหมายเชิงปริมาณ

2. ผู้สำเร็จการศึกษาที่สามารถเข้าสู่ตลาดงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ จำนวน 150 คนต่อปี

- ปรับหลักสูตรของคณะวิชาที่มีผู้เรียนลดลง เพื่อรับคนได้ตามเป้าหมาย โดยตั้งเป้าให้รับเพิ่มได้ อย่างน้อยจำนวน 150 คนต่อปี

- จัดทำหลักสูตรระยะสั้นที่สามารถสร้างรายได้อย่างรวดเร็ว อย่างน้อย 2 หลักสูตรต่อปี (สร้างความร่วมมือสำหรับการรับนักศึกษาชาวจีน, จัดทำหลักสูตร Intelligence Farming/แผนฟื้นฟูหลักสูตร, ทำข้อตกลงกับคู่ความร่วมมือเอกชนเพื่อร่วมพัฒนาทักษะใหม่ที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน)

3. หลักสูตรระดับปริญญาและหลักสูตรประกาศนียบัตร สหสาขาวิชา (Interdisciplinary fields) ด้าน Wellness and Well-being จำนวน 3 หลักสูตร

- โครงการจัดตั้งคณะ/หลักสูตรย่อย เพื่อตอบโจทย์สาขาวิชาชีพ รวมถึงปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายใน
- การหาความร่วมมือ ในการจัดตั้งหลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว เปิดหลักสูตร module
- เกิดผลลัพธ์ประชากรนักศึกษาของวิทยาเขตเพชรบุรีเพิ่มขึ้นจากการเปิดสอนหลักสูตรใหม่ด้าน

Wellness and Well-being จำนวน 150 คนต่อปี

- ประชาชนในเขตพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์จากการถ่ายทอดองค์ความรู้และการบริการด้านการดูแลสุขภาพ จำนวน 10,000 คนต่อปี

3. การฟื้นฟูพื้นที่ด้านกายภาพ/ปรับพื้นที่ เพื่อสนับสนุนการจัดค่ายฝึกอบรม เช่น คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ฯ ค่ายพสวท. ค่ายโอลิมปิก (ปรับปรุงหอพักเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับนักศึกษา, การรองรับนักศึกษา Summer School)

- ปรับปรุงพื้นที่ด้านหน้ามหาวิทยาลัย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว เพิ่มจุด Check In สร้างความน่าสนใจในการเข้ามาใช้พื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม (สร้างเป็นทัวร์-ที่พัก เพื่อศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่น)

- หลักสูตรระยะสั้น สำหรับศึกษามัธยมปลาย เช่น การอบรมโดรน ดนตรีบำบัด/ ศิลปะบำบัด

#### กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

1. นักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจากทั่วประเทศ
2. ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาหรือต่ำกว่าปริญญาที่ต้องการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill)
3. บุคคลผู้สนใจทั่วไป

4. นักท่องเที่ยว/ นักศึกษาชาวต่างชาติ

**ลักษณะของการดำเนินการ**

1. จัดการศึกษาแบบชั้นเรียน โดยการบรรยาย/ ฝึกอบรม/ ฝึกปฏิบัติ
2. จัดการศึกษาแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยการบรรยาย/ ฝึกอบรม/ ฝึกปฏิบัติ

**4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

4.1 มหาวิทยาลัยสามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ ทั้งระดับปริญญาและระดับประกาศนียบัตรในสาขาสหวิทยาการทางสุขภาพ ซึ่งตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนากำลังคนของประเทศ

4.2 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและเสริมสร้างความผาสุกของสังคม โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัยตามอัตลักษณ์ของวิทยาเขต ช่วยสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

4.3 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของวิทยาเขตได้เต็มศักยภาพ ช่วยสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว มีงบประมาณเงินรายได้เพิ่มขึ้นสำหรับการบริหารจัดการและการพัฒนาวิทยาเขตในอนาคต

**5. หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ และสถานที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรม**

- 5.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ กองบริหารวิชาการ กองงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
- 5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาองค์กร รองอธิการบดีรองเพชรบุรี
- 5.3 สถานที่ดำเนินโครงการ วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

**6. ระยะเวลาดำเนินการ วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุดโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568**

## 7. แผนงานหลักของการดำเนินโครงการ

กิจกรรม/แนวทางที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา		งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานร่วม ดำเนินการ
	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
<b>1. การวางแผน/ เตรียมการ</b> 1. ศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดตั้งคณะ/หลักสูตร 2. สํารวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบ Focus Group (ตัวแทนวิชาชีพ/โรงพยาบาลคู่ความร่วมมือ) 3. แสวงหาความร่วมมือกับโรงพยาบาลในจังหวัดเพชรบุรี - โรงพยาบาลหัวหิน, โรงพยาบาลชานเปาโลหัวหิน	เม.ย. 66	พ.ค. 66	500,000	รองอธิการบดีเพชรบุรี, รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการฯ
<b>2. การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่</b> 1. สํารวจทรัพยากร และความพร้อมของพื้นที่ในมหาวิทยาลัย วางแผนการปรับปรุงภูมิทัศน์และสถานที่ให้เหมาะสม	เม.ย. 66	ธ.ค. 66	200,000	รองอธิการบดีเพชรบุรี, รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และพัฒนา
<b>3. การเสนอขอจัดตั้งคณะวิชาการ</b> 1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิเคราะห์และจัดทำเอกสารขอจัดตั้งคณะ ที่ครอบคลุมความต้องการ/จำเป็น/นโยบาย และบริบทต่าง ๆ 2. จัดทำคำขอเสนอจัดตั้งคณะ เสนอกรรมการชุดต่าง ๆ (ก.บ.ม., คณะกรรมการกลั่นกรอง, เสนอสภาวิชาการ, สภาสถาบัน) 3. จัดทำเอกสารการจัดตั้งคณะ เสนอกรรมการภายนอกชุดต่าง ๆ (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, รัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯ, สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา) 5. ประกาศในราชกิจจานุเบกษา	เม.ย. 66	ก.ค. 67	-	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและ พัฒนาองค์กร, ผู้ช่วย อธิการบดีฝ่ายวิชาการและ พัฒนาคุณภาพการศึกษา, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา หลักสูตร, รองอธิการบดีฝ่าย วางแผนและพัฒนา
<b>4. เสนอขอเปิดหลักสูตร</b> 1. จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องเสนอขอเปิดหลักสูตร 2. เสนอกรรมการชุดต่าง ๆ พิจารณา (กรรมการวิชาการ, สภาวิชาการ, สภามหาวิทยาลัย) 3. เปิดรับนักศึกษาหลักสูตรระยะสั้น ปีการศึกษา 2567	ส.ค. 66	พ.ย. 66	-	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและ พัฒนาองค์กร, ผู้ช่วย อธิการบดีฝ่ายวิชาการฯ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา หลักสูตร

## 8. งบประมาณในการดำเนินการ จำนวน 700,000 บาท

## โครงการ 2.2 โครงการพัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus

### 1. ทล็กการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีพื้นที่ประมาณ 888 ไร่ แต่ใช้เป็นที่ก่อสร้างอาคารของมหาวิทยาลัยเพียง 428 ไร่ โดยเป็นที่ตั้งของคณะวิชาต่าง ๆ รวม 8 คณะวิชา ทั้งยังเป็นที่ตั้งของโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์ศิลปะวัฒนธรรม ศูนย์วิจัยและพัฒนา ศูนย์วิทยาศาสตร์ และศูนย์บริการวิชาการต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาพื้นที่ และชุมชนโดยรอบวิทยาเขต เป็น Art and Science for Green Campus มุ่งเน้นเป็นพื้นที่แห่งการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ของภูมิภาคตะวันตก บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) โดยเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงจังหวัดราชบุรี เพชรบุรี พัฒนาทำให้เป็น Landmark แห่งสุวรรณภูมิ จึงจัดทำโครงการพัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็น Art and Science for Green Campus เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ต่อไป

### 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมกับอัตลักษณ์ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้นักศึกษาและบุคลากรในวิทยาเขต เพื่อให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนของภาคตะวันตก บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) เพื่อเพิ่มการรับรู้ในเชิงพื้นที่ของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยว นำไปสู่การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 3. เป้าหมายการดำเนินโครงการ

โครงการพลิกโฉมวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus มีพื้นที่เป้าหมาย คือ จังหวัดนครปฐม ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร โดยได้มอบหมายให้กองงานวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นผู้รับผิดชอบ ตั้งแต่กระบวนการศึกษาข้อมูล ความต้องการ ความเป็นไปได้ และแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต โดยการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการผสมความร่วมมือกับจังหวัดเป้าหมาย และหน่วยงานอื่นในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแหล่งศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของภาคตะวันตก

กิจกรรมในโครงการประกอบด้วย การสร้าง/ปรับระบบโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ระบบน้ำ (ดี/น้ำเสีย) การจัดการขยะ การจัดการพลังงานสะอาด พื้นที่เปิดโล่ง การปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ และศูนย์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปรับภูมิทัศน์ด้านหน้าและด้านหลังมหาวิทยาลัย โดยใช้รูปแบบการร่วมทุนกับเอกชนเป็นรูปแบบการดำเนินการ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินการ

### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินโครงการ

มหาวิทยาลัยมีแหล่งศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของภาคตะวันตก ในพื้นที่วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดเพชรบุรี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

### 5. หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ และสถานที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรม



- 5.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ กองงานวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
- 5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ รองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์
- 5.3 สถานที่ดำเนินโครงการ วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

6. ระยะเวลาดำเนินการ วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุดโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568

7. แผนงานหลักของการดำเนินโครงการ

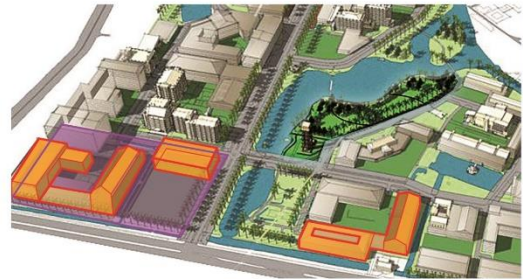
กิจกรรม/แนวทางที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา		งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน ร่วมดำเนินการ
	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1. นำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติให้ความเห็นชอบในหลักการ	เม.ย. 66	พ.ค. 66	-	อธิการบดี, รองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, กองแผนงาน, กองวิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์
2. ปรับผังแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และบริบทในปัจจุบัน	เม.ย. 66	ธ.ค. 66	1,000,000	รองอธิการบดี พระราชวัง สนามจันทร์, รองอธิการบดี ฝ่ายแผนฯ,
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการประสานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. 67	เม.ย. 67	2,000,000	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, ผู้ช่วยอธิการบดี พระราชวัง
4. ศึกษารูปแบบของการลงทุนที่เหมาะสมและคุ้มค่า	ม.ค. 67	เม.ย. 67		
5. ศึกษาภาวะเทียบ เพื่อให้สามารถร่วมทุนกับเอกชน	ม.ค. 67	เม.ย. 67	-	สนามจันทร์, กองแผนงาน, กองงานวิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์, +Outsource
6. นำเสนอสภามติเห็นชอบโครงการ	เม.ย. 67	เม.ย. 67	-	
7. แต่งตั้งคณะกรรมการ ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการร่วมทุน/ร่วมมือกับภาครัฐกิจ/ภาคเอกชน เพื่อลงทุนด้านอาคาร และรองรับหน่วยงานใหม่	เม.ย. 67	เม.ย. 67	-	
8. ออกแบบก่อสร้างและดำเนินการก่อสร้างอาคารตามแผนงาน	เม.ย. 67	ก.ค. 67	กรณีร่วมทุน ไม่มีค่าใช้จ่าย	รองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนฯ, กองแผนงาน, กองกฎหมาย, เอกชนผู้ร่วมทุน, +Outsource
9. พื้นที่และระบบพร้อมเปิดใช้งานใน	- ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้อย่างยั่งยืน	พ.ค. 66	ธ.ค. 66	กรณีอื่น พิจารณาผล Feasibility Study
	- พัฒนาภูมิทัศน์ด้านหลัมหาวิทยาลัย ระบบบำบัดน้ำและกำจัดขยะ	พ.ค. 66	ธ.ค. 67	
	- พื้นที่เชิงพาณิชย์ และพื้นที่เปิดโล่ง	ส.ค. 67	68 - 69	

8. งบประมาณในการดำเนินโครงการ จำนวน 3,000,000 บาท

### 9. ภาพประกอบการพัฒนาวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อเป็น Art and Science for Green Campus



**zone A** แนวทางการพัฒนาพื้นที่ บริเวณด้านหน้าทางเข้ามหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการระบบสัญญาณภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ ในการให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านต่างๆให้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมากขึ้น



**zone B** พัฒนาพื้นที่เปิดโล่งและพื้นที่สีเขียว ภายในมหาวิทยาลัย สร้างพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจ ส่งเสริมบรรยากาศที่ร่มรื่นและอากาศสะอาด

**zone C** การบริหารจัดการน้ำภายในมหาวิทยาลัย

**zone D** ศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

**zone E** พัฒนาพื้นที่เปิดโล่งและพื้นที่สีเขียวใหม่ ภายในมหาวิทยาลัย

**โครงการที่ 3 โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร**

ประกอบด้วย โครงการย่อย 2 โครงการ ดังนี้

3.1 โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร

3.2 โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

**โครงการ 3.1 โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร**

### 1. หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นมหาวิทยาลัยด้านศิลปะแห่งแรกของประเทศไทย ที่มุ่งมั่นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้ การวิจัยสร้างสรรค์ทางวิชาการและวิชาชีพ การบริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านศิลปะ วัฒนธรรม และการออกแบบที่โดดเด่น โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับและพร้อมสนับสนุนการทำงานเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยฯ

มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบสู่ความเป็นเลิศ (ศิลปะสกุลศิลปากร) โดยการรวบรวมศูนย์ สำนัก ที่เกี่ยวข้องด้านศิลปะ การออกแบบ การแสดง และดนตรี สร้างระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะวิชา บูรณาการศาสตร์และศิลป์สร้างงานบริการวิชาการ การทำนุบำรุง อนุรักษ์ ต่อยอดศิลปวัฒนธรรมของประเทศ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศ

### 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. ให้คำปรึกษา บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบ แบบครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย
2. รวบรวมฐานข้อมูลด้านศิลปะการออกแบบ การสร้างสรรค์ และศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจงานด้านศิลปะ การออกแบบ และวัฒนธรรม
3. สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการงานศิลปะ และการประเมินมูลค่าผลงานศิลปะของประเทศ

### 3. เป้าหมายการดำเนินโครงการ

โครงการจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย

- 3.1 ศูนย์ที่สร้างคุณค่าและมาตรฐาน อาทิ หอศิลป์, ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมภูมิภาคตะวันตก
- 3.2 ศูนย์ที่สร้างมูลค่า อาทิ สถาบันสถาปัตยกรรมไทยฯ, ศูนย์ BCG, ศูนย์ SU – CAD, ศูนย์อนุรักษ์ศิลปกรรม, ศูนย์การแปล
- 3.3 งานบริหารจัดการ สำนักบริการวิชาการ

#### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

4.1 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบสู่ความเป็นเลิศ (ศิลปะสกุลศิลปากร) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศ

4.2 ฐานข้อมูลด้านศิลปะการออกแบบ การสร้างสรรค์ และศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งจะเป็นแหล่งเรียนรู้และการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจงานด้านศิลปะ การออกแบบ และวัฒนธรรม

4.3 สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการงานศิลปะ และการประเมินมูลค่าผลงานศิลปะของประเทศ

#### 5. หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ และสถานที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรม

5.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนักงานอธิการบดี

5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ

5.3 สถานที่ดำเนินโครงการ พื้นที่การศึกษาเมืองทองธานี City Campus

#### 6. ระยะเวลาดำเนินการ วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุดโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

#### 7. แผนงานหลักของการดำเนินโครงการ

กิจกรรม/แนวทางที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา		งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน ร่วมดำเนินการ
	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1. ทบทวนบทบาทหน้าที่ของศูนย์/สำนัก ที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ภายใต้สำนักงานอธิการบดี/คณะ	เม.ย. 66	ก.ค. 66	500,000	อธิการบดี, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการพิเศษ, รอง อธิการบดีฝ่ายแผนฯ, รอง อธิการบดีฝ่ายบริหาร, ผู้ช่วย อธิการบดีฝ่ายแผนฯ, กอง แผนงาน, กองกฎหมาย
2. เสนอคณะกรรมการวิเคราะห์โครงสร้างส่วนงานและ หน่วยงานเพื่อรวมหน่วยงานยุทธศาสตร์				
3. จัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่ง มหาวิทยาลัยศิลปากร				
4. ออกประกาศมหาวิทยาลัย				
5. เปิดสำนักศิลปวัฒนธรรมฯ ปี พ.ศ. 2566				

#### 8. งบประมาณในการดำเนินโครงการ จำนวน 500,000 บาท

### โครงการ 3.2 โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 1. หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้จัดตั้งพื้นที่ส่วนขยายการศึกษา City Campus เมืองทองธานี โดยลงทุนซื้อที่ดินจำนวน 10 ไร่ และปัจจุบันมีอาคารเอนกประสงค์ ขนาดพื้นที่ใช้สอย 4,375 ตารางเมตร จำนวน 1 อาคาร รองรับการจัดเรียนการสอน และปัจจุบันกำลังอยู่ระหว่างพัฒนาอาคารศูนย์การเรียนรู้นานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อรองรับการขยายตัวและเพิ่มศักยภาพในการเติบโตของวิทยาลัยนานาชาติและคณะวิทยาการจัดการ

ด้วยนโยบายและวัตถุประสงค์ของการขยายพื้นที่การศึกษา City Campus เพื่อจัดการศึกษาตามหลักสูตรที่รองรับต่อการเป็นประชาคมอาเซียนและก้าวสู่ความเป็นสากล สามารถสร้างรายได้ในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่นเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป รวมถึงพัฒนาการวิจัยและผลงานสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้เสริมสร้างปัญญาอย่างยั่งยืน มีส่วนสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่คู่กับสังคมไทย และส่งเสริมการเรียนรู้และใช้ชีวิตของนักศึกษาที่รองรับต่อการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ รับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนให้บริการแก่นักศึกษาในทุกระดับตามมาตรฐานการศึกษาของอุดมศึกษา (ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 5/2557) มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายการพัฒนาพื้นที่การศึกษาของเมืองทองธานีนั้น มุ่งเน้นเป็น Art and Science for International Cultural & Technology Campus โดยยกระดับให้เป็นศูนย์กลางความเป็นนานาชาติด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศโดยบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เป็นเสมือนพื้นที่ประตูของการสร้างการรับรู้ การสร้างเครือข่าย ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

มหาวิทยาลัยจึงทำโครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการแก่สังคมในระดับนานาชาติ ในองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ ได้แก่ ด้านศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบ นำไปสู่การจัดตั้งสำนักศิลปวัฒนธรรมและการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่เกิดจากการรวมหน่วยงานศิลปวัฒนธรรมให้เป็น One Stop Service

#### 3. เป้าหมายการดำเนินโครงการ

โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการพัฒนาพื้นที่ City Campus เพื่อเป็น International Cultural & Technology Campus ในระยะเริ่มต้นจะเป็นการศึกษาข้อมูลความต้องการ ความเป็นไปได้ และแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต โดยดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีความสนใจร่วมทุนกับมหาวิทยาลัย เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินการ

#### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

อาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร ในพื้นที่เมืองทองธานี City Campus ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

#### 5. หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ และสถานที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรม

- 5.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ กองงานแผนงาน
- 5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- 5.3 สถานที่ดำเนินโครงการ เมืองทองธานี City Campus

#### 6. ระยะเวลาดำเนินการ วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุดโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570

#### 7. แผนงานหลักของการดำเนินโครงการ

กิจกรรม/แนวทางที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา		งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน ร่วมดำเนินการ
	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1. นำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติให้ความเห็นชอบในหลักการ	เม.ย. 66	พ.ค. 66	-	รองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ , รองอธิการบดี วังท่าพระฯ, รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายแผนฯ, กองแผนงาน, กองกฎหมาย, + Outsource
2. ศึกษาจัดทำผังแม่บทที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	พ.ค. 66	ก.ย. 67	1,000,000	
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยการใช้หน่วยงานภายนอก (รูปแบบประโยชน์ใช้สอยที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของพื้นที่ ความคุ้มทุน ของอาคาร)	ต.ค. 67	ก.ย. 68	2,500,000	
4. ศึกษารูปแบบของการลงทุนที่เหมาะสมและคุ้มทุน	ต.ค. 67	ก.ย. 68		
5. ศึกษาภาวะเทียบที่เกี่ยวข้องปรับภาวะเทียบเพื่อให้สามารถร่วมทุนกับเอกชนได้	ต.ค. 67	ก.ย. 68		
6. นำเสนอสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบโครงการ	ต.ค. 68	ธ.ค. 68	-	
7. แต่งตั้งคณะกรรมการ ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการร่วมทุน/ร่วมมือกับภาคธุรกิจ/ภาคเอกชน เพื่อลงทุนด้านอาคาร และรองรับหน่วยงานใหม่	ต.ค. 68	ธ.ค. 68	-	
8. ออกแบบก่อสร้างและดำเนินการก่อสร้างอาคารตามแผนงาน	ม.ค. 69	ธ.ค. 70	กรณีร่วมทุน ไม่มี ค่าใช้จ่าย	
9. อาคาร 80 ปี พร้อมเปิดใช้งาน	ธ.ค. 69	ธ.ค. 70	กรณีอื่น พิจารณา ผล Feasibility Study	

8. งบประมาณในการดำเนินโครงการ จำนวน 3,500,000 บาท

9. ภาพประกอบ : แนวทางการพัฒนาอาคาร 80 ปี มหาวิทยาลัยศิลปากร International Cultural & Technology Campus







## ส่วนที่ 5

### การกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570

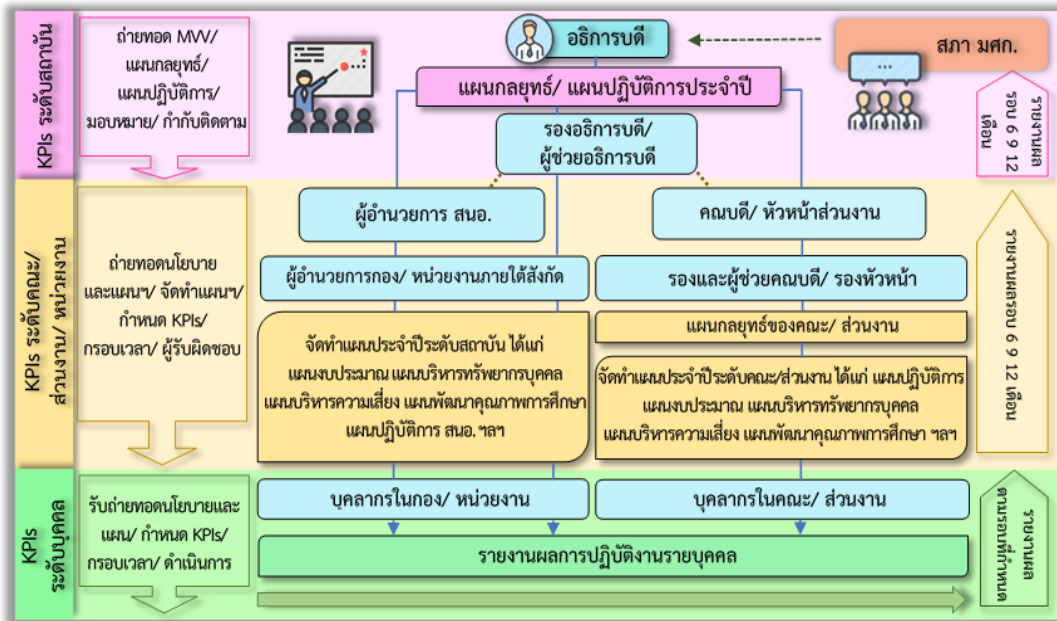
เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากรตามพันธกิจต่าง ๆ ภายใต้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567–2570 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงมีขั้นตอนและแนวทางการดำเนินการ ดังนี้



ภาพแสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี และการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

#### 5.1 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567– 2570 สู่การปฏิบัติ

เมื่อแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567– 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยแล้ว มหาวิทยาลัยจะถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติในระดับคณะวิชา ส่วนงาน และหน่วยงาน โดยนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) เพื่อรับทราบ รวมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ประจำปี และจัดทำโครงการ/ กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยต่อไป



ภาพแสดงการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ

## 5.2 การกำกับดูแลการดำเนินงานติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

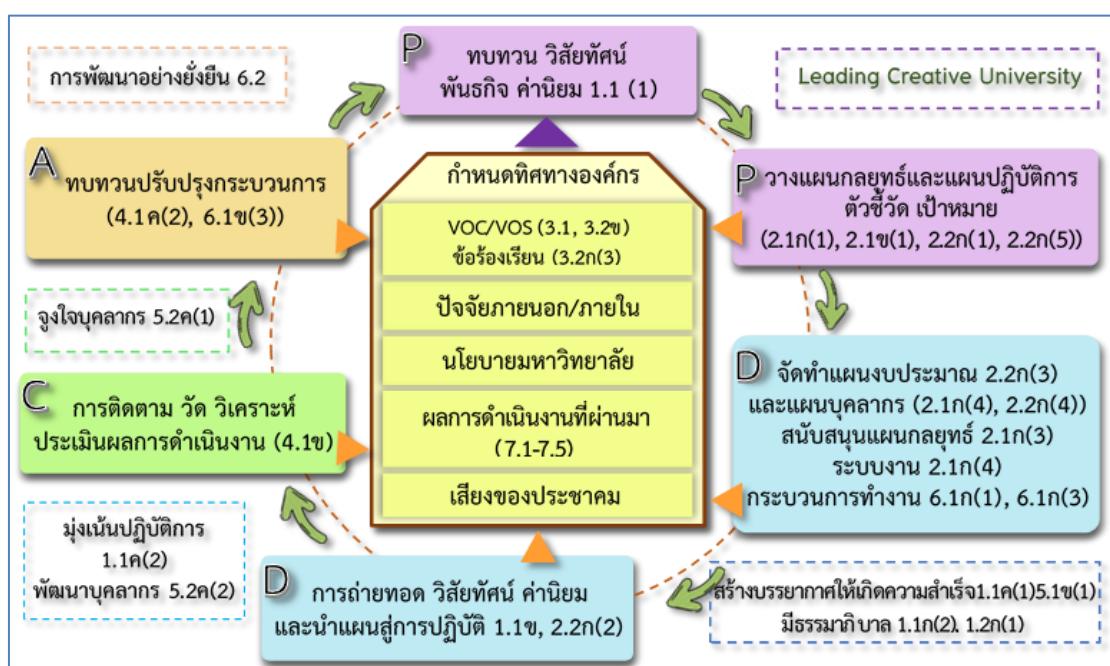
มหาวิทยาลัยได้กำหนดผู้รับผิดชอบหลักระดับรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีหรือหัวหน้าส่วนงาน สำหรับแต่ละตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการและติดตามให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีคณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี (กบย.) กำกับดูแลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีในภาพรวมตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา รวมทั้งกำหนดมาตรการเสริมและเร่งรัดการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ดังนี้

▷ แผนกลยุทธ์ ติดตาม และรายงานโครงการเชิงนโยบายเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 รอบระยะเวลา 9 เดือน และ 12 เดือน

▷ แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามรอบระยะเวลา 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

### 5.3 การทบทวนแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

มหาวิทยาลัยติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามรอบที่กำหนด เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี (กบย.) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย โดยนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผน และปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งทบทวนบริบทความเปลี่ยนแปลงทั้งของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจส่งผลให้มีการทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ หรือมาตรการใหม่ รวมทั้งเป็นข้อมูลนำเข้าในการทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณถัดไป



ภาพแสดง การทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี

## ภาคผนวก ก

### ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยศิลปากร

**ปรัชญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร (Philosophy)** “ศิลป์และศาสตร์ สร้างสรรค์ชาติยั่งยืน”

**ปณิธาน (Determination)** “สร้างสรรค์ศิลปะ วิทยาการ และภูมิปัญญาเพื่อสังคม”

**อัตลักษณ์ (Identity)** “ชาวศิลปากรเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์”

**อัตลักษณ์เชิงพื้นที่ (Campus Identity)** ทุกพื้นที่เป็นที่พึงของชุมชน โดยมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ ดังนี้

**วังท่าพระ**

เป็น **Art and Science for Cultural & Design Landmark Campus** มุ่งเน้นเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ ทางด้านศิลปวัฒนธรรมของพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ โดยร่วมมือกับพื้นที่โดยรอบทำให้เป็น Landmark ด้านศิลปวัฒนธรรมของกรุงเทพมหานคร

**พระราชวังสนามจันทร์**

**จังหวัดนครปฐม**

เป็น **Art and Science for Green Campus** มุ่งเน้นเป็นพื้นที่แห่งการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ของภูมิภาคตะวันตก บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) โดยเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงจังหวัดราชบุรี เพชรบุรี

**วิทยาเขต**

**สารสนเทศเพชรบุรี**

**จังหวัดเพชรบุรี**

เป็น **Art and Science for Community Campus** มุ่งเน้นให้เป็นพื้นที่การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อชุมชนจังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และราชบุรี บนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนา และการจัดการเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

**เมืองทองธานี**

เป็น **Art and Science for International Cultural & Technology Campus** มุ่งเน้นให้เป็นพื้นที่การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ โดยยกระดับให้เป็นศูนย์กลางความเป็นนานาชาติด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งจะเป็นเสมือนพื้นที่ประตูของการสร้างการรับรู้ การสร้างเครือข่าย ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยศิลปากร

**วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** ความเป็นกัลยาณมิตร Amicability คณะ/ส่วนงาน ทำงานร่วมกันกับมหาวิทยาลัยอย่างกัลยาณมิตร

## ค่านิยม (Core Value)

C = Customer- focused	มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า
R = Resilience	ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
E = Excellence	ความเป็นเลิศ
A = Amicability	กัลยาณมิตร
T = Trust	ความไว้วางใจ
I = Innovation	นวัตกรรม
V = Valued People	คนที่มีคุณค่า
E = Equality	ความเท่าเทียม ความเสมอภาค

## จุดเน้น/ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

1. เป็นเลิศในสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. บูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับศาสตร์ด้านศิลปะและการออกแบบ

## สมรรถนะหลัก

1. เป็นเลิศในการสร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. สร้างเครือข่ายและบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กับศิลปะและการออกแบบ

## สัญลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร



สัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร คือ พระพิฆเนศวร ซึ่งเป็นเทพเจ้าแห่งความสำเร็จ ทั้งยังเป็นเทพแห่งศิลปวิทยาการและการประพันธ์ พระหัตถ์ขวาบนถือตรีศูล พระหัตถ์ขวาล่างถืองาช้าง พระหัตถ์ซ้ายบนถือปาศะ (เชือก) พระหัตถ์ซ้ายล่างถือครอบน้ำ ประทับบนบัลลังก์เมฆที่เขียนด้วยลายกนก ภายใต้มีอักษรว่า “มหาวิทยาลัยศิลปากร” โดยประกาศใช้เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2494 และเมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยได้มีประกาศใช้ตราสัญลักษณ์ใหม่แทนตราสัญลักษณ์ครุฑเพื่อใช้ในหนังสือราชการ หนังสือประทับตรา บันทึกข้อความ คำสั่ง และประกาศต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยประกาศใช้เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2559

## ภาคผนวก ข

### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนอก และปัจจัยภายใน

#### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

#### GLOBAL MEGATRENDS



ภาพที่ 1 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัย Global Megatrend

มหาวิทยาลัยศิลปากรประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาโอกาสและความเสี่ยงตามแนวคิด PESTEL Framework จำนวน 6 ปัจจัย โดยสรุปตามตาราง ดังนี้

#### 1. Political Factors ปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และภาครัฐ

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ได้แก่ ช่วงวัยเรียน / วัยรุ่น ช่วงวัยแรงงาน และช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉม ได้แก่ การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ		✓			

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 – 2570 มุ่งเน้นการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ เพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน		✓			
3. การพัฒนาประเทศ (Reprofiling HEi : Reprofiling of Higher Education Institutions) มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษา (Higher Education Outcomes) ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ยอมรับระดับสากล			✓			
4. การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ส่งผลให้มีการจัดสรรงบประมาณด้านการอุดมศึกษาใหม่ ตามมาตรา 45 (1) ถึง (3) แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มหาวิทยาลัยต้องเรียนรู้กับระบบใหม่และทบทวนการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง และสื่อสารให้คณะ/ส่วนงาน/หน่วยงานรับทราบอย่างทั่วถึง			✓			
5. นโยบายของประเทศส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ขับเคลื่อน BCG เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและการจ้างงานของประเทศ และคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน			✓			
6. การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรของกระทรวง อว. เพื่อผลิตกำลังคนที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และเป็นกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคต รวมทั้งสามารถเรียนรู้ปรับตัวได้อย่างมีอาชีพ			✓			
7. นโยบายการพลิกโฉมอุดมศึกษาตามความเชี่ยวชาญ Reinventing University ของกระทรวง อว. โดยจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดทำโครงการที่สำคัญ เพื่อรับจัดสรรงบประมาณจากกองทุนพัฒนาอุดมศึกษา เพื่อสนับสนุนการพัฒนา มหาวิทยาลัยตามกลุ่ม			✓			

## GLOBAL MEGATRENDS



### การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลกที่กระทบประเทศไทย



ภาพที่ 2 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัย Global Megatrend

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

**\*\***

การปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

**\***

คำนึงถึงความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนให้เป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อม ผ่านมาตรการต่างๆ ที่มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ต่อความยั่งยืน

**\***

สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนสำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ



ภาพที่ 3 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และภาครัฐ > แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



ภาพที่ 4 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และภาครัฐ > แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาด้านการศึกษา



## ทิศทางของการพัฒนาประเทศ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13



## จุดมุ่งเน้นของนโยบาย (High-priority Policy)



- 1 ศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง**

  - พัฒนาและผลิตวัคซีนป้องกันโควิด-19 ได้เอง ภายใน 2 ปี และเป็นศูนย์กลางด้านวัคซีนในระดับอาเซียน ภายใน 5 ปี
  - อันดับหนึ่งของอาเซียนด้านอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์การแพทย์ขั้นสูง
- 2 จุดหมายของการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณค่าและความยั่งยืน**

  - นักท่องเที่ยวคุณภาพสูงมาเยือนซ้ำ
  - รายได้จากการท่องเที่ยวบนฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นและกระจายสู่เมืองรอง ชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อย
- 3 ประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร เกษตรแปรรูป และอาหารที่มีคุณค่าและมูลค่าสูง**

  - ศูนย์กลาง Functional Ingredients, Functional Food, Novel Food ติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลก
  - ผู้นำของโลกในการผลิตและส่งออกอาหารและผลไม้ไทยมูลค่าสูง
- 4 ผู้สูงอายุมีศักยภาพและโอกาสอย่างเต็มที่ในการพึ่งตนเอง**

  - ผู้สูงอายุไทยที่สามารถพึ่งตนเองได้ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สังคม มีสัดส่วนที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
- 5 เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก้าวหน้า ล้ำยุคสู่อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีอวกาศ**

  - ผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของอาเซียนด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า
  - ธุรกิจฐานนวัตกรรม (IDE) ที่มีรายได้ 1,000 ล้านบาท/ปี เพิ่มขึ้น
  - สร้างดาวเทียมที่วิจัย/พัฒนาโดยคนไทยและส่งไปโคจรสำรวจรอบดวงจันทร์
- 6 กำลังคนสมรรถนะสูงและเป็นศูนย์กลางกำลังคนระดับสูงของอาเซียน**

  - ศูนย์กลางกำลังคนระดับสูง และศูนย์กลางการเรียนรู้ Talent Hub
  - กำลังคนสมรรถนะสูงเฉพาะทางตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรม
  - กำลังคนมีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับการมีสมรรถนะสูงด้านวิชาชีพและวิชาการ

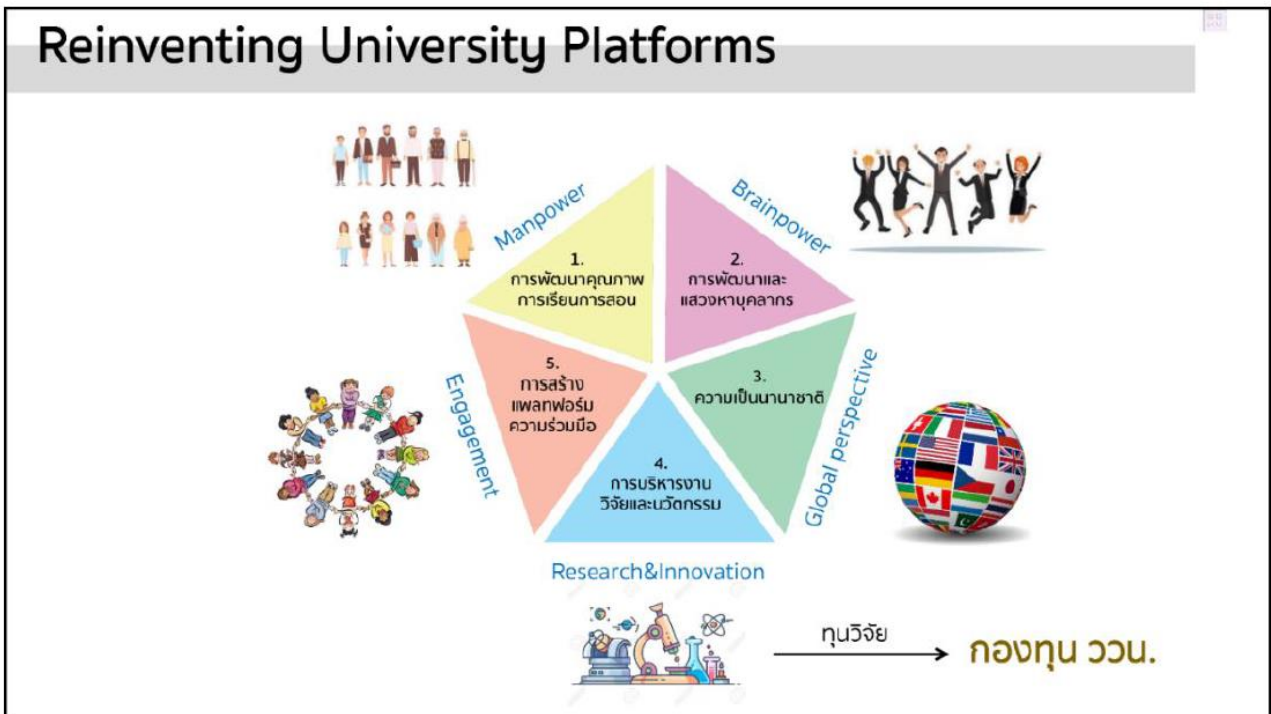
ภาพที่ 6 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และภาครัฐ

> จุดมุ่งเน้นของแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570

แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570



ภาพที่ 7 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และภาครัฐ  
> แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570



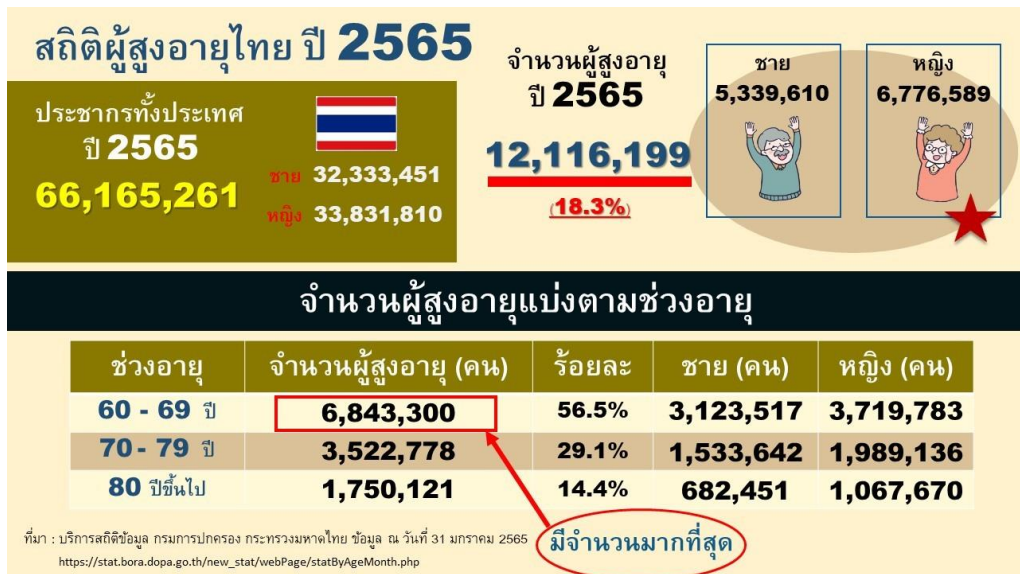
ภาพที่ 8 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และภาครัฐ  
> นโยบายการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา Reinventing University ของกระทรวง อว.

## 2. Economical Factors ปัจจัยเศรษฐกิจ

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	1. อัตราการว่างงานของบัณฑิตจบใหม่ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจเพิ่งเริ่มฟื้นตัว จากผลกระทบ COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการท่องเที่ยว การโรงแรมที่พึ่งพิงนักท่องเที่ยวต่างชาติ					✓
2. สถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน และการระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงินมีความผันผวน เกิดวิกฤติพลังงาน อาหาร เงินเฟ้อ ดอกเบี้ย และหนี้ครัวเรือนสูงขึ้น ผู้ปกครองได้รับผลกระทบด้านรายได้ อาจไม่มีกำลังหรือข้อจำกัดด้านการเงิน เพื่อลงทุนกับการศึกษาของบุตรหลาน					✓	
3. ตลาดการเงินโลกไร้พรมแดน เป็นผลจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการพัฒนาเครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ เช่น Application ทางการเงิน Crowdfunding เพื่อการระดมทุนจากคนจำนวนมากที่ไม่ใช่ธนาคารหรือสถาบันทางการเงิน และ Financial Platform เป็นต้น และปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคการแข่งขันทางดิจิทัลอย่างรุนแรง การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต สินค้าและบริการ Digital Economy ที่เติบโตขึ้น ก่อให้เกิดการขยายการจ้างงานและสร้างการจ้างงานในทักษะใหม่ ๆ เช่น นักกลยุทธ์การตลาดทาง Social Media ที่ปรึกษา E-Commerce นักโฆษณาสินค้าทาง Social Media นักวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตลาดดิจิทัล		✓				
4. สถาบันการศึกษาทั้งต่างประเทศสามารถเปิดสาขาหรือหลักสูตรในประเทศได้สะดวกขึ้น บางแห่งมีความพร้อมด้านเงินลงทุน ทุนการศึกษา และมีขีดความสามารถที่สูง มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัว พร้อมกับการเป็น Partners/ Collaborators ร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ เช่น - จัดทำหลักสูตรอบรม Course ออนไลน์/จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น/จัดทำหลักสูตรอบรมออนไลน์บน Platform ที่เป็นที่ยู่อัจ/อบรมหลักสูตรระยะสั้นออนไลน์/พัฒนาหลักสูตรชุดทักษะ Module ใน Credit Bank			✓			

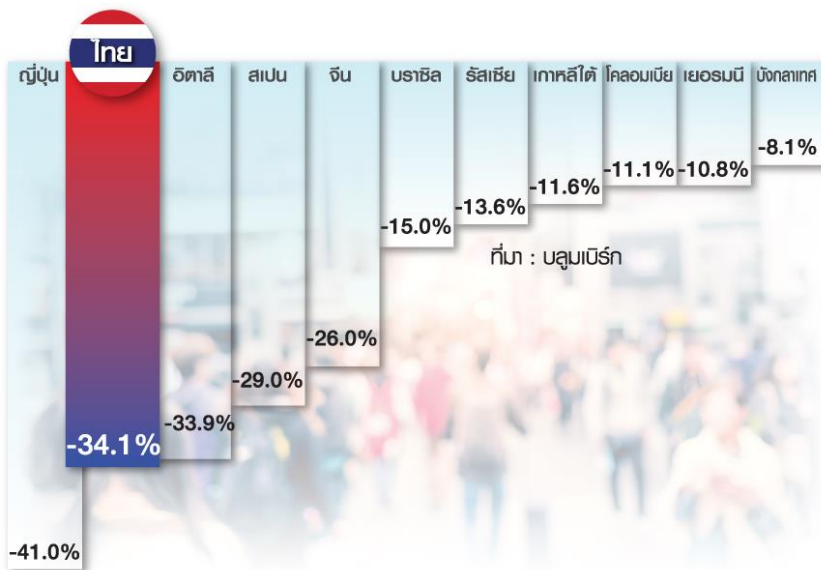
3. Social - Cultural Factors ปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ส่งผลทำให้ประเทศไทยเป็นสังคมสูงอายุ ประชากรวัยแรงงานลดลง และในอนาคตประเทศต้องแบกรับการดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มสูงขึ้น ประเทศจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัย ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง การพัฒนาระบบสุขภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการดำรงชีพในสังคมสูงวัย ซึ่งเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยค้นหากลุ่มเป้าหมายได้ทุกช่วงวัย นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรและการบริการที่ตรงกับช่วงวัย และประสบการณ์ของแต่ละกลุ่ม และนำองค์ความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญมาต่อยอดและบูรณาการร่วมกับศาสตร์อื่น ๆ รองรับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายขึ้น เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต/บำบัดจิตใจแก่ผู้สูงอายุ ประชากรโลก ให้เป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ		✓			
2. พฤติกรรมผู้เรียน/ลูกค้า ไลฟ์สไตล์ วิถีชีวิต ค่านิยมของผู้เรียน/ลูกค้าในอนาคตของมหาวิทยาลัย (นักเรียน ผู้ฝึกอบรม และผู้รับบริการอื่น ๆ ) ต้องการองค์ความรู้ทักษะเฉพาะ ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทักษะเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในโลกยุค Digital Economy เช่น NFT, Metaverse, Streaming Platform นักเรียน นักศึกษาค้นเคยกับการเรียนการสอนออนไลน์มากขึ้น เป็นโอกาสกับมหาวิทยาลัย สามารถปรับหลักสูตรได้หลากหลายให้ตอบสนองความต้องการทุกช่วงวัย (Multiple Ages) ทั้งหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรในระบบหลักสูตรยกระดับทักษะและความรู้ (Upskill/Reskill) หลักสูตรออนไลน์ และพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน พัฒนารณาคารหน่วยกิต (Credit Bank)			✓			



ภาพที่ 9 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม > โครงสร้างประชากรไทยที่เปลี่ยนไป

## ประเทศที่เผชิญปัญหาประชากรลดลงอย่างหนัก ภายในปี ค.ศ.2100



ภาพที่ 10 : ภาพแสดงผลกระทบจากปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม > ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ปัญหาประชากรลดลงอย่างมากในระยะ เนื่องจากเด็กเกิดมีจำนวนน้อย ผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น

#### 4. Technological Factors ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	1. การเข้าสู่โลกดิจิทัล (Disruptive Technology) ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และการหลอมรวมของเทคโนโลยีกับวิถีชีวิต ส่งผลต่องานในอนาคต ที่ต้องการองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะ ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทักษะเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในโลกยุค Digital Economy เช่น NFT, Metaverse, Streaming Platform ซึ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่ต้องเรียนรู้พัฒนา และปรับตัวเองในทุกมิติให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว			✓		
2. การเกิดของลักษณะงานใหม่ในอนาคต (Future of Work) เนื่องจากมีแนวโน้มว่าระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์จะเข้ามาทดแทนงานที่มีลักษณะของการทำซ้ำหรือเป็นแบบแผน (Repetitive/Routine) ส่งผลให้เกิดความต้องการแรงงานที่มีทักษะความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น วิศวกรหุ่นยนต์ (Robotics Engineers) หรือผู้เชี่ยวชาญปัญญาประดิษฐ์ (AI Specialists) เป็นต้น		✓				
3. เทรนด์เกี่ยวกับ Education Technology (EdTech) ส่งเสริม Lifelong Learning ในลักษณะการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ (Subscription Services) มากขึ้น เช่น Online Learning Platform Google, Alibaba, MOOCs, Learning Management System e.g., Blackboard, Moodles		✓				

## 5. Environmental Factors ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	1. เทรนด์ความต้องการของโลกและประเทศที่มุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs), Green Economy, Circular Economy, Zero Waste Economy มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบาย โดยมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาหลักสูตร ปรับวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย ให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) การพัฒนาและการเตรียมความพร้อมของอาจารย์ การผลิตผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่สอดคล้องกับเทรนด์ความต้องการของโลก และประเทศ		✓			

## 6. Legal Factors ปัจจัยทางข้อกำหนดกฎหมาย

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	1. ข้อกำหนดด้านหลักสูตร มาตรฐานสภาวิชาชีพ มาตรฐานสากลด้านหลักสูตร AUN-QA เกณฑ์ EdPEX ที่มีการเปลี่ยนแปลงและมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงต้องเรียนรู้กับระบบใหม่และมีการสื่อสาร ชี้แจง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่คณะ/ส่วนงาน/หน่วยงานรับทราบอย่างทั่วถึง					
2. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล เป็นเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัย - University Ranking - QS Star Rating รวมทั้งการที่มหาวิทยาลัยอยู่ในกลุ่มที่ 1 การพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global & Frontier Research) โดยมีจุดเน้น คือ การเพิ่มศักยภาพมหาวิทยาลัยศิลปากรสู่อันดับโลก ด้านศิลปะ การออกแบบ และศิลปวัฒนธรรม และมุ่งเน้นสร้างการยอมรับความเป็นเลิศ ด้านการออกแบบและศิลปวัฒนธรรม (ไทย) ในระดับสากล มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ มาตรการ กลไกต่าง ๆ เพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่กำหนด			✓			
3. มหาวิทยาลัยมีวิธีการปฏิบัติงานและรูปแบบการทำงานเป็นระบบราชการ ทำให้การทำงานตามระเบียบ มีการบริหารงานตามลำดับชั้น ส่งผลต่อความไม่คล่องตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้การมองกลยุทธ์เชิงรุกเป็นไปได้ยาก รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่กำกับติดตามการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย จะมีการออกระเบียบใหม่ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม เช่น “PDPA” หรือ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล					✓	

ผลการวิเคราะห์	ระดับผลกระทบเชิงบวก			ระดับผลกระทบเชิงลบ		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
	พ.ศ. 2562” ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องทำความเข้าใจ ซึ่งแจแนวปฏิบัติให้กับทุกหน่วยงานเพื่อสร้างมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้งานอย่างถูกต้อง บุคลากรจึงต้องตระหนักและเรียนรู้อยู่เสมอ					

## ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยศิลปากรประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยพิจารณาตามแนวคิด Porter’s Five Forces Model จำนวน 5 ปัจจัย โดยสรุปตามตาราง ดังนี้

### 1. การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry rivalry)

ผลการวิเคราะห์
<p>1. มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถสูง และความเชี่ยวชาญด้านศิลปะ การออกแบบ และศิลปวัฒนธรรม โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับในสังคมทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ โดยมีข้อมูลสนับสนุนดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์ และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีคุณภาพในทางสุนทรีย์ ศิลปะและวิทยาการ เน้นความงาม ความจริงและความเป็นธรรม สอน วิจัยและทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</li> <li>- มีการกำหนดปรัชญา ปณิธาน อัตลักษณ์ อัตลักษณ์เชิงพื้นที่ ที่ชัดเจน โดยมีการเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญ จุดแข็งของมหาวิทยาลัย</li> <li>- มีการกำหนดจุดเน้น/ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย 1) เป็นเลิศในสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ 2) เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม และ 3) การบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับศาสตร์ด้านศิลปะและการออกแบบ</li> <li>- มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร คือ 1) เป็นเลิศในการสร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ 2) เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม และ 3) สร้างเครือข่ายและบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กับศิลปะและการออกแบบ</li> <li>- มีผลการจัดอันดับ QS Star Rating ประจำปี 2019 ได้ผลประเมิน ระดับ 4 ดาว มหาวิทยาลัยมีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญและมีความเข้มแข็งทางด้านศิลปะและการออกแบบ ซึ่งสะท้อนจากการที่มหาวิทยาลัยได้รับผลการประเมินตามเกณฑ์ QS Star Rating ปี 2019 ในภาพรวม ระดับ 4 ดาว มีความโดดเด่นในประเด็น ด้าน Arts &amp; Culture ด้าน Innovation ด้าน Employability และด้าน Internationalization ซึ่งได้รับมาตรฐานระดับ 5 ดาว</li> <li>- มีอาจารย์ ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบันที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ และนานาชาติจำนวนมาก</li> <li>- มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือต่างประเทศในระดับโลก เช่น Department of AIR, Taipei Culture Foundation : Art Space Mite-Ugro Korea : Tokyo University of the Arts : Tama Art University : ENSBA : Musashino Art University : Aichi University of the Arts : Namseoul University : Joshibi University of Art and Design i, Estonia, The Estonian Academy of Arts, Italy, Accademia di belle Arti di Firenze เป็นต้น</li> </ul>

## 2. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ผลการวิเคราะห์
<p><b>ด้านผลิตภัณฑ์ :</b> อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดในบางสาขาวิชามีน้อย มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการให้องค์ความรู้ในบางสาขาวิชามีมากขึ้น และบางมหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านเงินลงทุน ทุนการศึกษา และกายภาพ ทำให้การแข่งขันรุนแรง และเกิดการแย่งผู้เรียน ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับสูง</p> <p><b>ด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ :</b> มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปะและการออกแบบของประเทศ ผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ โครงการบริการวิชาการ โดยใช้องค์ความรู้และบูรณาการศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างคุณค่า และมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลงานของมหาวิทยาลัยจึงมีความแตกต่าง โดดเด่น เลียนแบบได้ยาก ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง</p>

## 3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ผลการวิเคราะห์
<p><b>ด้านผลิตภัณฑ์ :</b> ในบางสาขาวิชาลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ผู้เรียนและผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการเลือกเรียนสถาบันอื่น ๆ เนื่องจากมีสถาบันที่เปิดทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษาเป็นจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับสูง</p> <p><b>ด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ :</b> มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปะและการออกแบบของประเทศ ผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ โครงการบริการวิชาการ โดยใช้องค์ความรู้และบูรณาการศาสตร์ ผลงานของมหาวิทยาลัยจึงมีความแตกต่าง โดดเด่น เลียนแบบได้ยาก ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง</p>

## 4. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ผลการวิเคราะห์
<p><b>ด้านผลิตภัณฑ์ :</b> ในบางสาขาวิชาที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความร่วมมือทางวิชาการจำนวนน้อย และจำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในบางคณะลดลง</p> <p><b>ด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ :</b> มีความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ โครงการบริการวิชาการจำนวนมาก และเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับจังหวัด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผลงานของมหาวิทยาลัยจึงมีความแตกต่าง โดดเด่น เลียนแบบได้ยาก ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง</p>

## 5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products of Services)

ผลการวิเคราะห์
<p><b>ด้านผลิตภัณฑ์ :</b> การเรียนผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล การเรียนออนไลน์กับสถาบันต่างประเทศ และการเปิดหลักสูตรที่มีความใกล้เคียงกันของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับสูงในบางสาขาวิชา</p> <p><b>ด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ :</b> ผลงานของมหาวิทยาลัยจึงมีความแตกต่าง โดดเด่น เลียนแบบได้ยาก โดยใช้องค์ความรู้และบูรณาการศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างคุณค่า และมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง</p>



## ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

มหาวิทยาลัยศิลปากรประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาตามแนวคิด McKinney 7-S Framework จำนวน 7 ปัจจัย โดยสรุปตามตาราง ดังนี้

### 1. Strategy กลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์
1. ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการขับเคลื่อน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง อว. สามารถใช้ชื่อเสียงแบรนด์ของมหาวิทยาลัยในการ ออกแบบหลักสูตร ผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาดและประเทศ การผลิตผลงานวิจัย การบริการวิชาการ โดยใช้องค์ความรู้และ บูรณาการศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างคุณค่า และมูลค่า ทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. มหาวิทยาลัยยังขาดกลยุทธ์ในการทำตลาดและกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในการสร้างภาพลักษณ์ที่สื่อสารถึงผลงานที่โดดเด่น ของมหาวิทยาลัย และการเป็นองค์กรที่ทันสมัย มีหลักสูตรที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. มหาวิทยาลัยยังขาดกลยุทธ์ด้านการเงิน เพื่อกำหนดนโยบาย มาตรการที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการเพิ่มศักยภาพทางการเงิน
4. ยังไม่สามารถหาผลตอบแทนจากทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินทางศิลปะที่มีอยู่เดิม เพื่อเพิ่มมูลค่าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม มี งบประมาณจำกัด

### 2. Structure : โครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์
1. มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของแต่ประเด็น ยุทธศาสตร์และมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สถานประกอบการ ชุมชน สังคม และหน่วยงานภายนอก อย่างกว้างขวาง
2. แม้คณะมีโครงสร้างในเชิงรุก โดยจัดตั้งศูนย์เพื่อมุ่งเน้นผลิตผลงานวิจัย การให้บริการวิชาการเพื่อสร้างรายได้จากแหล่งอื่น แต่ยังไม่พบว่า ศูนย์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นยังไม่สร้างผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เด่นชัด

### 3. Systems : ระบบ

ผลการวิเคราะห์
1. การปรับรูปแบบองค์กรสู่ยุคดิจิทัล ขาดระบบในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบ หลักสูตร และการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ระบบการทำงาน/ระบบ IT/เครือข่าย IT Database เช่น SU-ERP, MIS, RIS, REG ขาดความเชื่อมโยงระหว่างระบบ ยังไม่รองรับการทำงานให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น รวดเร็ว การวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบ BI ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ

### 4. Staffs : บุคลากร

ผลการวิเคราะห์
1. เริ่มมีระบบ และกลไกในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ และทักษะใหม่ รองรับการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น โดยมี ประกาศมหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง กำหนดตัวชี้วัดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็น

ผลการวิเคราะห์
ตัวชี้วัดหนึ่งของการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานด้านตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะให้สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาทั้งส่วนบุคคล ส่วนงาน และมหาวิทยาลัย โดยให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของตนเอง และเข้ารับการอบรมตามแผนที่กำหนด พร้อมทั้งรายงานองค์ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเสนอผู้บังคับบัญชาและส่วนงาน และการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีการทบทวนสมรรถนะใหม่ให้สอดคล้องกับการทำงานในอนาคต
2. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความพึงพอใจต่อองค์กรในระดับมาก
3. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วนยังไม่มีความตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวต่อบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยังไม่ทันทั่วถึง

## 5. Skills : ทักษะ

ผลการวิเคราะห์
1. มีอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย โดยได้รับรางวัลในระดับชาติ และนานาชาติจำนวนมาก มีผลงานที่โดดเด่น เป็นที่ประจักษ์และยอมรับในสังคม และมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ทั้งนี้มหาวิทยาลัย ต้องพัฒนากำลังคนและเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับระบบนิเวศการศึกษาแบบใหม่
2. มหาวิทยาลัยยังคงต้องพัฒนาเตรียมความพร้อมของผู้บริหารรุ่นใหม่ ทดแทนผู้บริหารอาวุโสที่เกษียณอายุในทุกระดับ ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง

## 6. Styles : รูปแบบการบริหาร

ผลการวิเคราะห์
1. ผู้บริหารปลูกฝังการทำงานแบบกัลยาณมิตรทำงานเป็นทีม และมีระบบและกลไกการกำกับติดตามผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจนผ่านรูปแบบคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษาเกี่ยวกับการเงินฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการ HR คณะกรรมการวิเคราะห์โครงสร้างฯ เป็นต้น

## 7. Shared Value : คุณค่าที่มีร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์
ทุกคณะมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ด้าน Student 1 <sup>st</sup> มุ่งเน้นที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) พัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย ให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) โดยนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามีคุณภาพสูง มีกระบวนการในการพัฒนานักศึกษา ตั้งแต่การรับเข้า ปมเพาะพัฒนาศักยภาพนักศึกษา มีการรักษาระบบคุณภาพการศึกษา และสร้างจุดเด่นแก่นักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่มีศักยภาพและคุณภาพสูง สามารถเป็นผู้นำทางสังคมหรือสร้างจุดเด่นทางสังคม มีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง

## ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

มหาวิทยาลัยวิเคราะห์ทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานสู่เป้าหมาย โดยสรุปมีดังนี้

### ตารางแสดงการดำเนินการ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<p>S1 มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงด้านศิลปะ การออกแบบ และศิลปวัฒนธรรม โดยมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภายนอก มีความหลากหลายของศาสตร์ เป็นผู้นำด้านการบูรณาการศาสตร์และศิลป์</p> <p>S2 มีเครือข่ายความร่วมมือระดับโลก ระดับนานาชาติ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต เช่น เป็นแหล่งฝึก การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>S3 มีศิษย์เก่า คณาจารย์ที่เป็นคนเก่งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ เป็นศิลปินแห่งชาติจำนวนมากที่สุดในหลายศาสตร์ มีความรู้ความสามารถและบูรณาการข้ามศาสตร์</p> <p>S4 เป็น The Best Practice ในหลายสาขาวิชา เช่น มัณฑนศิลป์ จิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ เกษศาสตร์ และวิทยาศาสตร์</p> <p>S5 มี Resource ทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินทางศิลปะที่มีมูลค่า เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยต่อยอดอยู่ในมหาวิทยาลัยจำนวนมาก</p> <p>S6 นักวิจัย/นักสร้างสรรค์ เป็น Scholar ระดับประเทศ มีความสามารถในการผลิตผลงานเป็นบูรณาการศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีความหลากหลายทั้งสายวิทย์/ศิลป์/สังคม และมาจากหลาย Generations มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่ผสมผสาน</p>	<p>W1 มหาวิทยาลัยยังขาดกลยุทธ์ในการตลาดและกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในการสร้างภาพลักษณ์ที่สื่อสารถึงผลงานที่เป็นที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัย และการเป็นองค์กรที่ทันสมัย มีหลักสูตรที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขาดกลยุทธ์ด้านการเงิน เพื่อกำหนดนโยบายมาตรการที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการเพิ่มศักยภาพทางการเงิน</p> <p>W2 มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถหาผลตอบแทนจากทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินทางศิลปะที่มีอยู่เดิม เพื่อเพิ่มมูลค่าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีงบประมาณจำกัด</p> <p>W3 การปรับรูปแบบองค์กรสู่ยุคดิจิทัล</p> <p>W4 ขาดระบบในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตร และการให้บริการให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>W5 ระบบการทำงาน/ระบบ IT/เครือข่าย IT Database เช่น SU-ERP, MIS, RIS, REG ขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ ไม่รองรับการทำงานให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น รวดเร็ว การวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบ BI ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ</p> <p>W6 ระบบการคลังและระบบงบประมาณ มีกฎระเบียบที่ไม่คล่องตัวต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น อาจารย์พิเศษ ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ โครงการกิจกรรม การจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>W7 ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก บางด้านยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากล เช่น ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศตาม ISO 27001 หรือยังไม่ครอบคลุม ทั้งถึง และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</p> <p>W8 วิทยาเขต/พื้นที่การจัดการศึกษาในแต่ละพื้นที่ ยังไม่สะท้อนตามอัตลักษณ์ของพื้นที่ ขาดแผนความปลอดภัยด้านชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา</p> <p>W9 ขาดการเชื่อมโยงองค์ความรู้/ความเชี่ยวชาญ ในการสร้าง Brand เพื่อเข้าถึงแหล่งทุน</p> <p>W10 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารรุ่นใหม่ ทดแทนผู้บริหารอาวุโสที่เกษียณอายุในทุกระดับ ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ยังไม่ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W11 มีอาจารย์รุ่นใหม่ที่ไม่ได้มีประสบการณ์วิจัย</p>
โอกาส (Opportunities : O)	
<p>O1 นโยบายภาครัฐเสนอโครงการตาม ม 45 (3) การพัฒนาความเป็นเลิศของ มศก. (โครงการ reinventing โครงการ TASSHA)</p> <p>นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โอกาสงานวิจัย สร้างมูลค่าศาสตร์ศิลปะ ความสร้างสรรค์ และผลงานสร้างสรรค์</p> <p>O2 นโยบายการพัฒนาที่ยั่งยืน SCG SDGs ส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย สร้างความร่วมมือกับที่อื่น</p> <p>O3 Technology เปิดช่องทางใหม่ในการทำงานบริการวิชาการ และการเรียนการสอน Technology online platform</p> <p>O4 Political การพัฒนาคนในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ยุทธศาสตร์ 20 ปี และ อว.) credit bank, life-long learning</p> <p>O5 Social พฤติกรรมผู้รับบริการ (ชอบหลักสูตรระยะสั้น เรียนและทำงานไปด้วย)</p>	

<p>O6 โครงสร้างประชากร (สังคมสูงวัย) สร้างโอกาสในการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่กลุ่มลูกค้าทุกช่วงวัย ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ช่วงวัยแรงงาน และช่วงวัยผู้สูงอายุ</p>	<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค (Threats : T)</b></p> <p>T1 การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มีผลกระทบทำให้จำนวนนักศึกษา ระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาลดน้อยลง</p> <p>T2 เศรษฐกิจโลกผันผวน จากสถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน การระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้เกิดวิกฤติพลังงาน อาหาร เงินเฟ้อ ดอกเบี้ย และหนี้ครัวเรือนสูงขึ้น ผู้ปกครอง ได้รับผลกระทบด้านรายได้/รัฐบาลมีงบประมาณจำกัดส่งผลให้เงินสนับสนุน มศก. มีแนวโน้มลดลง</p> <p>T3 พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวและความเปลี่ยนแปลง หลังจาก COVID-19 และตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>T4 Technology มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มศก. ปรับตัวไม่ทัน</p>
--	---

มหาวิทยาลัยวิเคราะห์ TOWS Matrix ดังนี้

ปัจจัยภายใน/ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>S+O กลยุทธ์เชิงรุก</b></p> <p>1. S1-4 + O1-6 พัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านวิทยาการระดับนานาชาติ ได้แก่</p> <p>1.1 ออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งระดับโลก/ระดับนานาชาติ/ระดับชาติ/พาร์ทเนอร์/นายจ้าง/ผู้ประกอบการ/ภาคอุตสาหกรรม เพื่อผลิตบัณฑิต/ผู้เรียนให้ตรงกับความต้องการของประเทศ/นายจ้าง มีความรู้ ความสามารถที่เป็นเลิศ มีความแตกต่าง โดดเด่น เลียนแบบได้ยาก และตอบโจทย์การพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในลักษณะ Sandbox Model การพัฒนาหลักสูตรที่เป็น Joint Degree, Double Degree กับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ และการสร้างหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ</p> <p>1.2 ส่งเสริมการวิจัย งานสร้างสรรค์ โครงการบริการวิชาการเชิงบูรณาการของอาจารย์และนักวิจัยที่เป็นพหุวิทยาการร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย การวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์และศิลป์ การวิจัยที่เน้นชุมชน โครงการวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่มี Impact สูง</p> <p>1.3 จัดตั้ง SU International Centre เพื่อให้การสนับสนุนทุน International Summer Camp ระดับคณะและมหาวิทยาลัย เพิ่มการจัดงาน Event หรือการแสดงงานศิลปะและการออกแบบระดับนานาชาติ เพิ่มการจัดให้ทุนสนับสนุน Mobility Program ของนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานศึกษาเรียนรู้ในต่างประเทศ</p>	<p style="text-align: center;"><b>W+O กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b></p> <p>1. W1-5, W10-11 + O1-6 บริหารองค์กรตามแนวทาง EdPEx ครอบคลุม การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการและผลลัพธ์ โดยจัดทำแผนพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ ได้แก่</p> <p>1.1 แผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรในทุกระดับ โดยพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน และผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพโดยการจัดทำขีดความสามารถของบุคลากรในทุกระดับ และประเมินช่องว่าง ระหว่างขีดความสามารถในปัจจุบัน กับขีดความสามารถที่ต้องการ อบรม ประเมิน และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำขีด ความสามารถดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.2 แผนกลยุทธ์ด้าน Digital Transformation University ของมหาวิทยาลัย</p> <p>1.3 แผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย</p> <p>1.4 แผนกลยุทธ์การเงิน กำหนดแนวทางการหารายได้และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอย่างชัดเจนเพื่อใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลกับรายจ่าย</p> <p>1.5 แผนการจัดการความรู้ จัดทำระบบการจัดการความรู้ จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกพันธกิจที่ เป็นต้นแบบที่ดี เช่น KM Day ระดับมหาวิทยาลัย โดยจัดแสดง/ประกวดผลงานที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศหรือการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจ</p>

ปัจจัยภายใน/ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	<p>1.4 ตั้งกลุ่มวิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูงและพัฒนาต่อยอดสู่นวัตกรรม</p> <p>1.5 จัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัย (SICTAS) การประชุมวิชาการด้านศิลปะและการออกแบบระดับโลก</p> <p>1.6 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานจัดสรรทุนวิจัย ภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานภาครัฐ สร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาและการวิจัยต่างประเทศ เพื่อเพิ่มคุณภาพงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ การเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่ระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>1.7 ร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีความสามารถทางธุรกิจ จัดตั้งนิติบุคคลในรูปแบบบริษัท เพื่อนำงานบริการไปสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย</p> <p>1.8 จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมและศิลปะการออกแบบ (SU for Culture and Design Center (SU_CAD) เพื่อเป็นศูนย์ให้คำปรึกษา บริการวิชาการด้านวัฒนธรรม งานศิลปะ และการออกแบบแบบครบวงจร แห่งแรกของประเทศไทย รวมทั้งรวบรวมฐานข้อมูลด้านศิลปะการออกแบบ การสร้างสรรค์ และศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2. S1-4 + O3-6 จัดทำโครงการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ในลักษณะหลักสูตรระยะสั้น/Credit Bank ให้แก่กลุ่มวัยเรียน วัยทำงาน ผู้สูงอายุ และนักศึกษาเก่า โดยใช้ Platform SU for Life และ/หรือร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่มีศักยภาพด้านการตลาด</p> <p>3. S4 S6 + O3-6 พัฒนาผู้สอนให้มีคุณภาพ และมีความเป็นมืออาชีพ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพอาจารย์ของประเทศ (Thailand-PSF, UK-PSF) อย่างน้อยระดับ 2 ขึ้นไป ให้จัดการระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ Outcome-Based Education ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ โดยเน้นการจัดการเรียนการสอน Active Learning, Problem-Based Learning และอื่น ๆ ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาสื่อการสอนให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนในบริบทใหม่</p>	<p>1.6 แผนกลยุทธ์การสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ โดยสื่อสารทั้งภายในและภายนอก</p> <p>2. W5, W9, W11 + O1-6 สร้างระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะวิชา บูรณาการศาสตร์และศิลป์ สร้างงานบริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน และความผาสุกของสังคม</p> <p>3. W3+O1-6 พัฒนาหน่วยบริการวิชาการต่าง ๆ ให้ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ และสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานการจัดประชุมวิชาการและการจัดแสดงงานระดับนานาชาติด้านศิลปะ การออกแบบ และศิลปวัฒนธรรม</p> <p>4. W3+O1-6 ปรับโครงสร้างองค์กร ปรับระบบงานให้ทำงานให้มีคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มการเชื่อมโยง ประสานการทำงานในทุกระดับ ปรับระเบียบต่าง ๆ เช่น การเงินการคลัง การบริหารงานบุคคล พัฒนาระบบการทำงานของสำนักงาน โดยใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น Paperless Office, E-Document ที่ใช้เชื่อมต่องานในระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p>	<p><b>S + T กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b></p> <p>1. S1-6+T3-4 การพัฒนาวิทยาเขตตามอัตลักษณ์ของพื้นที่ และปรับปรุงสภาพแวดล้อม จัดทำแผนความปลอดภัยด้านชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา ตลอดจนปรับปรุงสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสมในทุกกระดับ</p>	<p><b>W + T กลยุทธ์เชิงรับ</b></p> <p>1. ปรับลดขั้นตอน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน การบริหารงานให้มีความคล่องตัว โดยใช้ Digital Solution</p>

## ผลการวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)

มหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

### 1. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขัน ผลกระทบ และโอกาสขององค์กร แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขัน ผลกระทบ และโอกาสในการแข่งขัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขัน	ผลกระทบ	โอกาสในการแข่งขัน
KC1 นโยบายภาครัฐ การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม KC2 การลงทุนของต่างชาติเพื่อเปิดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบใหม่ด้านการอุดมศึกษาตามมาตรา 45 (1) ถึง (3) แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ส่งผลให้งบประมาณภาครัฐจ่ายล่าช้า/ได้รับลดลง</li> <li>นโยบายของรัฐบาล ที่ให้สถาบันการศึกษาต่างประเทศเปิดสาขาได้ในประเทศไทย</li> <li>นักเรียน/ผู้บริโภคร สามารถเลือกเรียนกับสถาบันต่างชาติที่มาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายไม่สูง และกระทรวง อว. รับรองคุณวุฒิ หรือเลือกเรียนจากองค์กรระดับนานาชาติที่เข้าถึงได้ง่าย/รับรองการได้งานทำ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยสามารถกำหนด Position ได้อย่างชัดเจนตามโครงการพลิกโฉมระบบการอุดมศึกษาของประเทศไทย (Reinventing University System) และได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลตามมาตรา 45 (3)</li> <li>มหาวิทยาลัยสามารถเสนอโครงการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติภายใต้โครงการ TASSHA ตามนโยบายของรัฐมนตรีกระทรวง อว. โครงการ อว. ส่วนหน้า โครงการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมรายตำบลแบบบูรณาการ 1 ตำบล 1 มหาวิทยาลัย เป็นต้น</li> <li>มหาวิทยาลัยร่วมกับภาคีเครือข่ายต่างประเทศจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผู้เรียน</li> </ol>
KC3 เนื่องจากสถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน และการระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยสภาพเศรษฐกิจโลกผันผวน เกิดวิกฤติพลังงาน อาหาร เงินเพื่อดอกเบี้ย และหนี้ครัวเรือนสูงขึ้น ผู้ปกครองได้รับผลกระทบด้าน	<ol style="list-style-type: none"> <li>บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2563 ทำงานได้ยากขึ้น/ไม่มีงานทำ ไม่สามารถทำงานได้ตรงสายงาน</li> <li>นักศึกษาอาจมีแนวโน้ม Drop Out มากขึ้น ไม่มีเงินจ่าย/ผ่อนผันค่าธรรมเนียมการศึกษา/มีกำลังจ่ายน้อยลง</li> <li>ผู้ปกครองผู้เรียนไม่มีกำลังด้านการเงินเพื่อลงทุนกับการศึกษาโดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษา นักศึกษามีจำนวนลดน้อยลงหรือคงที่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยจัดทำโครงการในการเพิ่มศักยภาพ/เพิ่มการฝึกประสบการณ์ให้แก่บัณฑิตที่ยังไม่มีงานทำเพื่อเพิ่มทักษะ/พัฒนาศูนย์ช่วยเหลือนักศึกษาที่ยังไม่มีงานทำ</li> <li>มหาวิทยาลัยจัดทำโครงการร่วมกับภาคีเครือข่าย เพื่อช่วยฟื้นฟูสังคมเศรษฐกิจของประเทศจากผลกระทบ COVID-19</li> </ol>

ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขัน	ผลกระทบ	โอกาสในการแข่งขัน
รายได้ อาจไม่มีกำลังหรือข้อจำกัดด้านการเงิน เพื่อลงทุนกับการศึกษาของบุตรหลาน	<p>4. จำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษาปกติมีแนวโน้มลดน้อยลง และมีแนวโน้มเลือกเรียนเป็นโมดูลหรือหลักสูตรระยะสั้น ที่สามารถนำไปต่อยอดสร้างรายได้</p> <p>5. ปัจจัยด้านรายได้ ค่าใช้จ่ายต่อการเรียนในระดับปริญญา ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียน โดยเฉพาะบางหลักสูตร/บางสาขาวิชา (นักเรียน/ลูกค้ำจะพิจารณาจากปัจจัยด้านราคา ค่าธรรมเนียมการศึกษา/มีทุนการศึกษาให้/สาขาวิชาที่สามารถยื่นกู้ กรอ. /กยศ. ได้)</p>	
KC4 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรม 5G การ Disruption ของวงการธุรกิจ การศึกษา การเรียนการสอน และการบริการในยุค Digital Economy	<p>การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อภาคการศึกษาโดยตรงในด้าน การจัดการเรียนการสอนทั้งในระบบและนอกระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในสังคมและ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยสามารถใช้ประโยชน์จากการจัดการกับ Big Data และ Cloud Technology เพื่อเจาะลึกความต้องการของผู้บริโภครายบุคคลนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและบริการ</p> <p>2. มหาวิทยาลัยสามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้ง On-Site และ WFH ได้แก่ De-valued Customer Experience, Engagement Experience Blended Learning Platform (Integrated Skill, Academia), Digital Community Platform, HR Transformation</p>
KC5 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ นักเรียนวัยเรียนลดลง ตลาดแรงงาน ความต้องการของสังคม พฤติกรรมผู้เรียน/ลูกค้ำในปัจจุบัน และอนาคตเปลี่ยนไป วิถีชีวิตใหม่ New Normal หลังโควิด 19	<p>1. จำนวนนักเรียนในระบบลดลง ในขณะที่สังคมเปลี่ยนเป็นสังคมผู้สูงอายุ</p> <p>2. เกิดความต้องการที่หลากหลาย ซับซ้อนของลูกค้ำ ต้องการเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการประกอบวิชาชีพ/องค์ความรู้และทักษะเฉพาะที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในโลกยุค Digital Economy</p> <p>3. สังคมเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของผู้คนรวมทั้งธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าการให้บริการและการทำงานเข้าสู่สังคมดิจิทัลแบบสมบูรณ์/สังคมไร้เงินสด/สังคมออนไลน์มากยิ่งขึ้น</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยปรับ/สร้างหลักสูตร Rebranding หลักสูตรในระบบ-นอกระบบ ชุดทักษะ Module ใน Credit Bank ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผู้เรียนทุกกลุ่ม ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้เรียน เพิ่มทักษะใหม่รองรับโลกและสังคมเศรษฐกิจ Digital Economy ให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รองรับวิถีชีวิตใหม่ New Normal หลังโควิด 19</p> <p>2. ใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และสร้าง/ขยายความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย</p>

ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขัน	ผลกระทบ	โอกาสในการแข่งขัน
		ด้านสุขภาพ ศูนย์ศิลปะ/พัฒนา Art Therapy Center/Arts & Wellness Center เพื่อขับเคลื่อนการให้บริการที่เชื่อมโยงกับการยกระดับคุณภาพชีวิต และจิตใจของผู้สูงอายุ รองรับสังคมผู้สูงอายุ
KC6 โลก ประเทศ และกระทรวง อว. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ในทุกมิติ	มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายสอดคล้องกับประเทศ กระทรวง อว.	1. สามารถจับคู่ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ภาคเอกชน ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสังคมตามเป้าหมาย SDGs โดยร่วมจัดทำหลักสูตร/โครงการวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตอบกระแสความต้องการของโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

**2. บริบทเชิงกลยุทธ์** การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SOp)
<b>ด้านผลิตภัณฑ์ การจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ตลอดชีวิต</b>		
SA1 คณาจารย์ ศิษย์เก่ามีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคมหลากหลายสาขา และมีความโดดเด่นเป็นเลิศในด้านศิลปะและการออกแบบ SA2 มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการผลิตบัณฑิต การจัดการเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการในระดับชาติ และนานาชาติ โดยองค์กรที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ	SC1 จัดหาแหล่งรายได้ใหม่จากการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริการใหม่ Smart Products/Smart Services SC2 วางระบบและกลไกในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริการใหม่ Smart Products/Smart Services	SOp1 ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่มหาวิทยาลัยมีให้เกิดการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริการใหม่ Smart Products/Smart Services



ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SOp)
<b>ด้านการวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</b>		
<p>SA3 มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับ และ ความเชื่อมั่นจากสังคม ด้านบูรณาการ ศาสตร์และศิลป์ เช่น โครงการ พิพิธภัณฑศิลป์กรมแห่งชาติภายใต้ โครงการ TASSHA กระทรวง อว.</p>	<p>SC3 ยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้มีความ เป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) ในระดับสากล หลักสูตรด้าน วิชาชีพ ได้รับการรับรองหลักสูตรจากองค์กร วิชาชีพพระศดับนานาชาติ เช่น NCARB, JABESS, AUN-QA บัณฑิต/ผู้เรียน/ผู้ ฝึกอบรมมีศักยภาพสูง สามารถทำงานได้ใน ระดับอาเซียน</p> <p>SC4 สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและ สังคมที่ส่งผลกระทบต่อสังคม (Social Impact) ในวงกว้าง ในด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ การพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยการดำเนินโครงการ บูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่เป็นโครงการ ขนาดใหญ่ เกิดความร่วมมือระหว่างคณะ/ ส่วนงาน และหน่วยงานภายนอกทั้ง ระดับชาติ และนานาชาติ</p>	<p>SOp2 ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญใน ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) มาเติมเต็ม หลักสูตรให้เกิดอัตลักษณ์ จากการพัฒนา หลักสูตรศิลปากรสร้างสรรค์มาใช้ในการ ปรับ/สร้างหลักสูตร Rebranding หลักสูตร มีความแตกต่าง มีความเป็นศิลปากรและ ตอบโจทย์ความต้องการตลาด ตอบสนอง ต่อพฤติกรรมลูกค้า/ความต้องการทุกช่วง วัย Multiple Ages/พัฒนา Hybrid Learning Model</p> <p>SOp3 ใช้ประโยชน์จากโครงการพลิกโฉม อุดมศึกษา Reinventing มหาวิทยาลัย และโครงการพิพิธภัณฑศิลป์กรมแห่งชาติ ภายใต้โครงการ TASSHA ขยายให้เป็น โครงการขนาดใหญ่ ที่ส่งผลกระทบต่อสังคม ในวงกว้าง เพื่อขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ การพัฒนาที่ยั่งยืน</p>
<b>ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b>		
<p>SA4 มีภาพลักษณ์ที่ดีมีชื่อเสียงใน ระดับชาติ และนานาชาติ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งด้านศิลปะและการออกแบบ</p>	<p>SC5 พัฒนาระบบบริหารจัดการ พัฒนา ผู้บริหารรุ่นใหม่ พัฒนาบุคลากรพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยี IT ที่สอดคล้องกับทิศ ทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศมีความมั่นคงทางการเงินและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <p>SC6 ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อยกระดับสู่ อันดับโลกด้านศิลปะและการออกแบบ QS World University Rankings by Subjects For Art &amp; Design (Top 200 ของโลก) เพิ่ม ภาพลักษณ์ของการบูรณาการศาสตร์เพื่อรับ ใช้สังคม</p>	<p>SOp4 ขยายการรับรู้ในระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นที่รู้จักทั่วโลกใน ฐานะผู้นำด้านศิลปะและการออกแบบ ด้าน ศิลปวัฒนธรรม เป็น A National Pillar of Art and Design ในระดับอาเซียน เอเชีย และระดับนานาชาติ</p>

## ภาคผนวก ค

# ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในปีการศึกษา 2564 หรือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ในรอบปีการศึกษา 2564 (1 สิงหาคม 2564 ถึง 31 กรกฎาคม 2565) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 ถึง 30 กันยายน 2565) มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามภารกิจโดยสรุปที่สำคัญ ดังนี้

### (1) ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

#### ผลการจัดอันดับ THE World University Rankings

ปี 2022 อันดับ 1201+ = อันดับ 6 ของประเทศ

ปี 2020 อันดับ 1001+ = อันดับ 4 ของประเทศ

#### ผลการจัดอันดับ QS World University Ranking : Asia

ปี 2019 อันดับ 351-400 ของเอเชีย

ปี 2018 อันดับ 301-350 = Top 2.5% ของเอเชีย

#### ผลการจัดอันดับ QS World University Rankings by Subject

ปี 2022 อันดับ 301-350 อันดับ 5 ของประเทศไทย ด้าน Pharmacy & Pharmacology

#### ผลการจัดอันดับ QS Subject Rankings ระดับประเทศ\*

ปี 2016 อันดับ 1 ด้าน Art & Design และ อันดับ 5 ด้าน Philosophy

ปี 2015 อันดับ 1 ด้าน Art & Design และ อันดับ 4 ด้าน Philosophy\* โดย QS ยุติการเผยแพร่ Subject Rankings ในระดับประเทศในปี 2017

#### ผลการจัดอันดับ SCImago Institutions Rankings (Overall)

ปี 2022 อันดับที่ 13 ของประเทศ

ปี 2020 อันดับที่ 7 ของประเทศ

ปี 2019 อันดับที่ 11 ของประเทศ

ปี 2018 อันดับที่ 5 ของประเทศ

ปี 2017 อันดับที่ 10 ของประเทศ

#### ผลการจัดอันดับ SCImago Institutions Rankings (Innovation)

ปี 2022 อันดับที่ 4 ของประเทศ

ปี 2020 อันดับที่ 3 ของประเทศ

ปี 2019 อันดับที่ 4 ของประเทศ

ปี 2018 อันดับที่ 2 ของประเทศ

ปี 2017 อันดับที่ 5 ของประเทศ

ปี 2016 อันดับที่ 7 ของประเทศ

### ผลการจัดอันดับ Webometrics

ปี 2022 อันดับที่ 22 ของประเทศ อันดับที่ 90 ของ Southeast Asia

ปี 2019 อันดับที่ 17 ของประเทศ อันดับที่ 59 ของ Southeast Asia

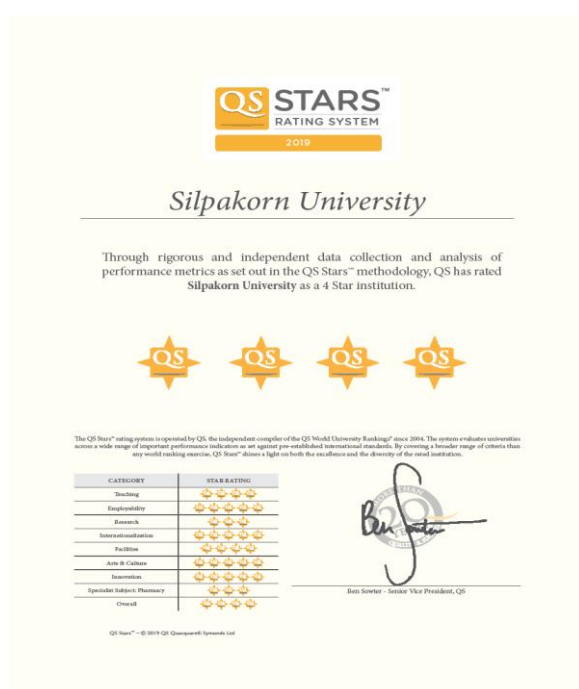
ปี 2017 อันดับที่ 15 ของประเทศ อันดับที่ 47 ของ Southeast Asia

### ผลการจัดอันดับ THE Impact Rankings

ปี 2020 อันดับ 600+ (ติดอันดับเป็นปีแรก)

### ผลการจัดอันดับ QS Star Rating ประจำปี 2019 ได้ผลประเมิน ระดับ 4 ดาว

ตารางที่ 1 แสดงผลการจัดอันดับ QS Star Rating ประจำปี 2019 มหาวิทยาลัยศิลปากร\*



\*

หมายเหตุ

เพื่อดู :

ผล

การ

หมวด	คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม	ระดับดาว
Teaching	99.00	150	4
Employability	130.00	150	5
Research	60.00	150	3
Internationalization	106.00	150	5
Facilities	67.00	100	4
Program strength	82.00	150	3
Arts & Culture	49.00	50	5
Innovation	42.00	50	5
<b>Overall</b>	<b>635.00</b>	<b>1,000</b>	<b>4</b>

ประเมิน QS Star Rating จะมีผลต่อเนื่อง 4 ปี (พ.ศ. 2562-2565)

### ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว (University Green

### Campus) โดย UI (GreenMetric World University Ranking)

ปี 2021 อันดับที่ 17 ของประเทศ อันดับที่ 290 ของโลก

ปี 2020 อันดับที่ 21 ของประเทศ อันดับที่ 347 ของโลก

ปี 2019 อันดับที่ 28 ของประเทศ อันดับที่ 476 ของโลก

## (2) ผลการประเมินองค์กร/หน่วยงาน โดยประเมินจากหน่วยงานภายนอก

## 2.1 การผลักดันความเป็นนานาชาติ ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) มีมาตรฐานคุณภาพในระดับสากล โดยได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx หรือ Thailand Quality Award (TQA/TQC)

ปัจจุบันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยศิลปากร และคณะวิชา จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะเภสัชศาสตร์ คณะดุริยางคศาสตร์ และคณะอักษรศาสตร์ ผ่านการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx200 และมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEx ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 – 2564 แสดงดังตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการประเมินการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEx200

การดำเนินการ	รุ่นที่ 5/ พ.ศ. 2560	รุ่นที่ 6/ พ.ศ. 2561	รุ่นที่ 7/ พ.ศ. 2562	รุ่นที่ 8/ พ.ศ. 2563	รุ่นที่ 9/ พ.ศ. 2564
การสมัคร EdPEx 200	1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะเภสัชศาสตร์ 3. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร	1. คณะโบราณคดี 2. คณะวิทยาศาสตร์ 3. คณะเภสัชศาสตร์ 4. คณะดุริยางคศาสตร์ 5. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร	1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี อุตสาหกรรม 3. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร 4. บัณฑิตวิทยาลัย	1. คณะดุริยางคศาสตร์ 2. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 3. คณะโบราณคดี 4. คณะมัณฑนศิลป์ 5. คณะวิทยาศาสตร์ 6. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี อุตสาหกรรม 7. คณะศึกษาศาสตร์ 8. บัณฑิตวิทยาลัย	1. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 2. คณะโบราณคดี 3. คณะมัณฑนศิลป์ 4. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 5. คณะศึกษาศาสตร์ 6. คณะอักษรศาสตร์ 7. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร 8. คณะวิทยาการจัดการ 9. วิทยาลัยนานาชาติ 10. มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผ่าน Screening	คณะเภสัชศาสตร์	1. คณะโบราณคดี 2. คณะดุริยางคศาสตร์ 3. คณะเภสัชศาสตร์	1. คณะโบราณคดี 2. คณะดุริยางคศาสตร์ (รับการยกเว้นส่ง SAR)	1. คณะดุริยางคศาสตร์ 2. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	1. มหาวิทยาลัยศิลปากร 2. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 3. คณะมัณฑนศิลป์ 4. คณะอักษรศาสตร์ 5. คณะวิทยาการจัดการ
ได้รับ site visit	คณะเภสัชศาสตร์	คณะเภสัชศาสตร์	-	คณะดุริยางคศาสตร์	1. มหาวิทยาลัยศิลปากร 2. คณะอักษรศาสตร์ 3. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
ผ่าน EdPEx 200	ไม่ผ่าน	คณะเภสัชศาสตร์	-	คณะดุริยางคศาสตร์	1. มหาวิทยาลัยศิลปากร 2. คณะอักษรศาสตร์

**2.2 ผลการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)** ประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ร้อยละ 85.97 ระดับผลการประเมิน ระดับ “A”

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ร้อยละ 88.51 ระดับผลการประเมิน ระดับ “A”

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ร้อยละ 91.16 ระดับผลการประเมิน ระดับ “A”

โดยผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด มีผลการประเมิน ดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่ได้ผลประเมินระดับ **A** ได้แก่
  - ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต 93.75 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน 90.85 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ 90.08 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร 88.50 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ 87.24 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน 86.16 คะแนน
2. ตัวชี้วัดที่ได้ผลประเมินระดับ **B** ได้แก่
  - ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ 81.64 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต 81.55 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ 80.37 คะแนน
  - ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล 77.06 คะแนน

### (3) การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์/ พัฒนาคุณภาพบัณฑิต

#### 3.1 พัฒนาคุณภาพของบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีเป้าหมาย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนการสอน ขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) มุ่งบูรณาการ ศิลปวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ พัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) โดยมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ในศาสตร์ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและความต้องการของ ประเทศ โดยมีผลงานที่ปรากฏ ดังนี้

## ตารางที่ 3 แสดงคุณภาพของบัณฑิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2564

ตัวชี้วัดแสดงคุณภาพของบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร	หน่วยนับ	ปีการศึกษา 2564
1. ร้อยละการมีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระของบัณฑิตระดับปริญญาตรี ภายในระยะเวลา 1 ปี หลังสำเร็จการศึกษา	ร้อยละ	65.06
2. เงินเดือน/รายได้เฉลี่ยของบัณฑิตระดับปริญญาตรี - กลุ่มสาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ - กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ - กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์	บาท	20,163 20,758 18,182 22,083
3. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระในระยะเวลา 1 ปี และมีรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยรายได้ต่อเดือนของประเทศ - กลุ่มสาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ - กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ - กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์	ร้อยละ	38.97 50.71 38.91 29.63
4. ผลการประเมินบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ด้านความเป็นอัตลักษณ์ศิลปากร (ความคิดสร้างสรรค์)	คะแนน	3.95
5. ผลประเมินตนเองตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร	คะแนน	4.16
6. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความพึงพอใจต่อการส่งมอบคุณค่า และประสบการณ์ให้แก่บัณฑิต เพื่อรองรับโลกและสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) - กลุ่มสาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ - กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ - กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์	ร้อยละ	79.86 79.22 79.49 79.94
7. จำนวนรางวัลระดับชาติ - นานาชาติของนักศึกษาปัจจุบัน/บัณฑิต/ศิษย์เก่าที่ได้รับ - ระดับนานาชาติ - ระดับชาติ	รางวัล	169 21 148
8. ร้อยละผลการสอบใบประกอบวิชาชีพเภสัชกรรม	ร้อยละ	100
9. ร้อยละผู้สอบผ่านรายวิชาที่ครูศกกำหนด	ร้อยละ	100
10. ร้อยละของบัณฑิตที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เมื่อทดสอบตามมาตรฐาน CEFR ตั้งแต่ระดับ B2 ขึ้นไป หรือเกณฑ์อื่นที่เทียบเท่าตามประกาศของมหาวิทยาลัยศิลปากร	ร้อยละ	95.07

## 3.2 นักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ และระดับชาติ

ปีการศึกษา 2564 หรือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยศิลปากร มีผลงานของนักศึกษาปัจจุบัน/ บัณฑิต/ ศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ และระดับชาติ จำนวน 169 รางวัล จำแนกเป็นระดับนานาชาติ จำนวน 21 รางวัล ระดับชาติ จำนวน 148 รางวัล

### 3.3 พัฒนาหลักสูตร

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีหลักสูตรที่มีความหลากหลาย และมีการบูรณาการระหว่างศาสตร์ มีหลักสูตรพหุวิทยาการที่เป็นหลักสูตรที่สร้างองค์ความรู้ใหม่และแก้ไขปัญหาทางสังคม โดยมีกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง ทำให้นักศึกษาปฏิบัติงานได้จริง นักศึกษามีพื้นฐานทางทักษะปฏิบัติการวิชาชีพ งานสร้างสรรค์ และผลงานวิชาการได้รับรางวัลและจัดแสดงในเวทีระดับชาติและนานาชาติเป็นจำนวนมาก โดยมีผลงานเป็นที่ปรากฏอย่างประจักษ์ชัด และคณาจารย์ประจำแต่ละหลักสูตรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา มีชื่อเสียงในวงการวิชาการและวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือในแวดวงวิชาการจากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยมีผลงานที่ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงคุณภาพของหลักสูตรมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2564

ตัวชี้วัดแสดงคุณภาพของหลักสูตร มหาวิทยาลัยศิลปากร	หน่วยนับ	ปีการศึกษา 2564
1. ร้อยละของหลักสูตรที่ “ผ่าน” องค์กรประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐานหลักสูตรของ สป.อว. (ปีการศึกษา 2564 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรทั้งหมด จำนวน 204 หลักสูตร)	หลักสูตร (ร้อยละ)	204 (100)
2. ร้อยละของหลักสูตรที่รับการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ AUN-QA โดยผลการประเมินอยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป (ปีการศึกษา 2564 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรทั้งหมดที่เข้ารับการประเมินตามแนวทาง AUN-QA จำนวน 198 หลักสูตร จำแนกเป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 89 หลักสูตร ระดับปริญญาโท จำนวน 65 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก จำนวน 44 หลักสูตร)	หลักสูตร (ร้อยละ)	198 (100)
3. หลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ คือ หลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต คณะเภสัชศาสตร์ (ได้รับการยกเว้นไม่ต้องรับการประเมินตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรของ สป.อว. เนื่องจากหลักสูตรดังกล่าวผ่านการรับรองโดยสภาเภสัชกรรม ซึ่งสภามหาวิทยาลัยในการประชุม ครั้งที่ 6/2559 เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 มีมติเห็นชอบให้คณะเภสัชศาสตร์ใช้ระบบการรับรองหลักสูตรของสภาเภสัชกรรมทดแทนระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตรสำหรับหลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต ตั้งแต่ปีการศึกษา 2558 เป็นต้นไป)	หลักสูตร	1
4. คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย (ประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก)	คะแนน	3.66
5. จำนวนข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศ	ฉบับ	130
6. จำนวนผู้เข้ารับการถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม/ฝึกอบรม/แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการเข้าถึงสื่อในรูปแบบ Lifelong Learning	คน	66,393
7. ร้อยละของผู้เรียนที่เข้ารับการถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม/ฝึกอบรม/แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการเข้าถึงสื่อในรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่สามารถนำองค์ความรู้จากการพัฒนาไปต่อยอดนำไปพัฒนางาน/พัฒนาการประกอบอาชีพ	ร้อยละ	93.88

### 3.4 การพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศ จำนวน 13 ฉบับ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการทำข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันต่าง ๆ เพิ่ม/ต่ออายุ จำนวน 13 ฉบับ จาก 12 สถาบัน 8 ประเทศ 2 ทวีป ดังนี้

#### ทวีปเอเชีย

1. สาธารณรัฐประชาชนจีน
  - Qingdao University (เพิ่มเติม 1 ฉบับ)
2. สาธารณรัฐเกาหลี
  - Chungbuk National University (ต่ออายุ)
  - Kookmin University (ต่ออายุ)
3. สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)
  - National Pingtung University of Science and Technology (ต่ออายุ 2 ฉบับ)
  - Shih Chien University
4. สาธารณรัฐฟิลิปปินส์
  - Caraga State University, Butuan City
5. สาธารณรัฐอินโดนีเซีย
  - Universitas Negeri Yogyakarta
6. สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม
  - Ho Chi Minh City University of Culture (ต่ออายุ)
  - VNU University of Economics and Business

#### ทวีปยุโรป

1. สาธารณรัฐฝรั่งเศส
  - Paris School of Technology & Business
  - The National Institute of Oriental Languages and Civilizations (INALCO) (ต่ออายุ)
2. ราชอาณาจักรสเปน
  - The University of Granada (ต่ออายุ)

### 3.5 พัฒนาการดำเนินงานด้านทุนการศึกษา เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างประเทศ

ในปีการศึกษา 2564 มีการจัดสรรทุนการศึกษา ให้แก่นักศึกษาในรูปแบบใหม่จากเดิมที่มี 2 ประเภท คือ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) และกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) โดยจำแนกประเภททุนการศึกษาเป็น 4 ประเภท มีจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการจัดสรรทุนการศึกษาทั้งสิ้น จำนวน 9,091 คน เป็นเงินทั้งสิ้น 210,791,628 บาท ดังรายละเอียดดังนี้



1. ทุนการศึกษาประเภทขาดแคลนทุนทรัพย์ มีผู้ได้รับการจัดสรรทุนการศึกษา จำนวน 5,760 คน จำนวนเงิน 125,775,733 บาท
2. ทุนการศึกษาประเภทสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลักฯ มีผู้ได้รับการจัดสรรทุนการศึกษา จำนวน 3,036 คน จำนวนเงิน 78,535,695 บาท
3. ทุนการศึกษาประเภทสาขาวิชาขาดแคลน มีผู้ได้รับการจัดสรรทุนการศึกษา จำนวน 294 คน จำนวนเงิน 6,384,800 บาท
4. ทุนการศึกษาประเภทเรียนดีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ ผู้ได้รับการจัดสรรทุนการศึกษา จำนวน 1 คน จำนวนเงิน 95,400 บาท

ตารางที่ 5 แสดงการจัดสรรทุนการศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2564

ประเภทการกู้ยืม	จำนวนคน	จำนวนเงินค่าเล่าเรียน หน่วย : บาท
ลักษณะที่ 1 ขาดแคลนทุนทรัพย์	5,760	125,775,733
ลักษณะที่ 2 สาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลักฯ	3,036	78,535,695
ลักษณะที่ 3 สาขาวิชาขาดแคลน	294	6,384,800
ลักษณะที่ 4 เรียนดีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ	1	95,400
รวม	9,091	210,791,628

### 3.6 พัฒนาแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมีสำนักหอสมุดกลางเป็นหน่วยงานสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ครอบคลุมทุกสาขาวิชา ทุกวิทยาเขต ได้แก่

1. **หอสมุดวังท่าพระ** เน้นการบริการสารสนเทศด้านศิลปะ การออกแบบ สถาปัตยกรรม และโบราณคดี ให้บริการสืบค้นและบริการต่าง ๆ ในระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และการสืบค้นสารสนเทศออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต
2. **หอสมุดพระราชวังสนามจันทร์** เน้นบริการสารสนเทศด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปะ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ประยุกต์และวิศวกรรมศาสตร์ รวมทั้งสารสนเทศทางด้านข้อมูลภาคตะวันตกของประเทศ ไทย
3. **หอสมุดวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี** เน้นบริการสารสนเทศด้านสัตวศาสตร์ เทคโนโลยี การเกษตร การบริหารจัดการ การพัฒนาชุมชน รัฐประศาสนศาสตร์ การท่องเที่ยวและการโรงแรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บริการ SUP Entertainment จัดฉายภาพยนตร์และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ
4. **แหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ได้แก่**
  - คณะวิชาต่าง ๆ
  - สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

- หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในแต่ละวิทยาเขต
- หอศิลป์บรมราชกุมารี คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์
- หอศิลป์สถาปัตยกรรมพระพรหมพิจิตร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
- หอศิลป์และการออกแบบ คณะมัณฑนศิลป์
- สถานปฏิบัติการณ์เกษตรกรรมชุมชน “เกษตรศาลา”
- หน่วยภูมิปัญญาทางเกษตรศาสตร์ “ประโชติ เปล่งวิทยา”
- หน่วยเครือข่ายเกษตรสนเทศ “ประชาชนาถ”
- ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ
- ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- ศูนย์สันสกฤตศึกษา คณะโบราณคดี
- ศูนย์ศึกษาศิลปกรรมโบราณในเอเชียอาคเนย์ คณะโบราณคดี
- ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ
- สถาบันวัฒนธรรมภูมิภาคตะวันตก (เรือนทับเจริญ)
- ศูนย์ออกกำลังกายแบบครบวงจร “SU.ED.Fitness.Center”
- สถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ
- ห้องแสดงดนตรี “หอดนตรี ศาสตราจารย์ตรีังใจ บูรณสมภพ”
- ศูนย์กลางนวัตกรรมอาหารแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร (Silpakorn University Food Innovation Hub (SU-FIH))
- ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
- ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร
- ศูนย์อนุรักษ์ศิลปกรรมนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ศูนย์นวัตกรรมการสร้างสรรค์ (Creative Innovation Center)
- ศูนย์วิจัยสุวรรณภูมิศึกษา คณะโบราณคดี
- ศูนย์การศึกษาและนวัตกรรมไมซ์และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ

### 3.7 พัฒนาอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อการศึกษา และการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและพัฒนากิจกรรมสำหรับนักศึกษา และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยมีการกำหนดนโยบายที่สำคัญ คือ การพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาประสบการณ์และคุณภาพชีวิตในมหาวิทยาลัยของนักศึกษา และการพัฒนาระบบ กลไก และเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยมหาวิทยาลัยมีอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยี เพื่อบริการนักศึกษาและการบริหารจัดการที่สำคัญ ดังนี้

1. ห้องปฏิบัติการเครื่องมือทางกลุ่มสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ กลุ่มสาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาด้านวิทยาศาสตร์ ที่มีความทันสมัยและความละเอียดสูง

2. ห้องสมุดแห่งใหม่ให้บริการสารสนเทศที่ทันสมัย ครอบคลุมศาสตร์วิชาการ 3 กลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ กลุ่มสาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาด้านวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกวิทยาเขต
3. หอศิลป์ในทุกคณะวิชาในกลุ่มสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ และทุกวิทยาเขต
4. ระบบ SU e-Learning
5. ระบบ Digital Media for U-Learning
6. ระบบลงทะเบียนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
7. ระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณภาพการสอนของอาจารย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
8. ฐานข้อมูลดนตรีออนไลน์
9. ระบบปฏิบัติการเขียนภาพสามมิติ (ArchiCAD)
10. ระบบพิพิธภัณฑ์เสมือน Virtual Gallery
11. คลังสะสมศิลปกรรม คลังปัญญา (SURE)
12. ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการรักษาความปลอดภัย SUnet ความเร็วสูงมากกว่า 10 Gigabits
13. ระบบฐานข้อมูล เพื่อรองรับการบริหารจัดการ : REG, RIS, ERP, SU Mobile Application
14. ระบบ e-Meeting
15. ระบบ e-Document
16. ระบบการประชุมทางไกล
17. ระบบสนับสนุนการเรียนการสอน: Google for Education/ e-Learning ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ : ระบบปฏิบัติการ Windows, Microsoft Office, Antivirus, EndNote, Turnitin
18. ฐานข้อมูลงานวิจัย Scopus

#### (4) ด้านการวิจัย นวัตกรรม หรือผลงานสร้างสรรค์

##### 4.1 งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อดำเนินโครงการวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีโครงการวิจัยที่ดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 180 โครงการ จำนวนงบประมาณทั้งสิ้น 420,676,456.73 บาท จำแนกตามแหล่งทุนได้ ดังนี้

1. แหล่งทุนภายนอก เช่น หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) จำนวน งบประมาณรวม 412,848,957.40 บาท
2. แหล่งทุนภายใน เช่น กองทุนวิจัยของคณะ หรืองบประมาณเงินรายได้ งบประมาณรวม 7,827,499.33 บาท

#### 4.2 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยศิลปากร มีผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS จำนวน 388 เรื่อง/ผลงาน มีจำนวนการอ้างอิง (Citation) ของผลงานที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูล SCOPUS จำนวน 6,674 การอ้างอิง และเป็นผลงานที่มี Impact Factor, Citation สูง โดยนับจากจำนวนผลงานวิจัยที่เป็นเลิศด้านวิชาการ (จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ใน (Q1 - Q2) ที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS ทั้งหมด จำนวน 185 ผลงาน/เรื่อง จำนวนทุนวิจัยเฉลี่ยต่ออาจารย์ประจำต่อปี จำนวน 188,644.15 บาทต่อคน รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ตัวชี้วัดคุณภาพของผลงานวิจัย	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน	
		เป้าหมาย	ผลลัพธ์
1. จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ (Publication) ที่มี Impact Factor, Citation สูง			
1.1 จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS	จำนวนเรื่อง	350	- ปีปฏิทิน 2563 : 357 - ปีปฏิทิน 2564 : 388
1.2 จำนวนการอ้างอิง (Citation) ของผลงานที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูล SCOPUS	จำนวนการอ้างอิง	6,000	- ปีปฏิทิน 2563 : 5,489 - ปีปฏิทิน 2564 : 6,674
1.3 จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ (Publication) ที่มี Impact Factor, Citation สูง โดยนับจากจำนวนผลงานวิจัยที่เป็นเลิศด้านวิชาการ (จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ใน (Q1 - Q2) ที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS ทั้งหมด	ผลงาน/เรื่อง	130	- ปีปฏิทิน 2563 : 152 - ปีปฏิทิน 2564 : 185
2. จำนวนทุนวิจัยเฉลี่ยต่ออาจารย์ต่อปี	บาท	180,000	- ปีปฏิทิน 2563 : 162,151.37 บาทต่อคน - ปีปฏิทิน 2564 : 188,644.15 บาทต่อคน

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 4.3 ผลงานที่ได้รับการจัดลิขสิทธิ์ อนุสิทธิบัตร และได้รับจดทะเบียนสิทธิบัตร

ในปีปฏิทิน พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีผลงานที่ได้รับความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา (จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ยื่นขอจดทะเบียน) จำนวนทั้งสิ้น 352 ผลงาน จำแนกเป็นลิขสิทธิ์ จำนวน 38 ผลงาน สิทธิบัตร การประดิษฐ์ จำนวน 8 ผลงาน สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ จำนวน 283 ผลงาน และอนุสิทธิบัตร จำนวน 23 ผลงาน รายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ยื่นขอจดทะเบียน มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีปฏิทิน พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564

หน่วยนับ : ผลงาน

ประเภททรัพย์สินทางปัญญา	ปี พ.ศ. 2560	ปี พ.ศ. 2561	ปี พ.ศ. 2562	ปี พ.ศ. 2563	ปี พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์	-	-	1	20	38
สิทธิบัตรการประดิษฐ์	4	1	4	3	8
สิทธิบัตรออกแบบผลิตภัณฑ์	30	2	44	167	283
อนุสิทธิบัตร	14	11	17	12	23
รวม	48	14	66	202	352

ที่มา : สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

โดยมีผลงานที่ได้รับเลขทะเบียนและยังอยู่ในระยะคุ้มครอง รวมจำนวนทั้งสิ้น 205 ผลงาน จำแนกเป็น ลิขสิทธิ์ จำนวน 72 ผลงาน สิทธิบัตรออกแบบ จำนวน 85 ผลงาน สิทธิบัตรการประดิษฐ์ จำนวน 6 ผลงาน และอนุสิทธิบัตร จำนวน 48 ผลงาน รายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนผลงานที่ได้รับเลขทะเบียนแล้วและยังอยู่ในระยะคุ้มครอง  
ปี พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยศิลปากร

หน่วยนับ : ผลงาน

ประเภททรัพย์สินทางปัญญา	ปี พ.ศ. 2560	ปี พ.ศ. 2561	ปี พ.ศ. 2562	ปี พ.ศ. 2563	ปี พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์	13	13	14	34	72
สิทธิบัตรออกแบบ	15	35	55	64	85
สิทธิบัตรการประดิษฐ์	2	3	4	6	6
อนุสิทธิบัตร	24	31	34	40	48
รวม	54	82	107	144	205

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### (5) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

#### งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อดำเนินโครงการบริการวิชาการแก่สังคม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีโครงการบริการวิชาการแก่สังคมที่ดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 275 โครงการ งบประมาณทั้งสิ้น 404,720,271 บาท จำแนกตามประเภทของโครงการบริการวิชาการ 4 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทแบบสร้างรายได้ จำนวน 148 โครงการ งบประมาณรวม 319,761,112 บาท ตัวอย่างโครงการ เช่น

- โครงการจัดทำประติมากรรมรูปหล่อพระบรมราชานุสาวรีย์ และพระราชานุสาวรีย์ ณ ศูนย์การแพทย์ภัทรมหาราชานุสรณ์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- โครงการวิจัย อว. พารู้ พารู้ รากเหง้าแผ่นดินไทย ชุตสารคดีเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านประวัติศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์เพื่อปวงชนชาวไทย
- โครงการการเพิ่มสมรรถนะของเกษตรกรในการนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาสร้างคุณค่าด้วยการทำเกษตรแปรรูปโดยใช้ระบบอบแห้งพลังงานแสงอาทิตย์แบบพาราโบลาโดม
- โครงการจ้างที่ปรึกษา "โครงการศึกษาทบทวนศักยภาพและปรับปรุงแผนที่พลังงานลมของประเทศไทย"
- โครงการจ้างที่ปรึกษาโครงการพัฒนาปรับปรุงแผนที่ศักยภาพพลังงานแสงอาทิตย์จากภาพถ่ายดาวเทียมสำหรับประเทศไทย แขวงรองเมือง เขตปทุมวัน กทม. จำนวน 1 ระบบ เป็นต้น

2. ประเภทแบบสาธารณกุศล จำนวน 44 โครงการ งบประมาณรวม 38,575,576 บาท ตัวอย่างโครงการ เช่น

- โครงการพัฒนาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พสวท. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2564
- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนานักศึกษาครูในโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (Enrichment Program) ของภาคกลางตอนล่างของนักศึกษาชั้นปีที่ 3,4 (ระดับเครือข่าย)
- โครงการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูสอนภาษาเกาหลีระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย ประจำปี 2565 เป็นต้น

3. ประเภทแบบไม่แสวงหากำไร จำนวน 57 โครงการ งบประมาณรวม 42,059,754 บาท ตัวอย่างโครงการ เช่น

- โครงการห้องเรียนวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย โดยการทำกับดักดูแลของมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2564
- โครงการพัฒนาเว็บแอปพลิเคชัน สำหรับการคำนวณทางเภสัชกรรม
- โครงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมฐานราก หลังโควิดด้วยเศรษฐกิจ BCG ต.ท่าแลง อ.ท่ายาง จ.เพชรบุรี

- โครงการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหารยุค 4.0
- โครงการเรียนดนตรีวิธีศิลปากร (Silpakorn Summer Music School) เป็นต้น

#### 4. ประเภทแบบอื่น ๆ จำนวน 8 โครงการ จำนวน งบประมาณรวม 4,323,829 บาท

ตัวอย่างโครงการ เช่น

- โครงการปรับปรุงระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21
- โครงการถ่ายทอดความรู้ทางธุรกิจวิศวกรรม ผ่านค่ายอัจฉริยภาพพิศพลปากรสัญจร ของหลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจวิศวกรรม ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในรูปแบบ Online และ Onsite
- โครงการถ่ายทอดความรู้ทางวิศวกรรมเครื่องกล ผ่านค่ายอัจฉริยภาพพิศพลปากรสัญจร ของหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในรูปแบบ Online และ Onsite เป็นต้น

### (6) ด้านการบริหารจัดการ

#### 6.1 งบประมาณมหาวิทยาลัยศิลปากร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีงบประมาณจากทุกแหล่งรวมจำนวน 3,867,068,700 บาท โดยจำแนกเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 1,581,427,800 บาท หรือร้อยละ 40.89 งบประมาณเงินรายได้ จำนวน 2,285,640,900 บาท ร้อยละ 59.11 ซึ่งแสดงรายละเอียดตามตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – พ.ศ. 2565  
จำแนกตามแหล่งงบประมาณ

แหล่งงบประมาณ		ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
1. งบประมาณแผ่นดิน	จำนวน (บาท)	1,904,705,300	1,803,780,100	1,581,427,800
	ร้อยละ	48.20	46.94	40.89
2. งบประมาณเงินรายได้	จำนวน (บาท)	2,047,166,800	2,039,098,700	2,285,640,900
	ร้อยละ	51.80	53.06	59.11
รวม	จำนวน (บาท)	3,951,872,100	3,842,878,800	3,867,068,700
	ร้อยละ	100.00	100.00	100.00

## 6.2 บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยมีบุคลากรประจำ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สายวิชาการ (อาจารย์ผู้สอน) และสายสนับสนุน รวมจำนวน 2,781 คน โดยบุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 716 คน คิดเป็นร้อยละ 59.22 สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 796 คน คิดเป็นร้อยละ 50.64 โดยแสดงรายละเอียดตามตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร ประเภทบุคลากรประจำ ปีการศึกษา 2564

ประเภทบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา	สายวิชาการ		สายสนับสนุน		รวม (คน)	ร้อยละ
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	476	30.28	476	17.12
ปริญญาตรี	29	2.40	796	50.64	825	29.67
ปริญญาโท	464	38.38	288	18.32	752	27.04
ปริญญาเอก	716	59.22	12	0.76	728	16.18
<b>รวม</b>	<b>1,209</b>	<b>43.47</b>	<b>1,572</b>	<b>56.53</b>	<b>2,781</b>	<b>100.00</b>

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX-SAR) มหาวิทยาลัยศิลปากร

## 6.3 บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัลที่มีชื่อเสียงระดับชาติ

จำนวน 62 คน จำแนกเป็นระดับชาติ จำนวน 46 คน และระดับนานาชาติ จำนวน 16 คน



## คณะผู้จัดทำ

ศาสตราจารย์ ดร.ภก.ชนะเศรษฐ์ งามศิริวัฒน์	อธิการบดี
รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์	รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและวิสาหกิจ
อาจารย์ปัญญาพล เหล่าพูนพัฒน์	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นนท์ คุณค้ำชู	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพตล ชุมชอบ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พัฒน์โรจน์โสภณ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ ธาราวดี	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
รองศาสตราจารย์ ดร.ภญ.สุชาดา พิริยะประสาธน์	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สำเนียงงาม	รองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปองพล ยาศรี	รองอธิการบดี วังท่าพระและเมืองทองธานี
อาจารย์ ดร.ภวพล คงชุม	รองอธิการบดี เพชรบุรี
อาจารย์ ดร.นุกูล แดงภูมิ	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร
รองศาสตราจารย์ ดร.พรทรัพย์ พรสวัสดิ์	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภก.พีรยศ ภมรศิลปธรรม	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร
อาจารย์พงศธร เวสสบุตร	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและจัดการกายภาพ
อาจารย์ ดร.พิภู บุชบก	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและจัดการนโยบาย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญณดา ภมรปฐมกุล	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัย
อาจารย์ ดร.ปริญญา หรฺุณโพธิ์	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
อาจารย์ ดร.ชัชฌพงษ์ ศิริโชติตินิศากร	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภวัฒน์ วัฒนภิโกวิท	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา วังท่าพระ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรเมศร์ อารมย์ดี	ผู้ช่วยอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ต๊ะวิชัย	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา พระราชวังสนามจันทร์
รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภกิจ สุทธิเรืองวงศ์	ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการ สร้างสรรค์
อาจารย์ ดร.ศรายุทธ แสนมี	ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ
อาจารย์ ดร.สุภาพ เกิดแสง	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นันทพล จั่นเงิน	ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
รองศาสตราจารย์ ดร.เอกนถน บางท่าไม้	ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย ศิลปากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุศราภรณ์ มหาโยธี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มุจรินทร์ อธิพิงษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตะวัน วีระกุล  
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร

แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570

ผู้อำนวยการศูนย์กลางนวัตกรรมอาหารแห่งมหาวิทยาลัย  
ศิลปากร

ผู้อำนวยการศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและ  
พัฒนา การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้อำนวยการสถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ