แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 – 2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)

จัดทำโดย มหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568

โดยผ่านความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี (กบย.) ครั้งที่ 19/2567 วันอังคารที่ 24 ธันวาคม 2567
- ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในการประชุม ครั้งที่ 19/2567 วันอังคารที่ 24 กันยายน 2567
- ที่ประชุมคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2567 และแจ้งเวียนเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2568
- ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยศิลปากร ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2568

สารบัญ

		หน้า
บทสรุปผู้บริหาร		1
บทที่ 1	แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 – 2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)	5
1.1	วิสัยทัศน์ และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร	5
	1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	5
	1.1.2 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	6
1.2	แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 – 2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)	7
บทที่ 2	แผนผลักดันเป้าหมาย 3 เป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	14
2.1	เป้าหมายที่ 1 QS World University Rankings by Subject For Arts and Design ติดอันดับ 1 ใน 200	14
2.2	เป้าหมายที่ 2 อันดับ Times Higher Education (THE) Impact Rankings (Overall) อันดับ 1 ใน 600 ของโลก	16
2.3	เป้าหมายที่ 3 โครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ของมหาวิทยาลัยทุกโครงการมีผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) เป็น 3 เท่าของงบประมาณโครงการ	18
บทที่ 3	กลไกในการกำกับติดตามการดำเนินงาน	26
ภาคผนวก		
บทที่ 1	บริบทองค์กร	27
1	โครงสร้างองค์กร	28
2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร	29
บทที่ 2	ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์	31
บทที่ 3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	48
3.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	48
	3.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย (SWOT Analysis)	48
	3.1.2 ผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage - SA) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges – SC)	49
	3.1.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives – SO)	50

3.2 กรอบแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 – 2571 (ทบทวน ปี 2568) 51
3.3 การวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) 56
3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk) 61
คู่มือคำนิยามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) 64

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ผลการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571)	1, 5
ตารางที่ 2	แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Intelligent Risk) ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571	4
ตารางที่ 3	แสดงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี ประจำปี พ.ศ. 2567 - 2571	6

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571 2

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ดำเนินการการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยในปี 2568 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เป้าหมาย และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนแม่บทที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) รวมถึงแนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน อุตสาหกรรม และมาตรฐานตามวิชาชีพต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุงทั้งในระดับชาติและนานาชาติ พร้อมทั้งได้ทบทวนวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย (Rolling Plan) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision)

ตารางที่ 1 ผลการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571)

<table>
<tr><td>(เดิม)
ปี 2567</td><td colspan="2">มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน</td></tr>
<tr><td rowspan="4">ทบทวน
(ใหม่)
ปี
2568
–
2571</td><td colspan="2">มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืน</td></tr>
<tr><td>มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล</td><td>บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืน</td></tr>
<tr><td><u>เป้าหมายความสำเร็จ</u>
○ ได้รับการจัดอับดับ QS Ranking by subject ด้าน Art & Design ติด Top 1 ใน 200 ของโลก ภายในปี 2570
○ ได้รับการจัดอันดับ QS Star Rating Overall 5 ดาว และ 5 ดาว 5 ด้าน ภายในปี 2569</td><td><u>เป้าหมายความสำเร็จ</u>
○ ร้อยละ 100 ของโครงการวิจัย/ บริการวิชาการที่บูรณาการศาสตร์ มีค่า SROI มากกว่าหรือเท่ากับ 3 เท่า
○ ผลการประเมินด้านความยั่งยืนโดย THE Impact Ranking มีผลประเมิน Overall ติด 1 ใน 600 ของโลก ในปี 2570</td></tr>
<tr><td colspan="2">โครงการริเริ่ม/ โครงการสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร</td></tr>
<tr><td colspan="2">○ โครงการจัดตั้งคณะ และหลักสูตรสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
○ โครงการสร้าง/ พัฒนาทางกายภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร
○ โครงการจัดตั้ง Silpakorn Holding Company</td></tr>
</table>

2. เป้าหมายผลลัพธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571

เป้าหมายผลลัพธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ภายในปี พ.ศ. 2571

1. ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก ได้แก่

1.1 QS World Ranking by Subject in Art and Design ติดอันดับ 1 ใน 200

Timeline

🎯 ปี 2568	🎯 ปี 2569	🎯 ปี 2570-2571
คะแนนด้าน Academic Reputation สาขา Arts & Design = 82 คะแนน (เพิ่มขึ้น 50% จาก ฐาน Baseline ปี 2566)	คะแนนด้าน Academic Reputation สาขา Arts & Design = 109 คะแนน (เพิ่มขึ้น 100% จาก ฐาน Baseline ปี 2566)	คะแนนด้าน Academic Reputation สาขา Arts & Design = 163 คะแนน (เพิ่มขึ้น 200% จาก ฐาน Baseline ปี 2566)

1.2 QS Stars Ratings ในภาพรวม ระดับ 5 ดาว

Timeline

	🎯 ปี 2569	
	ผลการประเมิน QS Star Ratings (Overall) = 5 ดาว	

2. Times Higher Education (THE) Impact Rankings (Overall) อันดับ 1 ใน 600 ของโลก

Timeline

🎯 ปี 2568	🎯 ปี 2569	🎯 ปี 2570-2571
อันดับ THE Impact Rankings (Overall) = 801-1000 (Overall = 58.8 – 58.7 คะแนน)	อันดับ THE Impact Rankings (Overall) = 601-800 (Overall = 64.5 – 69.8 คะแนน)	อันดับ THE Impact Rankings (Overall) = 401-600 (Overall = 69.9 – 75.7 คะแนน)

3. ร้อยละ 100 ของโครงการวิจัย/ บริการวิชาการที่บูรณาการศาสตร์ มีค่า SROI มากกว่าหรือเท่ากับ 3 เท่า

Timeline

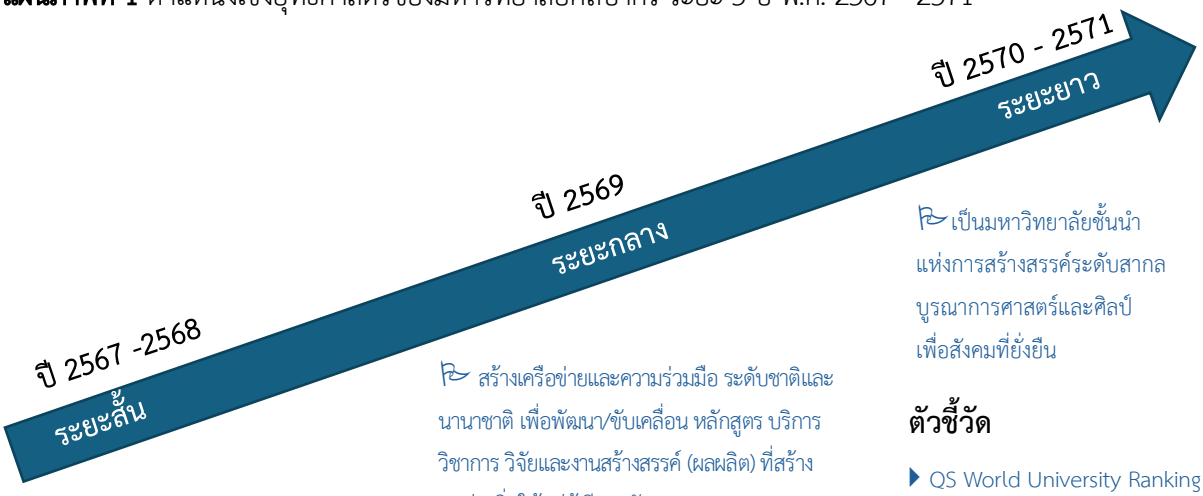
🎯 ปี 2568	🎯 ปี 2569	🎯 ปี 2570-2571
1. ร้อยละ 50 ของโครงการบูรณาการศาสตร์ ทั้งหมด ได้รับการประเมิน SROI	1. ร้อยละ 75 ของโครงการบูรณาการศาสตร์ ทั้งหมด ได้รับการประเมิน SROI	1. ร้อยละ 100 ของโครงการบูรณาการศาสตร์ ทั้งหมด ได้รับการประเมิน SROI
2. ค่าเฉลี่ย SROI เป็น 3 เท่า ของงบประมาณโครงการบูรณาการศาสตร์	2. ค่าเฉลี่ย SROI เป็น 3 เท่า ของงบประมาณโครงการบูรณาการศาสตร์	2. ค่าเฉลี่ย SROI เป็น 3 เท่า ของงบประมาณโครงการบูรณาการศาสตร์

หมายเหตุ : 1. เป้าหมายในแผนฯ ฉบับนี้ เริ่ม ปี พ.ศ. 2568 เนื่องจากมีการทบทวนแผนฯ ในเดือนตุลาคม 2567 ซึ่งสิ้นสุดปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 แล้ว

2. โครงการบูรณาการศาสตร์ หมายถึง โครงการวิจัย/ โครงการบริการวิชาการ/ โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีบุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นหัวหน้าในการดำเนินการหรือเสร็จสิ้นแล้วไม่เกิน 5 ปี ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน/ มีการนำเทคโนโลยี/ นวัตกรรม/ งานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์แล้ว โดยมีลักษณะดังนี้ 1. เป็นโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่ผสานองค์ความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา จากศาสตร์หลัก ๆ ได้แก่ ศิลปะ การออกแบบ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือมนุษยศาสตร์ หรือ 2. เป็นโครงการที่สร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาเชิงพื้นที่หรือปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อน

3. ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571

แผนภาพที่ 1 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571



- สร้างรากฐานและมาตรฐานความเป็นเลิศในระดับสากล โดยการสร้าง/ พัฒนาระบบในมิติต่าง ๆ รองรับการเป็น Digital University เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การผลิตบัณฑิต การวิจัย เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเพิ่มคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาและบุคลากร
- สร้าง/พัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์และความยั่งยืนของสังคม เพื่อสร้างโอกาสและการสร้างรายได้ช่องทางใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัย
- สร้าง/ พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ

ตัวชี้วัด

- การได้รับรองมาตรฐานการศึกษาระดับสากลของคณะวิชา/ส่วนงานของมหาวิทยาลัย
  - ในระดับส่วนงาน EdPEx
  - ในระดับหลักสูตร เช่น AUN-QA, TQC, ABET/ AACSB/ มาตรฐานอื่น ๆ ระดับนานาชาติ
- คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย
- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัลฯ
- ร้อยละของกระบวนงานสำคัญที่ได้รับการปรับปรุงเป็นรูปแบบดิจิทัล
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามขีดความสามารถ

- สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ระดับชาติและนานาชาติ เพื่อพัฒนา/ขับเคลื่อน หลักสูตร บริการวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ (ผลผลิต) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน สังคม และประเทศ และนำไปสู่การต่อยอด
- ระดมความเชี่ยวชาญระหว่างหน่วยงานภายในและ/หรือกับเครือข่ายภายนอกที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ เพื่อบูรณาการศาสตร์และศิลป์ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนของสังคมโลก

ตัวชี้วัด

- ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 1 ปีหลังสำเร็จการศึกษา และมีเงินเดือนสูงกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนระดับประเทศ (จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา)
- ร้อยละหลักสูตรที่ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับ 4 ขึ้นไป
- ผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA) เช่น SROI / อื่น ๆ ที่เกิดขึ้นกับชุมชน/ หน่วยงาน ที่มีการนำองค์ความรู้/นวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์ และ/หรือ ต่อยอด

- เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อสังคมที่ยั่งยืน

ตัวชี้วัด

- QS World University Ranking by Subject for Art And Design
- THE Impact Ranking
- ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) ของผลงานวิจัย หรือโครงการบริการวิชาการ หรือโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย (SROI) มีค่าเฉลี่ยเป็น 3 เท่าของงบประมาณโครงการ
- ร้อยละรายรับรวมที่เกิดจากทุนวิจัย บริการวิชาการที่เพิ่มขึ้น

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 – 2571

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยศิลปากรจะบรรลุตามเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนด มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 – 2571

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)
ระยะสั้น (ปี 2567 - 2568)	IR01 การพัฒนาฐานข้อมูลกลาง (Big Data Platform) ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานในระดับสูง และมีระยะเวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง IR02 การสร้าง/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทุกวิทยาเขตล่าช้ากว่ากำหนด IR03 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ อาจไม่บรรลุเป้าหมาย IR04 การกำหนดแนวทาง Silpakorn Holding Company ยังไม่ได้ข้อสรุปการดำเนินงานที่มีความชัดเจน IR05 การพัฒนาพื้นที่การศึกษาและระบบเพื่อเป็น Smart Campus/ Green Campus มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
ระยะกลาง (ปี 2569)	IR06 การจัดตั้ง Silpakorn Holding Company อาจมีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด IR07 หลักสูตร/รูปแบบการสอนที่พัฒนา ไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล/จากองค์กรวิชาชีพระดับนานาชาติตามแผนที่กำหนด IR08 ไม่สามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร/เครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนผ่านศิลปะ
ระยะยาว (ปี 2570 - 2571)	IR09 ผลลัพธ์เชิงบวกในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับนานาชาติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

บทที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) เพื่อความสอดคล้องกับบริบททางสังคม สภาพแวดล้อม รวมถึงความคาดหวัง ความต้องการของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีผลการทบทวน ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ดำเนินการทบทวน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการยกระดับมหาวิทยาลัย ดังนี้

1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ตารางที่ 1 ผลการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571

<table>
<tr><th>(เดิม)
ปี 2567</th><th colspan="2">มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน</th></tr>
<tr><td rowspan="4">ทบทวน
(ใหม่)
ปี
2568
–
2571</td><td colspan="2">มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืน</td></tr>
<tr><td>มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล</td><td>บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืน</td></tr>
<tr><td><u>เป้าหมายความสำเร็จ</u>
○ ได้รับการจัดอับดับ QS Ranking by subject ด้าน Art & Design ติด Top 1 ใน 200 ของโลก ภายในปี 2570
○ ได้รับการจัดอันดับ QS Star Rating Overall 5 ดาว และ 5 ดาว 5 ด้าน ภายในปี 2569</td><td><u>เป้าหมายความสำเร็จ</u>
○ ร้อยละ 100 ของโครงการวิจัย/ บริการวิชาการที่บูรณาการศาสตร์ มีค่า SROI มากกว่าหรือเท่ากับ 3 เท่า ภายในปี 2570
○ ผลการประเมินด้านความยั่งยืนโดย THE Impact Ranking มีผลประเมิน Overall ติด 1 ใน 600 ของโลก ในปี 2570</td></tr>
<tr><td colspan="2">โครงการริเริ่ม/ โครงการสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร</td></tr>
<tr><td colspan="2">○ โครงการจัดตั้งคณะ และหลักสูตรสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
○ โครงการสร้าง/ พัฒนาทางกายภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร
○ โครงการจัดตั้ง Silpakorn Holding Company</td></tr>
</table>

1.1.2 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน สมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยศิลปากรกำหนด นำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ตารางที่ 3 แสดงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี ประจำปี พ.ศ. 2567 - 2571

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มหาวิทยาลัยศิลปากร		
ระยะสั้น (ปี 2567 - 2568)	**ระยะกลาง (ปี 2569)**	**ระยะยาว (ปี 2570-2571)**
▻สร้างรากฐานและมาตรฐานความเป็นเลิศในระดับสากล โดยการสร้าง/ พัฒนาระบบกลไกในมิติต่าง ๆ รองรับการเป็น Digital University เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การผลิตบัณฑิต การวิจัย เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเพิ่มคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาและบุคลากร ▻ สร้างกลไกพัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์และความยั่งยืนของสังคม เพื่อสร้างโอกาสและการสร้างรายได้ช่องทางใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัย ▻สร้าง/ พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	▻ สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ระดับชาติและนานาชาติ เพื่อพัฒนา/ขับเคลื่อน หลักสูตร บริการวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน สังคม และประเทศ และนำไปสู่การต่อยอดด้านนวัตกรรม ▻ ระดมความเชี่ยวชาญระหว่างหน่วยงานภายในและ/หรือกับเครือข่ายภายนอกที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ เพื่อบูรณาการศาสตร์และศิลป์ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนของสังคมโลก	▻เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (ปี 2567 - 2568) ระยะกลาง (ปี 2569) และระยะยาว (ปี 2570-2571) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ระยะสั้น (ปี 2567 - 2568) มีเป้าหมายหลัก คือ การสร้างรากฐานและมาตรฐานความเป็นเลิศในระดับสากล โดยการสร้าง/พัฒนาระบบกลไกในมิติต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การผลิตบัณฑิต การวิจัย เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สร้างกลไกเพื่อพัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์และความยั่งยืนของสังคมพัฒนากลไกเพื่อสร้างโอกาสและการสร้างรายได้ช่องทางใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัย เพิ่มการยกระดับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษาและบุคลากร (คุณภาพชีวิต ความปลอดภัย สุขภาพจิต) สร้าง/ พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรให้เป็น Digital University โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบดิจิทัลในด้านการศึกษาวิจัย บริการวิชาการ และการบริหารงาน เป็นต้น

2) ระยะกลาง (ปี 2569) เน้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวางแผนและการบริหาร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาความยืดหยุ่นของมหาวิทยาลัยในการปรับปรุงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้วิจัยและนวัตกรรมมาสนับสนุนในการสร้างผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญในระยะนี้ เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลและความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการสร้างงานใหม่

3) ระยะยาว (ปี 2570-2571) เน้นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำในระดับสากล โดยมุ่งพัฒนาการจัดอันดับในระดับสากล เช่น QS World University Ranking, Times Higher Education (THE) Impact Rankings และยกระดับโครงการวิจัยหรือบริการวิชาการในลักษณะบูรณาการศาสตร์และศิลป์ของมหาวิทยาลัย โดยทุกโครงการมีผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) มากกว่าหรือเท่ากับ 3 เท่าของงบประมาณโครงการรวมทั้งเน้นการทำงานร่วมกันทั้งในระดับบุคคลและองค์กรเพื่อสนับสนุนสังคมอย่างยั่งยืน การบูรณาการองค์ความรู้ทั้งด้านการสอนและการวิจัยควรเป็นไปเพื่อประโยชน์ทางสังคมในวงกว้าง เช่น การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและการเพิ่มความยั่งยืนในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร โดยดำเนินนโยบาย เช่น UI Green Metric World University Ranking/ Green Office/ Carbon Neutrality & Net Zero เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในระดับโลก

กล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยศิลปากรได้วางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยโดยเน้นการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยผ่านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นในระยะสั้นที่เน้นการวางรากฐานทางดิจิทัล ระยะกลางที่มุ่งเน้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม หรือระยะยาวที่เน้นความยั่งยืนและการเป็นผู้นำในระดับสากล มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัว เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและนักศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล

1.2 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)

แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective), 9 ยุทธศาสตร์ (Strategic), 11 กลยุทธ์ (Strategic Initiatives), 21 ตัวชี้วัด (Corporate Key Performance Indicators) ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)

ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective), 9 ยุทธศาสตร์ (Strategic), 11 กลยุทธ์ (Strategic Initiatives), 21 ตัวชี้วัด (Corporate Key Performance Indicators)

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 : มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล					
ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : สร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ และนักวิจัยกับสถาบันต่างประเทศในระดับสากล					
กลยุทธ์ที่ 1.1.1 พัฒนาและสร้างโอกาสความร่วมมือทางการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากร นักศึกษากับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (เพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ)					
1. แผนงานการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) กับสถาบันต่างประเทศ	1.1 **ตัวชี้วัดที่ 1 :** ผลลัพธ์ความสำเร็จของการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) กับสถาบันต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ 1.1.1 ร้อยละของนักศึกษา Inbound, Outbound ที่เพิ่มขึ้น (Baseline ปี 67 นศ. Inbound = 239 คน, นศ. Outbound = 187 คน รวม 426 คน เปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า)	ร้อยละ 5 (447 คน)	ร้อยละ 2	ร้อยละ 2	ร้อยละ 3
	1.1.2 ร้อยละของจำนวนกิจกรรมภายใต้ MOU ที่เพิ่มขึ้น (Baseline 40 กิจกรรม เปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า)	ร้อยละ 5 (40 กิจกรรม)	ร้อยละ 10	ร้อยละ 15	ร้อยละ 15
ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 : มุ่งเน้นการสร้างระบบเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล					
กลยุทธ์ที่ 1.2.1 : ยกระดับคุณภาพการศึกษา วิจัย และงานสร้างสรรค์สู่ความเลิศ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล					
2. แผนงานการยกระดับมาตรฐานการศึกษาระดับสากล (EdPEx, AUN-QA, TQC หรือ Ranking ต่างๆ)	2.1 **ตัวชี้วัดที่ 2 :** การได้รับรองมาตรฐานการศึกษาระดับสากลของคณะวิชา/ ส่วนงานของมหาวิทยาลัยในระดับหลักสูตร <u>หรือ</u> ระดับหน่วยงาน (EdPEx, AUN-QA, TQC, ABET, AACSB/ มาตรฐานอื่น ๆ ในระดับนานาชาติ) (Baseline ปี 67 จำนวน 1 คณะ) (นับสะสม)	เตรียมความพร้อม 1 หน่วยงาน	≥ 1 หลักสูตร 2 หน่วยงาน	≥ 2 หลักสูตร 3 หน่วยงาน	≥ 3 หลักสูตร 4 หน่วยงาน
3. แผนงานการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัย นวัตกรรม และการสร้างสรรค์ของคณาจารย์นักศึกษาระดับปริญญาตรี, บัณฑิตศึกษา และศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย	3.1 **ตัวชี้วัดที่ 3 :** จำนวนผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ที่ปรากฏในฐานข้อมูล (SCOPUS) ที่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 2 ต่อปี (เทียบจากปีก่อนหน้า) (Baseline ปี 67 ในฐานข้อมูล SCOPUS = 424 ผลงาน)	432 ผลงาน	441 ผลงาน	450 ผลงาน	459 ผลงาน

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
	3.2 **ตัวชี้วัดที่ 4 :** จำนวนรางวัลที่ได้รับระดับนานาชาติจากงานวิจัย นวัตกรรม และสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 2 ต่อปี (เทียบจากปีก่อนหน้า) (Baseline ปี 67 นักศึกษา = 49 รางวัล, อาจารย์ = 20 รางวัล, ศิษย์เก่า 24 รางวัล รวม 93 รางวัล)	95 รางวัล	98 รางวัล	100 รางวัล	102 รางวัล
ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 : สร้างการรับรู้เชิงรุกทั้งในระดับสากล					
กลยุทธ์ที่ 1.3.1 : ส่งเสริมการจัดงานวิชาการ การประชุม การจัดแสดงผลงานสร้างสรรค์ร่วมกับสถาบันต่างประเทศในระดับสากล					
4. แผนงานสนับสนุน/ ส่งเสริมการจัดประชุมวิชาการ แสดงคอนเสิร์ต แสดงผลงานศิลปะและการออกแบบ ในระดับนานาชาติ	4.1 **ตัวชี้วัดที่ 5 :** จำนวนโครงการประชุมวิชาการ การแสดงคอนเสิร์ต การแสดงผลงานศิลปะและการออกแบบในระดับนานาชาติ (Baseline ปี 67 = 5 โครงการ)	6 โครงการ	7 โครงการ	8 โครงการ	8 โครงการ
	4.2 **ตัวชี้วัดที่ 6 :** ร้อยละผลงานนักศึกษา, คณาจารย์ และศิษย์เก่าที่เผยแพร่/ จัดแสดงในระดับนานาชาติที่เพิ่มขึ้น (เทียบจากปีก่อนหน้า) (ดำเนินงานปีแรก)	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5
5. แผนงานสื่อสารองค์กร สร้างการรับรู้ต่อชื่อเสียงความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย	5.1 **ตัวชี้วัดที่ 7 :** ร้อยละการรับรู้ของสังคมภายนอกต่อชื่อเสียงความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น (เป็นการรับรู้จากการมาเข้าร่วมกิจกรรม Onsite และจากสื่อออนไลน์ และนับรวมกิจกรรมของคณะวิชา) (Baseline ปี 67 = 1,398,996 ครั้ง ผ่านช่องทางการสื่อสารภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย)	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : ผลิตบัณฑิตตอบโจทย์/ รองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้เป็นที่ต้องการของตลาดภาคอุตสาหกรรม และองค์กรวิชาชีพ					
กลยุทธ์ที่ 2.1.1 : พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน ผู้ประกอบการ และสังคม โดยการพัฒนาหลักสูตร และบ่มเพาะบัณฑิตให้ได้ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย					
6. ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานและทันต่อกระแสโลก รวมทั้งส่งเสริมการได้งานทำของบัณฑิต *(โดยถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติ ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning) ที่ผสมผสานทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง / ความร่วมมือทางวิชาการกับภาคอุตสาหกรรม หรือเอกชน)*	6.1 **ตัวชี้วัดที่ 8 :** ร้อยละหลักสูตรที่ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อคุณภาพบัณฑิตในระดับ 4 คะแนนขึ้นไป (Baseline ปี 67 จำนวน 42 หลักสูตร จาก 208 หลักสูตร = ร้อยละ 20.19)	ร้อยละ 25	ร้อยละ 30	ร้อยละ 35	ร้อยละ 40
	6.2 **ตัวชี้วัดที่ 9 :** ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 1 ปีหลังสำเร็จการศึกษา และมีเงินเดือนสูงกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนระดับประเทศ (จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา) (Baseline ปี 67 = ร้อยละ 31.22 กลุ่ม	ร้อยละ 30	ร้อยละ 32	ร้อยละ 34	ร้อยละ 36

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
	ศิลปะและการออกแบบ ร้อยละ 42.93, กลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ ร้อยละ 37.19 และกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 19.97)				
ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : สร้างกระบวนการบ่มเพาะบัณฑิตให้ได้ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย					
กลยุทธ์ที่ 2.2.1 : ยกระดับศักยภาพนักศึกษาสู่การเป็นพลเมืองโลก (เสริมทักษะความเป็นพลเมืองโลก มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี การเป็นผู้ประกอบการ และอื่น ๆ)					
7. แผนงานสร้างพัฒนาทักษะพลเมืองโลก (โดยถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติ) ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะความเป็นพลเมืองโลกทั้งในและนอกหลักสูตรและการวัดผลสำเร็จ	7.1 **ตัวชี้วัดที่ 10 :** ร้อยละนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายระดับปริญญาตรีที่มีทักษะภาษาอังกฤษ, ทักษะ IT (IT Literacy), ทักษะผู้ประกอบการ (Baseline ปี 67 ร้อยละ 97.69 (เฉพาะทักษะภาษาอังกฤษ)) ปี 2568 -2569 ทักษะที่ต้องผ่าน 2 ทักษะ ใน 3 ทักษะ, ปี 2570 -2571 ผ่านทั้ง 3 ทักษะ ตามเป้าหมายที่กำหนด)	ร้อยละ 70 (Eng+IT)	ร้อยละ 75 (Eng+IT)	ร้อยละ 70 (Eng+IT+ ผู้ประกอบการ)	ร้อยละ 75 (Eng+IT+ ผู้ประกอบการ)

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 : สร้างโอกาสและแสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก โดยส่งเสริมให้เกิดการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใหม่ และ/หรือบริการใหม่ Smart Products / Smart Services เพื่อเพิ่มรายรับมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อความยั่งยืนของสังคม					
ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 : แสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ (ยกระดับการสร้างโอกาสและเพิ่มรายได้)					
กลยุทธ์ที่ 3.1.1 : แสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก และเพิ่มรายได้ของหน่วยงานเฉพาะตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะวิชา เพื่อเพิ่มรายรับของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ					
8. แผนงานการแสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก และยกระดับการนำองค์ความรู้จากผลงานวิจัยไปพัฒนาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มรายรับของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ	8.1 **ตัวชี้วัดที่ 11** : ร้อยละรายรับรวมที่เกิดจากทุนวิจัย บริการวิชาการ ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ทรัพย์สินทางปัญญาที่เพิ่มขึ้น (เทียบจากปีก่อนหน้า) (Baseline ปี 67 รายรับจากทุนวิจัยและบริการวิชาการ 551.2177 ล้านบาท, ลดลง ร้อยละ 20.05)	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 6	ร้อยละ 6
	8.2 **ตัวชี้วัดที่ 12 :** ร้อยละกำไรสุทธิที่เกิดจากการนำผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น (เทียบจากปีก่อนหน้า) (Baseline ปี 67 กำไรสุทธิที่เกิดจากทรัพย์สินทางปัญญามีจำนวน 405,343.87 บาท)	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 6	ร้อยละ 6

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 : ผลักดันการนำองค์ความรู้จากการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ไปใช้สร้างความยั่งยืนของสังคม (SIA, SROI, THE)					
กลยุทธ์ที่ 3.2.1 : การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร (ภาคอุตสาหกรรม จังหวัด หน่วยงาน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร) เพื่อพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน					
9. แผนงานส่งเสริมการนำองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาเชิงพื้นที่หรือปัญหาทางสังคมร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนต่อสังคมชุมชน	9.1 **ตัวชี้วัดที่ 13 :** ร้อยละของโครงการบูรณาการศาสตร์ที่มีการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA) ได้แก่ SROI / อื่น ๆ และมีผลกระทบต่อสังคม SIA/ ผลตอบแทน SROI เฉลี่ย ≥ 3 เท่าของงบประมาณโครงการ (Baseline ปี 67 มีโครงการที่มีการประเมิน SROI และมีค่า SROI ≥ 3 เท่า จำนวน 2 โครงการ จาก 6 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 33.33) (โครงการบูรณาการศาสตร์ หมายถึง โครงการวิจัย/ โครงการบริการวิชาการ/ โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีบุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นหัวหน้าในการดำเนินการหรือเสร็จสิ้นแล้วไม่เกิน 5 ปี ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน/ มีการนำเทคโนโลยี/ นวัตกรรม/ งานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์แล้ว โดยมีลักษณะดังนี้ 1. เป็นโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่ผสานองค์ความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา จากศาสตร์หลัก ๆ ได้แก่ ศิลปะ การออกแบบ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือมนุษยศาสตร์ หรือ 2. เป็นโครงการที่สร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาเชิงพื้นที่หรือปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อน)	ร้อยละ 35	ร้อยละ 50	ร้อยละ 75	ร้อยละ 100

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 : ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กร					
ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 : ออกแบบ/พัฒนาด้านกายภาพ และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้รองรับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ดี (วัดคุณภาพชีวิต ความปลอดภัย สุขภาพจิต)					
กลยุทธ์ที่ 4.1.1 : ยกระดับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษาและบุคลากร (คุณภาพชีวิต ความปลอดภัย สุขภาพจิต)					
10. แผนงานบริหารจัดการทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษาและบุคลากร (ให้เป็นพื้นที่การศึกษาให้เป็น Smart Campus/ Green Campus หรือตามอัตลักษณ์ของวิทยาเขต) (ทั้งมิติแผน/ผล)	10.1 **ตัวชี้วัดที่ 14 :** คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย (Baseline ปี 68 เนื่องจากเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดเก็บข้อมูล)	Baseline	เพิ่มขึ้นจาก Baseline ร้อยละ 2	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 2	เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อนหน้าร้อยละ 2
	10.2 **ตัวชี้วัดที่ 15 :** คะแนนความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (Baseline ปี 68 เนื่องจากเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดเก็บข้อมูล)	Baseline	เพิ่มขึ้นจาก Baseline ร้อยละ 2	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 2	เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อนหน้าร้อยละ 2
กลยุทธ์ที่ 4.1.2 : สร้าง/พัฒนา โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการบริหารและปฏิบัติงานในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
11. แผนงานขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัลมหาวิทยาลัยศิลปากร	11.1 **ตัวชี้วัดที่ 16 :** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวม (ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร) (ดำเนินงานปีแรก)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
12. แผนงานพัฒนาปรับปรุงกระบวนงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยศิลปากรให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	12.1 **ตัวชี้วัดที่ 17 :** ร้อยละของกระบวนงานสำคัญที่ได้รับการปรับปรุงเป็นรูปแบบดิจิทัลตามแผนงานพัฒนาปรับปรุงกระบวนงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยศิลปากรให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (ตามแผนประจำปี) (ดำเนินงานปีแรก)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
กลยุทธ์ที่ 4.1.3 สร้างกลไกเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
13. แผนงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรโดยพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน และผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการจัดทำขีดความสามารถของบุคลากรในทุกระดับและประเมินช่องว่างระหว่างขีดความสามารถในปัจจุบันกับขีดความสามารถที่ต้องการ	13.1 **ตัวชี้วัดที่ 18 :** ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด (Baseline ปี 67 ในภาพรวม = ร้อยละ 25.46)	ร้อยละ 35	ร้อยละ 50	ร้อยละ 70	ร้อยละ 90
	13.2 **ตัวชี้วัดที่ 19 :** ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มสายวิชาการ และกลุ่มสายสนับสนุนตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90

แนวทาง/ มาตรการ/ แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
		2568	2569	2570	2571
ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 ส่งเสริมการบริหารกำกับดูแลและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
กลยุทธที่ 4.2.1 พัฒนาระบบบริหาร Governance Risk and Compliance (GRC) (เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเสี่ยง ปรับปรุงภาพลักษณ์)					
14. แผนงานส่งเสริม/ สนับสนุนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล	14.1 **ตัวชี้วัดที่ 20 :** คะแนนผลประเมิน ITA (ตัวชี้วัด อว.) (Baseline ปี 67 = 92.04 คะแนน โดยการกำหนดค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ไม่สูงกว่า Baseline เนื่องจากเกณฑ์การประเมินมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี)	91 คะแนน	92 คะแนน	94 คะแนน	95 คะแนน
15. แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	15.1 **ตัวชี้วัดที่ 21 :** ร้อยละประสิทธิภาพที่เกิดจากการพัฒนา/ ปรับปรุงกระบวนงานสำคัญ (ดำเนินงานปีแรก)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95

เกณฑ์การให้คะแนน

ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จำแนกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติร้อยละตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมาย โดยนับจำนวนตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายจากตัวชี้วัดทั้งหมดตามแผนฯ
2. มิติคะแนนเชิงคุณภาพ โดยรวมคะแนนเชิงคุณภาพในแต่ละตัวชี้วัด จากจำนวน 21 ตัวชี้วัด ซึ่งทุกตัวชี้วัดให้ค่าน้ำหนักเท่ากัน คือ ร้อยละ 4.76 รวมเป็น 100 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนเชิงคุณภาพรายตัวชี้วัด

หมายเหตุ : มหาวิทยาลัยพิจารณาความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จากมิติใดมิติหนึ่งที่มีคะแนนสูงสุด

เป้าหมาย	คะแนน
บรรลุตามเป้าหมาย	5.0
90.00 – 99.99% ของเป้าหมาย	4.5
80.00 – 89.99% ของเป้าหมาย	4.0
70.00 - 79.99% ของเป้าหมาย	3.5
< 70% ของเป้าหมาย	3.0

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนเชิงคุณภาพรายตัวชี้วัด

บทที่ 2 แผนผลักดัน 3 เป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

2.1 แผนงานผลักดันเป้าหมายที่ 1 : QS World University Rankings by Subject For Arts and Design ติดอันดับ 1 ใน 200

เป้าหมายประจำปี : คะแนนด้าน Academic Reputation สาขา Arts & Design = 82 คะแนน (เพิ่มขึ้น 50% จากฐาน Baseline ปี 2566 (54.25 คะแนน))

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
1. โครงการการพัฒนาความเป็นเลิศด้านศิลปะ การออกแบบ และการจัดการมรดกวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างยั่งยืนผ่านการแลกเปลี่ยนศาสตราจารย์อาคันตุกะ															
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
การจัดกิจกรรมร่วมกับ Visiting Professor ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Public Lectures, Focus Groups, Workshops, การจัดแสดงงานด้านศิลปะและดนตรี, การจัดประชุมนานาชาติด้านศิลปะและการออกแบบ เป็นต้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับอาจารย์ต่างชาติด้านศิลปะและการออกแบบ													5,000,000 (งบประมาณโครงการ Reinventing University จาก สป.อว.)	1. จำนวนหน่วยงานภายในที่มีการสร้างความร่วมมืออย่างน้อย 10 มหาวิทยาลัย 2. การบรรยายพิเศษ/อบรมเชิงปฏิบัติการสู่สาธารณะร่วมกับ Visiting Professor ตามความเชี่ยวชาญอย่างน้อย 6 ครั้ง 3. จัดประชุมวิชาการนานาชาติ/ จัดแสดงผลงานสร้างสรรค์/ จัดแสดงดนตรีระดับนานาชาติ อย่างน้อย 4 ครั้ง	มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
2. โครงการเสริมสร้างการรับรู้ชื่อเสียงและความร่วมมือด้านศิลปะและการออกแบบ															
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. การส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ด้านศิลปะและการออกแบบในการประชุมวิชาการหรือนิทรรศการระดับนานาชาติ													1 ล้านบาท (งบประมาณจากกองทุนสนับสนุนการวิจัยฯ)	จำนวนผลงานผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ด้านศิลปะและการออกแบบ ได้รับการนำเสนอในการประชุมวิชาการหรือนิทรรศการระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น 10%	มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. การจัดนิทรรศการศิลปะที่มีการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้านศิลปะและการออกแบบที่มีชื่อเสียง													6 ล้านบาท	- จำนวนหน่วยงานภายในด้านศิลปะและการออกแบบที่ร่วมจัดงานร่วมกันไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงาน - จำนวนชาวต่างชาติด้านศิลปะและการออกแบบที่เข้าร่วมการจัดนิทรรศการ ไม่น้อยกว่า 50 คน	มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพูดคุยหารือกับมหาวิทยาลัยด้านศิลปะและการออกแบบเพื่อเพิ่มการรับรู้ชื่อเสียง													2 ล้านบาท	จำนวนมหาวิทยาลัยด้านศิลปะและการออกแบบที่เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่น้อยกว่า 5 สถาบัน	มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มหาวิทยาลัยและโครงการต่าง ๆ ได้รับการยอมรับจากสาธารณะและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและการออกแบบ ใช้โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ในการโปรโมทกิจกรรมและ													2 ล้านบาท	จำนวนโครงการและกิจกรรมด้านศิลปะและการออกแบบที่ได้รับการสื่อสารในระดับนานาชาติไม่น้อยกว่า 10 กิจกรรม/โครงการ	มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
โครงการร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ เพื่อสร้างความรู้จักและดึงดูดนักศึกษาและคณาจารย์จากต่างประเทศ															

2.2 แผนงานผลักดันเป้าหมายที่ 2 : อันดับ Times Higher Education (THE) Impact Rankings (Overall) อันดับ 1 ใน 600 ของโลก

เป้าหมายประจำปี : อันดับ THE Impact Rankings (Overall) = 801-1000 (คะแนน (Overall) = 58.8 – 58.7 คะแนน)

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
1. โครงการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและการจัดอันดับ THE Impact Rankings ของมหาวิทยาลัยศิลปากร															
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. จัดตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อน THE Impact Rankings													-	คณะทำงานวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อน THE Impact Rankings	สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์
2. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนักศึกษาเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)													500,000	บุคลากรและนักศึกษาที่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวนไม่น้อยกว่า 150 คน	สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์
3. โครงการรวมพลังสร้างสรรค์อนาคตยั่งยืน: ขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนา SDGs สู่สังคมดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในชุมชน/สังคม													1,200,000	จำนวนกิจกรรมหรือโครงการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เผยแพร่สู่ประชาคมภายนอกมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่า 10 โครงการ	สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ / คณะวิชา

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
4. การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน													-	มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ไม่น้อยกว่า 6 นโยบาย	สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์
5. การจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปีและเผยแพร่บนหน้า Website													-	รายงานประจำปีที่เผยแพร่บนหน้า website 1 ฉบับ	สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์
6. การวิเคราะห์และส่งข้อมูลให้กับ THE													-	ดำเนินการส่งข้อมูลเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด	สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

2.3 แผนงานผลักดันเป้าหมายที่ 3 : โครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ของมหาวิทยาลัยทุกโครงการ มีผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) เป็น 3 เท่าของงบประมาณโครงการ

เป้าหมายประจำปี : 1) ร้อยละของโครงการบูรณาการศาสตร์* ที่มีการประเมิน SROI = ร้อยละ 50 ของโครงการบูรณาการศาสตร์ทั้งหมด และ 2) ค่าเฉลี่ย SROI เป็น 3 เท่า ของงบประมาณโครงการบูรณาการศาสตร์

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
1.“โครงการขับเคลื่อนการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) มหาวิทยาลัยศิลปากร”													-	-	**รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรม**
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1.หารือเพื่อวางแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI)													-	ได้แนวทางการดำเนินการการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) ที่จะใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
2.แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร													-	1.มีการกำหนดเป้าหมายนโยบายความสอดคล้องกับการพัฒนาโครงการของมหาวิทยาลัย 2.จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามเป้าหมายนโยบาย	รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและวิสาหกิจ
3.แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการและส่งเสริมโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร													-	1.มีระบบหรือกลไกในการติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและแนวทาง 2.จำนวนโครงการที่มีการติดตามผลและประเมินความก้าวหน้า	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
4.กำหนดทิศทางในการประเมินโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ ให้มีค่า SROI มากกว่า 3 เท่า													-	1.ติดตามเป้าหมาย	คณะกรรมการนโยบายโครงการ

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
														2.ผลักดันและคัดเลือกโครงการที่มีศักยภาพ 3.จัดสรรงบประมาณ	บูรณาการศาสตร์และศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5.การดำเนินส่งเสริมโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ ให้มีค่า SROI มากกว่า 3 เท่า													-	1.ประสานกับคณะวิชาและหน่วยงาน 2.รับฟังและแก้ไขปัญหา 3.ประเมินโครงการให้มีค่า SROI มากกว่า 3 เท่า	คณะกรรมการดำเนินการและส่งเสริมโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. การถ่ายทอดเป้าหมายการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยศิลปากรสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัด (KPI) ไปยังคณะวิชาและหน่วยงาน													-	1.คณะวิชาและหน่วยงานมีการรับรู้การถ่ายทอดเป้าหมายการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยศิลปากรสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัดและมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 2.คณะวิชาและหน่วยงานสามารถแปลงเป้าหมายการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยศิลปากรสู่ความสำเร็จเป็นแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของตนเอง	กองแผนงาน
7.การพัฒนาบุคลากรผู้ประเมินในโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์เชิงรุก														1.เพิ่มศักยภาพบุคลากรผู้ประเมินและเสริมสร้างทักษะในด้านต่าง ๆ	คณะกรรมการดำเนินการและ

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
													500,000	2.มีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ 3.ผู้ประเมินสามารถนำความรู้ด้านศาสตร์และศิลป์มาเชื่อมโยงในการประเมินโครงการได้อย่างเหมาะสม	ส่งเสริมโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
8.การเชิดชูโครงการที่มีผลกระทบเชิงสังคม													70,000	คุณภาพและความสำเร็จของโครงการและการพัฒนาศักยภาพของผู้เข้าร่วมโครงการ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย

หมายเหตุ : โครงการบูรณาการศาสตร์ หมายถึง โครงการวิจัย หรือโครงการบริการวิชาการ หรือโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีบุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นหัวหน้าในการดำเนินการหรือเสร็จสิ้นแล้วไม่เกิน 5 ปี ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน/ มีการนำเทคโนโลยี/ นวัตกรรม/ งานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์แล้ว โดยมีลักษณะดังนี้

1. เป็นโครงการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่ผสานองค์ความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา จากศาสตร์หลัก ๆ ได้แก่ ศิลปะ การออกแบบ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือมนุษยศาสตร์ หรือ
2. เป็นโครงการที่สร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาเชิงพื้นที่หรือปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อน

แผนพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการให้บริการต่อนักศึกษา/บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วังท่าพระ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวน 9 โครงการ

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
1. โครงการพัฒนาทางกายภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร วังท่าพระ														คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับ	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. ปรับปรุงพัฒนาระบบเครื่องปรับอากาศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ พื้นที่ co working space (โถงล่างอาคารหอประชุม)													150,000	-	-
2. ปรับปรุงเพิ่มเติมพื้นที่ให้บริการ One Stop Service อาคารทัศนศิลป์ และ ห้องพยาบาล													50,000	-	-
3. ปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่โรงอาหารวังท่าพระ													150,000	-	-
4. ปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่ที่มีน้ำรั่วซึม ส่วนอาคารหอประชุม อาคารหอสมุด และทัศนศิลป์													400,000	-	-
5. พัฒนาพื้นที่ สถานี silpakorn muvmi บริการรถตุ๊กตุ๊กพลังงานไฟฟ้า สำหรับให้บริการนักศึกษาและบุคลากร													50,000	-	-
6. โครงการจัดหารถตุ๊กตุ๊กพลังงานไฟฟ้า เพื่อคุณภาพชีวิตแก่นักศึกษาและบุคลากร													900,000	-	-
7. โครงการจ้างเหมาบริการรถโดยสารปรับอากาศเพื่อเป็นสวัสดิการรับส่งให้แก่บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร (วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ -ตลิ่งชัน-วังท่าพระ)													1,638,000	-	-
8. โครงการพัฒนาการรับรู้สื่อศิลป์													800,000	-	-

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
Art Gallery Digital Signage วังท่าพระ															
9.โครงการพัฒนาภูมิทัศน์ลานศิลปะ วังท่าพระ													500,000	-	-

แผนพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการให้บริการต่อนักศึกษา/บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวน 16 โครงการ

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
(1) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเรียนการสอน													**37,349,000**	**คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับ**	**กองงานวิทยาเขตฯ สำนักงานอธิการบดี**
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. โครงการปรับปรุงห้องเรียน ชั้น 6 อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ (15 ชั้น)													6,420,000		
2. โครงการปรับปรุงห้องเรียนอัจฉริยะฯ ชั้น 15 อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ (15 ชั้น)													13,930,000		
3. โครงการปรับปรุงชั้น 8 และดาดฟ้า อาคาร 50 ปี													16,999,000		
(2) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อคุณภาพชีวิต													**41,033,380**	**คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อ**	**กองงานวิทยาเขตฯ**

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
														คุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับ	และกองกิจการศึกษา สำนักงานอธิการบดี
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. โครงการปรับปรุงบ่อบำบัดน้ำเสีย (สร้างโรงบำบัดน้ำเสีย และปรับปรุงบ่อบำบัด)													27,979,430	-	-
2. โครงการปรับปรุงส่วนต่อขยายโรงอาหารสระแก้ว													7,500,000	-	-
3. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณศาลาสระแก้ว													493,950	-	-
4. โครงการปรับปรุงพื้นที่คุ้มครองผู้ไม่สูบบุหรี่ภายในวิทยาเขต													100,000	-	-
5. โครงการปรับปรุงสนามกีฬากลางแจ้ง เฟส 1 (สนามแบดมินตัน สนามตะกร้อ) หน้าคณะจิตรกรรมฯ คณะมัณฑนศิลป์													500,000	-	-
6. โครงการปรับปรุงสนามกีฬาในร่ม (แบดมินตัน) อาคารเพชรรัตน-สุวัทนา													190,000	-	-
7. โครงการปรับปรุงห้องฟิตเนส อาคารเพชรรัตน-สุวัทนา													1,000,000	-	-
8. โครงการปรับปรุงห้องพยาบาล (แห่งใหม่) หอพักเพชรรัตน 2													470,000	-	-
9. โครงการปรับปรุงพื้นที่เพื่อเป็นตลาดนัดสวัสดิการ													2,800,000	-	-
(3) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อความปลอดภัย													**3,894,100**	**คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับ**	**กองงานวิทยาเขตฯ และกองกิจการศึกษา**

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
															สำนักงานอธิการบดี
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. โครงการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายใน/ภายนอก อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ (15 ชั้น)													1,871,000	-	-
2. โครงการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายใน/ภายนอก อาคารศูนย์ศิลปวัฒนธรรมฯ													1,423,100	-	-
3. ปรับปรุงไฟฟ้าส่องสว่างหน้าอาคารเฉลิมพระเกียรติฯ (15 ชั้น)													100,000	-	-
4. ปรับปรุงไฟฟ้าส่องสว่างรอบสนามกีฬากลางแจ้ง (หน้าคณะจิตรกรรมฯ มัณฑนศิลป์)													500,000	-	-

แผนพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการให้บริการต่อนักศึกษา/บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร เมืองทองธานี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวน 4 โครงการ

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ หน่วย : บาท	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
1. โครงการพัฒนาทางกายภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร เมืองทองธานี													1,750,000	คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับ	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1.โครงการพัฒนาพื้นที่สนามกีฬาเปตองและอุปกรณ์กีฬาเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสุขภาพกาย													150,000	-	-
2.โครงการพัฒนาภูมิทัศน์เพื่อเป็นพื้นที่นันทนาการ													100,000	-	-
3.โครงการสรรค์สร้างศิลป์ (Creative Visual) เมืองทองธานี													200,000	-	-
4.งานจ้างออกแบบโรงอาหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร พื้นที่ส่วนขยายการศึกษา City Campus เมืองทองธานี													1,300,000	-	-

แผนพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการให้บริการต่อนักศึกษา/บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวน 3 โครงการ

ชื่อโครงการ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												งบประมาณ หน่วย : บาท	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68			
1. โครงการพัฒนาทางกายภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี													4,414,798	คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ได้รับ	กองงานวิทยาเขตฯ สำนักงานอธิการบดี
แผนงาน / กิจกรรมที่ดำเนินการ															
1. โครงการปรับปรุงและจัดซื้อครุภัณฑ์ประจำห้องอ่านหนังสือในหอพัก *													958,934	-	-
2. โครงการติดตั้งเครื่องปรับอากาศหอพักนักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและประสบการณ์นักศึกษา													2,455,864	-	-
3. โครงการปรับปรุงตลาดโต้รุ่งเพื่อเป็นศูนย์กลางอาหารคุณภาพสำหรับนักศึกษาหอพักในมหาวิทยาลัย **													1,000,000	-	-

* งบประมาณเงินรายได้ ประจำปี พ.ศ. 2567 สำนักงานอธิการบดี (สนับสนุนโครงการภารกิจนโยบาย - งบสนับสนุนการดำเนินงานรองอธิการบดี เพชรบุรี)

** งบประมาณเงินรายได้ ประจำปี พ.ศ. 2568 สำนักงานอธิการบดี (สนับสนุนโครงการภารกิจนโยบาย - งบสนับสนุนการดำเนินงานรองอธิการบดี เพชรบุรี)

สำหรับโครงการจัดตั้งคณะ และหลักสูตรสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และโครงการจัดตั้ง Silpakorn Holding Company มหาวิทยาลัยได้เสนอหลักการในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจาณาแล้ว

บทที่ 3 กลไกในการกำกับติดตามการดำเนินงาน

สำหรับการบริหารแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) ในการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร มีกลไกในการกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

การติดตามและประเมินผล การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จระดับเป้าหมายขององค์กร เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนงาน/ โครงการในภารกิจเชิงนโยบาย โดยเป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จทุกไตรมาส รอบ 3, 6, 9 และ 12 เดือน และพิจารณาปรับวิธีการดำเนินงานหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนหรือพบปัญหาอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ ด้วยการติดตามความก้าวหน้าของหน่วยงานผู้รับผิดชอบให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

การรายงานผล กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศิลปากรจะประเมินระดับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ และความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานทุกไตรมาส รอบ 3, 6, 9 และ 12 เดือน เพื่อตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และ ทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละกลยุทธ์ให้แก่อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร และคณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี (กบย.) รวมทั้งคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด และปัญหา/อุปสรรค โดยจะนำผลประเมินที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในปีถัดไป

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร กำหนดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (Rolling Plan) หรือทบทวนทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคผนวก

บทที่ 1 บริบทองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร (Silpakorn University) เป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2486 โดยศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี (Corrado Feroci) ชาวอิตาลีผู้มีความเชี่ยวชาญด้านศิลปะ และเป็นผู้ก่อตั้งแผนกช่างศิลปะของโรงเรียนเพาะช่าง ซึ่งในภายหลังพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยในช่วงเริ่มต้น มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันที่เน้นการสอนศิลปะและวิจิตรศิลป์ โดยเฉพาะวิชาการด้านศิลปกรรม อาทิ จิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ มัณฑนศิลป์ และศิลปะการออกแบบเป็นหลักสำคัญที่ส่งเสริมชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย แต่ต่อมาได้ขยายขอบเขตการศึกษาครอบคลุมไปถึงวิชาอื่น ๆ เช่น มนุษยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์ในหลายสาขา

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ผลิตศิลปิน นักออกแบบ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขาที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ ความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษาเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยประวัติศาสตร์ที่ยาวนานและความมุ่งมั่นในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยศิลปากรยังคงรักษาความเป็นผู้นำทางการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและมนุษยศาสตร์ ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมี 14 คณะวิชา และเปิดสอนกว่า 214 หลักสูตร มีนักศึกษาปัจจุบันประมาณ 31,671 คน และบุคลากร จำนวน 2,970 คน มหาวิทยาลัยมีวิทยาเขตหลักหรือพื้นที่การจัดการศึกษา ได้แก่ วังท่าพระ (กรุงเทพฯ), พระราชวังสนามจันทร์ (นครปฐม), สารสนเทศเพชรบุรี (เพชรบุรี) และเมืองทองธานี (นนทบุรี) โดยมีการเปิดสอนหลากหลายสาขาวิชาครอบคลุมกลุ่มสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ, กลุ่มสาขาวิชาด้านสังคมศาสตรและมนุษยศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1. โครงสร้างองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีการกำกับดูแลโดย **สภามหาวิทยาลัย** มีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ถัดลงมาคือ **อธิการบดี** ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารหลัก โดยมี **รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี** ที่ดูแลในส่วนต่าง ๆ เช่น วิชาการ วิจัย กิจการนักศึกษา และการพัฒนาองค์กร มีคณะทั้งหมด 14 คณะ ได้แก่ 1) คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ 2) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 3) คณะโบราณคดี 4) คณะมัณฑนศิลป์ 5) คณะอักษรศาสตร์ 6) คณะศึกษาศาสตร์ 7) คณะวิทยาศาสตร์ 8) คณะเภสัชศาสตร์ 9) คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 10) คณะดุริยางคศาสตร์ 11) คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร 12) คณะวิทยาการจัดการ 13) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสาร และ 14) วิทยาลัยนานาชาติ นอกจากนี้ยังมีส่วนงานสนับสนุนและสถาบัน/ศูนย์ต่าง ๆ ที่มีภารกิจเฉพาะเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ 1) สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี 2) สำนักหอสมุดกลาง 3) สำนักศิลปวัฒนธรรมและการสร้างสรรค์แห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร 4) สำนักงานอธิการบดี และ 5) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อสังคมที่ยั่งยืน

2.2 พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีอัตลักษณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก

2. วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

3. นำองค์ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นทุนแห่งการสร้างสรรค์ที่เป็นความเชี่ยวชาญสำคัญของมหาวิทยาลัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิต

4. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระดับชาติ และนานาชาติ

2.3 ค่านิยมองค์กร (Core Value) มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดค่านิยมองค์กร ได้แก่ CREATIVE

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

2.4 สมรรถนะหลักองค์กร (Core Competency)

1. เป็นเลิศในการสร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. สร้างเครือข่ายและบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์กับศิลปะและการออกแบบ

3. ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดผู้เรียน กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ค้าคู่ความร่วมมือ ดังนี้

แผนภาพภาคผนวกที่ 2 แสดงการกำหนดผู้เรียน กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ค้าคู่ความร่วมมือของมหาวิทยาลัย

ผู้เรียน	ลูกค้า (อนาคต)	ลูกค้ากลุ่มอื่น	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1) นักศึกษาระดับปริญญาตรี 2) นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 3) นักศึกษาต่างชาติ 4) ผู้เรียน Credit Bank	1) นักเรียนมัธยมศึกษา	1) แหล่งทุนวิจัย 2) ผู้รับบริการวิชาการ 3) ผู้รับบริการโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1) ผู้ปกครอง 2) ผู้ใช้บัณฑิต 3) ศิษย์เก่า
ผู้ส่งมอบ	1) บริษัท ห้างร้าน 2) Outsource		
คู่ค้า คู่ความร่วมมือ	1) มหาวิทยาลัยในและต่างประเทศ/สถานประกอบการ/แหล่งฝึก/หน่วยงานภาครัฐและเอกชน 2) หน่วยงานที่ร่วมจัดการแสดงศิลปกรรมแห่งชาติ/พิพิธภัณฑ์/หอศิลป์ และโครงการความร่วมมือด้านศิลปกรรมต่าง ๆ		

บทที่ 2 ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์

ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) กองแผนงานได้ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

2.1 แผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทที่สำคัญ

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดรับและเป็นทิศทางเดียวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับประเทศ โดยมีแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่สำคัญ ดังนี้

2.1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศไทยในระยะเวลา 5 ปี เพื่อสร้างความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ มีการแบ่งแนวทางการพัฒนาออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้:

1. การยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

- มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมขั้นสูง เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งเสริมการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย เช่น อุตสาหกรรมดิจิทัล อุตสาหกรรมชีวภาพ และเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy)
- สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เพื่อเชื่อมต่อประเทศสู่เศรษฐกิจโลกอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมและการพัฒนาคุณภาพชีวิต

- ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้ประชาชนสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในยุคดิจิทัล พัฒนาแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ส่งเสริมการเข้าถึงบริการสาธารณะและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน

- มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยการใช้พลังงานสะอาด การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน
- ส่งเสริมการปรับตัวของภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมให้เข้ากับมาตรฐานสากลและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

4. การเสริมสร้างการบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น

- สนับสนุนการปรับปรุงการบริหารจัดการของภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- สร้างโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและธุรกิจ SMEs เพื่อกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างภูมิภาค

จากที่กล่าวมาข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เน้นการสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง ยั่งยืน และยืดหยุ่น โดยอาศัยเทคโนโลยี นวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพคน และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน พร้อมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคเศรษฐกิจและสังคมในทุกมิติ ดังนั้น มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ การวิจัย และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศ ดังนี้:

1. การพัฒนาทักษะและการผลิตบุคลากรคุณภาพสูง

- มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เช่น การพัฒนาแรงงานด้านดิจิทัล นวัตกรรม และการวิจัยเทคโนโลยีชีวภาพ
- สถาบันการศึกษาควรเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในสาขาอาชีพที่สนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจในอนาคต เช่น AI, Data Science, วิศวกรรมศาสตร์ และสาขาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจหมุนเวียน

2. การวิจัยและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

- มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทสำคัญในการทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง
- การวิจัยด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้พลังงานสะอาด และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่ต้องเร่งผลักดัน

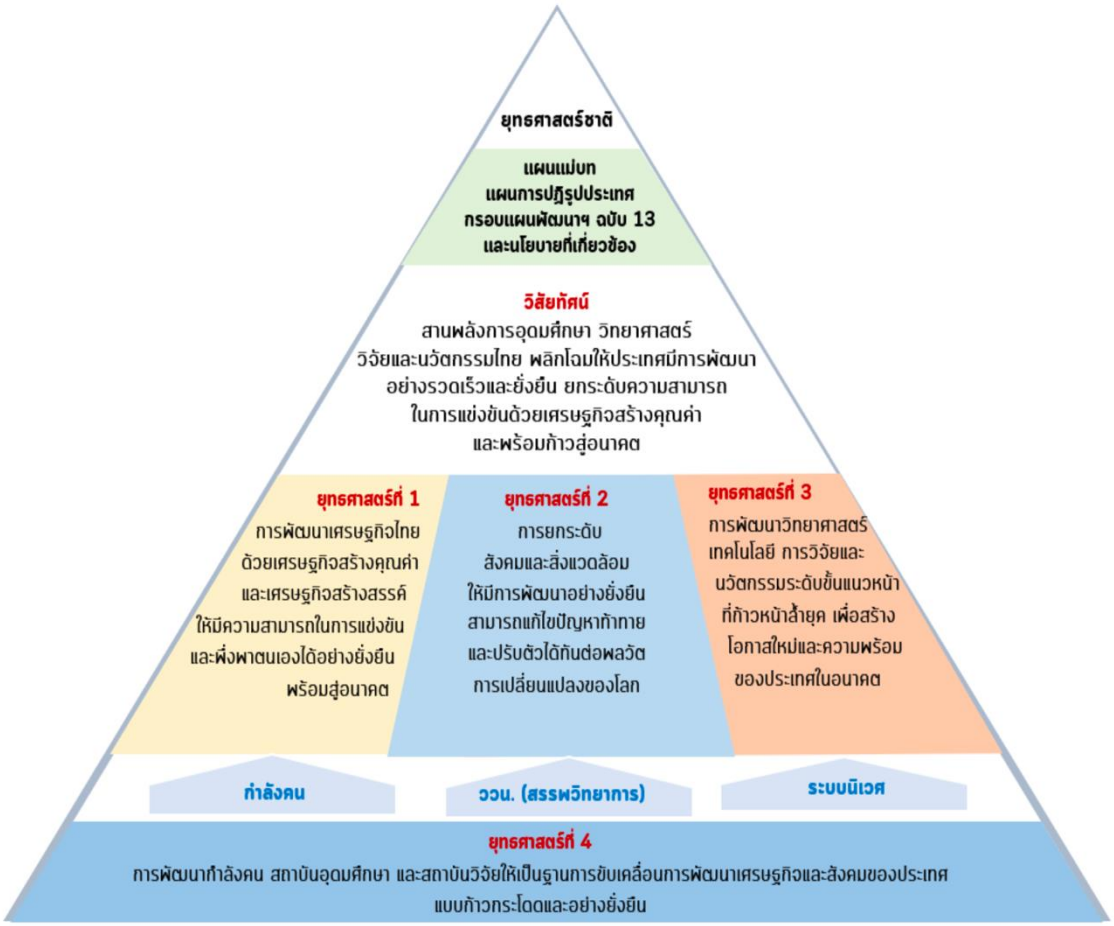
3. การพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและท้องถิ่น

- มหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาโครงการวิจัยและพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย
- การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่น เช่น การสนับสนุนธุรกิจ SMEs และพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการในชุมชน

2.1.2 แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570

แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570 เป็นกรอบการยกระดับคุณภาพของระบบอุดมศึกษาให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ที่เป็นปัจจัยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของสังคมไทย กำหนดวิสัยทัศน์ “อุดมศึกษาสร้างคน สร้างปัญญา ปลูกฝังคุณธรรม เพื่อพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

แผนภาพภาคผนวกที่ 3 กรอบแสดงความสัมพันธ์ของแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 และแผนแม่บท/ ยุทธศาสตร์ระดับชาติ



ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงเรียนรู้ ยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาและสมรรถนะกำลังคนตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งเสริมสร้างบุคลากรอุดมศึกษาคุณภาพสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมระบบนิเวศวิจัยอุดมศึกษา มุ่งสร้างความเข้มแข็งโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยในระบบอุดมศึกษา เพื่อการสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และถ่ายทอดสู่การใช้ประโยชน์ การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย ทั้งในและนอกประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดระบบอุดมศึกษาใหม่ เร่งปฏิรูปข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาอุดมศึกษา มุ่งเน้นการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามอัตลักษณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น แนวทางในการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในอนาคต โดยมีเป้าหมายหลักในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของภาคอุตสาหกรรม มีประเด็นสำคัญดังนี้:

1. การผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

- มุ่งเน้นการผลิตบุคลากรที่มีทักษะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล วิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Science) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมถึงสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีขั้นสูงและนวัตกรรม
- พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เน้นทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- ส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ให้กับบุคลากรที่อยู่ในตลาดแรงงาน ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและโครงสร้างเศรษฐกิจ
- เพิ่มการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพในทุกภูมิภาคและกลุ่มประชากร เพื่อแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

3. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม

- พัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรมในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการวิจัยที่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจและสังคม รวมถึงการส่งเสริมการศึกษาแบบบูรณาการกับการทำงาน (Work-integrated Learning)
- การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

4. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านการวิจัยและนวัตกรรม

- สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ เช่น การวิจัยด้านพลังงานสะอาด เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีเพื่อการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- ผลักดันการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

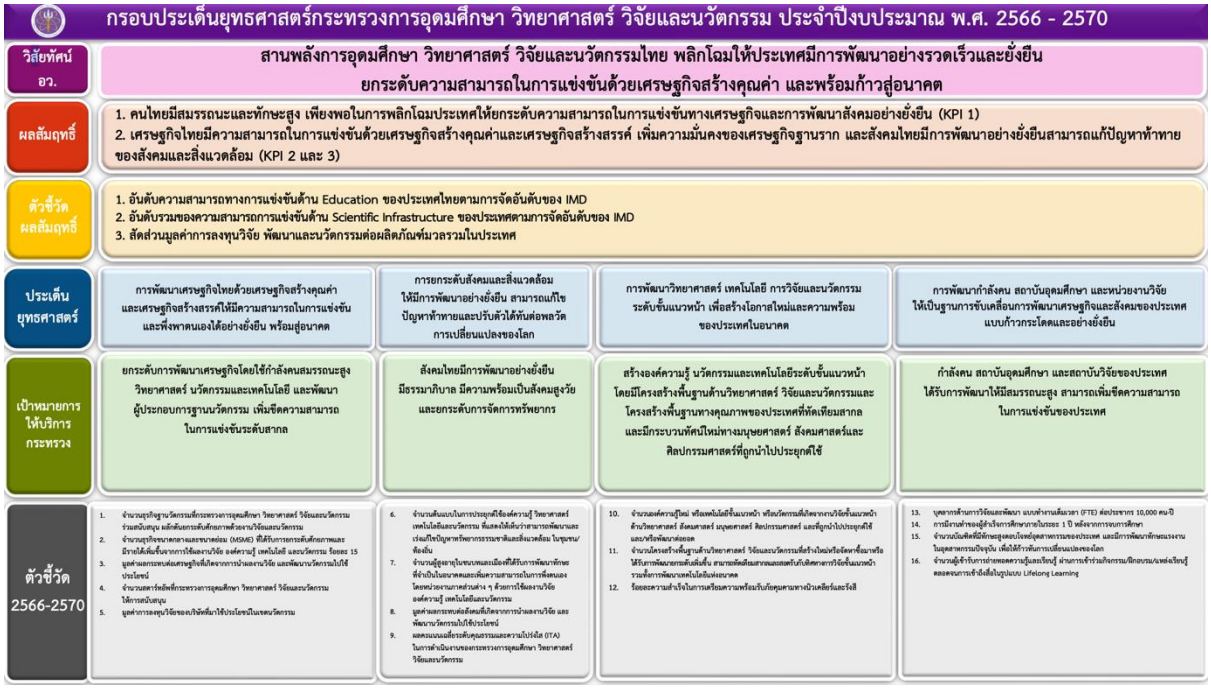
5. การปรับปรุงระบบการศึกษาและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

- ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมีทักษะการบริหารจัดการที่ทันสมัย
- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการการศึกษา เช่น ระบบการเรียนรู้ทางไกลและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการศึกษาแบบออนไลน์

2.1.3 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศผ่านการยกระดับการอุดมศึกษาและการวิจัยนวัตกรรม โดยเน้นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษา การวิจัย และการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ยุทธศาสตร์หลักสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้านสำคัญ ดังนี้

แผนภาพภาคผนวกที่ 4 กรอบประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570



จากกรอบประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 มีสาระสำคัญที่ครอบคลุมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศและรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Outcomes) คือ 1) ยกระดับศักยภาพการอุดมศึกษาและวิจัย เพื่อสนับสนุนให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันในเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว และ 2) พัฒนากำลังคนและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โดยเน้นการเตรียมพร้อมคนรุ่นใหม่ให้มีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลก

ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก

1. การพัฒนากำลังคนเพื่อการแข่งขัน

- ยกระดับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถผลิตบุคลากรที่มีทักษะสูง โดยเฉพาะในสาขาที่ตอบสนองต่อความต้องการของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม เช่น STEM (วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์)

○ ส่งเสริมการศึกษาแบบ Lifelong Learning เพื่อให้คนไทยสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดชีวิต

2. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

○ สนับสนุนการทำงานวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรมและพาณิชย์ได้จริง รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

○ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อพัฒนาและนำงานวิจัยไปสู่การใช้งานจริง

3. การส่งเสริมการเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับนานาชาติ

○ การพัฒนาเครือข่ายวิจัยและนวัตกรรมระดับนานาชาติ รวมถึงการสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและนักวิจัย เพื่อยกระดับความสามารถของประเทศในระดับโลก

4. การบริหารจัดการภาครัฐที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

○ ปรับปรุงการบริหารจัดการของกระทรวงให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจและสังคม

2.1.4 QS World University Rankings

QS World University Rankings เป็นระบบการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกที่ประเมินมหาวิทยาลัยจากหลายตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ชื่อเสียงทางวิชาการ ชื่อเสียงในสายตาของนายจ้าง อัตราส่วนระหว่างคณาจารย์ต่อนักศึกษา ผลกระทบจากงานวิจัย (วัดจากการอ้างอิงต่อคณะ) อัตราส่วนคณาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ เป็นต้น การจัดอันดับนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ภาพรวมที่เป็นกลางเกี่ยวกับประสิทธิภาพและสถานะระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดอันดับนี้เป็นเครื่องมือในการวัดผลและเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั่วโลก ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถติดตามพัฒนาการของตนเองในระยะยาว และระบุจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การสรรหาคณาจารย์ การวางแผนด้านงานวิจัย และการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ

นอกจากนี้ การจัดอันดับยังส่งผลต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยที่มีอันดับสูงใน QS World University Rankings มักจะเป็นที่สนใจของนักศึกษาและคณาจารย์มากขึ้น โดยเฉพาะในตลาดการศึกษานานาชาติ การมีอันดับที่ดีจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งส่งผลให้ดึงดูดทั้งนักศึกษาและคณาจารย์ที่มีคุณภาพได้มากขึ้น

QS World University Rankings ใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งออกเป็นหลายตัวชี้วัดหลักเพื่อประเมินและจัดลำดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก โดยแต่ละตัวชี้วัดมีน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญของแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ชื่อเสียงทางวิชาการ (Academic Reputation) – 40%

คะแนนนี้ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นของนักวิชาการทั่วโลกเกี่ยวกับคุณภาพของการวิจัยและการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยในสาขาต่าง ๆ ชื่อเสียงทางวิชาการเป็นตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักมากที่สุด เนื่องจากสะท้อนถึงความเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการทั่วโลก

2. ชื่อเสียงจากความคิดเห็นของนายจ้าง (Employer Reputation) – 10%

ตัวชี้วัดนี้ประเมินจากการสอบถามนายจ้างทั่วโลกเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน ถือเป็นตัวชี้วัดที่ช่วยสะท้อนคุณภาพของบัณฑิตในเชิงปฏิบัติได้ดี

3. อัตราส่วนคณาจารย์ต่อนักศึกษา (Faculty/Student Ratio) – 20%

QS World University Rankings ใช้ตัวชี้วัดนี้ในการประเมินคุณภาพของการสอน โดยพิจารณาจากจำนวนคณาจารย์เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษา ซึ่งช่วยสะท้อนถึงความสามารถในการให้ความสำคัญกับนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร

4. การอ้างอิงงานวิจัยต่อคณาจารย์ (Citations per Faculty) – 20%

ตัวชี้วัดนี้วัดผลกระทบของงานวิจัยโดยใช้จำนวนการอ้างอิงงานวิจัยที่ตีพิมพ์ต่อจำนวนคณาจารย์ การอ้างอิงแสดงถึงคุณภาพของงานวิจัยและความเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการนานาชาติ

5. สัดส่วนคณาจารย์ต่างชาติ (International Faculty Ratio) – 5%

การมีคณาจารย์จากต่างประเทศสะท้อนถึงความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย และความสามารถในการดึงดูดบุคลากรจากทั่วโลก ซึ่งเป็นจุดที่ช่วยสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรมและประสบการณ์

6. สัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ (International Student Ratio) – 5%

ตัวชี้วัดนี้พิจารณาจากจำนวนของนักศึกษาต่างชาติในมหาวิทยาลัย ซึ่งช่วยบ่งบอกถึงความน่าสนใจของมหาวิทยาลัยในระดับสากล และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การจัดอันดับ QS จึงเป็นเครื่องมือที่มีความโปร่งใสและชัดเจนในการประเมินมหาวิทยาลัยทั่วโลก โดยการนำตัวชี้วัดเหล่านี้มารวมกันและให้คะแนนเพื่อสร้างลำดับขั้นที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ

2.2 สารสนเทศการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

กองแผนงานได้รวบรวมสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์และทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี ดังนี้

2.2.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรมหาวิทยาลัย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้จำแนกบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สายวิชาการ และสายสนับสนุน โดยมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 2,783 คน โดยมีรายละเอียดของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ดังนี้

แผนภาพภาคผนวกที่ 5 รายละเอียดของบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร (ข้อมูล 30 เมษายน 2567)

ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ		สายสนับสนุน		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
จำแนกตามระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	433	27.90	**433**	**15.56**
ปริญญาตรี	27	2.19	836	53.87	**863**	**31.01**
ปริญญาโท	426	34.61	272	17.53	**698**	**25.08**
ปริญญาเอก	778	63.20	11	0.70	**789**	**28.35**
จำแนกตามช่วงอายุงาน						
0-2 ปี	151	12.27	294	18.94	**445**	**15.99**
> 2-5 ปี	111	9.02	128	8.25	**239**	**8.59**
> 5-10 ปี	219	17.79	244	15.72	**463**	**16.64**
> 10-20 ปี	453	36.80	574	36.98	**1027**	**36.90**
> 20 ปี	297	24.13	312	20.10	**609**	**21.88**
รวม	**1,231**	**100.00**	**1,552**	**100.00**	**2,783**	**100.00**
ร้อยละผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ **อาจารย์ : ผศ. : รศ. : ศ.** เท่ากับ **45.81 : 38.59 : 12.86 : 2.74**/ ร้อยละบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการกำหนดตำแหน่ง **กลุ่มบริหารสายสนับสนุน: กลุ่มปฏิบัติการ : กลุ่มปฏิบัติงาน** เท่ากับ **2.16: 94.34 : 3.50** กลุ่มปฏิบัติการ **ปฏิบัติการ : ชำนาญการ : ชำนาญการพิเศษ : เชี่ยวชาญ** เท่ากับ **62.95 : 27.89 : 5.58 : 0.00** กลุ่มปฏิบัติงาน **ปฏิบัติงาน : ชำนาญงาน : ชำนาญงานพิเศษ** เท่ากับ **2.32 : 1.16 : 0.11**						

จากข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่แสดงในภาพ สามารถสรุปและวิเคราะห์ได้ตามประเด็นสำคัญได้ดังนี้ **1) ระดับการศึกษาของบุคลากร** บุคลากรของมหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็นสองสาย คือสายวิชาการและสายสนับสนุน ข้อมูลระบุว่าส่วนใหญ่ของบุคลากรในสายวิชาการมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (63.20%) และมีวุฒิระดับต่ำกว่าปริญญาเอก (36.8%) (34.61% ระดับปริญญาโท และ 2.19% ระดับปริญญาตรี) ซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับมาตรฐานของมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ส่วนในสายสนับสนุน พบว่ามีบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (53.87%) และมีเพียง 0.70% ที่มีวุฒิระดับปริญญาเอก ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของบุคลากรสายนี้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นด้านวิชาการ แต่มีความสำคัญในด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย **โดยบุคลากรสายวิชาการมีวุฒิการศึกษา**

ระดับสูง (ปริญญาเอก) ในอัตราที่สูงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการพัฒนาทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย แต่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมในการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนาทางด้านการศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น **2) ช่วงอายุงานของบุคลากร** โดยเมื่อวิเคราะห์จากช่วงอายุงาน พบว่าบุคลากรในสายวิชาการมีสัดส่วนที่มากที่สุดในช่วงอายุงาน 10-20 ปี (36.80%) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์และสามารถเป็นแกนหลักในการพัฒนางานวิจัยและการเรียนการสอน ในขณะที่สายสนับสนุนก็มีสัดส่วนบุคลากรที่สูงที่สุดในช่วงอายุงานเดียวกัน (36.98%) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานและสามารถเป็นกำลังสำคัญในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ทั้งนี้สำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีอายุงานเกิน 20 ปี ทั้งสองสายวิชาการและสนับสนุนมีสัดส่วนค่อนข้างสูง (24.13% ในสายวิชาการ และ 20.10% ในสายสนับสนุน) ซึ่งแสดงถึงกลุ่มที่มีความชำนาญและเป็นผู้นำในสายงานของตนเอง แต่มหาวิทยาลัยควรมีแผนการจัดการเรื่องการเกษียณอายุและการส่งต่อความรู้ (succession planning) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในองค์กร

จากข้อมูลด้านการศึกษาระดับวุฒิและช่วงอายุงาน สามารถมองเห็นทิศทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ โดย **1) การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ** มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยเฉพาะในกลุ่มที่ยังมีระดับการศึกษาอยู่ที่ปริญญาโท นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านการวิจัย การตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ และการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการสอนและการวิจัย ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นได้ **2) การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน** ควรเน้นการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและทักษะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถสนับสนุนการทำงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการศึกษา

นอกจากนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ควรเตรียมการ ดังนี้

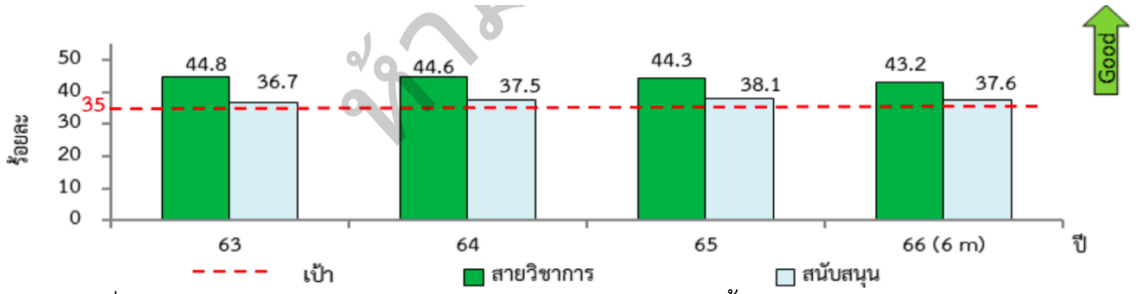
1) การเตรียมการต่อการเกษียณอายุ ควรมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อให้สามารถสืบทอดตำแหน่งจากบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่จึงเป็นสิ่งสำคัญ

2) การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) โดยการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรทั้งสองสาย เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจได้อย่างยืดหยุ่น

3) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการและสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน

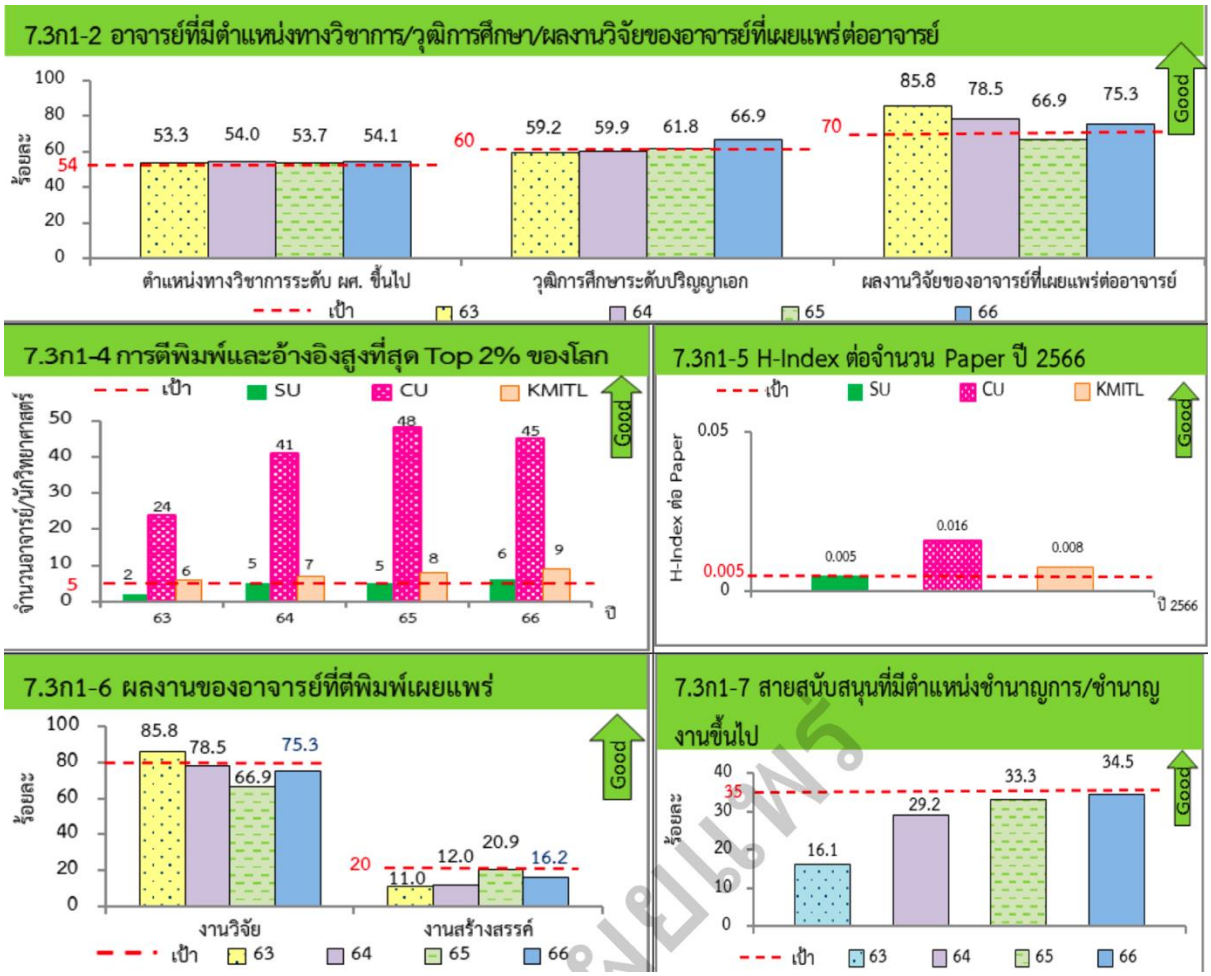
ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจสมัยใหม่

แผนภาพภาคผนวกที่ 6 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับดีมากขึ้นไปของสายวิชาการ/สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

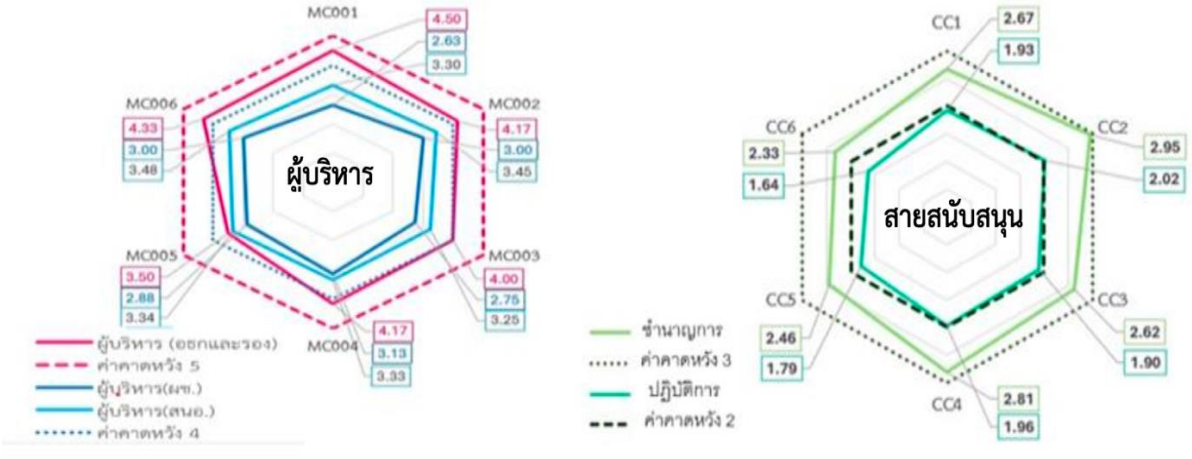


เมื่อพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับดีมากขึ้นไปของสายวิชาการ/สายสนับสนุน พบว่ามีบุคลากรอยู่ในสัดส่วนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละ 35) ทั้งบุคลากรในสายวิชาการ (ร้อยละ 43.2) และบุคลากรสายสนับสนุน (ร้อยละ 37.6)

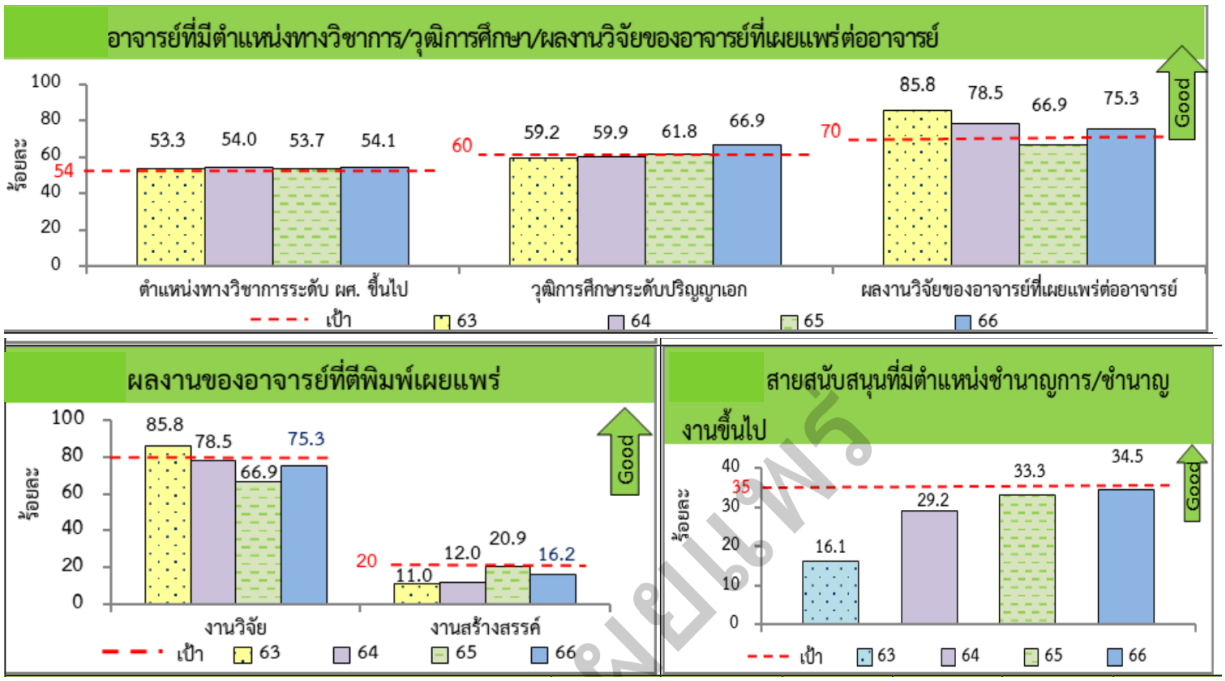
แผนภาพภาคผนวกที่ 7 ภาพรวมขีดความสามารถและอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศิลปากร



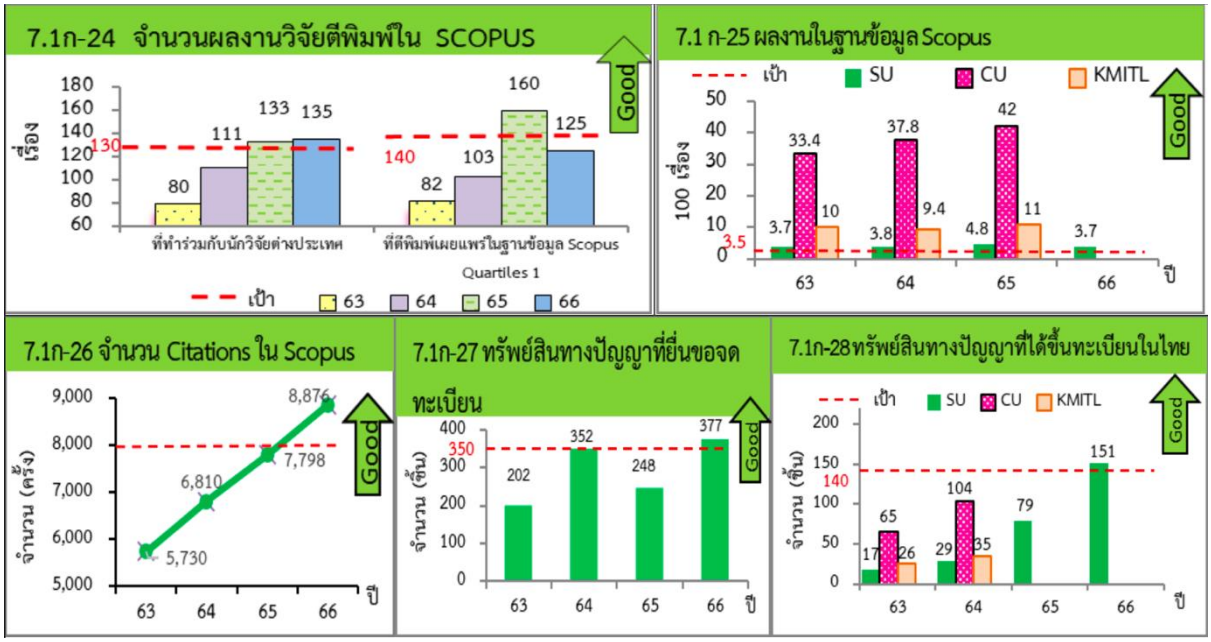
แผนภาพภาคผนวกที่ 8 ผลประเมินสมรรถนะของบุคลากรจำแนกตามระดับงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร



แผนภาพภาคผนวกที่ 9 ตำแหน่งทางวิชาการ/วุฒิการศึกษา และผลงานวิจัยของอาจารย์ที่เผยแพร่ต่ออาจารย์



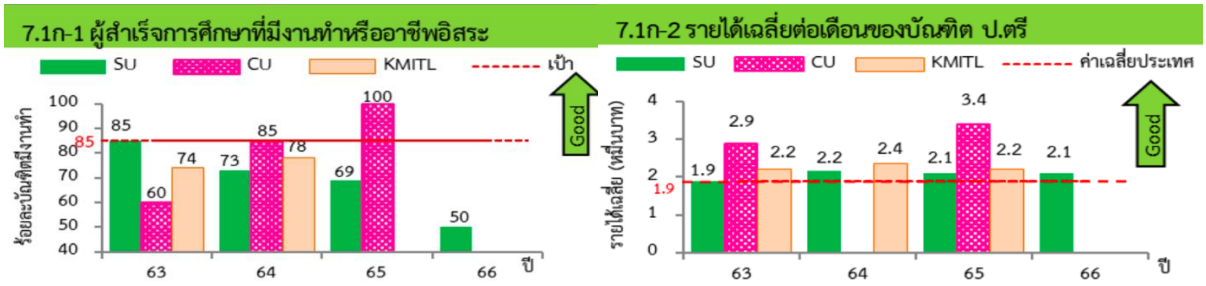
แผนภาพภาคผนวกที่ 10 จำนวนผลงานที่ตีพิมพ์และผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยศิลปากร



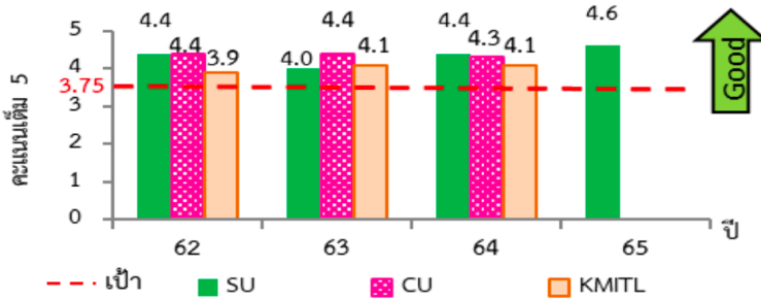
2.2.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีอัตลักษณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก 2) วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน 3) นำองค์ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นทุนแห่งการสร้างสรรค์ที่เป็นความเชี่ยวชาญสำคัญของมหาวิทยาลัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิต 4) เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระดับชาติ และนานาชาติ โดยมีผลลัพธ์ที่สำคัญ ดังนี้

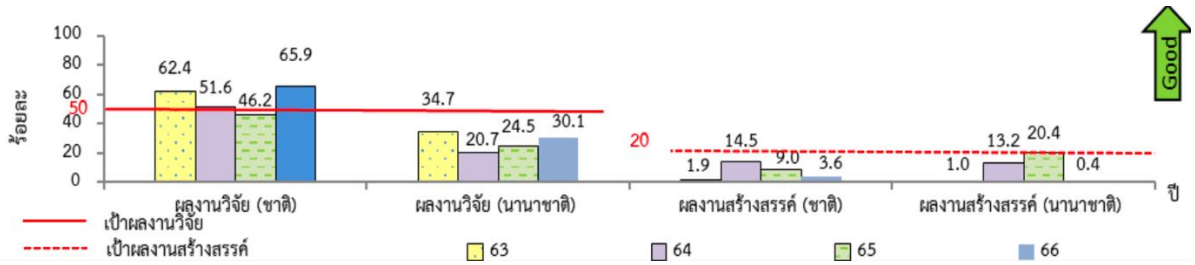
แผนภาพภาคผนวกที่ 11 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศิลปากรและคู่เทียบ



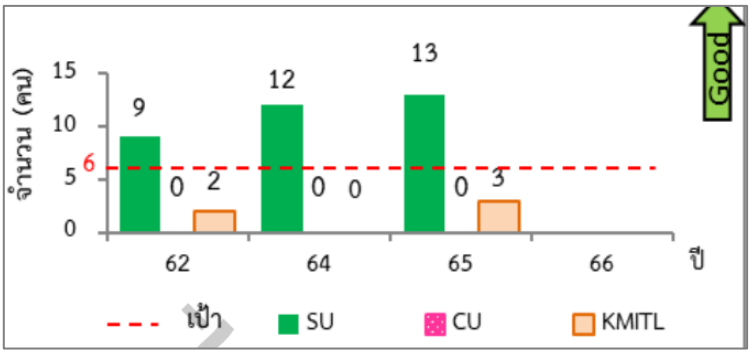
แผนภาพภาคผนวกที่ 12 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ป.ตรี ของมหาวิทยาลัยศิลปากร



แผนภาพภาคผนวกที่ 13 ผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์บัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร



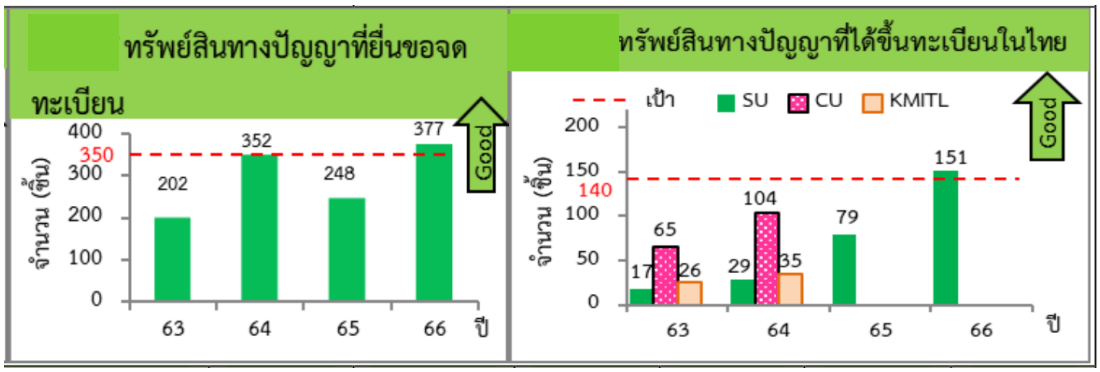
แผนภาพภาคผนวกที่ 14 จำนวนศิษย์เก่าและบุคลากรที่ได้รับรางวัลศิลปกรรมแห่งชาติของมหาวิทยาลัยศิลปากร



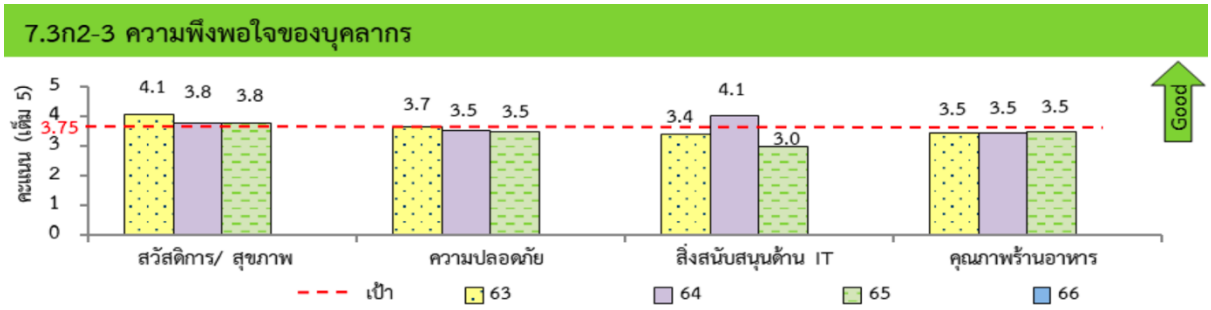
ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้า 2566	2563	2564	2565
7.1ก-13 ศิษย์เก่า บุคลากรได้รับยกย่องเป็นศิลปินแห่งชาติ (SU/CU/KMITL)	คน	1	1/1/0	2/1/0	3/1/0

แผนภาพภาคผนวกที่ 15 คู่เทียบมหาวิทยาลัยด้านการออกแบบในระดับประเทศ และต่างประเทศ

แผนภาพภาคผนวกที่ 16 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่นำมาใช้ประโยชน์/ต่อยอดได้จริงของมหาวิทยาลัยศิลปากร



แผนภาพภาคผนวกที่ 17 ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศิลปากร



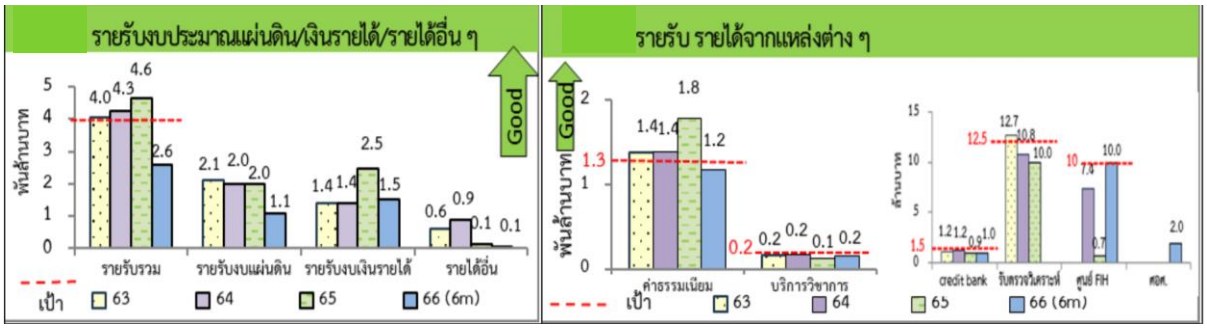
จากผลการสำรวจ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากรมีความคิดเห็นต่อ 1) ด้านสวัสดิการ/สุขภาพ (คะแนน 4.1, 3.8, 3.8): คะแนนความพึงพอใจในกลุ่มนี้อยู่ในระดับสูง (มากกว่า 3.75 ทุกปี) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในเรื่องสวัสดิการและสุขภาพมากที่สุดเมื่อเทียบกับหัวข้ออื่น ๆ และได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) ด้านความปลอดภัย (คะแนน 3.7, 3.5, 3.5): คะแนนในหัวข้อนี้ต่ำกว่าเป้าหมายที่

3.75 โดยเฉพาะในช่วงปีล่าสุด ซึ่งคะแนนคงอยู่ที่ 3.5 แสดงให้เห็นว่าความปลอดภัยยังเป็นเรื่องที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร 3) สิ่งสนับสนุนด้าน IT (คะแนน 3.4, 4.1, 3.0): คะแนนในส่วนนี้ลดลงอย่างชัดเจนในช่วงปีที่ผ่านมา โดยจาก 4.1 ในปีแรกลดลงมาถึง 3.0 ในปีสุดท้าย แสดงถึงปัญหาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และ 4) คุณภาพร้านอาหาร (คะแนน 3.5, 3.5, 3.5) : คะแนนความพึงพอใจในหัวข้อนี้คงที่ตลอดช่วงปีที่ผ่านมา และแม้ว่าคะแนนอยู่ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย แต่ยังคงมีการรักษาระดับที่เสถียร

ดังนั้น มหาวิทยาลัยศิลปากรควร 1) วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาด้านระบบ IT เช่น ปัญหาด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน, การบริการซ่อมบำรุง, หรือความล่าช้าในการสนับสนุนเทคโนโลยี เพื่อวางแผนการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบ IT ของมหาวิทยาลัย 2) เสริมสร้างความปลอดภัย: เนื่องจากคะแนนในส่วนนี้ต่ำกว่าที่คาดหวัง ควรมีการทบทวนมาตรการความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อาจพิจารณาเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยที่ดีขึ้น รวมถึงการให้ความรู้และอบรมบุคลากรเรื่องความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน 3) ด้านคุณภาพร้านอาหารควรตรวจสอบคุณภาพร้านอาหาร เช่น ความสะอาด รสชาติ ราคา และความหลากหลายของเมนู และนำความคิดเห็นจากการสำรวจมาปรับปรุง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น

2.2.3 ผลลัพธ์ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย

แผนภาพภาคผนวกที่ 18 รายรับ และเงินรายได้อื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร



จากข้อมูลรายได้และการบริหารจัดการรายรับของมหาวิทยาลัย สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่สามารถส่งผลต่อการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้ดังนี้

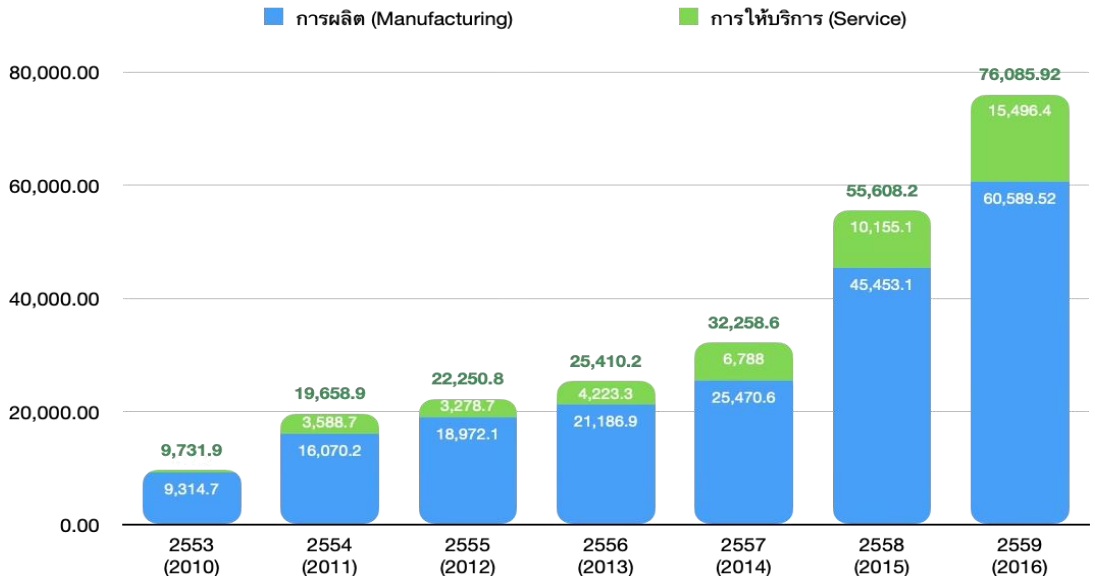
แนวโน้มการเติบโตของรายรับจากแหล่งรายได้หลัก พบว่ามหาวิทยาลัยมีรายรับรวมที่เติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยมีแนวโน้มที่ดีในทุกประเภทของแหล่งรายได้หลัก ไม่ว่าจะเป็นรายรับจากการเรียนการสอน รายรับจากบริการวิจัย และรายรับจากการให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวเลขแสดงให้เห็นว่า รายรับในภาพรวมสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งในรายรับจากแหล่งอื่น ๆ เช่น รายรับจากเงินลงทุนยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งการเติบโตของรายรับเหล่านี้เป็นสัญญาณที่ดีต่อความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญกับการรักษาความเสถียรของรายรับในระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีความผันผวน

จากข้อมูลข้างต้น การเติบโตของรายรับในส่วนหลัก ๆ เช่น รายรับจากการเรียนการสอนและการให้บริการทางวิชาการเป็นสิ่งที่น่ายินดีและควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน ควรดำเนินการ 1) การกระจายแหล่งรายได้ โดยมหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นการกระจายแหล่งรายได้ให้หลากหลายมากขึ้น ไม่ควรพึ่งพิงเพียงรายรับจากการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว การขยายแหล่งรายได้จากงานวิจัย บริการวิชาการ และบริการพิเศษต่าง ๆ จะช่วยเสริมความมั่นคง 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรระหว่างประเทศ จะช่วยเพิ่มโอกาสในการเพิ่มรายรับ โดยเฉพาะในด้านงานวิจัยและการบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการทรัพยากรและให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้ใช้บริการ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดต้นทุนการดำเนินการลง นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความโปร่งใสและความสะดวกในการให้บริการ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายรับรวมตั้งแต่ปี 2563 – 2565 รายรับรวมของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นจากรายรับงบรายได้ (ค่าธรรมเนียม และบริการวิชาการ) ในขณะที่รายรับงบแผ่นดินทรงตัว และรายได้อื่น ๆ ลดลง โดยหากมีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจอาจส่งผลต่อปัญหาด้านงบประมาณที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษาของประเทศและรายรับงบแผ่นดินของมหาวิทยาลัยศิลปากรในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยศิลปากรอาจพิจารณานำทรัพย์สินทางปัญญา งานวิจัยต่าง ๆ มาต่อยอดเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าให้กับงานศิลปะและการออกแบบเพื่อเพิ่มรายได้ในอนาคต

2.3 แนวโน้มที่สำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดรับและเป็นทิศทางเดียวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับประเทศ โดยมีแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่สำคัญ ดังนี้



1. **แนวโน้มการเติบโตของการลงทุน** : กราฟแสดงให้เห็นว่าการลงทุนใน R&D ในภาคการผลิตมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2559 โดยเฉพาะในช่วงปีหลัง ๆ มีการเติบโตที่เด่นชัด ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในภาคการผลิตที่เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยศิลปากรสามารถใช้ข้อมูลนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมในภาคการผลิต

2. **การเน้นด้านการออกแบบ** : การลงทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสะท้อนให้เห็นถึงโอกาสที่ดีในการผสมผสานการออกแบบเข้ากับนวัตกรรมการผลิต มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบ สามารถสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการออกแบบที่ตอบโจทย์ตลาดและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

3. **การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย** : จากการที่เห็นว่าการลงทุนใน R&D เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยควรเน้นการวางแผนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต เช่น การใช้วัสดุใหม่ การออกแบบที่ยั่งยืน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตไทย

4. **การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ** : มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีการลงทุนใน R&D สูง เพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการวิจัย การพัฒนาความร่วมมือนี้จะช่วยให้เกิดการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในภาคการผลิตได้จริง และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะในการวางแผนการวิจัย

- มุ่งเน้นการวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของภาคการผลิต โดยเฉพาะในด้านการออกแบบและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์
- สร้างโครงการวิจัยที่ผสมผสานความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบของมหาวิทยาลัยเข้ากับเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์
- เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์จริงและเพิ่มแหล่งทุนวิจัย

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) รวมถึงแนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน อุตสาหกรรม และมาตรฐานตามวิชาชีพต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุงได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ กองแผนงานจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ฯ และแผนปฏิบัติการ ตามกรอบกลยุทธ์หลัก ในช่วงระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2568 - 2571) ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องด้านการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร กองแผนงานได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง นโยบายภาครัฐ กฎเกณฑ์ของหน่วยงานในกำกับ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม สัญญาณบ่งชี้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง อุตสาหกรรมและคู่แข่ง ผลการดำเนินงาน และการพัฒนาขีดความสามารถและความต้องการคาดหวังของแรงงาน รวมถึงความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงได้สรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) โดยใช้ TOWS Matrix ดังนี้

3.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ผลการดำเนินงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติโดยเฉพาะในด้านศิลปะ การออกแบบ S2 มีคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญสูงในหลายสาขาวิชาที่สามารถบูรณาการศาสตร์และศิลป์ S3 ศิษย์เก่ามีชื่อเสียงในวงการศิลปะและออกแบบ S4 มีผลงานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดได้	W1 มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถหาผลตอบแทนจากทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินทางศิลปะ ที่มีอยู่เดิมเพื่อเพิ่มมูลค่าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม W2 มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เน้นวิชาการในด้านอื่น ๆ W3 หลักสูตร วิจัยและบริการวิชาการ อาจไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรม ความต้องการของตลาดในอนาคต

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	W4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษา บุคลากร และผู้ส่วนได้ส่วนเสีย
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threats)**
O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ O2 การขยายตัวของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์สำหรับงานศิลปะและการออกแบบที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมสื่อดิจิทัลและบันเทิง การออกแบบเกม วิดีโอกราฟิก การตลาดดิจิทัล และภาพยนตร์ O3 การสร้างความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศในการพัฒนาหลักสูตร แลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ และพัฒนาการวิจัย ช่วยเพิ่มความหลากหลายทางการศึกษาและเพิ่มคุณค่าให้กับนักศึกษา O4 การดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่สนใจศึกษาด้านศิลปะและการออกแบบในภูมิภาคเอเชีย O5 นโยบายด้าน Soft Power/SDGs เป็นโอกาสในการส่งเสริมการสร้างสรรค์งานศิลปะที่ผูกพันกับวัฒนธรรมไทยและส่งเสริมการท่องเที่ยว O6 ตลาดแรงงานในอนาคตมีความต้องการทักษะที่หลากหลายมากขึ้น	T1 การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากมหาวิทยาลัยอื่นในไทยเริ่มมีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่มีความทันสมัยและน่าสนใจมากขึ้น T2 การเติบโตของเทคโนโลยี เช่น AI และทัศนคติต่อการได้รับปริญญาเปลี่ยนแปลง ทำให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและวิธีการหาความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ความน่าสนใจในการศึกษาระบบแบบเดิมน้อยลง T3 การได้รับสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องนำเงินรายได้มาใช้เพิ่มมากขึ้น T4 การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร ทำให้อัตราการเกิดลดลง มีผลกระทบทำให้จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาลดน้อยลง

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage – SA) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges - SC)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ นำมาหาโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)

SA1 มีชื่อเสียงยาวนานและเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศในด้านศิลปะและการออกแบบ และการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ *(S1,S2)* ช่วยดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่สนใจศึกษาด้านศิลปะและการออกแบบในภูมิภาคเอเชีย *(O4)*

SA2 มีเครือข่ายความร่วมมือในระดับชาติและนานาชาติกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ *(O3)* และองค์ความรู้ศาสตร์และศิลป์ ประกอบกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เติบโต *(O1, O2)* สามารถช่วยต่อยอดและสร้างมูลค่าเพิ่ม *(S4)* ให้กับงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

SA3 ศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จในวงการศิลปะและออกแบบ *(S3)* สามารถเป็นตัวแทนและเครือข่ายที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการศึกษา การฝึกงาน และการสร้างโอกาสในตลาดแรงงานให้กับนักศึกษา *(O6)*

SA4 อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายด้าน Soft Power/SDGs *(O5)* ซึ่งสร้างโอกาสในการตอบสนองต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์สำหรับงานศิลปะและการออกแบบที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว *(O2)*

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC)

SC1 การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและการแข่งขันที่มากขึ้นจากมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ *(T1,T4)* และหลักสูตร วิจัยและบริการวิชาการ อาจไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรม ความต้องการของตลาดในอนาคต (*W3)* ทำให้มหาวิทยาลัยศิลปากรต้องปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน วิจัยและบริการวิชาการ เพื่อแสวงหารายได้ใหม่ *(W1,T3)*

SC2 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว *(T2,W2)* ทำให้ต้องวางกระบวนการ คน และระบบในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม *(W4)* ให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว

SC3 ยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้รับการรับรองหลักสูตรจากองค์กรวิชาชีพระดับนานาชาติ บัณฑิต/ ผู้เรียน/ ผู้ฝึกอบรมมีศักยภาพสูง สามารถทำงานได้ในระดับอาเซียน *(W3)*

SC4 ความท้าทายในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติและการสร้างความร่วมมือระหว่างคณะ/ส่วนงาน และหน่วยงานภายนอกทั้งระดับชาติ และนานาชาติ *(W3, T1, T3)*

SC5 ความท้าทายในการสร้างผลตอบแทนจากทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินทางศิลปะที่มีอยู่เดิม เพื่อเพิ่มมูลค่าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม (W1,T3)

3.1.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives – SO)

จากผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SC/SA) สามารถกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective -SO) ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับปัจจัยสำคัญขององค์กร ได้แก่ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในลักษณะนี้ มุ่งหมายให้เกิดการบูรณาการและความสอดคล้องระหว่างจุดแข็ง โอกาส อุปสรรค และความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่การวางแผนและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยศิลปากรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และสามารถรองรับการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติ จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

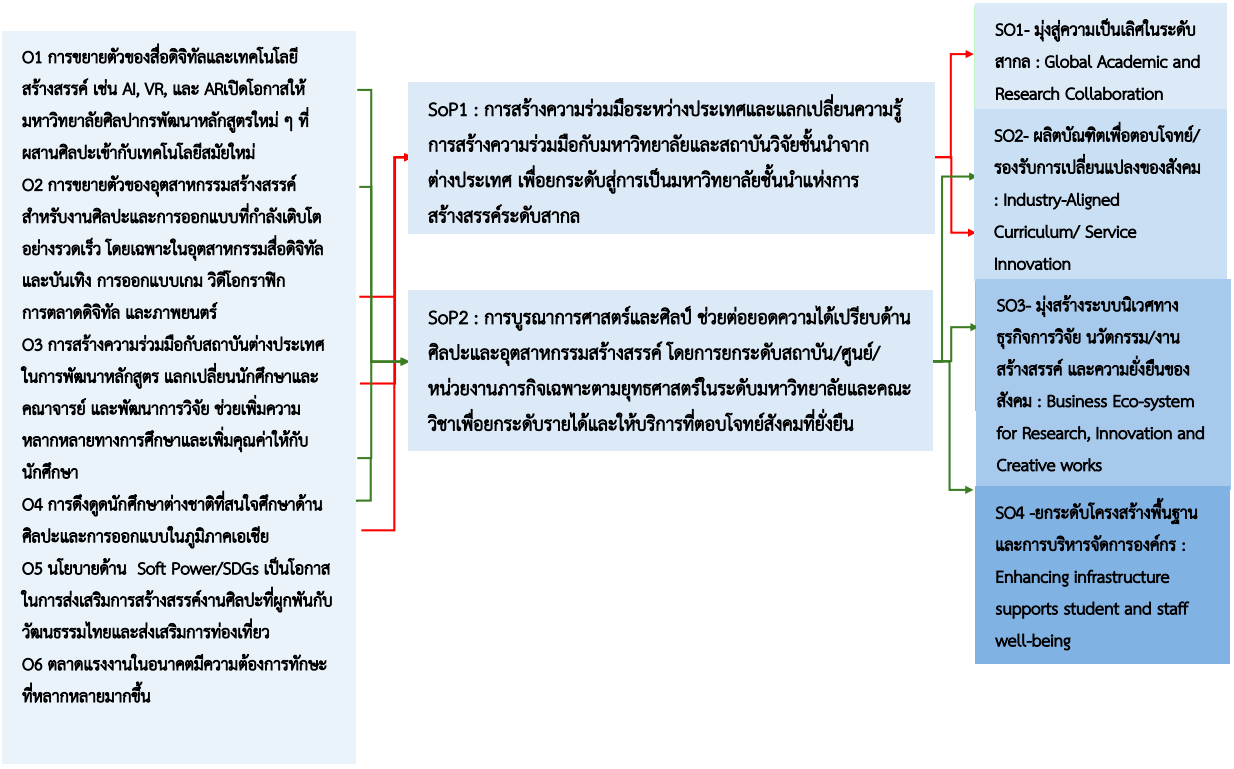
SO1 - มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล : Global Academic and Research Collaboration

SO2 - ผลิตบัณฑิตเพื่อตอบโจทย์/รองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม : Industry-Aligned Curriculum/ Service Innovation

SO3 - สร้างโอกาสและแสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก โดยส่งเสริมให้เกิดการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใหม่ และ/หรือบริการใหม่ Smart Products / Smart Services เพื่อเพิ่มรายรับมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อความยั่งยืนของสังคม

SO4 -ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กร : Enhancing infrastructure supports student and staff well-being

แผนภาพภาคผนวกที่ 19 โอกาสและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร (ปี 2567-2571)



3.2 กรอบแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศิลปากร และการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SC/SA) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ประกอบกับเป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดกรอบแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568) ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO), 9 ยุทธศาสตร์ (Strategic), 11 กลยุทธ์ (Strategic Initiatives), 21 ตัวชี้วัด (Corporate Key Performance Indicators) ดังนี้

โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) : มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล : Global Academic and Research Excellence

เป้าประสงค์ที่ 1 : มหาวิทยาลัยศิลปากรได้รับการยอมรับในระดับสากล Globalization

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : สร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ และนักวิจัยกับสถาบันต่างประเทศในระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 : พัฒนาและสร้างโอกาสความร่วมมือทางการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากร นักศึกษากับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (เพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ)

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 : ยกระดับคุณภาพการศึกษา วิจัย และงานสร้างสรรค์สู่ความเลิศ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 : มุ่งเน้นการสร้างระบบกลไกเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 1.2.1 : ยกระดับคุณภาพการศึกษา วิจัย และงานสร้างสรรค์สู่ความเลิศ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 : สร้างการรับรู้เชิงรุกในระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 1.3.1 : ส่งเสริมการจัดงานวิชาการ การประชุม การจัดแสดงผลงานสร้างสรรค์ร่วมกับสถาบันต่างประเทศในระดับสากล

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) : ผลิตบัณฑิตเพื่อตอบโจทย์/รองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม : Industry-Aligned Curriculum/ service Innovation

เป้าประสงค์ที่ 2 : บัณฑิตศิลปากรเป็นที่ต้องการของตลาดภาคอุตสาหกรรมและองค์กรวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้เป็นที่ต้องการของตลาดภาคอุตสาหกรรมและองค์กรวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 : พัฒนายกระดับคุณภาพบัณฑิตที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน ผู้ประกอบการ และสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : สร้างกระบวนการบ่มเพาะให้ได้ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 2.2.1 : ยกระดับศักยภาพนักศึกษาสู่การเป็นพลเมืองโลก (เสริมทักษะความเป็นพลเมืองโลก มีความรู้ด้านความยั่งยืน

ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี นวัตกรรม การเป็นผู้ประกอบการ และอื่น ๆ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3) : สร้างโอกาสและแสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก โดยส่งเสริมให้เกิดการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใหม่ และ/หรือบริการใหม่ Smart Products / Smart Services เพื่อเพิ่มรายรับมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อความยั่งยืนของสังคม

เป้าประสงค์ที่ 3 : ผลงานวิจัย นวัตกรรม/ งานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยศิลปากรมีการต่อยอด เพื่อการดำเนินงานเชิงพาณิชย์และความยั่งยืนของสังคม ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 : แสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ (ยกระดับการสร้างโอกาสและเพิ่มรายได้)

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 : แสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก และเพิ่มรายได้ของหน่วยงานเฉพาะตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และคณะวิชา เพื่อเพิ่มรายรับของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 : ผลักดันการนำองค์ความรู้จากการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ไปใช้สร้างความยั่งยืนของสังคม (SROI, THE)

กลยุทธ์ที่ 3.2.1 : การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร (ภาคอุตสาหกรรม/ จังหวัด/ หน่วยงาน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร) เพื่อพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 (SO4) : ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กร : Enhancing infrastructure and administration to support student and staff well-being

เป้าประสงค์ที่ 4 : โครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยศิลปากรมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 : ออกแบบ/พัฒนาด้านกายภาพ และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้รองรับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ที่ดี (วัดคุณภาพชีวิต ความปลอดภัย สุขภาพจิต)

กลยุทธ์ที่ 4.1.1 : ยกระดับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษาและบุคลากร (คุณภาพชีวิต ความปลอดภัย สุขภาพจิต)

กลยุทธ์ที่ 4.1.2 : สร้าง/ พัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการบริหารและปฏิบัติงานในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 4.1.3 : สร้างกลไกเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 : ส่งเสริมการบริหารกำกับดูแลและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4.2.1 : พัฒนาระบบบริหาร Governance Risk and Compliance (GRC) (เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเสี่ยง ปรับปรุงภาพลักษณ์)

แผนภาพภาคผนวกที่ 21 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567-2571 (ฉบับทบทวน ปี 2568)

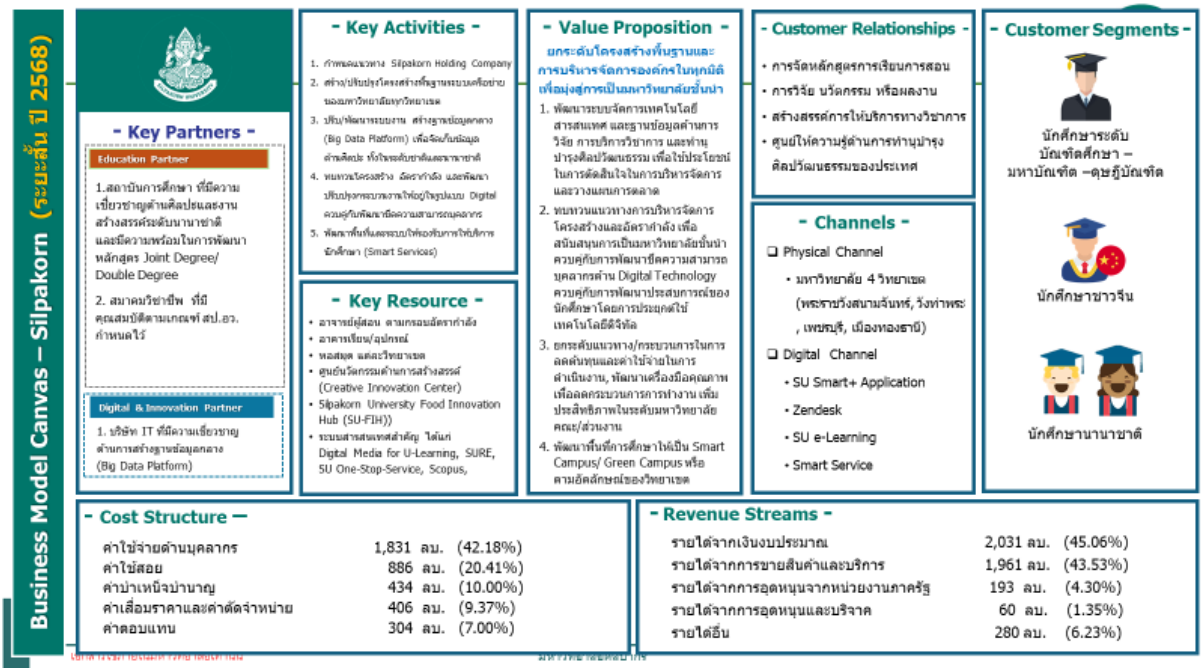
VISION	เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืน			
MISSION	1. พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีอัตลักษณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก 2. วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนโดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน 3. นำองค์ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นทุนแห่งการสร้างสรรค์ที่เป็นความเชี่ยวชาญสำคัญของมหาวิทยาลัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิต 4. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระดับชาติ และนานาชาติ			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 : มุ่งสู่ความเป็นสากล	SO2 : ผลิตบัณฑิตตอบโจทย์/รองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม	SO3 : สร้างโอกาสและแสวงหารายได้ในช่องทางใหม่ในเชิงรุก โดยส่งเสริมให้เกิดการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใหม่ และ/หรือบริการใหม่ Smart Products / Smart Services เพื่อเพิ่มรายรับมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อความยั่งยืนของสังคม	SO4: ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กร

Strategy	Measures	Tactics / Initiatives
Social Responsibility & Sustainable S3.2 : ผลักดันกลไกเพื่อนำองค์ความรู้จากการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ไปใช้สร้างความยั่งยืนของสังคม (SROI, THE)	• ค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคม และคุณภาพชีวิต ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI/ROI) ของผลงานวิจัยและการบริการวิชาการ	• **กลยุทธ์ที่ 3.2.1 : การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร เพื่อพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน**
Financial S3.1 : สร้างระบบนิเวศทางธุรกิจการวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ (รายได้)	• ร้อยละของเงินรายได้สุทธิที่เพิ่มขึ้น ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย (รายได้คงเหลือหลังหักค่าใช้จ่าย โดยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า)	**กลยุทธ์ที่** 3.1.1 : การจัดตั้ง SILPAKORN Holding Company และผลักดันให้มีการสร้างรายได้เพิ่มของหน่วยงานเฉพาะตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะวิชา
Customer S2.1 : พัฒนาหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของตลาดภาคอุตสาหกรรมและองค์กรวิชาชีพ S2.2 : สร้างกระบวนการบ่มเพาะให้ได้ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	• ร้อยละนักศึกษาที่ได้งานและเงินเดือนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต • จำนวนหลักสูตรที่เปิดใหม่/ปรับปรุง ที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานและทันต่อกระแสโลก (หลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning) ที่ผสมผสานทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง / ความร่วมมือทางวิชาการกับภาคอุตสาหกรรม หรือเอกชน) (นับสะสม) (Baseline ปี 2567 68 หลักสูตร) • ร้อยละนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีคุณลักษณะเป็น Glob (นับสะสม) ทักษะภาษาอั จำนวน 68 หลักสูตร) acy), ทักษะผู้ประ	**กลยุทธ์ที่** 2.1.1 : พัฒนาหลักสูตรและระบบให้การประสบการณ์ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning โดยผสมผสานทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง เพื่อตอบโจทย์ตลาดแรงงาน ผู้ประกอบการ และสังคม **กลยุทธ์ที่** 2.2.1 : ยกระดับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยเสริมทักษะความเป็นพลเมืองโลก มีความรู้ด้านความยั่งยืน ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี นวัตกรรม เป็นผู้ประกอบการ และอื่นๆ
Internal Processes S1.1 : สร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และนักวิจัย S1.2 : สร้างความเป็นเลิศ (กระบวนการในการทำงาน)	• QS star rating 5 ดาว • จำนวนหลักสูตรระดับบัณฑิต/ บัณฑิตศึกษา หรือ หลักสูตรระยะสั้น ที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างประเทศ (Joint Degree/ Double Degree / มีกิจกรรม Workshop ร่วมกัน) (นับสะสม) (Baseline ปี 2567 18 หลักสูตร เป็นหลักสูตรนานาชาติ/Joint Degree/Double Degree)	**กลยุทธ์ที่** 1.1.1 : พัฒนาและสร้างโอกาสความร่วมมือทางการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากร นักศึกษากับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ **กลยุทธ์ที่** 1.1.2 : ส่งเสริมการจัดงานวิชาการ การประชุม การจัดแสดงผลงานสร้างสรรค์ร่วมกับสถาบันต่างประเทศในระดับสากล
Organizational Capability S4.1 : ออกแบบ/พัฒนาด้านกายภาพและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้รองรับ student well-being (คุณภาพชีวิต ความปลอดภัย สุขภาพจิต) 4.2 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อรองรับบริการสำหรับผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษา (service for student and staff) 4.3 : พัฒนาระบบการปฏิบัติงานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	• ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวม • ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ • ระดับความผูกพันของบุคลากร สายวิชาการและสายสนับสนุน • ระดับความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน • คะแนนผลประเมิน ITA	• **กลยุทธ์ที่ 4.1.1 : ปรับปรุงกายภาพและสภาพแวดล้อมของวิทยาเขตตามอัตลักษณ์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและประสบการณ์ของนักศึกษาและบุคลากร รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย SDGs/ Green Office/ CARBON NEUTRALITY & NET ZERO** • **กลยุทธ์ที่ 4.2.1 : สร้าง/ พัฒนาแพลตฟอร์มหรือระบบจัดการเทคโนโลยีและฐานข้อมูลในทุกพันธกิจ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการบริหารจัดการของผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งเพื่อวางแผนการตลาดให้ตอบโจทย์ผู้รับบริการ**

3.3 การวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

หลังจากการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ปี 2568 - 2571 โดยแบ่งเป็นระยะสั้น (ปี 2567 - 2568) ระยะกลาง (ปี 2569) และระยะยาว (ปี 2570-2571) แล้ว หลังจากนั้นมหาวิทยาลัยจะดำเนินการวิเคราะห์ Business Model ที่เหมาะสมในแต่ละระยะ โดยการประมาณการผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นเสมือนแผนที่นำทางให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือ Business Model Canvas ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์รูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์/บริการที่ดำเนินการในปัจจุบันและในอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความคล่องตัว (Organizational Agility) ตามบริบททิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

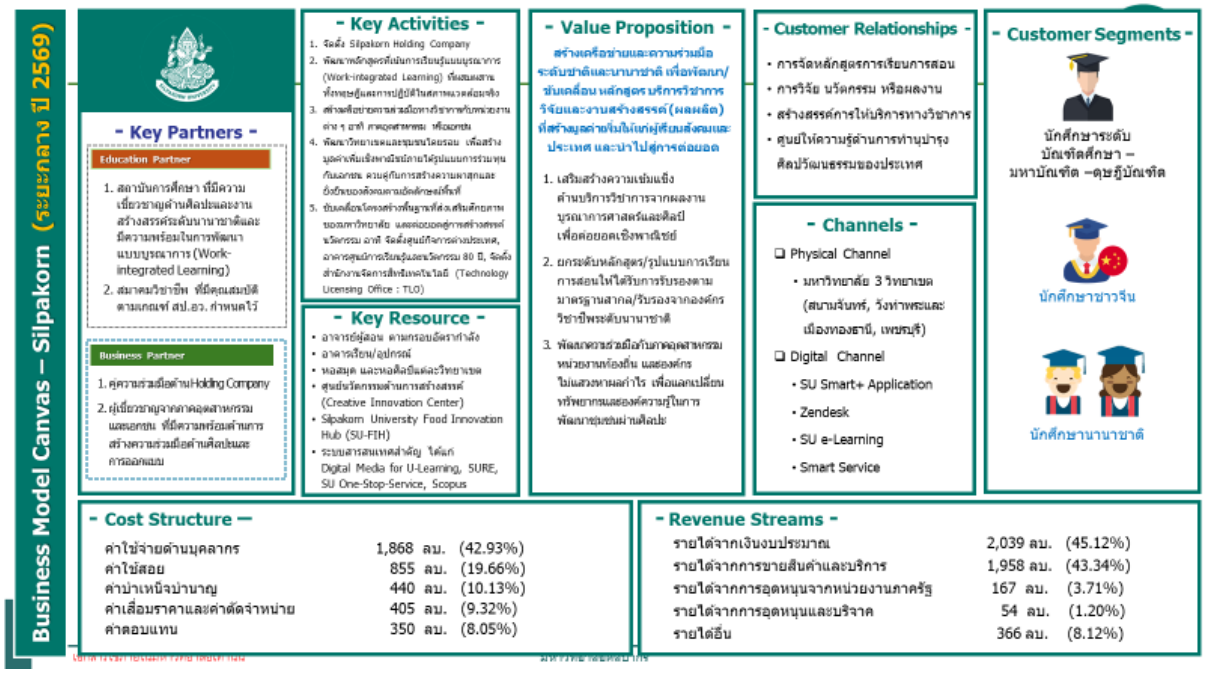
แผนภาพภาคผนวกที่ 22 Business Model Canvas ระยะสั้น (ปี 2567- 2568)



ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment)	ในระยะสั้นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ปี 2568) ได้กำหนดประเด็น “ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ” ในระยะนี้ กลุ่มเป้าหมายลูกค้าสำคัญ คือ กลุ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา-มหาบัณฑิต-ดุษฎีบัณฑิต นอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องวิสัยทัศน์ในอนาคตของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล

ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด
คุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า (Value Proposition)	สำหรับการส่งมอบคุณค่าผ่านการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และบริการด้านการศึกษาไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้น ในระยะสั้นนั้น มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งมอบคุณค่าในมิติของการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการและวางแผนการตลาด ส่วนของการทบทวนแนวทางการบริหารจัดการโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้าน Digital Technology ควบคู่กับการพัฒนาประสบการณ์ของนักศึกษาโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการยกระดับแนวทาง/กระบวนการในการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน, พัฒนาเครื่องมือคุณภาพ เพื่อลดกระบวนการการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/ส่วนงาน อีกทั้งการพัฒนาพื้นที่การศึกษาให้เป็น Smart Campus/ Green Campus หรือตามอัตลักษณ์ของวิทยาเขต
การดำเนินงานหลัก (Key Activities)	เพื่อให้การส่งมอบคุณค่าดังกล่าวไปถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานหลักผ่านโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญในหลากหลายรูปแบบ โดยครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในส่วนของการกำหนดรูปแบบ/แนวทาง ของ Silpakorn Holding Company การสร้าง/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยทุกวิทยาเขต ส่วนของการปรับ/พัฒนาระบบงาน สร้างฐานข้อมูลกลาง (Big Data Platform) เพื่อจัดเก็บข้อมูลด้านศิลปะ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ นอกจากนี้ยังดำเนินการทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลัง และพัฒนาปรับปรุงกระบวนงานให้อยู่ในรูปแบบ Digital ควบคู่กับพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร อีกทั้งยังดำเนินการพัฒนาพื้นที่และระบบให้รองรับการให้บริการนักศึกษา (Smart Services)
พันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ (Key Partners)	นอกเหนือจากการการดำเนินงานหลักให้สำเร็จลุล่วงผ่านการดำเนินงานของคณะ/ส่วนงาน/หน่วยงานด้วยทรัพยากรหลัก (Key Resource) ของมหาวิทยาลัยศิลปากรเองแล้ว ยังมีการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานหลักให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการดำเนินงานหลักในระยะสั้น มหาวิทยาลัยศิลปากรมุ่งเน้นการหาพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ในส่วนของสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านศิลปะและงานสร้างสรรค์ระดับนานาชาติและมีความพร้อมในการพัฒนาหลักสูตร Joint Degree/ Double Degree และสมาคมวิชาชีพที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ สป.อว. กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการหาบริษัท IT ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างฐานข้อมูลกลาง (Big Data Platform)

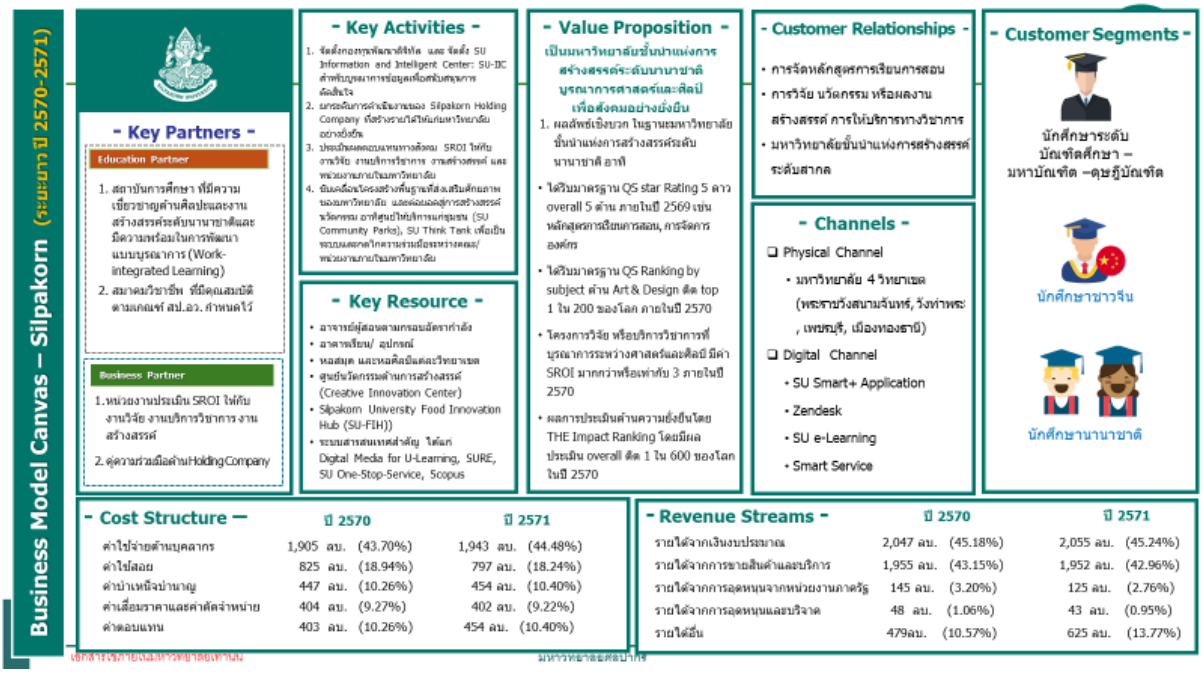
แผนภาพภาคผนวกที่ 23 Business Model Canvas ระยะกลาง (ปี 2569)



ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment)	ในระยะกลางของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ปี 2569) ได้กำหนดประเด็น “สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ระดับชาติและนานาชาติ เพื่อพัฒนา/ขับเคลื่อน หลักสูตร บริการวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ (ผลผลิต) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน สังคม และประเทศ และนำไปสู่การต่อยอด” ในระยะนี้ กลุ่มเป้าหมายลูกค้าสำคัญ คือ กลุ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา-มหาบัณฑิต-ดุษฎีบัณฑิต นอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในอนาคตของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล
คุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า (Value Proposition)	สำหรับการส่งมอบคุณค่าผ่านการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และบริการด้านการศึกษาไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในระยะกลางนั้น มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งมอบคุณค่าในมิติของการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ระดับชาติและนานาชาติ เพื่อพัฒนา/ขับเคลื่อน หลักสูตร บริการวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ (ผลผลิต) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน สังคม และประเทศ และนำไปสู่การต่อยอดทั้งในส่วนของการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านบริการวิชาการจากผลงานบูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์ การยกระดับหลักสูตร/รูปแบบการเรียนการสอนให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล/ รับรองจากองค์กรวิชาชีพระดับนานาชาติ รวมถึงการพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานท้องถิ่น และ

ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด
	องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนผ่านศิลปะ
การดำเนินงานหลัก (Key Activities)	เพื่อให้การส่งมอบคุณค่าดังกล่าวไปถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานหลักผ่านโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญในหลากหลายรูปแบบ โดยครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในส่วนของการจัดตั้ง Silpakorn Holding Company ให้แล้วเสร็จ การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning) ที่ผสมผสานทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ ภาคอุตสาหกรรม หรือเอกชน อีกทั้งการพัฒนาวิทยาเขตและชุมชนโดยรอบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์ภายใต้รูปแบบการร่วมทุนกับเอกชนควบคู่กับการสร้างความยั่งยืนของสังคมตามอัตลักษณ์พื้นที่ และการขับเคลื่อนโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัย และต่อยอดสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม อาทิ จัดตั้งศูนย์กิจการต่างประเทศ, อาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี, จัดตั้งสำนักงานจัดการสิทธิเทคโนโลยี (Technology Licensing Office : TLO)
พันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ (Key Partners)	นอกเหนือจากการการดำเนินงานหลักให้สำเร็จลุล่วงผ่านการดำเนินงานของคณะ/ส่วนงาน/หน่วยงานด้วยทรัพยากรหลัก (Key Resource) ของมหาวิทยาลัยศิลปากรเองแล้ว ยังมีการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานหลักที่สำคัญให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยในการดำเนินงานหลักในระยะกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร มุ่งเน้นการหาพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ในส่วนของสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านศิลปะและงานสร้างสรรค์ระดับนานาชาติและมีความพร้อมในการพัฒนา แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning) และสมาคมวิชาชีพที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ สป.อว. กำหนดไว้ รวมถึงคู่ความร่วมมือด้าน Holding Company อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญจากภาคอุตสาหกรรมและเอกชนที่มีความพร้อมด้านการสร้างความร่วมมือด้านศิลปะและการออกแบบ

แผนภาพภาคผนวกที่ 24 Business Model Canvas ระยะยาว (ปี 2570-2571)



ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment)	ในระยะยาวของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ปี 2570-2571) ได้กำหนดประเด็น “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากลบูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน” ซึ่งสะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น ในระยะนี้ กลุ่มเป้าหมายลูกค้าสำคัญ คือ กลุ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา-มหาบัณฑิต-ดุษฎีบัณฑิต นอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยจะเห็นว่าสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวจีน และชาวต่างชาติจะมีเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในอนาคตของมหาวิทยาลัยศิลปากรในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล
คุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า (Value Proposition)	สำหรับการส่งมอบคุณค่าผ่านการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และบริการด้านการศึกษาไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในระยะยาวนั้น มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล ซึ่งเกิดจากการขับเคลื่อนการดำเนินงานมาตลอดระยะเวลาในระยะสั้น (ปี 2567) และระยะกลาง (ปี 2568) โดยครอบคลุมผลลัพธ์ในมิติของการได้รับมาตรฐาน QS star Rating Overall 5 ดาว ภายในปี 2569 มิติของการได้รับมาตรฐาน QS Ranking by Subject ด้าน Art & Design ติด Top 1 ใน 200 ของโลก ภายในปี 2570 รวมถึงมิติของโครงการวิจัย หรือบริการวิชาการที่บูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ มีค่า SROI มากกว่าหรือเท่ากับ 3 ภายในปี 2570 อีกทั้งมิติของผลการประเมินด้านความ

ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด
	ยั่งยืนโดย THE Impact Ranking โดยมีผลประเมิน Overall ติด 1 ใน 600 ของโลก ในปี 2570
การดำเนินงานหลัก (Key Activities)	เพื่อให้การส่งมอบคุณค่าดังกล่าวไปถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานหลักผ่านโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญในหลากหลายรูปแบบ โดยครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในส่วนของการจัดตั้งกองทุนพัฒนาดิจิทัล และจัดตั้ง SU Information and Intelligent Center: SU-IIC สำหรับบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การยกระดับการดำเนินงานของ Silpakorn Holding Company ที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน การประเมินผลตอบแทนทางสังคม SROI ให้กับงานวิจัย งานบริการวิชาการ งานสร้างสรรค์ และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย อีกทั้งการขับเคลื่อนโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัย และต่อยอดสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม อาทิ ศูนย์ให้บริการแก่ชุมชน (SU Community Parks), SU Think Tank เพื่อเป็นระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะ/ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
พันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ (Key Partners)	นอกเหนือจากการการดำเนินงานหลักให้สำเร็จลุล่วงผ่านการดำเนินงานของคณะ/ ส่วนงาน/ หน่วยงานด้วยทรัพยากรหลัก (Key Resource) ของมหาวิทยาลัยศิลปากรเองแล้ว ยังมีการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานหลักที่สำคัญให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยในการดำเนินงานหลักในระยะยาว มหาวิทยาลัยศิลปากร มุ่งเน้นการหาพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ในส่วนของสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านศิลปะและงานสร้างสรรค์ระดับนานาชาติและมีความพร้อมในการพัฒนา แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning) และสมาคมวิชาชีพที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ สป.อว. กำหนดไว้ รวมถึงคู่ความร่วมมือด้าน Holding Company อีกทั้งหน่วยงานประเมิน SROI ให้กับงานวิจัย งานบริการวิชาการ งานสร้างสรรค์

3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk)

ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปในแต่ละระยะ เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวของวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสามารถบรรลุได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะสั้น ปี 2567 - 2568 : ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 2) ระยะกลาง ปี 2569 : สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ระดับชาติและนานาชาติ เพื่อพัฒนา/ ขับเคลื่อน หลักสูตร บริการวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ (ผลผลิต) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน สังคม และประเทศ

รวมทั้งนำผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้ไปสู่การต่อยอด และ 3) ระยะยาว ปี 2570 - 2571 : เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากล บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมที่ยั่งยืนซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในทั้ง 3 ระยะ และเป็นการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดรับกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน SWOT ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพภาคผนวกที่ 25 ความเสี่ยงเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk) ระยะสั้น (ปี 2567-2568)

SP	Value Proposition	Key Activity	Strategic Opportunity	Intelligent Risk
ระยะสั้น มหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอนและการวิจัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ	1. พัฒนาระบบจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลด้านการวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการและวางแผนการตลาด	1. สร้าง/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยทุกวิทยาเขต 2. ปรับ/พัฒนาระบบงาน สร้างฐานข้อมูลกลาง (Big Data Platform) เพื่อจัดเก็บข้อมูลด้านศิลปะ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่	IR01 การพัฒนาฐานข้อมูลกลาง (Big Data Platform) ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานในระดับสูง และมีระยะเวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลต่อสภาพคล่องและผลตอบแทนทางการเงินของมหาวิทยาลัยศิลปากร IR02 การสร้าง/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทุกวิทยาเขตล่าช้ากว่ากำหนด
	2. ทบทวนแนวทางการบริหารจัดการโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้าน Digital Technology และการพัฒนาประสบการณ์ของนักศึกษาโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3. ทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลัง และพัฒนาปรับปรุงกระบวนงานให้อยู่ในรูปแบบ Digital ควบคู่กับพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร	O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่	IR03 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการ ม. ศิลปากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ อาจไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากอัตรากำลังไม่เพียงพอ และบุคลากรขาดทักษะและขีดความสามารถด้าน Digital Technology
	3. ยกระดับแนวทาง/กระบวนการในการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน, พัฒนาเครื่องมือคุณภาพ เพื่อลดกระบวนการการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/ส่วนงาน	4. กำหนดแนวทาง Silpakorn Holding Company	O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ O4 การดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่สนใจศึกษาด้านศิลปะและการออกแบบในภูมิภาคเอเชีย	IR06 การกำหนดแนวทาง Silpakorn Holding Company ยังไม่ได้ข้อสรุปการดำเนินงานที่มีความชัดเจน
	4. พัฒนาพื้นที่การศึกษาให้เป็น Smart Campus/ Green Campus หรือตามอัตลักษณ์ของวิทยาเขต	5. พัฒนาพื้นที่และระบบให้รองรับการให้บริการนักศึกษา (Smart Services)	O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ O4 การดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่สนใจศึกษาด้านศิลปะและการออกแบบในภูมิภาคเอเชีย	IR05 การพัฒนาพื้นที่การศึกษาและระบบเพื่อเป็น Smart Campus/ Green Campus มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

แผนภาพภาคผนวกที่ 26 ความเสี่ยงเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk) ระยะกลาง (ปี 2569)

SP	Value Proposition	Key Activity	Strategic Opportunity	Intelligent Risk
ระยะกลาง มหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอนและการวิจัยที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อพัฒนา/ต่อยอด (ผลผลิต) ที่สร้างผลกระทบ (Impact) ต่อการพัฒนาประเทศ และนำไปสู่การต่อยอดในระยะยาว	1. เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านบริการวิชาการจากผลงานบูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์	1.จัดตั้ง Silpakorn Holding Company 2.ขับเคลื่อนโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัย และต่อยอดสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม อาทิ จัดตั้งศูนย์กิจการต่างประเทศ,อาคารศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรม 80 ปี, จัดตั้งสำนักงานจัดการสิทธิเทคโนโลยี (Technology Licensing Office : TLO)	O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ O2 การขยายตัวของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์สำหรับงานศิลปะและการออกแบบที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมสื่อ	IR06 การจัดตั้ง Silpakorn Holding Company มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
	2. ยกระดับหลักสูตร/รูปแบบการเรียนการสอนให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล/รับรองจากองค์กรวิชาชีพระดับนานาชาติ	3. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Work-integrated Learning) ที่ผสมผสานทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง	O3 การสร้างความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศในการพัฒนาหลักสูตร แลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ และพัฒนาการวิจัย ช่วยเพิ่มความหลากหลายทางการศึกษาและเพิ่มคุณค่าให้กับนักศึกษา	IR07 หลักสูตร/ รูปแบบการสอนที่พัฒนา ไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล/ จากองค์กรวิชาชีพระดับนานาชาติ
	3. พัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานท้องถิ่น และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนผ่านศิลปะ	4. พัฒนาวิทยาเขตและชุมชนโดยรอบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์ภายใต้รูปแบบการร่วมทุนกับเอกชน ควบคู่กับการสร้างความผาสุกและยั่งยืนของสังคมตามอัตลักษณ์พื้นที่ 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ ภาคอุตสาหกรรมหรือเอกชน	O5 นโยบายด้าน Soft Power/ SDGs เป็นโอกาสในการส่งเสริมการสร้างสรรค์งานศิลปะที่ผูกพันกับวัฒนธรรมไทยและส่งเสริมการท่องเที่ยวกับนักศึกษา	IR08 ไม่สามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร/ เครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนผ่านศิลปะ

แผนภาพภาคผนวกที่ 27 ความเสี่ยงเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk) ระยะยาว (ปี 2570-2571)

SP	Value Proposition	Key Activity	Strategic Opportunity	Intelligent Risk
ระยะยาว เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับนานาชาติ บูรณาการศาสตร์และศิลป์ เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน	1. ผลลัพธ์เชิงบวก ในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับนานาชาติ อาทิ			
	1.1 ได้รับการจัดอันดับ QS star Rating 5 ดาว Overall ภายในปี 2569	1. จัดตั้งกองทุนพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนและบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 2. ยกระดับการดำเนินงานของ Silpakorn Holding Company ที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน	O1 การขยายตัวของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เช่น AI, VR, และ AR เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยศิลปากรพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ O2 การขยายตัวของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์สำหรับงานศิลปะและการออกแบบที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมสื่อดิจิทัลและบันเทิง การออกแบบเกม วิดีโอ กราฟิก การตลาดดิจิทัล และภาพยนตร์	IR09 ผลลัพธ์เชิงบวกในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ระดับสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	1.2 ได้รับการจัดอันดับ QS Ranking by subject ด้าน Art & Design ติด top 1 ใน 200 ของโลก ภายในปี 2570			
	1.3 โครงการวิจัย หรือบริการวิชาการที่บูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ มีค่า SROI มากกว่าหรือเท่ากับ 3 ภายในปี 2570	ประเมินผลตอบแทนทางสังคม SROIให้กับงานวิจัย งานบริการวิชาการ งานสร้างสรรค์และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	O3 การสร้างความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศในการพัฒนาหลักสูตร แลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ และพัฒนาการวิจัย ช่วยเพิ่มความหลากหลายทางการศึกษาและเพิ่มคุณค่าให้กับนักศึกษา O5 นโยบายด้าน Soft Power/SDGs เป็นโอกาสในการส่งเสริมการสร้างสรรค์งานศิลปะที่ผูกพันกับวัฒนธรรมไทยและส่งเสริมการท่องเที่ยว	
	1.4 ผลการประเมินด้านความยั่งยืนโดย THE Impact Ranking มีผลประเมิน Overall ติด 1 ใน 600 ของโลก ในปี 2570	ขับเคลื่อนโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัย และต่อยอดสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม อาทิ ศูนย์ให้บริการแก่ชุมชน (SU Community Parks), SU Think Tank เพื่อเป็นระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างคณะ/ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	O5 นโยบายด้าน Soft Power/SDGs เป็นโอกาสในการส่งเสริมการสร้างสรรค์งานศิลปะที่ผูกพันกับวัฒนธรรมไทยและส่งเสริมการท่องเที่ยว	

คู่มือคำนิยามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2567 - 2571

(ฉบับทบทวนปี 2568)

เอกสารใช้ภายในองค์กรเท่านั้น