



แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573)

(สำนักศิลปะและวัฒนธรรม)

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อยู่ในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา “ผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพ และสาขาจำเพาะ” โดยมุ่งสู่การผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมีความสามารถทางวิชาชีพพระดับสูงหรือบัณฑิตสาขาจำเพาะตามความต้องการของประเทศในแต่ละขณะ พัฒนาคำรู้และนวัตกรรม รวมทั้งถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยต้องเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ หรือจรรโลงศิลปะและวัฒนธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศ คือ การสร้างคนที่มีคุณภาพและมีคุณธรรม รวมไปถึงทักษะและความสามารถแห่งอนาคตที่จำเป็นต่อการยกระดับเทคโนโลยีไทยไปสู่ยุคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต รวมถึงอธิการบดีให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายมหาวิทยาลัยในอนาคต คือ สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้ทันต่อพฤติกรรมกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจัง โดยการใช้แพลตฟอร์มที่ช่วยการปฏิบัติการกิจต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งรองรับต่อการจัดการศึกษาในอนาคต เป็นต้น

สำนักศิลปะฯ ได้นำความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกระบวนการรับฟังเสียงของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น มาวิเคราะห์และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามโดยใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบ โอกาสเชิงกลยุทธ์ และภัยคุกคาม เพื่อทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลักและระบบงาน ให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กรและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยมีผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดข้อมูลด้านความได้เปรียบ (SA) ความท้าทาย (SC) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO<sub>p</sub>) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และความเสี่ยง (RISK) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “แหล่งการเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมระดับชาติและสากล” โดยมีพันธกิจ การกิจ ค่านิยมหลัก สมรรถนะขององค์กร อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ และวัฒนธรรม ดังนี้

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานสนับสนุนจัดการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้นำเครื่องมือการบริหารจัดการมาวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร ทั้งจากบริบทปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 7s Framework และ PESTEL Analysis SWOT Analysis และ TOWS Matrix รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการกำหนดค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “แหล่งการเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมระดับชาติและสากล” โดยมีพันธกิจ ภารกิจ ค่านิยมหลัก สมรรถนะขององค์กร อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ และวัฒนธรรม ดังนี้

### พันธกิจ (Mission)

1. อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมสู่สากล
2. ให้บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์
3. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์บนฐานของผลงานวิจัยและแหล่งข้อมูลเครือข่าย

### ภารกิจหลัก (Key result area)

ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

### วัฒนธรรม (Culture)

1. ทีมงานเป็นหัวใจ (Team Working)
2. ใช้เทคโนโลยีประยุกต์งาน (IT Application)
3. สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Enhancement)
4. เชิดชูธรรมภิบาล (Good Governance)
5. บริหารงานตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ (Ethical Practice)

### อัตลักษณ์ (Uniqueness)

คลังวัฒนธรรมสวนสุนันทา

### เอกลักษณ์ (Identity)

การบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม

### ค่านิยมหลัก (Core Values)

สร้างเสริมคุณภาพการให้บริการศิลปวัฒนธรรม

โดยแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573) สามารถสรุปยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก**

**เป้าหมาย :** บุคลากรมีสมรรถนะในระดับมืออาชีพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**วัตถุประสงค์ :** สร้างบุคลากรมืออาชีพที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะด้านที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาพื้นที่สร้างสรรค์การเรียนรู้เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยมืออาชีพ**

**เป้าหมาย :** บุคลากรมีจิตสำนึกด้านการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

**วัตถุประสงค์ :** เสริมสร้างจิตสำนึกด้านความพอเพียงและสุขภาวะที่ยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บริหารจัดการระบบเครือข่ายเพื่อสร้างพันธมิตรทางการศึกษาและโอกาสทางการตลาด**

**เป้าหมาย :** สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มีความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปะและวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์เพื่อสร้างกิจกรรมในระดับชาติและนานาชาติ

**วัตถุประสงค์ :** ขับเคลื่อนกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปวัฒนธรรม และเครือข่ายพิพิธภัณฑ์

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ข
สารบัญ	จ
<b>ส่วนที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย</b>	<b>1</b>
1. ประวัติความเป็นมา	1
2. พัฒนาการของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	3
3. ข้อมูลพื้นฐาน และผลการดำเนินงานของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	4
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย	5
5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย	6
6. แนวคิด ทิศทาง นโยบาย และแผนด้านต่างๆ ของประเทศ	9
7. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม	17
<b>ส่วนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยใน 5 ปีข้างหน้า</b>	<b>20</b>
1. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	20
2. ทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยใน 5 ปีข้างหน้า	20
3. ทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2569 – 2573)	21
<b>ส่วนที่ 3 แผนยุทธศาสตร์สำนักศิลปะและวัฒนธรรมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573)</b>	<b>23</b>
1. วิสัยทัศน์ (Vision)	23
2. พันธกิจ (Mission)	23
3. ภารกิจ	23
4. ค่านิยม (Values) และวัฒนธรรม (Organization Culture)	23
5. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	23
6. ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์	23
<b>ส่วนที่ 4 การกำกับติดตาม และการรายงานผลการดำเนินงาน</b>	<b>28</b>

## ส่วนที่ 1

### กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

#### 1. ประวัติความเป็นมา

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม ตั้งอยู่ ณ อาคารสายสุธานภดล ซึ่งแต่เดิมเป็นพระตำหนักที่ประทับ มีลักษณะเป็นพระตำหนักแฝด 2 ชั้น โดยมีทางเชื่อมหากัน ปีกซ้ายเป็นที่ประทับของพระวิมาดาเธอ พระองค์เจ้าสายสวลีภิรมย์ กรมพระสุทธาสินีนาฏ ปิยมหาราชปดิวรัดา ส่วนปีกขวาเป็นที่ประทับของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้านิมิตร์นภดล วิมลประภาวดี กรมขุนอุททองเขตขัตติยนารี พระราชธิดาในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและพระวิมาดาเธอฯ ชั้นล่างก่ออิฐถือปูน พื้นปูกระเบื้องแผ่น ชั้นบนเป็นโครงสร้างไม้ ตามลักษณะสถาปัตยกรรมแบบ Italian Renaissance ภายใต้การดูแลการก่อสร้างของ เจ้าพระยายมราช (ปั้น สุขุม) ซึ่งพระตำหนักแห่งนี้ นับว่าเป็นแหล่งต้นตุนทางศิลปะและวัฒนธรรมในราชสำนัก

#### สำนักศิลปะและวัฒนธรรมได้รับการพัฒนาเป็นลำดับ ดังนี้

พ.ศ. 2523 ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม วิทยาครูสวนสุนันทา ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยเปิดทำการเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2523 เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรม

12 มีนาคม พ.ศ. 2530 สำนักศิลปะและวัฒนธรรม ได้รับการจัดตั้งเป็นหน่วยราชการเทียบเท่าคณะ

4 มกราคม พ.ศ. 2533 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดพิพิธภัณฑ์พระตำหนักสายสุธานภดล ณ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม วิทยาลัยครูสวนสุนันทา

พ.ศ. 2538 วิทยาลัยครูสวนสุนันทาเปลี่ยนแปลงฐานะเป็น “สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา” ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏและสำนักศิลปะและวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานตามโครงสร้างของสถาบัน

10 มิถุนายน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาได้เปลี่ยนแปลงฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสำนักศิลปะและวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2548 พระตำหนักได้รับการบูรณะครั้งใหญ่จนแล้วเสร็จ และได้ปรับปรุงเป็นพิพิธภัณฑ์เพื่อการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์

พ.ศ. 2555 อาคารจุฬารัตนภรณ์ อาคารอาหารทิพย์นิวาสน์ และอาคารเอื้อนอาชว์แถมถวัลย์ ได้รับการปรับปรุงเป็นอาคารจัดแสดงนิทรรศการด้านดุริยศิลป์ นาฏศิลป์และทัศนศิลป์

พ.ศ. 2557 ชั้นบนของอาคารสายสุธานภดลได้รับการพัฒนาเป็นพิพิธภัณฑ์อาคารสายสุธานภดล

พ.ศ. 2564 ชั้นล่างของอาคารสายสุทธานภดลได้รับการพัฒนาเป็นนิทรรศการแสดงจำลองวิถีชีวิตชาววัง

พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน สำนักศิลปะและวัฒนธรรม ได้ย้ายหน่วยงาน มาอยู่ที่ตึก 22 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยสำนักศิลปะและวัฒนธรรมดูแลและให้บริการเยี่ยมชมตึกในสวนสุนันทารวม 4 อาคาร ได้แก่ อาคารสายสุทธานภดล อาคารจุฑารัตนาภรณ์ อาคารอาทรทิพยนิवासน์ และอาคารเอื้อนอาชวีแถม วิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่นำเสนอชีวิตราชสำนักฝ่ายใน สำนักศิลปะและวัฒนธรรมดำเนินภารกิจทางศิลปะและวัฒนธรรมภายใต้วิสัยทัศน์ “แหล่งการเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์ระดับชาติและสากล” ด้วยการนำองค์กรโดยผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรมร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือทางศิลปะและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญและร่วมอนุรักษ์ พัฒนา และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมไปสู่สาธารณชน

## 2. พัฒนาการของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

# จาก 'ศูนย์' สู่ 'สำนัก' ๔๕ ปี แหล่งการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์ ระดับชาติและสากล

พ.ศ. ๒๕๖๒ – ปัจจุบัน | สำนักศิลปะและวัฒนธรรม ปฏิบัติภารกิจ ณ ดึก ๒๒  
ดูแลและให้บริการเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ ๔ อาคาร: อาคาร: อาคารสายสุทธานภดล อาคารจุฬารัตนภรณ์  
อาคารอาหารทิพย์นิวาสน์ และอาคารเอื้อนอาชว์แถมถวัลย์ แหล่งเรียนรู้ชีวิตราชสำนักภายใน  
วิสัยทัศน์: 'แหล่งการเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์ระดับชาติและสากล' มุ่งอนุรักษ์ พัฒนา



### 3. ข้อมูลพื้นฐาน และผลการดำเนินงานของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม สามารถสรุปผลงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 โดยจำแนกตามข้อมูลการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และข้อมูลบุคลากร ดังนี้

#### 3.1 ข้อมูลการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

หน่วยงาน	จำนวนโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2566	2567	2568
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	22 โครงการ	15 โครงการ	19 โครงการ
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>19</b>

#### 3.2 ข้อมูลบุคลากร

หน่วยงาน	ปีงบประมาณ 2566				ปีงบประมาณ 2567				ปีงบประมาณ 2568			
	ตรี	โท	เอก	รวม	ตรี	โท	เอก	รวม	ตรี	โท	เอก	รวม
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	2	1	-	3	2	1	-	3	2	1	-	3
ฝ่ายแผนงานและประกัน คุณภาพ	1	1	-	2	1	1	-	2	1	1	-	2
ฝ่ายอนุรักษ์ พัฒนาและ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	2	2	-	4	2	2	-	4	2	2	-	4
ฝ่ายวิจัย เผยแพร่ และ ความร่วมมือทาง ศิลปวัฒนธรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>9</b>

หมายเหตุ ข้อมูลบุคลากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป ไม่นับตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน  
ผู้อำนวยการ ลูกจ้างประจำ และคนงาน

## 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

การพัฒนาสำนักศิลปะและวัฒนธรรมในระยะต่อไปจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการอนุรักษ์ สืบสาน และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาและการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม สำนักศิลปะและวัฒนธรรมจึงได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมโดยใช้กรอบ PESTEL Analysis ควบคู่กับการประเมินคู่แข่งและการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อชี้ให้เห็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ โอกาส และความท้าทายที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนี้

### 1. Political (การเมือง)

นโยบายของภาครัฐให้ความสำคัญกับการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม รวมถึงการขับเคลื่อนทุนทางวัฒนธรรมและ **Soft Power ของประเทศ** เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้สำนักศิลปะและวัฒนธรรมมีโอกาสในการพัฒนาโครงการและกิจกรรมที่สนับสนุนนโยบายของรัฐ ตลอดจนสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรด้านวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม

### 2. Economic (เศรษฐกิจ)

สถานการณ์เศรษฐกิจที่มีความผันผวนอาจส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการพัฒนา **เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy)** และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เปิดโอกาสให้สำนักศิลปะและวัฒนธรรมสามารถพัฒนาแหล่งเรียนรู้ กิจกรรม และนิทรรศการด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและการเรียนรู้แก่สังคม

### 3. Social (สังคมและวัฒนธรรม)

สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวิถีชีวิต พฤติกรรมการรับสื่อ และรูปแบบการเรียนรู้ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความสร้างสรรค์และมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น ขณะเดียวกัน สังคมยังคงให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์อัตลักษณ์และมรดกทางวัฒนธรรม ส่งผลให้สำนักศิลปะและวัฒนธรรมต้องพัฒนารูปแบบกิจกรรมและการจัดแสดงที่สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ของสังคมร่วมสมัย

### 4. Technological (เทคโนโลยี)

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อเสมือนจริงเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และการจัดแสดงศิลปะและวัฒนธรรมในรูปแบบใหม่ เช่น นิทรรศการดิจิทัล การใช้สื่อสามมิติ และการพัฒนาฐานข้อมูลวัฒนธรรมในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้ และสร้างการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมได้อย่างกว้างขวาง

### 5. Environmental (สิ่งแวดล้อม)

กระแสการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ส่งผลให้หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพลังงาน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ สำนัก

ศิลปะและวัฒนธรรมจึงควรส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมถึงสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสอดคล้องกับแนวคิด Green Campus และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

#### 6. Legal (กฎหมายและข้อบังคับ)

การดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายด้านทรัพย์สินทางปัญญา การคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรม และระเบียบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

#### 7. Competitor (คู่แข่ง)

ในปัจจุบันมีหน่วยงานและองค์กรที่ดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น ทั้งพิพิธภัณฑ์ สถาบันวัฒนธรรม และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีการพัฒนารูปแบบการจัดแสดงและกิจกรรมที่ทันสมัย ส่งผลให้สำนักศิลปะและวัฒนธรรมจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมการจัดแสดง การสื่อสาร และกิจกรรมทางวัฒนธรรม ให้มีความโดดเด่น เพื่อสร้างความน่าสนใจและดึงดูดผู้เข้าชม

#### 8. Customer & Stakeholder (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมประกอบด้วย นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัย ชุมชน เครือข่ายทางวัฒนธรรม หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไป ซึ่งมีความคาดหวังให้หน่วยงานเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้น การพัฒนากิจกรรม แหล่งเรียนรู้ และการสื่อสารองค์ความรู้จึงต้องคำนึงถึงการสร้างการมีส่วนร่วมและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

### สรุปเชิงยุทธศาสตร์รวม

การดำเนินงานของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐที่มุ่งส่งเสริมทุนทางวัฒนธรรมและ Soft Power ของประเทศ ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และรูปแบบการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ที่เน้นประสบการณ์เชิงสร้างสรรค์และการเข้าถึงผ่านสื่อดิจิทัล ขณะเดียวกัน ยังต้องเผชิญความท้าทายจากการแข่งขันของแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมและข้อจำกัดด้านทรัพยากร ดังนั้น สำนักศิลปะและวัฒนธรรมจึงควรมุ่งพัฒนาแหล่งเรียนรู้และกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้มีความทันสมัย ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับบทบาทของหน่วยงานให้เป็นพื้นที่สร้างสรรค์การเรียนรู้ตลอดชีวิตและศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยและสังคมอย่างยั่งยืน

### 5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

สำนักศิลปะและวัฒนธรรมดำเนินงานภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านนโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการบริหารจัดการของหน่วยงาน โดยใช้กรอบ PESTEL ร่วมกับการวิเคราะห์คู่แข่งและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

## 1. Political (การเมือง)

นโยบายและทิศทางการพัฒนาของภาครัฐมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการส่งเสริมการอนุรักษ์และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรมของชาติ

*ปัจจัยที่ส่งผล* : นโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาทุนทางวัฒนธรรม และการขับเคลื่อน Soft Power ของประเทศ รวมถึงนโยบายด้านการศึกษาที่สนับสนุนบทบาทของมหาวิทยาลัยในการอนุรักษ์และเผยแพร่วัฒนธรรม

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : สำนักศิลปะและวัฒนธรรมจำเป็นต้องพัฒนาโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ตลอดจนสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเครือข่ายทางวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มบทบาทของหน่วยงานในการขับเคลื่อนศิลปะและวัฒนธรรมในระดับสังคม

## 2. Economic (เศรษฐกิจ)

สภาพเศรษฐกิจของประเทศและแนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีผลต่อการสนับสนุนงบประมาณและการพัฒนากิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรม

*ปัจจัยที่ส่งผล* : ความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดด้านงบประมาณของภาครัฐ ขณะเดียวกันมีแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : หน่วยงานต้องบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากทุนทางวัฒนธรรม

## 3. Social (สังคมและวัฒนธรรม)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและพฤติกรรมของผู้คนส่งผลต่อรูปแบบการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรม

*ปัจจัยที่ส่งผล* : การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตและพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ รวมถึงการใช้สื่อดิจิทัลในการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : สำนักศิลปะและวัฒนธรรมต้องพัฒนารูปแบบกิจกรรมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความสร้างสรรค์ ทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในปัจจุบัน

## 4. Technological (เทคโนโลยี)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร การเรียนรู้ และการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม

*ปัจจัยที่ส่งผล* : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อมัลติมีเดีย และเทคโนโลยีเสมือนจริงที่สามารถนำมาใช้ในการจัดแสดงและเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรม

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : หน่วยงานจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เช่น นิทรรศการดิจิทัล พิพิธภัณฑ์เสมือนจริง หรือฐานข้อมูลวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเข้าถึงองค์ความรู้

## 5. Environmental (สิ่งแวดล้อม)

แนวโน้มการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการบริหารจัดการพื้นที่และทรัพยากรของหน่วยงาน

*ปัจจัยที่ส่งผล* : กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน รวมถึงนโยบายการบริหารจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กร

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : สำนักศิลปะและวัฒนธรรมต้องส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมถึงพัฒนาการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

## 6. Legal (กฎหมายและข้อบังคับ)

กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องมีผลต่อแนวทางการดำเนินงานและการบริหารจัดการของหน่วยงาน

*ปัจจัยที่ส่งผล* : กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ การคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรม และทรัพย์สินทางปัญญา

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : หน่วยงานต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใสและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

## 7. Competitor (คู่แข่ง)

การแข่งขันของแหล่งเรียนรู้และองค์กรด้านศิลปะและวัฒนธรรมส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบการนำเสนอและกิจกรรมของหน่วยงาน

*ปัจจัยที่ส่งผล* : การเพิ่มขึ้นของพิพิธภัณฑ์ ศูนย์วัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการนำเสนอที่ทันสมัย

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : สำนักศิลปะและวัฒนธรรมต้องพัฒนานวัตกรรมการจัดแสดงและกิจกรรมทางวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจ

## 8. Customer & Stakeholder (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน

*ปัจจัยที่ส่งผล* : ความต้องการของนักศึกษา บุคลากร ชุมชน และเครือข่ายทางวัฒนธรรมที่ต้องการแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและเข้าถึงได้ง่าย

*ผลต่อการเปลี่ยนแปลง* : หน่วยงานต้องพัฒนากิจกรรมและแหล่งเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่ายทางวัฒนธรรม

**สรุป** : การดำเนินงานของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ ทั้งด้านนโยบายการพัฒนาประเทศ แนวโน้มเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งล้วนส่งผลต่อบทบาทและรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงาน ในขณะเดียวกัน การแข่งขันของแหล่งเรียนรู้ทาง

วัฒนธรรมและความคาดหวังของสังคมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้หน่วยงานต้องพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างคุณค่าทางศิลปะและวัฒนธรรมแก่สังคมได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

## 6. แนวคิด ทิศทาง นโยบายรัฐบาล และแผนด้านต่าง ๆ ของประเทศ

### 6.1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

**วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”** หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ยุทธศาสตร์ชาติ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุขเน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกภพ อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่นๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยให้คนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัชยสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มี

วินัย วิชาชีพ และความเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่งเสริมคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชนและสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้านอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง

## 6.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) เป็นแผนที่มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการมุ่งเน้น โดยเริ่มต้นจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์ แนวโน้ม พร้อมทั้ง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในประเทศ ภูมิภาคและระดับโลก เพื่อประเมินความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทเงื่อนไขข้อจำกัดที่ประเทศไทยต้องเผชิญ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาประเทศในมิติด้านต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงหรือเป็นองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติอย่างรอบด้านก่อน มาสู่การกำหนดจุดเน้นเชิงเป้าหมายที่ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นดำเนินงานให้บรรลุผลในระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ เพื่อให้ประเทศพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืนและสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

### จุดเน้นและประเด็นพัฒนาหลักในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

1) **การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม** มุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญ ผ่านการผลักดันส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ ที่ตอบโจทย์พัฒนาการของสังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม

2) **การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่** มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมและเร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต

3) **การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม** มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในเชิงรายได้ พื้นที่ ความมั่งคั่ง และการแข่งขันของภาคธุรกิจ ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม กระจายโอกาสทางเศรษฐกิจและจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งเพิ่มโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจให้เปิดกว้างและเป็นธรรม

4) **การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน** มุ่งลดการก่อมลพิษควบคู่ไปกับการผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ ตลอดจนลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี 2593 และบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2608

5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ มุ่งสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลามีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

#### หมุดหมายการพัฒนา

เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจน และให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วน ในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อน ประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยไปสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจ สร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

#### 1) มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศไทยชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน

#### 2) มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้

หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

#### 3) มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

#### 4) มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

### 6.3 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579

แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เป็นแผนระยะยาว 20 ปี จัดทำขึ้นเพื่อให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งเน้นจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาประเทศ

#### วิสัยทัศน์ (Visions)

“คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21”

วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ
- 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคีและร่วมมือผนึกกำลัง มุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

#### เป้าหมายการจัดการศึกษา 5 ประการ มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) เด็กปฐมวัย มีพัฒนาการสมวัย ประชากรทุกคนมีโอกาสได้รับบริการทางการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ประชากรที่อยู่ในกำลังแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ประชากรสูงวัยได้เรียนรู้ ฝึกฝนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะเพื่อการทำงานหรือการมีชีวิตรองวัยทำงานอย่างมีคุณค่าและเป็นสุข

2) ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity) ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มปกติ ผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้มีความบกพร่องด้านต่างๆ ผู้

พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีภูมิหลังทางสังคมหรือฐานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันได้รับโอกาสและการบริการทางการศึกษาอย่าง**เสมอภาคและเท่าเทียม**

3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ (Quality) ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการ**ศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน** เพื่อพัฒนาคุณลักษณะทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลให้ไปได้ไกลที่สุดเท่าที่ศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลพึงมีภายใต้ระบบเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ สังคมแห่งปัญญา และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรมและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) หน่วยงาน สถานศึกษาและสถาบันการศึกษาทุกแห่งสามารถ**บริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ** ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล จัดให้มีระบบการจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ก่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนให้บรรลุศักยภาพและขีดความสามารถของตน และส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมที่ศักยภาพและความพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทุนและร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบันและองค์กรต่างๆ ในสังคมและผู้เรียน ผ่านมาตรการทางการเงินและการคลังที่เหมาะสม

5) ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการทำงานของกำลังคนในประเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน สังคม และประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ที่จะนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการศึกษาก่อสร้างที่สร้างความมั่นคงในชีวิตของประชาชนสังคมและประเทศชาติ และการสร้างเสริมการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

#### 6.4 แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570)

เป็นการพัฒนาอุดมศึกษาระยะ 5 ปี ใน 3 ประเด็นหลัก คือ บัณฑิตและกำลังคน ระบบนิเวศวิจัยและอุดมศึกษาใหม่ ซึ่งครอบคลุมความหลากหลายของกิจกรรมในระบบอุดมศึกษา ทั้งที่เป็นจุดแข็งสามารถสร้างผลผลิตแก่ระบบอุดมศึกษาและผลลัพธ์ประเทศ และส่วนที่เป็นจุดอ่อนจากการพัฒนาเพื่อแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ได้คำนึงถึง 4 พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาและหลักสิทธิและเสรีภาพทางวิชาการเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคน (Capacity Building)** โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) ควบคู่กับการสร้างความตระหนักรู้เรื่องผลกระทบของกิจกรรมมนุษย์ที่มีต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Ecological Footprint) เพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจหมุนเวียนอันเป็นหัวใจสำคัญสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และทักษะพร้อมรับกับการ

เปลี่ยนแปลงสู่อนาคต (Transversal Skills) พร้อมยกระดับคุณภาพการศึกษาและสมรรถนะของกำลังคนให้ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ ตลอดจนเสริมสร้างบุคลากรคุณภาพสูงของสถาบันอุดมศึกษาและผลักดันให้เกิดการยกระดับชุมชนวิชาการของไทย (Academic Community) ให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมระบบนิเวศวิจัยอุดมศึกษา (Research Ecosystem Building)** พัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผ่านวิจัยสถาบันอุดมศึกษาที่มีมาตรฐาน (Quality Infrastructure) และผลักดันให้เกิดวิจัยขั้นพื้นฐาน (Blue Skies Research) ค้นพบองค์ความรู้ (Scientific Skills) ให้แก่บัณฑิตและนักวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา (Postgraduate Research) ระดับหลังปริญญาเอก (Postdoctoral Research) และการพัฒนาทักษะการคิดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Thinking)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดระบบอุดมศึกษาใหม่** โดยมุ่งเน้นปรับการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาให้ยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลข้อเท็จจริง ที่มีความโปร่งใส ทั้งนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และระบบการข้อมูล (Big Data) เพื่อการอุดมศึกษาและวิจัยสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการทางการศึกษา รองรับสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างสมบูรณ์

**การขับเคลื่อนสำคัญ** จากประเด็นสำคัญของกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดเป็น 7 นโยบายหลัก และ 3 กลไกหลักต่อความสำคัญเร่งด่วน เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนที่สำคัญให้บรรลุผลเป็นรูปธรรม บนพื้นฐานของความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## 7 นโยบายหลัก

1. กำลังคนสมรรถนะและศักยภาพสูง ตอบโจทย์การพัฒนาอุตสาหกรรมตามโมเดล BCG (ด้านเกษตรและอาหาร การแพทย์และสุขภาพ การท่องเที่ยว และพลังงาน รวมถึงวัสดุและเคมีชีวภาพ) และอุตสาหกรรมเป้าหมายตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ อววน.
2. กำลังคนระดับสูงที่มีทักษะรองรับอุตสาหกรรมและบริการใหม่แห่งอนาคตเพิ่มขึ้น
3. วิสาหกิจชุมชน ระบบเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม รวมถึง SMEs, IDEs และ Deep Tech : Start up มีความเข้มแข็ง และสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์
4. การรองรับสังคมสูงวัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยสมบูรณ์
5. การสร้างความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์
6. ศูนย์กลางความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ (Hub of Talent & Knowledge)
7. โครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในสถาบันอุดมศึกษาที่เข้มแข็ง

### 3 กลไกหลัก

1. การปฏิรูประบบการเงินและงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การส่งเสริมธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
3. การยกระดับฐานข้อมูลระบบอุดมศึกษาให้มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง แม่นยำ มีเสถียรภาพ

## 6.5 แผนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับประเทศไทย (Thailand's SDG Roadmap)

คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2562 ได้มีมติเห็นชอบหลักการร่างแผนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับประเทศไทย (Thailand's SDG Roadmap) ซึ่งแผนการขับเคลื่อนฯ ครอบคลุมการดำเนินการหลักใน 6 ด้าน ดังนี้

**1. การสร้างการตระหนักรู้** ดำเนินการให้ทุกภาคส่วนมีความรู้และความเข้าใจในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการดำเนินการทั้งในระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความยั่งยืน

**2. การเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนกับแผน 3 ระดับของประเทศ** ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างประเทศให้มั่นคง โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

**3. กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน** มีคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนในระดับนโยบาย และหน่วยงานภาครัฐบูรณาการร่วมกับทุกภาคส่วนของสังคมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

**4. การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน** ดำเนินงานโดยยึดหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งขยายผลสู่การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับพื้นที่ (SDG Localization)

**5. ภาศึการพัฒนา** สนับสนุนความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งในประเทศและภาศึการพัฒนา ระหว่างประเทศ เพื่อร่วมขับเคลื่อนประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

6. การติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยระบบฐานข้อมูลกลางที่มีการรายงานความก้าวหน้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ



ภาพที่ 13 แผนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับประเทศไทย (Thailand's SDG Roadmap)

### 7. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

#### จุดแข็ง (Strengths)

- สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มีอาคารโบราณที่มีคุณค่าทางศิลปะและวัฒนธรรม และเป็นแหล่งเรียนรู้ทางศิลปะและวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์ที่ได้รับการยกย่อง รวมถึงรางวัลด้านการอนุรักษ์อาคารสถาปัตยกรรมดีเด่น รางวัลพิพิธภัณฑสถานด้านสังคม ศิลปะ และวัฒนธรรม และรางวัลดีเด่นด้านการอนุรักษ์และสืบสาน และด้านการสื่อความหมายและสร้างประสบการณ์ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก
- สำนักศิลปะและวัฒนธรรมมีบุคลากรที่มีศักยภาพ รักองค์กร ทำงานเป็นทีม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน
- สำนักศิลปะและวัฒนธรรมจัดโครงการและกิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาแบบชาววัง สอนสุนทราภรณ์ที่มีความหลากหลายระดับชาติและสากล
- สำนักศิลปะและวัฒนธรรมมีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกที่ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
- สำนักศิลปะและวัฒนธรรมมีการบริหารงาน/ การมอบอำนาจหน้าที่ที่มีความคล่องตัวและชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

- บุคลากรสำนักศิลปะและวัฒนธรรมบางส่วนยังไม่เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารทางภาษาอังกฤษ
- ผลกระทบที่ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงาน เช่น การจัดโครงการ/การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

- สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มีวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศบางส่วน ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 10 ปี ส่งผลให้ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน

### โอกาส (Opportunities)

- สำนักศิลปะและวัฒนธรรมมีเครือข่ายความร่วมมือทางวัฒนธรรมที่เห็นความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรม และสามารถพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมให้มีผลงานมากขึ้นและเป็นรูปธรรม
- สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มีช่องทางการสื่อสาร/การประชาสัมพันธ์ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและการเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมไปสู่สาธารณชนในระดับชาติและนานาชาติที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทากำหนดให้งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเป็นภารกิจหลัก และสนับสนุนภารกิจด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้มีผลงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- บุคลากรสำนักศิลปะฯ ได้รับการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษอย่างจริงจังและมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- นโยบายและแนวโน้มการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของประเทศ เอื้อต่อการพัฒนาและเผยแพร่กิจกรรม รวมถึงแหล่งเรียนรู้และพิพิธภัณฑ์ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

### ภัยคุกคาม (Threats)

- ผลกระทบจากวัฒนธรรมกระแสนิยม (Popular Culture / Pop Culture) ที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของเยาวชนรุ่นใหม่ อาจส่งผลให้การปลูกฝังค่านิยมในการอนุรักษ์ความเป็นไทยลดลง
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน อาจส่งผลให้การปรับตัวและการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- หน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่นบางแห่งยังขาดความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญต่องานด้านศิลปะและวัฒนธรรมน้อย
- ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว อาจส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

### โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

- การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และพิพิธภัณฑ์ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นที่สร้างสรรคการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Space) สำหรับนักศึกษา บุคลากร และประชาชน

- การต่อยอดศักยภาพของ อาคารโบราณและทุนทางวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ในการจัดกิจกรรม นิทรรศการ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างการรับรู้และเพิ่มคุณค่าทาง วัฒนธรรมแก่สังคม
- การพัฒนาการเผยแพร่องค์ความรู้และกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมผ่าน สื่อดิจิทัลและ แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อขยายการเข้าถึงของผู้เรียนและประชาชนในระดับชาติและนานาชาติ
- การเสริมสร้าง เครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปะและวัฒนธรรม กับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อร่วมพัฒนากิจกรรมทางวัฒนธรรมและยกระดับบทบาทของหน่วยงานต่อสังคม

## ส่วนที่ 2

### การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและทิศทางการบริหาร สำนักศิลปะและวัฒนธรรมใน 5 ปีข้างหน้า

#### 1. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ในระยะ 5 ปีข้างหน้า การดำเนินงานของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมจะมุ่งปรับบทบาทและทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกับโลกดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับการบริหารจัดการด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างคุณค่าเชิงสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ สร้างสรรค์จากทุนทางวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำนักศิลปะและวัฒนธรรมจะมุ่งพัฒนาแหล่งเรียนรู้และพื้นที่ทางวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่มีความร่วมสมัย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดแสดง การสื่อสาร และการเผยแพร่องค์ความรู้ อาทิ การพัฒนาระบบคลังข้อมูลวัฒนธรรมในรูปแบบดิจิทัล การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสื่อเสมือนจริงและสื่อสามมิติในพื้นที่จัดแสดง เช่น อุโมงค์ประวัติศาสตร์ รวมถึงการพัฒนารูปแบบการจัดนิทรรศการเชิงปฏิสัมพันธ์และพิพิธภัณฑ์มีชีวิต เพื่อเพิ่มมิติของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้าชม

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ชุมชน และภาคีทางวัฒนธรรม เพื่อร่วมกันอนุรักษ์ สืบสาน และต่อยอดทุนทางวัฒนธรรมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การยกระดับบทบาทของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นกลไกสำคัญของมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนศิลปะและวัฒนธรรมควบคู่กับการพัฒนาสังคมในอนาคต

#### 2. ทิศทางการบริหารสำนักศิลปะและวัฒนธรรมใน 5 ปีข้างหน้า

การกำหนดทิศทางการบริหารสำนักศิลปะและวัฒนธรรมใน 5 ปีข้างหน้า ได้พิจารณากำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ 1) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity : SO) 2) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) และ 3) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

##### โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities: SO)

1. นโยบายของประเทศที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนทุนทางวัฒนธรรมและ Soft Power เปิดโอกาสให้ศิลปะและวัฒนธรรมสามารถพัฒนาเป็นกิจกรรมและโครงการที่สร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจ สร้างสรรค์

2. ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อเสมือนจริง เชื้อต่อการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้และการจัดแสดงด้านศิลปะและวัฒนธรรม เช่น พิพิธภัณฑ์ดิจิทัล นิทรรศการเชิงปฏิสัมพันธ์ และการนำเสนอเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ผ่านสื่อสมัยใหม่

3. แนวโน้มการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความสนใจด้านอัตลักษณ์ท้องถิ่น เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นพื้นที่เรียนรู้ของนักศึกษา เยาวชน และประชาชนทั่วไป

#### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC)

1. การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ส่งผลให้รูปแบบการเข้าร่วมกิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมลดลง

2. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับการจัดแสดงและการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม

3. ความจำเป็นในการปรับรูปแบบการนำเสนอศิลปะและวัฒนธรรมให้มีความร่วมสมัย ขณะเดียวกันต้องคงคุณค่าและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้

#### ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)

1. การมีองค์ความรู้ บุคลากร และเครือข่ายด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ที่สามารถบูรณาการกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม

2. การมีแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย เช่น พิพิธภัณฑ์ แหล่งจัดแสดงนิทรรศการ และกิจกรรมทางวัฒนธรรม ที่สามารถพัฒนาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของสังคม

3. บทบาทของมหาวิทยาลัยในการเป็นสถาบันทางวิชาการที่ส่งเสริมการอนุรักษ์ สืบสาน และพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

### 3. ทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2569 – 2573)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีความเป็น **มืออาชีพเชิงรุก (Proactive Professionals)** โดยเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัล การวิจัย นวัตกรรม และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมในบริบทสากล เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและแนวคิดสมัยใหม่ในการอนุรักษ์ สืบสาน และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาพื้นที่สร้างสรรค์การเรียนรู้เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยมืออาชีพ

มุ่งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้เป็น พื้นที่เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Space) ที่ทันสมัย ปลอดภัย และเชื้อต่อการเรียนรู้ของนักศึกษา บุคลากร และประชาชน โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการพัฒนาพื้นที่จัดแสดง นิทรรศการ และกิจกรรมทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งส่งเสริมการบริหารจัด

การพลังงาน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปลูกฝังจิตสำนึกในการใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อลดการใช้พลังงานและวัสดุสิ้นเปลือง และสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บริหารจัดการระบบเครือข่ายเพื่อสร้างพันธมิตรทางการศึกษาและโอกาสทางการตลาด**

มุ่งสร้างและพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership Network) กับ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรด้านศิลปะและวัฒนธรรมทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ กิจกรรม และโครงการด้านศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งขยายโอกาส ในการเผยแพร่และสร้างการรับรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

โดยมุ่งพัฒนา พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ และแหล่งเรียนรู้ 3 ศิลป์รัตนโกสินทร์ ให้เป็นแหล่ง เรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและเป็นที่รู้จักในระดับประเทศและนานาชาติ ผ่านการจัดนิทรรศการ เชิงสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการนำเสนอเรื่องราวทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม และการสร้าง การมีส่วนร่วมของสังคม

## ส่วนที่ 3

### แผนยุทธศาสตร์สำนักศิลปะและวัฒนธรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573)

#### 1. วิสัยทัศน์ :

แหล่งการเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมระดับชาติและสากล

#### 2. พันธกิจ :

1. อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมสู่สากล
2. ให้บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์
3. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมรัตนโกสินทร์บนฐานของผลงานวิจัยและแหล่งข้อมูลเครือข่าย

#### 3. ภารกิจ :

ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

#### 4. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม :

สร้างเสริมคุณภาพการให้บริการศิลปวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กร :

1. ทีมงานเป็นหัวใจ (Team Working)
2. ใช้เทคโนโลยีประยุกต์งาน (IT Application)
3. สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Enhancement)
4. เชิดชูธรรมาภิบาล (Good Governance)
5. บริหารงานตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ (Ethical Practice)

#### 5. สมรรถนะหลัก :

มีความสามารถร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

## 6. ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ :

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

**เป้าหมาย :** บุคลากรมีสมรรถนะในระดับมืออาชีพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**วัตถุประสงค์ :** สร้างบุคลากรมืออาชีพที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะด้านที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** พัฒนาพื้นที่สร้างสรรค์การเรียนรู้เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยมืออาชีพร

**เป้าหมาย :** บุคลากรมีจิตสำนึกด้านการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

**วัตถุประสงค์ :** เสริมสร้างจิตสำนึกด้านความพอเพียงและสุขภาวะที่ยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** บริหารจัดการระบบเครือข่ายเพื่อสร้างพันธมิตรทางการศึกษาและโอกาสทางการ

ตลาด

**เป้าหมาย :** สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มีความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปะและวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์เพื่อสร้างกิจกรรมในระดับชาติและนานาชาติ

**วัตถุประสงค์ :** ขับเคลื่อนกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปวัฒนธรรม และเครือข่ายพิพิธภัณฑ์

แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573) สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

Key Results (KR) มหาวิทยาลัย	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (Goals)/วัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงาน	กลยุทธ์หน่วยงาน	Key Results (KR) หน่วยงาน	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					โครงการระดับมหาวิทยาลัย	วิธีการดำเนินงาน (Tactics)	โครงการ/กิจกรรม (Project)	ผู้รับผิดชอบ
						2569	2570	2571	2572	2573				
KR3.2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 90)	S3.2 ยกระดับบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (KR3.2)	Goal : บุคลากรมีสมรรถนะในระดับมืออาชีพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต  Objective : สร้างบุคลากรมืออาชีพที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะด้านที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	S1.1 ยกระดับบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	KR1.1.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละ	90	100	100	100	100	1.โครงการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามตำแหน่งงาน	T1: วิเคราะห์สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง T2: จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร T3: ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าร่วมการอบรม/พัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน T4: ติดตามผลการเข้าร่วมอบรมและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของบุคลากร T5: สรุปผลการดำเนินงาน	P1: โครงการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามตำแหน่งงาน	ผู้กำกับ : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน ผู้รับผิดชอบ : น.ส.ลักขณา นาคกล่อม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศึกษาวิจัยที่สร้างสรรค์การเรียนรู้เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยมีอาชีพ

Key Results (KR) มหาวิทยาลัย	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (Goals)/วัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงาน	กลยุทธ์หน่วยงาน	Key Results (KR) หน่วยงาน	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					โครงการระดับมหาวิทยาลัย	วิธีการดำเนินงาน (Tactics)	โครงการ/กิจกรรม (Project)	ผู้รับผิดชอบ
						2569	2570	2571	2572	2573				
KR4.1 จำนวนระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	S4.3 สร้างวัฒนธรรมในการเห็นคุณค่าในการลดต้นทุน (KR4.1)	Goal : บุคลากรมีจิตสำนึกด้านการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า  Objective : เสริมสร้างจิตสำนึกด้านความพอเพียงและสุขภาวะที่ยั่งยืน	S2.1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นคุณค่าในการลดต้นทุน	KR2.1.1 จำนวนโครงการที่สร้างจิตสำนึกและการรับรู้เรื่องการลดต้นทุนและการประหยัด	โครงการ	1	1	1	1	1	โครงการสร้างจิตสำนึกและการรับรู้เรื่องการลดต้นทุนและการประหยัด	T1: แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน T2: จัดประชุมเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้แนวทางการประหยัดพลังงาน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน T3 : บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน T4: ติดตามผล T5: สรุปผลการดำเนินงาน	P1: โครงการปลูกฝังจิตสำนึกการประหยัดพลังงาน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	ผู้กำกับ : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน ผู้รับผิดชอบ : นายรชต ศรีสกุล

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการระบบเครือข่ายเพื่อสร้างพันธมิตรทางการศึกษาและโอกาสทางการตลาด

Key Results (KR) มหาวิทยาลัย	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (Goals)/วัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงาน	กลยุทธ์หน่วยงาน	Key Results (KR) หน่วยงาน	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					โครงการระดับมหาวิทยาลัย	วิธีการดำเนินงาน (Tactics)	โครงการ/กิจกรรม (Project)	ผู้รับผิดชอบ
						2569	2570	2571	2572	2573				
KR6.1 จำนวนโครงการความร่วมมือกับเครือข่ายและพันธมิตรในอุตสาหกรรมมูลค่าเพิ่มสูง (10+2) ในการจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการและการจัดหารายได้ (S6.1)	S6.1 สร้างเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อเติบโตอย่างมีทิศทาง ตรงกลุ่มเป้าหมาย SSRU Alliance Matrix (KR6.1)	Goal : สำนักศิลปะฯ มีความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปะและวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์เพื่อสร้างกิจกรรมในระดับชาติและนานาชาติ  Objective : ขับเคลื่อนกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปวัฒนธรรมและเครือข่ายพิพิธภัณฑ์	S3.1 สร้างกิจกรรมร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปะและวัฒนธรรมและเครือข่ายพิพิธภัณฑ์	K3.1.1 จำนวนโครงการที่สร้างความร่วมมือ	โครงการ	1	1	1	1	1	1.โครงการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อเติบโตอย่างมีทิศทาง	T1: ประสานงานการจัดกิจกรรมกับสำนักงานบริหารและพัฒนางานความรู้ (องค์การมหาชน) และกลุ่มเครือข่ายทางพิพิธภัณฑ์ T2: นำเสนอข้อมูลการจัดกิจกรรม T3: จัดเตรียมความพร้อมของกิจกรรม T4: ดำเนินการ T5: สรุปและรายงานผล	P1: โครงการ Night at the Museum	ผู้กำกับ : รองผู้อำนวยการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และความร่วมมือ ผู้รับผิดชอบ : นางสาววิมลฉัตร เลิศคชสิทธิ์

## ส่วนที่ 4

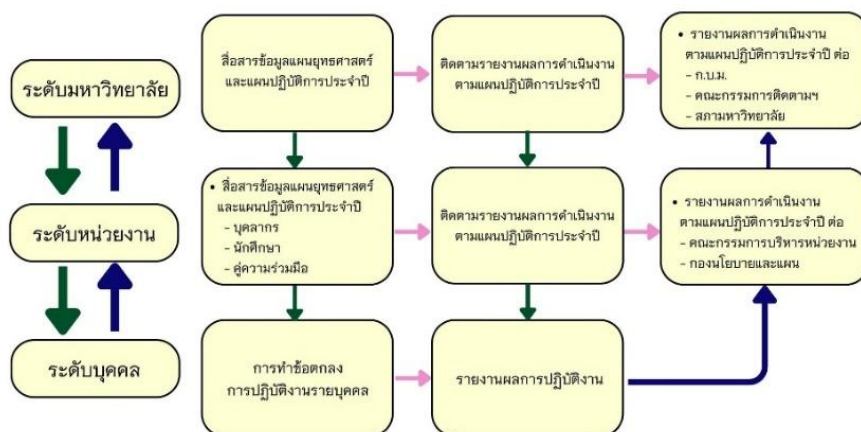
### การกำกับติดตาม และการรายงานผลการดำเนินงาน

ปัจจัยสำคัญของการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีด้วย และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบในส่วนของการวางแผนยุทธศาสตร์ได้มีกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็น และพิจารณากำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรตามที่กล่าวแล้ว ดังนั้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้จึงต้องมีการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

#### การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล

สำนักศิลปะฯ มีขั้นตอนในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน และไปในแนวทางเดียวกัน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยคือ **“ผู้นำการสร้างมืออาชีพ”** ที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ
2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ บุคลากร ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
4. การประสานงานภายในหน่วยงานในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการของแต่ละฝ่ายให้มีความก้าวหน้า
5. การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับทุกเดือน เพื่อรายงานผลให้กับคณะกรรมการบริหารสำนักศิลปะฯ คณะกรรมการประจำ รัับทราบ



ภาพที่ 5 การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามผล

# ภาคผนวก

## ภาคผนวก 1

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม



คำสั่งสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

ที่ ๕๑๖.๑/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๙ - ๒๕๗๓) แผนปฏิบัติการ  
การ และแผนงานประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีภารกิจหลักในการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด เพื่อให้สำนักศิลปะและวัฒนธรรมมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลสัมฤทธิ์สูงสุด ในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีลงไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องและครอบคลุมกับทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สำนักศิลปะและวัฒนธรรม จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ทางการเงิน และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังต่อไปนี้

๑. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม		ประธาน
๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน		รองประธาน
๓. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและกิจกรรม		กรรมการ
๔. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และความร่วมมือ		กรรมการ
๕. นางสาวสุลาวัลย์	พันธ์ศรี	กรรมการ
๖. นางสาวลักขณา	นาคกล่อม	กรรมการ
๗. นายวีโรจน์	สิงห์สำทอง	กรรมการ
๘. นายชนะภพ	วัฒนโอฬาร	กรรมการ
๙. นางสาววิมลฉัตร	เลิศชสิทธิ์	กรรมการ
๑๐. นายกษิติศ	คงปาน	กรรมการ
๑๑. นางสาวจริยพร	บัวระพันธ์	กรรมการ
๑๒. นายรชต	ศรีสกุล	กรรมการ
๑๓. นางสาวอรุณี	ทราสารวัตร	กรรมการ
๑๔. นางสาวศรัณภัสร์	แสงทอง	กรรมการและเลขานุการ

**หน้าที่**

๑. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๙ - ๒๕๗๓) แผนปฏิบัติการ  
ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ และแผนงานประจำ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

๑.๑ ทบทวนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

หน่วยงาน

๑.๔ จัดตั้งเงินงบประมาณให้ครอบคลุมทุกภารกิจของสำนักศิลปะและวัฒนธรรม  
 ๑.๕ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ  
 ๑.๖ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี และรายงานต่อคณะกรรมการ  
 ๑.๗ งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงาน

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ  
 ๑.๖ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี และรายงานต่อคณะกรรมการประจำ  
 ๑.๗ งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๘



(ดร.พีระพล ชัยวาทย์)

ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

27ต.ค.68 เวลา 09:27:18 Non-PKI Server Sign  
 Signature Code : QwA3A-DYANw-AzADY-ANAA1

## ภาคผนวก 2

รายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ  
แผนยุทธศาสตร์ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

## สรุปรายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

1. อาจารย์ ดร.พีระพล	ัชชวาลย์	ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนศักดิ์	ผดุงเศรษฐกิจ	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและกิจกรรม
3. อาจารย์ ดร.นันทิดา	โธลูกรรม	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และความร่วมมือ
4. อาจารย์กวีธา	ธรรมเจริญสถิต	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน
5. นางสาวสุลาวัลย์	พันธ์ศรี	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ
6. นางสาวลักขณา	นาคกล่อม	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
7. นายชนะภพ	วัฒนไธพาร์	รักษาการหัวหน้าฝ่ายอนุรักษ์ พัฒนา และ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8. นางสาวศรัณภัสร์	แสงทอง	หัวหน้าฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
9. นายวีโรจน์	สิงห์ลำพอง	นักวิชาการศึกษา
10. นางสาววิมลฉัตร	เลิศชสิทธิ์	ภัณฑารักษ์
11. นายกษิตติศ	คงปาน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
12. นายรชต	ศรีสกุล	นักวิชาการพัสดุ
13. นางสาวจริยพร	บัวระพันธ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป