

**แผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

ฉบับ พ.ศ.2555 – 2559

(สภาสถาบันเห็นชอบในการประชุม ครั้งที่ 1/2555 วันที่ 7 มิถุนายน 2555)

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
องค์ประกอบ	
1. เอกลักษณะ	5
2. ปรัชญา	5
3. ปณิธาน	5
4. วิสัยทัศน์	5
5. พันธกิจ	5
6. ค่านิยมองค์กร	5
7. วัฒนธรรมองค์กร	5
8. ยุทธศาสตร์หลัก	5
9. ประเด็นยุทธศาสตร์	6
10. ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	6
แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาศิลปกรรมศาสตร์	
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2561	
12. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	9
13. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	16
14. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	17
15. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	20
16. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	23
17. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6	26
ภาคผนวก	
สรุปการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการทำแผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์	31

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	จุดแข็ง (เรียงตามลำดับคะแนน)	32
2.	จุดอ่อน (เรียงตามลำดับคะแนน)	32
3.	โอกาส (เรียงตามลำดับคะแนน)	33
4.	อุปสรรค (เรียงตามลำดับคะแนน)	33
5.	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค	34
6.	สรุปตาราง SWOT MATRIX	35
7.	สรุปกลยุทธ์ SO Strategies จากตาราง SWOT MATRIX	36
8.	สรุปกลยุทธ์ WO Strategies จากตาราง SWOT MATRIX	37
9.	สรุปกลยุทธ์ ST Strategies จากตาราง SWOT MATRIX	38
10.	สรุปกลยุทธ์ WT Strategies จากตาราง SWOT MATRIX	39
11.	การพัฒนากุศลกร	41
12.	การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	42
13.	การพัฒนาระบบบริหารจัดการ (ต่อ)	43
14.	การพัฒนาวិชาการ	44
15.	การพัฒนาวิชาการ(ต่อ)	45
16.	ตัวอย่างแบบร่าง “วิสัยทัศน์”	46

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.	มติการพัฒนาสู่การวางแผนกลยุทธ์	40

บทนำ

แผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 1 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคณะศิลปกรรมศาสตร์อย่างยั่งยืนในช่วงระยะเวลา 5 ปี(พ.ศ.2555-2559) มุ่งหวังที่จะใช้หลักธรรมาภิบาลปรับปรุงระบบบริหารจัดการคณะศิลปกรรมศาสตร์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง รวมถึงการกำหนดภาพลักษณ์ของคณะศิลปกรรมศาสตร์ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในอนาคตโดยตระหนักถึงทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งยังสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ซึ่งอ้างอิงตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ยุทธศาสตร์การให้บริการกระทรวงศึกษาธิการ กรอบแผนอุดมศึกษา 15 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2531

กระบวนการทบทวนและยกร่างแผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์นั้น เกิดขึ้นจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การทำแผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์” ผ่านกระบวนการ “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ซึ่งได้รวบรวมความคิดเห็น ประเด็นปัญหา ข้อสังเกต ความต้องการและความคาดหวังต่อการพัฒนาคณะศิลปกรรมศาสตร์ของบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนและตัวแทนศิษย์เก่า ทำให้ทราบถึงสถานะของคณะศิลปกรรมศาสตร์ในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายใน คือจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงปัจจัยภายนอก คือโอกาสและอุปสรรค เพื่อให้คณะศิลปกรรมศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของเอเชียในการผลิตผลงานวิชาการและสร้างสรรค์ศิลปกรรมที่มีความเป็นเลิศ ตลอดจนผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะทางศิลปกรรมที่ได้มาตรฐานสากล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวมใน 5 ปีข้างหน้า

ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งหรือลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นของคณะศิลปกรรมศาสตร์มีหลายประการ ดังนี้

1. คณาจารย์ของคณะศิลปกรรมศาสตร์นั้นมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน มีคุณภาพและศักยภาพสูง
2. คณะศิลปกรรมศาสตร์เป็นคณะที่มีการเรียนการสอนด้านศิลปกรรมส่งผลให้คณะมีอัตลักษณ์เฉพาะแตกต่างจากคณะอื่นๆ
3. หลักสูตรมีความหลากหลายและได้มาตรฐานทั้งสาขาวิชาการละคอน สาขาวิชาพัสดราภรณ์ และสาขาวิชาศิลปะการออกแบบหัตถอุตสาหกรรม

4. ถึงแม้ว่าคณะศิลปกรรมศาสตร์เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าคณะอื่นๆกลับส่งผลให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีความสัมพันธ์อันดี คณาจารย์สามารถดูแลนักศึกษาได้อย่างทั่วถึง

5. ด้านความพร้อมทางกายภาพนั้น คณะศิลปกรรมศาสตร์มีพื้นที่ที่สามารถรองรับการขยายตัวและการจัดกิจกรรมต่างๆได้ เช่น พื้นที่จัดนิทรรศการ การจัดแสดงละครเวทีและการแสดงอื่นๆ เนื่องจากตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ซึ่งเป็นจุดศูนย์กลางของชุมชนในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมย่านชานเมือง สร้างโอกาสในการบริการวิชาการด้านศิลปกรรมแก่สังคมและชุมชน

โอกาสปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริมการพัฒนาคณะศิลปกรรมศาสตร์ มีดังนี้

1. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำให้คณะศิลปกรรมศาสตร์ได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากสังคม เอื้อต่อการขอความร่วมมือในด้านต่างๆ หรือทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ

2. นโยบายการขยายการศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ส่งเสริมให้คณะศิลปกรรมศาสตร์มีนโยบายเปิดหลักสูตรและสาขาเพิ่มเติมตามความต้องการของสังคม

3. แนวโน้มการให้ความสำคัญด้านศิลปวัฒนธรรม สร้างโอกาสแก่คณะศิลปกรรมศาสตร์ เนื่องจากมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีการเชื่อมโยงทางศิลปวัฒนธรรม เช่นดนตรีไทย นาฏศิลป์ไทย และสิ่งทอ เป็นต้น

4. นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของรัฐบาลสร้างโอกาสและส่งเสริมคณะศิลปกรรมศาสตร์สู่ระดับภูมิภาคอาเซียน (AEC)

5. ในอนาคตความพร้อมทางกายภาพของคณะศิลปกรรมศาสตร์นั้นจะมีศักยภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อโครงการสร้างรถไฟฟ้าสายบางซื่อ-รังสิตแล้วเสร็จ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปประเด็นสำคัญสู่การวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เปิดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมเพิ่มมากขึ้น

2. จัดโครงการหรือหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้บริการแก่ประชาชน

3. บริหารพื้นที่เพื่อให้บริการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ประชาชน

4. ปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน

5. พัฒนาคณาจารย์

6. จัดกิจกรรมระดมทุนในรูปแบบต่างๆ

7. ส่งเสริม/ประชาสัมพันธ์/เปิดหลักสูตรที่มีอัตลักษณ์เฉพาะ

8. จัดโครงการหรือหลักสูตรระยะสั้นเชิงรุกเพื่อให้บริการแก่ประชาชน

9. ปรับปรุงปฏิทินการรับเข้าศึกษาให้เหมาะสม

10. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักศึกษาและคณาจารย์ผู้สังคม
11. มีแผนการทำงานและติดตามผลงานที่มีประสิทธิภาพ
12. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ
13. ปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์กร

จากผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์จึงเกิดเป็นแผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์ที่มีความครอบคลุมการพัฒนาองค์กร ทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1. **มิตินโยบายบุคคล** ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ดังนี้
 - 1) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัย ฝึกอบรมทำตำแหน่งทางวิชาการ
 - 2) จัดทำแผนพัฒนาคณาจารย์
 - 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ศึกษาต่อตามแผน
 - 4) อบรมเพิ่มพูนความรู้และหาแหล่งทุนการศึกษาให้กับเจ้าหน้าที่
2. **มิตินโยบายหรือการปรับปรุงกระบวนการหลักของสถาบัน** การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของนักศึกษา ทิศทางการส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการและสังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ดังนี้
 - 1) วิเคราะห์ปัญหา วางแผนและปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารจัดการ
 - 2) กำหนดภาระงานของอาจารย์ให้เหมาะสม
 - 3) กำหนดขั้นตอนในการส่งต่องานที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
 - 4) ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ
 - 5) ปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศ
 - 6) แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงด้านอาคารสถานที่
 - 7) จัดสรรงบประมาณสำหรับจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเรียนการสอนให้มีจำนวนเพียงพอ
3. **มิตินโยบายวิชาการ** รวมถึงผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ดังนี้
 - 1) ดำรงและประเมินผลหลักสูตร ประเมินผลทุก 1 ปี ปรับปรุงทุก 5 ปี
 - 2) จัดทำโครงร่างและพัฒนาหลักสูตร
 - 3) ดำรงความต้องการบัณฑิตของภาคเศรษฐกิจและสังคม
 - 4) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร

- 5) สร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านศิลปกรรมทั้งภาครัฐและเอกชน
- 6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
- 7) ส่งเสริมจัดฝึกอบรมด้านวิชาการและงานวิจัยให้แก่คณาจารย์
- 8) จัดสรรทุนและจัดหาแหล่งทุนในการผลิตผลงานด้านวิชาการและงานวิจัย
- 9) ส่งเสริมคณาจารย์ในการเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ
- 10) ประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานต่างๆ แก่บัณฑิต
- 11) มอบรางวัลแด่ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จหรือสร้างชื่อเสียงแก่คณะศิลปกรรมศาสตร์

องค์ประกอบ

1. เอกลักษณ์ “การสร้างสรรคเพื่อสังคม”

หมายถึง การผลิตผลงานสร้างสรรค์ทางศิลปะและออกแบบ เผยแพร่ต่อสังคม เพื่อช่วยพัฒนาตนเอง สร้างคุณค่า สุนทรียภาพทางจิตใจและการใช้ชีวิต อันเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาสังคมแห่งการสร้างสรรคของชาติ

2. ปรัชญา การศึกษาด้านศิลปกรรมควรเป็นไปเพื่อจรรโลงความเป็นมนุษย์และสังคม

3. ปณิธาน “คณะศิลปกรรมศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของเอเชียในการผลิตผลงานวิชาการและสร้างสรรค์ศิลปกรรมที่มีความเป็นเลิศ ตลอดจนผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ และทักษะทางศิลปกรรมที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม”

4. วิสัยทัศน์ “ผลิตบัณฑิตศิลปกรรม สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ งานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์สู่สากล”

5. พันธกิจ "ให้คณะศิลปกรรมศาสตร์เป็นสถาบัน ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการให้การศึกษา สร้างผลงานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นการบริการให้กับสังคมในวงกว้าง พัฒนานักศึกษาด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับสาขาวิชา เท่าทันต่อองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งทางวิชาการและทางศิลปกรรมในระดับสากล "

6. ค่านิยมองค์กร “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีเอกภาพ”

“ Targeting for Excellence ;Together in Unity”

เป็นเลิศ หมายถึง มีผลการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ ผลิตบัณฑิตวิจัย บริการวิชาการแก่สังคมที่เป็นเลิศ

เอกภาพ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

7. วัฒนธรรมองค์กร

1. เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายแบบมีอาชีพ
3. ทำงานเป็นทีม
4. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เคารพตนเองและผู้อื่น

8. ยุทธศาสตร์หลัก

คณะศิลปกรรมศาสตร์มุ่งมั่นที่จะเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานระดับสากล และมุ่งสู่ความเป็นชั้นนำของเอเชีย ด้วยการสร้างสรรค์ผลงานศิลปกรรมที่มีความเป็นเลิศ สร้างองค์ความรู้และผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีความเป็นมืออาชีพ อันรองรับด้วยคุณธรรมและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและในระดับสากล โดยการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและจรรโลงสังคมโดยรวม

9. ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่เดิมให้ได้มาตรฐานสากลเสมอ ขยายหลักสูตรใหม่ๆให้มีความสอดคล้องกับบริบทในประเทศและในอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการและทางศิลปกรรมกับมหาวิทยาลัย หรือองค์กรวิชาชีพใน ASEAN และ /หรือเอเชีย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล และมีการเผยแพร่ผลงานทั้งในระดับประเทศหรือในระดับ ASEAN หรือนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ใช้ผลงานสร้างสรรค์ทางศิลปกรรมและผลงานทางวิชาการในการสะท้อนปัญหาในสังคมหรือเสนอทางออก โดยเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมจิตวิญญาณธรรมศาสตร์และทำนุบำรุงสังคม ประชาธิปไตย คุณธรรม ศิลปะ วัฒนธรรม ให้แก่ประชาชนและสังคมผ่านกิจกรรมในหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่สังคมและด้านการสร้างสรรค์ศิลปกรรมเพื่อเป็นบริการทางสุนทรียภาพ และสภาวะด้านจิตใจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล

10 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ของคณะศิลปกรรมศาสตร์นั้นเกิดขึ้นจาก “การสัมมนาเชิงปฏิบัติการการทำแผนกลยุทธ์คณะศิลปกรรมศาสตร์” ดังนี้

1 รวบรวมความคิดเห็น ประเด็นปัญหา ข้อสังเกต ความต้องการและความคาดหวังต่อการพัฒนา คณะศิลปกรรมศาสตร์ของบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนและตัวแทนศิษย์เก่า

2 การศึกษาตามกระบวนการ “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์”

- ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อคณะศิลปกรรมศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก

- ศึกษาวิเคราะห์บทบาทภารกิจหน้าที่ คุณลักษณะความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงาน การบริหารจัดการของคณะศิลปกรรมศาสตร์

3. กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดผลงาน

4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์

5. จัดทำแผนงานและ โครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และหรือเป้าประสงค์การบริหารจัดการของหน่วยงาน

6. จัดทำแผนปฏิบัติการและการให้ความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการ