# แผนพัฒนามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## ฉบับที่ 14

**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573**

RMUTP :
DRIVING TECHNOLOGY AND INNOVATION
FOR URBAN SOCIETY














พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ โปรดกระหม่อมให้
นายเกษม วัฒนชัย องคมนตรี เป็นผู้แทนพระองค์ ในการมอบปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปีการศึกษา 2567

# คำนำ

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน และระบบอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

ในฐานะมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมนวัตกรรม (กลุ่ม 2) ตามโครงการการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย จึงมุ่งใช้จุดแข็งด้านการจัดการศึกษาเชิงปฏิบัติ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง ส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ ผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ และเชื่อมโยงความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ชุมชน และเครือข่ายนานาชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

การจัดทำแผนฉบับนี้อาศัยกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาทั้งบริบทภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การประเมินตำแหน่งและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนและกลั่นกรองทิศทางการพัฒนา เพื่อเชื่อมโยงบริบทและความท้าทายไปสู่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน

แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 มุ่งขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคตภายในปี 2573” โดยกำหนด 5 ยุทธศาสตร์สำคัญ ครอบคลุมการพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูง การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การขับเคลื่อนนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิต การสร้างเครือข่ายและความเป็นสากล และการบริหารจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และนำไปสู่การพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยขอขอบคุณคณะกรรมการ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน ที่ได้ร่วมให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 จะเป็นกรอบทิศทางร่วมในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสร้างคุณค่าต่อผู้เรียน สังคม และประเทศต่อไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กันยายน 2569

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| คำนำ | ก |
| สารบัญ | ข |
| สารบัญตาราง | ง |
| สารบัญภาพ | จ |
| ผู้บริหาร | ฉ |
| สารจากอธิการบดี | ซ |
| บทสรุปผู้บริหาร | ซ |
| สรุปภาพรวมแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 | ญ |
| **01 บทที่ 1 บทนำ** | **1** |
| 1.1 หลักการและเหตุผล | 3 |
| 1.2 หลักการจัดทำแผน | 4 |
| 1.3 กรอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ | 5 |
| 1.4 วัตถุประสงค์ของแผน | 6 |
| **02 บทที่ 2 บริบทเชิงยุทธศาสตร์และสถานภาพมหาวิทยาลัย** | **7** |
| 2.1 นโยบายระดับชาติและทิศทางระบบอุดมศึกษา | 9 |
| 2.2 กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน | 10 |
| 2.3 กรอบนโยบายอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร | 11 |
| 2.4 ภาพรวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร | 12 |
| 2.5 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 | 14 |
| **03 บทที่ 3 กระบวนการจัดทำแผนและการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์** | **17** |
| 3.1 กระบวนการกำหนดและทบทวนยุทธศาสตร์ | 19 |
| 3.2 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร | 22 |
| **04 บทที่ 4 ทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนา** | **23** |
| 4.1 ปรัชญามหาวิทยาลัย | 25 |
| 4.2 ปรัชญาการศึกษา | 25 |
| 4.3 วิสัยทัศน์ | 25 |
| 4.4 พันธกิจ | 26 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | หน้า |
|---|---|
| 4.5 ค่านิยมหลัก | 26 |
| 4.6 วัฒนธรรมองค์กร | 27 |
| 4.7 สมรรถนะหลัก | 27 |
| 4.8 เอกลักษณ์ | 27 |
| 4.9 อัตลักษณ์ | 27 |
| 4.10 ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด | 30 |
| 4.11 กลยุทธ์ | 35 |
| 4.12 แผนที่ยุทธศาสตร์ | 43 |
| 4.13 แนวทางการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ | 43 |
| 4.14 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล | 45 |
| 4.15 โครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) | 63 |
| 4.16 คำอธิบายตัวชี้วัด | 65 |
| **บทที่ 5 การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล** | **81** |
| 5.1 การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ | 83 |
| 5.2 การติดตามและประเมินผล | 86 |
| **ภาคผนวก** | **89** |
| คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัย | 91 |
| การประชุมคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัย | 93 |
| กิจกรรม RMUTP Strategic Transformation Retreat 2026 | 94 |
| ผลการวิเคราะห์ SWOT | 139 |
| ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย | 141 |
| ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ | 142 |
| สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย | 142 |
| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ | 143 |


05

# สารบัญตาราง

หน้า

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล 47
**ตารางที่ 4 - 2** ตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) 63
**ตารางที่ 4 - 3** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.1.1 นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง 66
**ตารางที่ 4 - 4** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.1.2 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ 67
**ตารางที่ 4 - 5** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.1.3 รางวัลด้านผู้ประกอบการ 68
**ตารางที่ 4 - 6** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.2.1 หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 69
**ตารางที่ 4 - 7** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.1.1 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ 70
**ตารางที่ 4 - 8** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.1.2 งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา 71
**ตารางที่ 4 - 9** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.2.1 ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา 72
**ตารางที่ 4 - 10** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.3.1 บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม 73
**ตารางที่ 4 - 11** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 3.1.1 ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย 74
**ตารางที่ 4 - 12** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.1.1 ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา 75
**ตารางที่ 4 - 13** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings 76
**ตารางที่ 4 - 14** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 5.1.1 อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย 80

# สารบัญภาพ

หน้า

**ภาพที่ ฎ - 1** สรุปภาพรวมแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 ฎ
**ภาพที่ 2 - 1** โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 13
**ภาพที่ 2 - 2** ผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาของ QS Stars Rating System 14
**ภาพที่ 2 - 3** ผลการดำเนินงานที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) 15
**ภาพที่ 2 - 4** ประมวลภาพตัวอย่างผลงานอาจารย์และนักศึกษา 16
**ภาพที่ 3 - 1** กระบวนการกำหนดและทบทวนยุทธศาสตร์ 21
**ภาพที่ 4 - 1** บ้านยุทธศาสตร์การพัฒนาราชมงคลพระนครในระยะ 4 ปี 29
**ภาพที่ 4 - 2** แผนที่ยุทธศาสตร์ 41
**ภาพที่ 4 - 3** แนวทางการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ 42
**ภาพที่ 5 - 1** กระบวนการการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ 85
**ภาพที่ 5 - 2** การติดตามและประเมินผล 87
**ภาพที่ 5 - 3** ประมวลภาพตัวอย่างผลการดำเนินงานเพื่อก้าวสู่ความเป็นสากล 88

# Executive Team



"ขับเคลื่อนราชมงคลพระนครจากนโยบาย**สู่การปฏิบัติจริง**"

ดร.ณัฐวรพล รัชสิริวัชรบุล
อธิการบดี



"มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต ไม่ได้มีหน้าที่เพียงสร้างบัณฑิต แต่**ต้องสร้างอนาคตให้สังคม**"

ผศ.ดร.ปริญญ์ บุญกนิษฐ
รองอธิการบดี



"เปลี่ยนการบริหารจากการเน้นจัดกิจกรรมไปสู่การสร้างผลกระทบและ**คุณค่าที่วัดผลได้จริง**"

รศ.ดร.วรินทร์ สุดคนึง
รองอธิการบดี



"มหาวิทยาลัยเพื่อ**ชุมชนเมืองอัจฉริยะ**ขับเคลื่อนด้วย AI และ EV อย่างยั่งยืน"

ผศ.ดร.กร พวงนาค
รองอธิการบดี



"ออกแบบหลักสูตรร่วมกับภาคเอกชนตอบโจทย์อุตสาหกรรมและการันตี**การมีงานทำ 100%**"

ดร.คมเขต เพ็ชรรัตน์
รองอธิการบดี



"ยกระดับบุคลากรราชมงคลพระนครสู่สากลด้วย**นวัตกรรมและธรรมาภิบาล**"

ผศ.ดร.กษิดิ์เดช สุทธิวานิช
รองอธิการบดี



"SMART FINANCIAL GOVERNANCE ระบบการเงินอัจฉริยะพร้อมสนับสนุนทุกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่าง**มั่นคงโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ**"

ดร.มัณฑนา เตี๋ยวงษ์สุวรรณ์
รองอธิการบดี



"พัฒนานักศึกษารอบด้าน เสริมทักษะอนาคต สร้างภูมิคุ้มกันชีวิต**อย่างมีความสุข**"

ผศ.ดร.ยุทธภูมิ สุวรรณเวช
รองอธิการบดี

# สารจากอธิการบดี



โลกกำลังเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าที่เคย เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ เศรษฐกิจดิจิทัล และโครงสร้างตลาดแรงงานใหม่ ไม่ได้เป็นเพียง “ความท้าทาย” ของมหาวิทยาลัย แต่เป็นโอกาสสำคัญที่เราต้องใช้เพื่อกำหนดอนาคตของราชมงคลพระนคร แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 จึงไม่ใช่เพียงแผนสำหรับบริหารองค์การ แต่คือแผนสำหรับ “เปลี่ยนมหาวิทยาลัย” เราจะต่อยอดอัตลักษณ์ “บัณฑิตนักปฏิบัติ” ไปสู่การสร้าง “กำลังคนสมรรถนะสูงและนักนวัตกรรม” ที่ไม่เพียงพร้อมทำงาน แต่ต้องสามารถสร้างงาน สร้างเทคโนโลยี สร้างนวัตกรรม และสร้างคุณค่าให้แก่ประเทศ โดยใช้ AI เทคโนโลยีดิจิทัล และความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้และการทำงานในมหาวิทยาลัย งานวิจัยของเราต้องไม่หยุดอยู่ที่ผลงานทางวิชาการ แต่ต้องก้าวไปสู่เทคโนโลยีที่ใช้ได้จริง นวัตกรรมที่สร้างมูลค่า และผลงานที่สร้างผลกระทบต่อสังคม โดยเฉพาะการนำศักยภาพของมหาวิทยาลัยมาแก้โจทย์ของ “สังคมเมืองแห่งอนาคต” และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ราชมงคลพระนครมีทั้งความเชี่ยวชาญและโอกาสที่จะสร้างความแตกต่าง

ในขณะเดียวกัน เราต้องเปิดมหาวิทยาลัยสู่โลก เชื่อมโยงการศึกษา การวิจัย และนวัตกรรมกับภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ชุมชน และเครือข่ายนานาชาติ พร้อมพัฒนาระบบบริหารจัดการและฐานทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและมั่นคง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลงทุนกับอนาคตของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เป้าหมายของเราในปี 2573 จึงชัดเจน คือ การก้าวสู่ “มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคต” แต่ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ใดสำเร็จได้ด้วยเอกสาร ตัวชี้วัด หรืองบประมาณเพียงอย่างเดียว ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนเห็นเป้าหมายเดียวกัน กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และลงมือทำไปในทิศทางเดียวกัน

**“4 ปีต่อจากนี้ เราไม่ได้เพียงเดินตามการเปลี่ยนแปลงของโลก แต่ราชมงคลพระนครจะใช้ “เทคโนโลยีและนวัตกรรม” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างอนาคต เพราะอนาคตของมหาวิทยาลัย ไม่ได้เกิดจากสิ่งที่เราวางแผนไว้ แต่เกิดจากสิ่งที่เราร่วมกันลงมือทำตั้งแต่วันนี้”**

**(ดร.ณัฐวรพล รัชสิริวัชรบุล)**
**อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**

RMUTP PLAN RMUTP 14 2570 - 2573

# บทสรุปผู้บริหาร

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 จัดทำขึ้นภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้านประชากร เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน และระบบอุดมศึกษา โดยเฉพาะการขยายตัวของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบอัตโนมัติ (Automation) ตลาดแรงงานฐานสมรรถนะ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับบทบาทจากการผลิตบัณฑิตเป็นหลักไปสู่การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง การสร้างและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการสร้างคุณค่าและผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตเมืองอย่างเป็นรูปธรรม

ในฐานะมหาวิทยาลัยในกลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมนวัตกรรม (กลุ่ม 2) แผนฉบับนี้มุ่งยกระดับจุดแข็งด้านการจัดการศึกษาเชิงปฏิบัติ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ให้เชื่อมโยงกับการพัฒนากำลังคน การวิจัย การบริการวิชาการ ความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ตลอดจนเครือข่ายนานาชาติ เพื่อให้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยสามารถแปรไปสู่ผลลัพธ์ที่ใช้ประโยชน์ได้จริง และสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

การกำหนดทิศทางของแผนอาศัยกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงทิศทางการพัฒนาประเทศ บริบทภายในและภายนอก ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความท้าทาย ความได้เปรียบ และสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เข้าสู่การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และการนำไปปฏิบัติ พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนและกลั่นกรองทิศทางการพัฒนา เพื่อให้แผนสามารถขับเคลื่อนได้จริงในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน

จากบริบทและทิศทางดังกล่าว มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคตภายในปี 2573” โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญใน 5 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงและนักนวัตกรรม ยกระดับจาก “บัณฑิตนักปฏิบัติ” สู่กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างคุณค่า มีทักษะแห่งอนาคตและความเป็นผู้ประกอบการ ผลที่คาดว่าจะเกิด: มหาวิทยาลัยมีบัณฑิตและกำลังคนคุณภาพสูงที่พร้อมทำงาน สร้างงาน และแข่งขันได้ในบริบทเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต

2. ผลักดันเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ เชื่อมองค์ความรู้ งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และผู้ใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดการต่อยอดและสร้างมูลค่า

ผลที่คาดว่าจะเกิด: ผลงานวิจัยและนวัตกรรมถูกนำไปใช้จริง เกิดผู้ประกอบการและการต่อยอดเชิงเศรษฐกิจ พร้อมเพิ่มศักยภาพในการระดมทุนและความร่วมมือจากภายนอก

3. สร้างผลกระทบต่อสังคมเมืองและคุณภาพชีวิต ใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ปัญหาเมืองและคุณภาพชีวิต ผลที่คาดว่าจะเกิด: มหาวิทยาลัยมีผลงานที่สร้างผลกระทบต่อพื้นที่และประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับในบทบาทด้านนวัตกรรมเมืองและการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน

4. ยกระดับความเป็นสากลและการยอมรับในระดับนานาชาติ ขยายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และเครือข่ายต่างประเทศ เพื่อยกระดับการศึกษา การวิจัย และความสามารถในการแข่งขัน ผลที่คาดว่าจะเกิด: มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายและโอกาสทางวิชาการระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น มีชื่อเสียงและการยอมรับสูงขึ้น และมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลมากขึ้น

5. เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเองและความมั่นคงทางการเงิน พัฒนาศักยภาพด้านการศึกษา การวิจัย นวัตกรรม การบริการวิชาการ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ผลที่คาดว่าจะเกิด: มหาวิทยาลัยมีรายได้และฐานทรัพยากรที่มั่นคงมากขึ้น สามารถนำงบประมาณกลับมาลงทุนเพื่อพัฒนากำลังคน เทคโนโลยี นวัตกรรม และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านถูกถ่ายทอดสู่ 5 ยุทธศาสตร์ และ 12 ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นระบบเดียวกัน พร้อมใช้กรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เชื่อมการพัฒนาองค์กรและกระบวนการภายในไปสู่คุณภาพบริการ ผลลัพธ์ และผลกระทบที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวัง

การนำแผนสู่การปฏิบัติจะเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติราชการ งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และเครือข่ายความร่วมมือ พร้อมติดตามและประเมินผลจากข้อมูลจริงเทียบกับค่าเป้าหมาย แนวโน้ม และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถเร่งรัด ปรับทรัพยากร และทบทวนทิศทางได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้ากับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อสิ้นสุดแผนในปี 2573 มหาวิทยาลัยคาดหวังให้เกิดการยกระดับจากความโดดเด่นด้านการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ สู่การเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติที่สร้างกำลังคนสมรรถนะสูงและนักนวัตกรรมผลิตเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์ได้จริง สร้างผลกระทบต่อสังคมเมือง เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมีฐานการเงินที่มั่นคงเพียงพอสำหรับขับเคลื่อนการพัฒนาและสร้างคุณค่าต่อผู้เรียน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืน

# สรุปภาพรวมแผนพัฒนา

## มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573



RMUTP PLAN RMUTP 14 2570 - 2573

“จากศักยภาพ สู่ขีดความสามารถ”

## วิสัยทัศน์

"มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคต ภายในปี 2573"

## 5 ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ยุทธศาสตร์ที่ 3 | ยุทธศาสตร์ที่ 4 | ยุทธศาสตร์ที่ 5 |
|---|---|---|---|---|
| สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ และกำลังคนสมรรถนะสูง เพื่อชีวิตเมือง | พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเศรษฐกิจ และสังคมเมือง | ขับเคลื่อนนวัตกรรมเมือง และคุณภาพชีวิต อย่างยั่งยืน | ขยายความร่วมมือกับ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และเครือข่ายนานาชาติ | การบริหารจัดการ งบประมาณ เชิงยุทธศาสตร์ อย่างยั่งยืน |

## 12 กลยุทธ์/สิ่งที่จะดำเนินการ (แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. ยกระดับระบบการพัฒนานักศึกษาสมรรถนะสูง<br>2. พัฒนาระบบการเรียนรู้เพื่อสร้างผู้ประกอบการฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรม<br>3. ยกระดับศักยภาพนักศึกษาสู่เวทีการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ<br>4. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างกำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ | 1. เพิ่มขีดความสามารถในการระดมทุนวิจัยและนวัตกรรมจากภายนอก<br>2. ผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์<br>3. ขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อสร้างผู้ประกอบการ<br>4. พัฒนาบทบาทบุคลากรสู่ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม | 1. สร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมเมือง | 1. ขยายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม<br>2. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อน QS Ranking | 1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย |

## 12 ตัวชี้วัดในการวัดความสำเร็จครอบคลุม 5 ด้าน

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. นักศึกษาสมรรถนะสูง<br>2. นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ<br>3. รางวัลด้านผู้ประกอบการ<br>4. หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ | 5. งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก สนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่<br>6. งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา<br>7. ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา<br>8. บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม | 9. ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมือง และคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย | 10. ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา<br>11. QS World University Rankings | 12. อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย |

## จากแผนสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

### ผลผลิต (Output)

| | | | |
|---|---|---|---|
| หลักสูตร/โปรแกรม Future Skills, Non-degree, Micro-credential และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพิ่มขึ้น | โครงการวิจัย เทคโนโลยีต้นแบบ และนวัตกรรมได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น | ระบบนิเวศนวัตกรรม เครือข่ายความร่วมมือ และโครงการขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมเพิ่มขึ้น | แผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์และกลไกบริหารงบประมาณถูกขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ |

### ผลลัพธ์ (Outcome)

| | | | |
|---|---|---|---|
| นักศึกษาและบัณฑิตมีสมรรถนะสูงและเป็นผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น | งานวิจัยและนวัตกรรมถูกนำไปใช้ประโยชน์จริงและต่อยอดสู่ธุรกิจ/อุตสาหกรรม | การรับรู้ด้านนวัตกรรมเมือง ความเป็นสากล และอันดับ QS World University Rankings ดีขึ้น | งบประมาณภายนอกและรายได้มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ความสมดุลรายรับ - รายจ่ายดีขึ้น |

### ผลกระทบ (Impact)

| | | | |
|---|---|---|---|
| ประเทศมีกำลังคนสมรรถนะสูงรองรับเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต | เกิดผู้ประกอบการและนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ | สังคมเมืองมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น และมหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ | มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงิน พึ่งพาตนเองได้ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน |

# บทที่ 1 บทนำ






# HIGH-CAPABILITY WORKFORCE

บทนำมุ่งนำเสนอกรอบพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 โดยครอบคลุมหลักการและเหตุผล หลักการจัดทำแผน และวัตถุประสงค์ของแผน เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทาง และการพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

## 1.1 หลักการและเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร เทคโนโลยี และตลาดแรงงาน กำลังส่งผลต่อโครงสร้างและบทบาทของระบบอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะความก้าวหน้าของปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบอัตโนมัติ ซึ่งทำให้รูปแบบการทำงาน โครงสร้างอาชีพ และสมรรถนะที่ตลาดแรงงานต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การผลิตกำลังคนในระยะต่อไปต้องให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ควบคู่กับความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังส่งผลให้บทบาทของมหาวิทยาลัยขยายจากการจัดการศึกษาและผลิตบัณฑิต ไปสู่การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง รวมถึงการยกระดับความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนและบุคลากรให้สามารถเชื่อมโยงกับบริบทระดับนานาชาติ ผ่านการศึกษา การวิจัย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และความร่วมมือกับสถาบันและองค์กรในต่างประเทศ ขณะเดียวกัน ความท้าทายด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิต ทำให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภายใต้บริบทดังกล่าว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งมีจุดแข็งด้านการจัดการศึกษาเชิงปฏิบัติและตั้งอยู่ในบริบทของสังคมเมือง จึงกำหนดทิศทางการพัฒนาโดยมุ่งส่งเสริมบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูง เสริมสร้างความเป็นสากลและความเป็นนานาชาติ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม โดยใช้ศักยภาพด้านเทคโนโลยี วิชาชีพ และเครือข่ายความร่วมมือเป็นฐานสำคัญในการสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิต อันนำไปสู่การกำหนดกรอบทิศทางของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573 ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของมหาวิทยาลัยในระยะต่อไป

## 1.2 หลักการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14

การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ยึดหลักการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงบริบทการเปลี่ยนแปลง ทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ไปสู่การกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) เป็นฐานประกอบการพิจารณา เพื่อให้แผนสามารถถ่ายทอดสู่การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ภายใต้หลักการสำคัญดังนี้

1. เชื่อมโยงทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยกับบริบทและนโยบายที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร เทคโนโลยี และตลาดแรงงาน ควบคู่กับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาประเทศ ทิศทางการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อให้ทิศทางของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประเทศ

2. ใช้อัตลักษณ์ ศักยภาพ และความได้เปรียบของมหาวิทยาลัยเป็นฐานในการกำหนดทิศทาง โดยมุ่งปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสูง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานจริง ยกระดับอัตลักษณ์ “บัณฑิตนักปฏิบัติ” เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการศึกษาเชิงปฏิบัติ ควบคู่กับการใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีประยุกต์และเครือข่ายความร่วมมือในการเสริมสร้างความเป็นสากล และสร้างคุณค่าต่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม

3. ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมเป็นฐานในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำผลการดำเนินงาน ข้อมูลบริบทภายในและภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนข้อคิดเห็นจากผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต และภาคีเครือข่ายมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ กลั่นกรอง และกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

4. ประยุกต์กรอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการในการกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัย โดยใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ และผลการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นกรอบในการพิจารณาข้อมูลสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัย ควบคู่กับเครื่องมือวิเคราะห์และการกลั่นกรองเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอน

5. มุ่งผลลัพธ์และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่สะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการ งบประมาณ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และทบทวนผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.3 กรอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (Integrated Strategic Planning: ISP)

มหาวิทยาลัยใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเป็นกรอบเชื่อมโยงตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท การกำหนดทิศทาง การสร้างฉันทามติ จนถึงการขับเคลื่อนและติดตามผล โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์บริบทและศักยภาพของมหาวิทยาลัย โดยศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในผ่านกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์การ แล้วจึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ มีเกณฑ์ EdPEx เป็นกลไกในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ ควบคู่กับการใช้เป็นกรอบพิจารณาข้อมูลสำคัญเพื่อกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัย

2. กำหนดทิศทางและทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำผล SWOT Analysis มาสังเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix) และใช้กรอบการกำหนดเส้นทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเชื่อมโยงสถานะปัจจุบัน เป้าหมายในอนาคต และแนวทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

3. กลั่นกรองและสร้างฉันทามติทางยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสังเคราะห์และยืนยันความเหมาะสมของทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

4. ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและบริหารผลการดำเนินงาน โดยใช้กรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

## 1.4 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14




1 **เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย**
ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมถึงทิศทางด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม




2 **เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูง**
ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อรองรับความต้องการของเศรษฐกิจ สังคม และตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลง



3 **เพื่อเสริมสร้างความเป็นสากลและความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย**
ผ่านการพัฒนาการศึกษา การวิจัย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และความร่วมมือกับสถาบันและองค์กรในระดับนานาชาติ



4 **เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม**
โดยมุ่งสร้างและประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสนับสนุนการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน



# บทที่ 2

# บริบทเชิงยุทธศาสตร์และสถานภาพมหาวิทยาลัย

# TECHNOLOGY AND INNOVATION

บทที่ 2 บริบทเชิงยุทธศาสตร์และสถานภาพมหาวิทยาลัย มุ่งทบทวนบริบทเชิงยุทธศาสตร์และสถานภาพของมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงนโยบายและทิศทางการพัฒนาระดับชาติ กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ภาพรวมองค์กร และผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับที่ 13 เพื่อใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะต่อไป

## 2.1 นโยบายระดับชาติและทิศทางระบบอุดมศึกษา

การกำหนดทิศทางของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ตั้งแต่กรอบการพัฒนาประเทศสู่ทิศทางการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยสอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศและเหมาะสมกับศักยภาพและบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ โดยมหาวิทยาลัยได้นำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 มาเป็นกรอบหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยเชื่อมโยงกับประเด็นหลักด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูง การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างองค์ความรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจและสังคม

ความเชื่อมโยงดังกล่าวต่อเนื่องสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 และทิศทางของร่างกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2571 - 2575 ซึ่งให้ความสำคัญกับการยกระดับทุนมนุษย์ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยร่างกรอบแผนฯ ฉบับที่ 14 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ตลอดจนการลงทุนและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศในอนาคต มหาวิทยาลัยจึงนำทิศทางดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับการพัฒนากำลังคนที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน

ทิศทางระบบอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเชื่อมโยงกับ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 ซึ่งมุ่งเชื่อมโยงการพัฒนากำลังคน การวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมกับการพัฒนาประเทศ รวมถึงแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570 ที่ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนากำลังคน

ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควบคู่กับ แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 ที่มุ่งผลักดันงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์และสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม ทิศทางดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้รับการจัดอยู่ในกลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมนวัตกรรม (กลุ่ม 2) จึงเป็นฐานสำคัญในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติสู่การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง การสร้างและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการเสริมสร้างความเป็นสากลและความร่วมมือในระดับนานาชาติ เพื่อยกระดับบทบาทของมหาวิทยาลัยในการสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ สังคม และประเทศอย่างยั่งยืน

## 2.2 กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

นอกจากนโยบายระดับชาติและทิศทางระบบอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้นำเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติมาเป็นกรอบในการเชื่อมโยงพันธกิจด้านการจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยกับการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับ SDG 4 การศึกษาที่มีคุณภาพ (Quality Education) เป็นฐานสำคัญของการพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูง ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเชื่อมโยงกับ SDG 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ SDG 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน SDG 11 เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน และ SDG 17 หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับบทบาทของมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนากำลังคน การสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาสังคมเมือง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ขณะที่ SDG 12 การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน และ SDG 13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นเป้าหมายสนับสนุนที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในมิติที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงานตามกรอบ SDGs ของมหาวิทยาลัยได้รับการสะท้อนผ่าน Times Higher Education (THE) Sustainability Impact Ratings 2026 ซึ่งเป็นการประเมินสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกตามผลการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยในปี 2026 มีมหาวิทยาลัย 1,646 แห่ง จาก 116 ประเทศและเขตเศรษฐกิจเข้ารับการจัดอันดับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้รับการจัดอันดับโดยรวมอยู่ในกลุ่ม 801 - 1000 ของโลก ด้วยคะแนน 60.1 คะแนน และมีพัฒนาการดีขึ้นนับตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมการจัดอันดับในปี 2024 ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยในการบูรณาการมิติความยั่งยืนเข้ากับพันธกิจหลัก และเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำคัญสำหรับใช้ประกอบการกำหนดทิศทางและยกระดับผลการดำเนินงานในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14

เมื่อพิจารณารายเป้าหมาย พบว่า มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในหลายมิติ โดย SDG 4 การศึกษาที่มีคุณภาพ ได้คะแนน 61.6 อยู่ในกลุ่มอันดับ 301 - 400 สะท้อนจุดแข็งด้านการผลิตบัณฑิตและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขณะที่ SDG 11 เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ได้คะแนน 56.1 อยู่ในกลุ่มอันดับ 201 - 300 แสดงถึงศักยภาพด้านการสนับสนุนศิลปะ วัฒนธรรม และการสร้างคุณค่าต่อสังคมเมือง และ SDG 12 การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ได้คะแนน 55.5 อยู่ในกลุ่มอันดับ 401 - 600 นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีผลการดำเนินงานใน SDG 8 คะแนน 55.0 กลุ่มอันดับ 401 - 600 SDG 9 คะแนน 53.7 กลุ่มอันดับ 301 - 400 และ SDG 17 คะแนน 53.4 กลุ่มอันดับ 801 - 1000 ซึ่งสะท้อนศักยภาพด้านการจ้างงานและการพัฒนากำลังคน ความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมและการวิจัย ตลอดจนความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ผลการประเมินเหล่านี้จึงเป็นทั้งฐานของจุดแข็งและข้อมูลสำหรับกำหนดประเด็นที่ควรยกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 สามารถสร้างผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในระดับประเทศและนานาชาติ

## 2.3 กรอบนโยบายอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

จากทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และกรอบเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่กล่าวข้างต้น อธิการบดีได้กำหนดกรอบนโยบายโดยพิจารณาควบคู่กับศักยภาพ อัตลักษณ์ และบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบนำในการกำหนดทิศทางและจุดเน้นการพัฒนา โดยมุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง การวิจัยและนวัตกรรม ความเป็นสากล คุณภาพชีวิต ตลอดจนประสิทธิภาพการบริหารจัดการและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยกำหนดประเด็นนโยบายสำคัญ ดังนี้

1. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงาน มุ่งพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติให้มีสมรรถนะแห่งอนาคต ทั้งด้านดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสุขภาวะเมือง บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในมิติด้านอาหาร สิ่งทอ การแพทย์และสมุนไพร ที่อยู่อาศัย และการเดินทาง พร้อมส่งเสริมการพัฒนาผลงานสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

3. ยกระดับงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ ส่งเสริมการวิจัยเชิงประยุกต์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และการพัฒนาผู้ประกอบการ โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้และผลงานของมหาวิทยาลัยกับความต้องการของภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ชุมชน และสังคม

4. เสริมสร้างความเป็นสากลและยกระดับการยอมรับของมหาวิทยาลัย พัฒนามาตรฐานการศึกษา ความร่วมมือนานาชาติ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และการวิจัยร่วม เพื่อยกระดับการยอมรับและขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ รวมถึงพัฒนาผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรแห่งอนาคต พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และยกระดับสมรรถนะของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลง

6. พัฒนาพื้นที่และระบบนิเวศมหาวิทยาลัยเพื่อคุณภาพชีวิต พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี ความปลอดภัย และสิ่งอำนวยความสะดวกของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตของนักศึกษา บุคลากร และผู้ใช้พื้นที่มหาวิทยาลัย

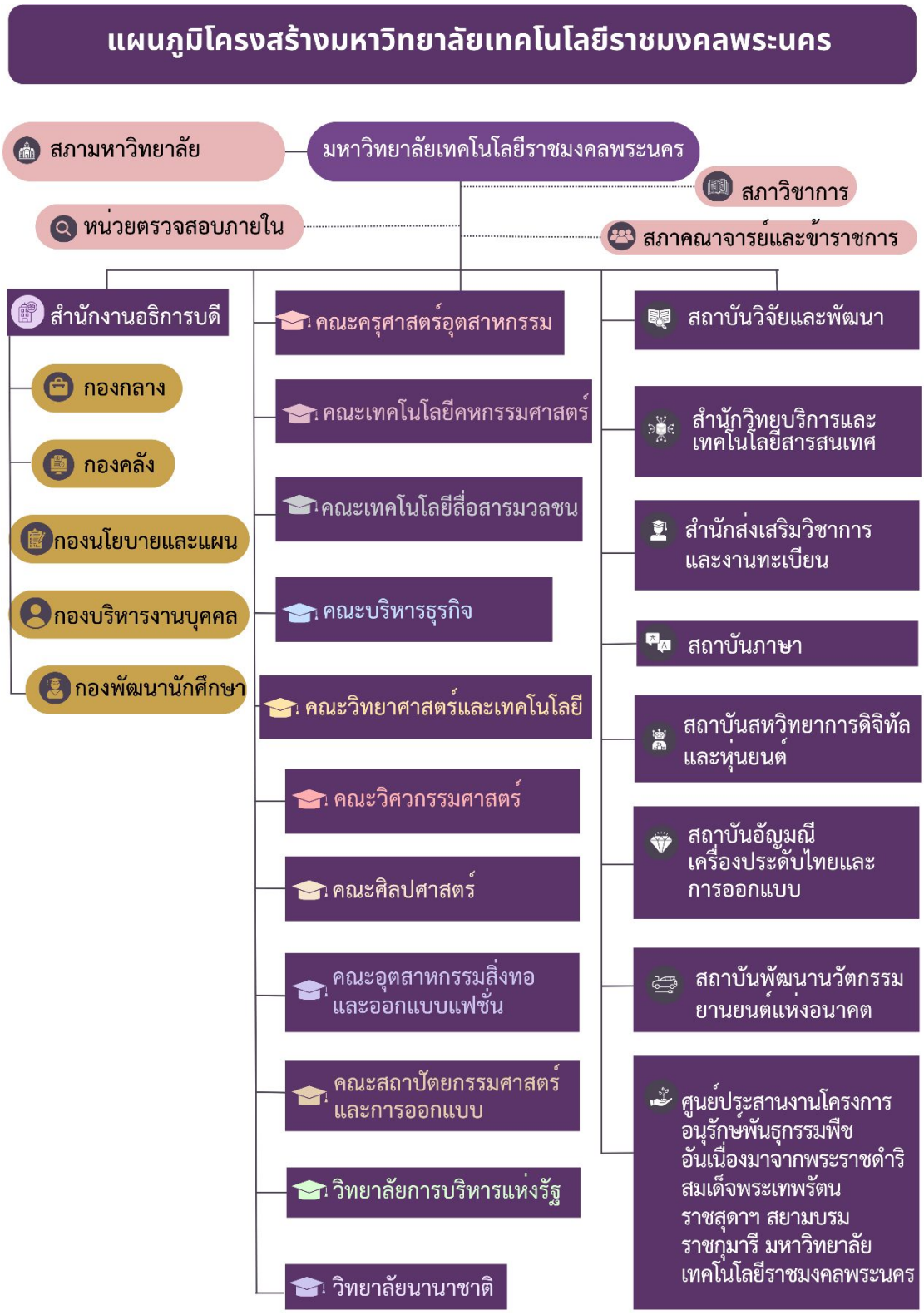
7. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย พัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมพัฒนากำลังคน งานวิจัย และนวัตกรรม ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริและโครงการภายใต้ร่มพระบารมี

8. ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน พัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ควบคู่กับการบริหารรายจ่ายอย่างเหมาะสม และการเพิ่มรายได้จากศักยภาพ ทรัพย์สิน งานวิจัย และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

## 2.4 ภาพรวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 โดยมีรากฐานจากสถาบันการศึกษาด้านวิชาชีพที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ปัจจุบัน (พ.ศ. 2569) ประกอบด้วย 9 คณะ 2 วิทยาลัย 5 สถาบัน และ 3 สำนัก จัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ครอบคลุมศาสตร์ด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บริหารธุรกิจ ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง มีนักศึกษากว่า 10,824 คน และบุคลากรกว่า 1,132 คน ความหลากหลายของศาสตร์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นฐานสำคัญในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูง ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและตลาดแรงงาน ตลอดจน

สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม บริการวิชาการ และการสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน โดยมีการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการ ดังภาพที่ 2 - 1




**ภาพที่ 2 - 1** โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## 2.5 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

ในช่วงการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 13 (พศ. 2566 - 2570) มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนพันธกิจและสร้างผลสัมฤทธิ์ได้ในหลายมิติ โดยเฉพาะด้านการวิจัยและวิชาการ การสร้างรายได้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสามารถสรุปให้เห็นชัดเจนได้ดังภาพที่ 2 - 3

ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีจำนวน 201 ผลงาน สูงกว่าค่าเป้าหมาย 194 ผลงาน ขณะที่รายได้ของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.80 จาก 378.28 ล้านบาท เป็น 407.79 ล้านบาท สะท้อนศักยภาพในการสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน นอกจากนี้ การนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นจาก 24 ผลงานในปี 2566 เป็น 72 ผลงานในปี 2567 และ 93 ผลงานในปี 2568 แม้ยังต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดแต่แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเริ่มสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่การใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น แต่ยังจำเป็นต้องเร่งยกระดับไปสู่การสร้างผลกระทบและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม พบว่าสัดส่วนตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายยังอยู่ที่ร้อยละ 76.92 ในปี 2566 และร้อยละ 73.08 ในปี 2567 และ 2568 ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์ความสำเร็จร้อยละ 80 ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ช่องว่างสำคัญจึงอยู่ที่ การยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียนและการรับ - รักษานักศึกษาให้คงอยู่ การนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์และต่อยอดเชิงมูลค่า ตลอดจนการยกระดับมาตรฐานและการยอมรับในระดับนานาชาติ โดยในปี 2568 มหาวิทยาลัยยังคงมีผล QS Stars ที่ 3 ดาว เทียบกับเป้าหมาย 5 ดาว ประเด็นเหล่านี้จึงเป็น Strategic Gap สำคัญที่แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 ต้องเร่งปิดช่องว่าง เพื่อเปลี่ยนจากการสร้างผลผลิตไปสู่ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน



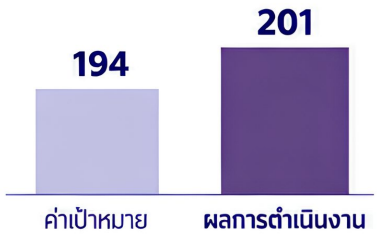

**ภาพที่ 2 - 2** ผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาของ QS Stars Rating System

# ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ในช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13

(พ.ศ. 2566 - 2570)

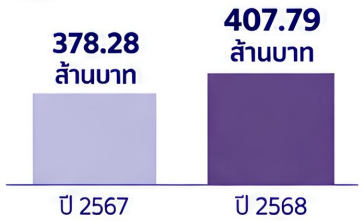
มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนพันธกิจและสร้างผลสัมฤทธิ์ได้หลายมิติ โดยเฉพาะด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ การสร้างรายได้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568




สูงกว่าค่าเป้าหมาย **7** ผลงาน

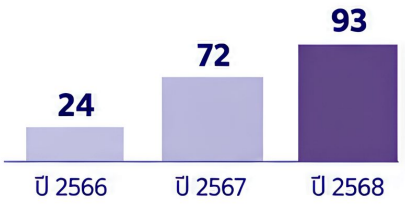
## รายได้ของมหาวิทยาลัย
เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.80




เพิ่มขึ้น **7.80%**

สะท้อนศักยภาพความเข้มแข็งทางการเงิน

## การนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์
มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง




แม้ผลการดำเนินงานยังไม่ถึงค่าเป้าหมาย แต่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## สัดส่วนตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมาย (ภาพรวม)




ยังต่ำกว่าเกณฑ์ความสำเร็จ ร้อยละ **80** ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

## ช่องว่างสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ (Strategic Gap)
เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14

1. การยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียนและการรับ - รักษานักศึกษาให้คงอยู่
2. การนำงานวิจัยนวัตกรรมและไปใช้ประโยชน์และการต่อยอดเชิงมูลค่า
3. การยกระดับมาตรฐานและการยอมรับในระดับนานาชาติ

**ผล QS Stars ปี 2568**

★★★☆☆

**3 ดาว**

เทียบกับเป้าหมาย 5 ดาว

## แผนฉบับที่ 14

ต้องเร่งปิดช่องว่างเพื่อเปลี่ยนจากการสร้างผลผลิตไปสู่ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

**ภาพที่ 2 - 3** ผลการดำเนินงานที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)





























**ภาพที่ 2 - 4** ประมวลภาพตัวอย่างผลงานอาจารย์และนักศึกษา

# บทที่ 3

# กระบวนการจัดทำแผนและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์




URBAN SOCIETY

บทที่ 3 กระบวนการจัดทำแผนและการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ มุ่งนำเสนอกระบวนการจัดทำแผนและแนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมกระบวนการกำหนดและทบทวนยุทธศาสตร์ ตลอดจนกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

## 3.1 กระบวนการกำหนดและทบทวนยุทธศาสตร์

การกำหนดและทบทวนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบท ศักยภาพขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานเป็นฐานในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ควบคู่กับการรับฟังความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การเตรียมการ การสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสังเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางและออกแบบยุทธศาสตร์ ตลอดจนการกลั่นกรอง ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล เพื่อให้สามารถนำผลที่เกิดขึ้นกลับมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ในแต่ละขั้นตอนมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเข้ากับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อระบุประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนา รวมถึงพิจารณาโอกาส ข้อจำกัด ศักยภาพ และความท้าทายที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการสะท้อนความต้องการและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานมีความเหมาะสมและสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลที่ได้กลับมาใช้ประกอบการทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังภาพที่ 3 - 1

สามารถอธิบายอย่างละเอียดได้ว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะกลางและระยะยาว โดยอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริง ผลการดำเนินงาน และการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมกับบริบท สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

1. เตรียมการและกำหนดกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์ ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน กำหนดขอบเขต วิธีการ แหล่งข้อมูล ระยะเวลา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. สำรวจสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ดำเนินการรวบรวมและศึกษาปัจจัยภายนอก เช่น นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม โครงสร้างประชากร เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน และการแข่งขัน ควบคู่กับปัจจัย

ภายใน เช่น บุคลากร งบประมาณ ระบบงาน เทคโนโลยี สมรรถนะและทรัพยากรของมหาวิทยาลัย รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. วิเคราะห์สถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ร่วมกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ช่องว่างระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย แนวโน้ม และสถานการณ์ในอนาคต เพื่อให้เห็นสถานะของมหาวิทยาลัย ประเด็นปัญหา และปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย

4. สังเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Synthesis) ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์มาจัดระบบและกลั่นกรอง เพื่อระบุสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โอกาส และความเสี่ยงที่สำคัญ โดยมุ่งตอบให้ได้ว่า ประเด็นใดมีความสำคัญต่ออนาคตของมหาวิทยาลัยและควรได้รับการจัดการเป็นลำดับแรก

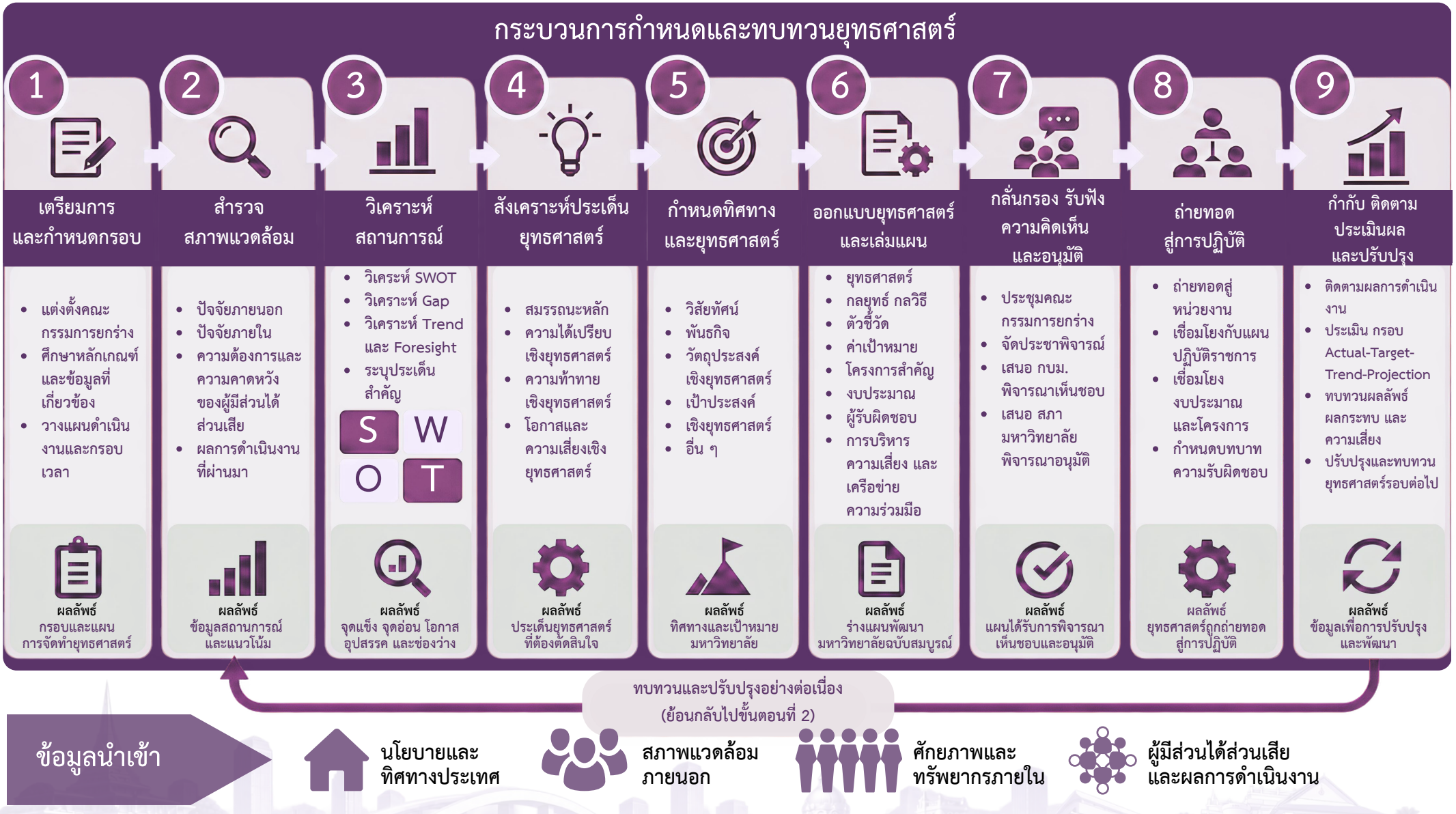
5. กำหนดทิศทางและเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic Direction and Choice) ดำเนินการทบทวนหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและบริบทที่เปลี่ยนแปลง พร้อมเลือกประเด็นที่มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญในช่วงเวลาของแผน

6. ดำเนินการออกแบบยุทธศาสตร์และแผน (Strategy Design) แปลงทิศทางที่กำหนดไว้ไปสู่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี โครงการสำคัญ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยงานรับผิดชอบ งบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็น โดยเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย วิธีดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ต้องการ

7. ทบทวน กลั่นกรอง และสร้างการมีส่วนร่วม นำร่างยุทธศาสตร์ผ่านการพิจารณาของคณะยกร่าง การรับฟังความคิดเห็นและประชาพิจารณ์ การกลั่นกรองโดยผู้บริหาร ตลอดจนการเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความสมเหตุสมผล เป็นไปได้ และได้รับการยอมรับก่อนนำไปใช้

8. ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment) ถ่ายทอดเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดจากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับหน่วยงาน โดยเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ โครงการ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานในทุกระดับมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

9. กำกับ ติดตาม ประเมินผล และทบทวนยุทธศาสตร์ โดยติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมาย วิเคราะห์แนวโน้ม ความเบี่ยงเบน ปัญหา และความเสี่ยงที่เกิดขึ้น พร้อมนำผลการประเมินกลับไปใช้ในการปรับปรุงโครงการ กลยุทธ์ ค่าเป้าหมาย หรือทิศทางของยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์




**ภาพที่ 3 - 3** กระบวนการกำหนดและทบทวนยุทธศาสตร์

## 3.2 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินศักยภาพ ข้อจำกัด โอกาส และความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับลักษณะของปัจจัยแต่ละด้าน เพื่อให้สามารถพิจารณาสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างรอบด้านและเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในมุ่งพิจารณาศักยภาพและข้อจำกัดที่เกิดจากองค์ประกอบภายในองค์กร ขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมุ่งพิจารณาแนวโน้ม โอกาส และความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ผลจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านจะถูกนำมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อระบุปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนา จากนั้นจึงสังเคราะห์เป็นปัจจัย SWOT ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาสมรรถนะศักยภาพ และข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีผลต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ 7-S ของแมคคินซีย์ ร่วมกับกรอบ VRIO (Value - Rarity - Imitability - Organization) และข้อมูลทุติยภูมิจากแผน รายงานผลการดำเนินงาน และผลการประเมินองค์การที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบงาน ทักษะและความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบจะนำมาใช้ประกอบการสังเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัย และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการศึกษาปัจจัยและแนวโน้มจากภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อระบุสถานการณ์ที่เป็น โอกาส และอุปสรรค ซึ่งสามารถนำมาใช้ประกอบการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ PESTEL เป็นแนวทางสำคัญ การวิเคราะห์ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านกฎหมาย

ผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้านจะนำมาใช้สังเคราะห์เป็นปัจจัยภายนอกที่มีนัยสำคัญ เพื่อระบุโอกาสที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ และอุปสรรคที่ควรเฝ้าระวังหรือเตรียมแนวทางรองรับในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป



# บทที่ 4

# ทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนา


วิทยาลัยนานาชาติ
International College
INTERNATIONALIZATION



## ปรัชญามหาวิทยาลัย (University Philosophy)

**“มุ่งสร้างนวัตกรเชิงปฏิบัติที่สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นคุณธรรม พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนนวัตกรรม เพื่อยกระดับชีวิตและสังคมเมือง”**

## ปรัชญาการศึกษา (Educational Philosophy)

**“จัดการศึกษาเพื่อพัฒนานวัตกรเชิงปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นคุณธรรม พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อยกระดับสังคมเมือง”**

## วิสัยทัศน์ (Vision)

**“มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคต ภายในปี 2573”**

### คำนิยามวิสัยทัศน์

**มหาวิทยาลัยชั้นนำ (Top University)**
มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศและได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติจากผลการดำเนินงานที่โดดเด่นอย่างรอบด้าน ทั้งด้านการจัดการศึกษาและประสบการณ์การเรียนรู้ คุณภาพและผลกระทบของงานวิจัยและนวัตกรรม ความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน การสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและสังคม ความเป็นนานาชาติ ตลอดจนความสามารถในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

**เทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ (Practical Technology)**
เทคโนโลยีที่ได้รับการออกแบบ พัฒนา หรือประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการ หรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในสถานการณ์จริง โดยมุ่งเน้นความสามารถในการนำไปใช้ได้จริง ความเหมาะสมกับบริบท ความคุ้มค่า และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ใช้ องค์กร เศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม

**นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง (High-Competency Students)**
นักศึกษาที่ผ่านโปรแกรม หรือผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries)

**นวัตกรรม (Innovation)**
การสร้างหรือพัฒนาสิ่งใหม่ อาทิ ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ บริการ กรรมวิธี หรือแนวคิด รวมถึงการประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม หรือคุณภาพชีวิต

**การขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคต (Driving the Urban Society of the Future)**
การใช้ความรู้ เทคโนโลยี งานวิจัย นวัตกรรม การพัฒนากำลังคน และความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน เพื่อร่วมออกแบบ พัฒนา และแก้ไขปัญหาของเมืองและสังคมเมืองให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ปลอดภัย เข้าถึงได้เท่าเทียม ยืดหยุ่น ยั่งยืน และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในอนาคต



## พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนคุณภาพสูงที่มีสมรรถนะด้านวิชาชีพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
2. วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมทั้งสร้างนวัตกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงในภาคเศรษฐกิจและสังคม
3. ให้บริการวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนาสังคมเมืองอย่างยั่งยืน
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน ชุมชน และต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและองค์กรสมรรถนะสูง

## ค่านิยมหลัก (Core Values)

**R** Responsibility
มีความรับผิดชอบ

**M** Maturity
มีวุฒิภาวะ & มีความเป็นผู้นำ

**U** Unity
ร่วมแรงร่วมใจ & ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อน

**T** Technology
มีความรอบรู้ & เปิดรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตลอดเวลา

**P** Professional
มีความเป็นมืออาชีพ



## วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

**U** Urban
มุ่งพัฒนาสังคมเมืองและคุณภาพชีวิตของประชาชน

**R** Research & Innovation
สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์ได้จริง

**B** Business & Startup
ส่งเสริมผู้ประกอบการ Start up และการต่อยอดเชิงพาณิชย์

**A** Alliance
สร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในและต่างประเทศ

**N** New Skills
พัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills/AI/Digital)

## สมรรถนะหลัก (Core Competency)

“ยืนหยัดตัวตนราชมงคล ปรับตัวสู่ความสำเร็จ เป็นนวัตกรพระนคร”

## เอกลักษณ์ (Uniqueness)

“มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงปฏิบัติเพื่อชีวิตในสังคมเมือง”

## อัตลักษณ์ (Identity)

“บัณฑิตนักปฏิบัติ สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มีคุณธรรม สร้างนวัตกรรมเพื่อชีวิตในสังคมเมือง”



RMUTP PLAN RMUTP 14 2570 - 2573

“5 ยุทธศาสตร์ จากศักยภาพสู่ผลลัพธ์
สร้างอนาคตราชมงคลพระนครอย่างยั่งยืน”

# บ้านยุทธศาสตร์การพัฒนาราชมงคลพระนครในระยะ 4 ปี

มหาวิทยาลัยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งยกระดับกำลังคนสมรรถนะสูง พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขับเคลื่อนนวัตกรรมเมือง ความเป็นสากล และความยั่งยืนขององค์กร สู่การขับเคลื่อมหาวิทยาลัย ผ่าน 5 ยุทธศาสตร์สำคัญ ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังภาพที่ 4 - 1




**ภาพที่ 4 - 1** บ้านยุทธศาสตร์การพัฒนาราชมงคลพระนครในระยะ 4 ปี



# STRATEGIES 01

# สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ และกำลังคนสมรรถนะสูง เพื่อชีวิตเมือง

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

**1.1** พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการให้สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้ในบริบทโลกแห่งอนาคต

**1.2** ยกระดับหลักสูตรและการเรียนรู้เพื่อผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และผู้ประกอบการแห่งอนาคต

## ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

KPI : 1.1.1 นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง

KPI : 1.1.2 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ

KPI : 1.1.3 รางวัลด้านผู้ประกอบการ

KPI : 1.2.1 หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

STRATEGIES

# 02

# พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

**2.1** ยกระดับการวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและการสร้างผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

**2.2** พัฒนาระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งสร้างผู้ประกอบการฐานเทคโนโลยี

**2.3** ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์สู่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

## ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

**KPI : 2.1.1** งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่

**KPI : 2.1.2** งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา

**KPI : 2.2.1** ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา

**KPI : 2.3.1** บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม



STRATEGIES

# 03

# ขับเคลื่อนนวัตกรรมเมือง และคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

**3.1** พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมเมืองอย่างยั่งยืน

## ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

KPI : 3.1.1

ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมือง และคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย



STRATEGIES

# 04

# สร้างเครือข่ายเมืองนวัตกรรม และความเป็นสากล

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

**4.1** สร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการพัฒนาประเทศ

**4.2** ยกระดับความเป็นสากลและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยสู่การยอมรับในระดับนานาชาติ

## ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

KPI : 4.1.1

ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา

KPI : 4.2.1

อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings




# STRATEGIES 05

# การบริหารจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

**5.1** เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางการเงิน และสร้างความมั่นคงทางการคลัง เพื่อรองรับการเติบโตของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

## ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

KPI : 5.1.1

อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย



ผลการระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ในการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ POSE (Philosophy of Sufficient Economy) และหลักยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ได้ดังนี้

## กลยุทธ์ (Tactic)

### 1. ยกระดับระบบการพัฒนานักศึกษาสมรรถนะสูง

- ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) โดยปรับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม
- ปรับกิจกรรมการเรียนรู้ในหลักสูตรให้เน้นทักษะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรม เช่น ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ภาษา และทักษะวิชาชีพ โดยใช้กิจกรรมฝึกปฏิบัติ และนำโจทย์จริงมาประยุกต์ใช้
- ติดตามนักศึกษาในหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย และจัดกิจกรรมเสริมให้แก่นักศึกษาที่ยังมีทักษะไม่ถึงเกณฑ์
- สนับสนุนให้นักศึกษาเข้ารับการประเมินหรือรับรองสมรรถนะก่อนสำเร็จการศึกษา
- ติดตามจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย และรายงานผลเทียบกับค่าเป้าหมายของหน่วยงาน
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 2. พัฒนาระบบการเรียนรู้เพื่อสร้างผู้ประกอบการฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

- สำรวจและคัดกรองนักศึกษา/บัณฑิตที่มีศักยภาพหรือมีการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการรายบุคคล
- จัดระบบพี่เลี้ยง ที่ปรึกษาธุรกิจ และการเชื่อมโยงตลาด นักลงทุน แหล่งทุน และภาคธุรกิจ เพื่อเร่งให้เกิดธุรกิจที่ดำเนินการได้จริง
- พัฒนาผู้เข้าร่วมตามเส้นทางจากการค้นหาปัญหาและโอกาสทางธุรกิจ ไปสู่แบบจำลองธุรกิจ การพัฒนาต้นแบบ การทดลองตลาด และการขายจริง
- จัดทำโครงการพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และนวัตกรรมของหน่วยงานเข้าสู่เส้นทางการพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อให้นักศึกษา/บัณฑิตสามารถนำผลงาน ต้นแบบ หรือทักษะที่ได้รับไปต่อยอดเป็นสินค้า บริการ หรือธุรกิจที่สร้างรายได้จริง
- ติดตามสถานะการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาและบัณฑิต พร้อมจัดเก็บหลักฐานประกอบให้ครบถ้วน เพื่อยืนยันจำนวนผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นจริงและตรวจสอบข้อมูลได้
- อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



# กลยุทธ์ (Tactic)

### 3. ยกระดับศักยภาพนักศึกษาสู่เวทีการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ

- จัดทำรายการและปฏิทินเวทีประกวดด้านผู้ประกอบการและนวัตกรรมในแต่ละระดับ โดยเน้นเวทีระดับชาติและนานาชาติที่มีค่าน้ำหนักสูง
- คัดเลือกและพัฒนาทีมที่มีศักยภาพจากผลงานหรือธุรกิจต้นแบบของนักศึกษา/บัณฑิต เพื่อสร้างกลุ่มผลงานพร้อมแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
- จัดระบบผู้เชี่ยวชาญช่วยยกระดับแผนธุรกิจ ต้นแบบ การนำเสนอ และหลักฐานประกอบการสมัครแข่งขันให้เหมาะกับแต่ละเวที
- จัดทำโครงการลักษณะบ่มเพาะ ศูนย์นวัตกรรม และโครงการต่อยอดงานวิจัยของหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาเพื่อส่งประกวดในเวทีที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มโอกาสได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ
- รวบรวมหนังสือรับรอง ผลประกาศรางวัล และข้อมูลผู้ได้รับรางวัลอย่างเป็นระบบ เพื่อคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักได้ถูกต้อง
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 4. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างกำลังคนสมรรถนะสูง ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ

- จัดทำทะเบียนหลักสูตรและโปรแกรมทั้งหมดของหน่วยงาน ทั้งแบบมีปริญญาและไม่มีปริญญา เพื่อกำหนดฐานข้อมูลตัวหารให้ครบถ้วน
- เชื่อมโยงหลักสูตรและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นกับแพลตฟอร์มการเรียนรู้ ทักษะแห่งอนาคต และระบบสะสมหน่วยกิต เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงและสำเร็จโปรแกรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการได้มากขึ้น
- ปรับปรุง/พัฒนา/สร้างหลักสูตรให้มีผลลัพธ์การเรียนรู้ เนื้อหา และกิจกรรมที่เชื่อมเทคโนโลยี/นวัตกรรมกับการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการอย่างชัดเจน
- เร่งพัฒนาโปรแกรมไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ที่ตอบโจทย์เทคโนโลยี นวัตกรรม และผู้ประกอบการควบคู่กับการปรับหลักสูตรปริญญา
- นำหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ผ่านการพัฒนาเข้าสู่การเปิดสอนจริง พร้อมจัดเก็บหลักฐานและข้อมูลผู้เรียนเพื่อยืนยันผลตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



# กลยุทธ์ (Tactic)

## 5. เพิ่มขีดความสามารถในการระดมทุนวิจัยและนวัตกรรมจากภายนอก

- กำหนดเป้าหมายวงเงินจากแหล่งทุนภายนอกและจัดทำรายการโครงการ/ธุรกิจต้นแบบที่พร้อมเสนอขอการสนับสนุน
- เชื่อมโยงโครงการวิจัย นวัตกรรมของหน่วยงานกับภาคธุรกิจและแหล่งทุนภายนอกหรือพัฒนาเป็นโครงการร่วมลงทุนหรือสนับสนุนที่นำไปสู่การสร้างผู้ประกอบการและการต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้จริง
- สร้างและใช้เครือข่ายศิษย์เก่า ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม นักลงทุน และแหล่งทุนภายนอก เพื่อจับคู่กับโครงการหรือทีมผู้ประกอบการที่เหมาะสม
- จัดกระบวนการให้คำปรึกษาการเขียนข้อเสนอ การนำเสนอแก่แหล่งทุน และการเจรจาความร่วมมือเพื่อเพิ่มโอกาสได้รับเงินสนับสนุนจริง
- ติดตามเงินสนับสนุนจากภายนอกที่ได้รับจริงในปีงบประมาณ พร้อมหลักฐานทางการเงินและวัตถุประสงค์ที่เข้าเกณฑ์ เพื่อรวมผลเข้าสู่ตัวชี้วัดอย่างถูกต้อง
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 6. ผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

- กำหนดกรอบและสัดส่วนงบประมาณของหน่วยงานที่ใช้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมสำหรับการสร้างผู้ประกอบการให้ชัดเจนตั้งแต่ขั้นจัดทำงบประมาณ
- คัดเลือกโครงการที่มีเส้นทางจากการพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมไปสู่ต้นแบบ การทดสอบ การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และการต่อยอดเชิงธุรกิจ
- จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาต้นแบบ การพิสูจน์แนวคิด การทดสอบมาตรฐาน การทดลองใช้ และการตรวจสอบตลาดตามระดับความพร้อมของผลงาน
- เชื่อมโยงห้องปฏิบัติการ ศูนย์นวัตกรรม และแพลตฟอร์มเทคโนโลยีของหน่วยงานกับการพัฒนาต้นแบบ การทดสอบ และการต่อยอดผลงานสู่ผู้ประกอบการ เพื่อให้การใช้งบประมาณก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- ติดตามการใช้จ่ายจริงและผลลัพธ์ที่เกิดจากงบประมาณ เช่น ต้นแบบทรัพย์สินทางปัญญา ธุรกิจใหม่ หรือการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ พร้อมจัดเก็บหลักฐานเพื่อรวมผลระดับมหาวิทยาลัย
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



# กลยุทธ์ (Tactic)

## 7. ขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อสร้างผู้ประกอบการ

- กำหนดบทบาทและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานในการขับเคลื่อนองค์ประกอบระบบนิเวศ A - E พร้อมจัดทำกิจกรรมสนับสนุนผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- สร้างเครือข่ายที่มีการดำเนินงานจริงกับผู้ประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญ นักลงทุน และแหล่งทุน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง
- จัดโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาผู้ประกอบการ เช่น การบ่มเพาะ การร่วมสร้างนวัตกรรม การให้คำปรึกษา หรือการทดลองต้นแบบ โดยมีผู้เข้าร่วมและผลลัพธ์ที่ติดตามได้
- พัฒนาและเปิดสอนรายวิชาเฉพาะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อเชื่อมการเรียนรู้กับระบบบ่มเพาะและการพัฒนาธุรกิจ
- เชื่อมโยง Living Lab, Sandbox, Hub และพื้นที่ร่วมสร้างนวัตกรรมของหน่วยงาน ให้เป็นพื้นที่ทดลองพัฒนาต้นแบบ บ่มเพาะผู้ประกอบการ และเชื่อมต่อภาคอุตสาหกรรมหรือชุมชน เพื่อให้เกิดกิจกรรมและผลลัพธ์ของระบบนิเวศผู้ประกอบการอย่างเป็นรูปธรรม
- เชื่อมข้อมูลโครงการ ผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญ เครือข่าย เงินทุน และผลลัพธ์เข้าสู่แพลตฟอร์มกลางที่ใช้งานจริง พร้อมจัดเก็บหลักฐานแต่ละองค์ประกอบ A - E ให้ครบถ้วน
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 8. พัฒนาบทบาทบุคลากรสู่ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม

- จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของอาจารย์และนักวิจัย พร้อมประเด็นที่สามารถให้คำปรึกษาหรือถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- สำรวจโจทย์และความต้องการของสถานประกอบการแล้วจับคู่ผู้เชี่ยวชาญกับโจทย์ที่สอดคล้องอย่างเป็นระบบ
- จัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการให้คำปรึกษาที่มุ่งพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการผลิต เทคโนโลยี หรือประสิทธิภาพของสถานประกอบการจริง
- จัดทำโครงการความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และชุมชนให้เป็นช่องทางในการส่งอาจารย์และนักวิจัยเข้าไปให้คำปรึกษา ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับภายนอก
- จัดทำฐานข้อมูลอาจารย์และนักวิจัยที่เข้าร่วมดำเนินงาน โดยนับบุคลากรแบบไม่ซ้ำ พร้อมจัดเก็บผลการดำเนินงานและหลักฐานรับรองจากสถานประกอบการ เพื่อใช้คำนวณผลตามตัวชี้วัด
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



# กลยุทธ์ (Tactic)

## 9. สร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมเมือง

- จัดทำโครงการต้นแบบด้านนวัตกรรมเมือง คุณภาพชีวิต เมืองอัจฉริยะ เทคโนโลยีสีเขียว หรือ Urban Innovation ที่มีศักยภาพนำไปใช้จริงกับภาคีภายนอก
- จัดทำโครงการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน หรือภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำต้นแบบไปทดลองใช้ในพื้นที่จริง โดยกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่สะท้อนการยกระดับนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างชัดเจน
- ประเมินผลก่อนและหลังการใช้ต้นแบบ พร้อมให้ผู้ใช้ประโยชน์ภายนอกประเมินผลสำเร็จ การยอมรับ และออกหลักฐานรับรองการนำไปใช้จริง
- เชื่อมโยง Living Lab, Hub และพื้นที่ทดลองนวัตกรรมของหน่วยงานให้เป็นพื้นที่สาธิตและขยายผลนวัตกรรมเมืองในสถานการณ์จริง โดยเปิดให้ภาคีภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ใช้ประโยชน์ และรับรองผลลัพธ์ เพื่อสร้างการรับรู้และการยอมรับต่อผลงานของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม
- รวบรวมคะแนนการรับรู้/การยอมรับและคะแนนผลลัพธ์โครงการต้นแบบด้วยเครื่องมือมาตรฐานเดียวกัน พร้อมจัดทำฐานข้อมูลหลักฐานเพื่อคำนวณคะแนนรวมของมหาวิทยาลัย
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 10. ขยายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

- จัดทำทะเบียนความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม และจำแนกประเภทองค์กร ตามเกณฑ์ขนาดหรือสถานะต่างประเทศ เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักได้ถูกต้อง
- คัดเลือกคู่ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำโครงการหรือแผนดำเนินงานร่วมที่ตอบโจทย์การพัฒนาผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการพัฒนากำลังคน
- พัฒนาโครงการร่วมกับคู่ความร่วมมือ เช่น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การแก้โจทย์ภาคอุตสาหกรรม การพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนบุคลากร และการร่วมสร้างผลงานเชิงพาณิชย์
- สนับสนุนการจัดตั้งหรือใช้กลไก Hub, Joint Faculty และ Co-Creation Platform ของหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และเครือข่ายต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามผลลัพธ์ของความร่วมมือและจัดเก็บหลักฐานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความต่อเนื่องและคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



# กลยุทธ์ (Tactic)

## 11. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อน QS Rankings

- จัดทำโครงการหรือกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานเพื่อสนับสนุนองค์ประกอบ QS Rankings ตามภารกิจที่เกี่ยวข้อง
- ขับเคลื่อนโครงการด้านการพัฒนากำลังคน หลักสูตรนานาชาติ และความร่วมมือระดับโลก เพื่อเพิ่มนักศึกษาและบุคลากรต่างชาติ รวมถึงเครือข่ายวิชาการนานาชาติ
- ส่งเสริมผลงานวิจัยคุณภาพสูงและความร่วมมือวิจัยกับต่างประเทศ พร้อมยกระดับการเผยแพร่และการอ้างอิงผลงานในฐานข้อมูลสากล
- สร้างเครือข่ายเชิงรุกกับมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ นายจ้าง ศิษย์เก่า และพันธมิตรต่างประเทศ เพื่อเพิ่มการรับรู้ด้านชื่อเสียงทางวิชาการและการจ้างงานของมหาวิทยาลัย
- พัฒนาระบบข้อมูลและ Dashboard สำหรับติดตามผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบ QS Rankings พร้อมทบทวนผลและเร่งแก้ไขประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 12. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

- กำหนดเป้าหมายรายได้ที่หน่วยงานสามารถสร้างได้จริง และจัดทำแผนรายได้รายปีให้เชื่อมกับเป้าหมายอัตราส่วนระดับมหาวิทยาลัย
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างรายได้จากศักยภาพของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรไม่มีปริญญา การฝึกอบรม บริการวิชาการ วิจัย นวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน
- เชื่อมโยง Academy, Learning Platform, Service Center, Hub และ Commercialization Platform ของหน่วยงานให้เป็นกลไกหลักในการสร้างรายได้จากการเรียนรู้ บริการวิชาชีพ งานวิจัย นวัตกรรม และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดรูปแบบบริการ ราคา กลุ่มลูกค้า ช่องทางการตลาด และผู้รับผิดชอบ เพื่อเปลี่ยนศักยภาพของหน่วยงานให้เป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจริง
- ติดตามรายได้ที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละหน่วยงาน และประเมินผลเทียบกับเป้าหมายเป็นระยะ เพื่อปรับแนวทางการสร้างรายได้ให้ทันต่อสถานการณ์
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

# แผนที่ยุทธศาสตร์

## วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

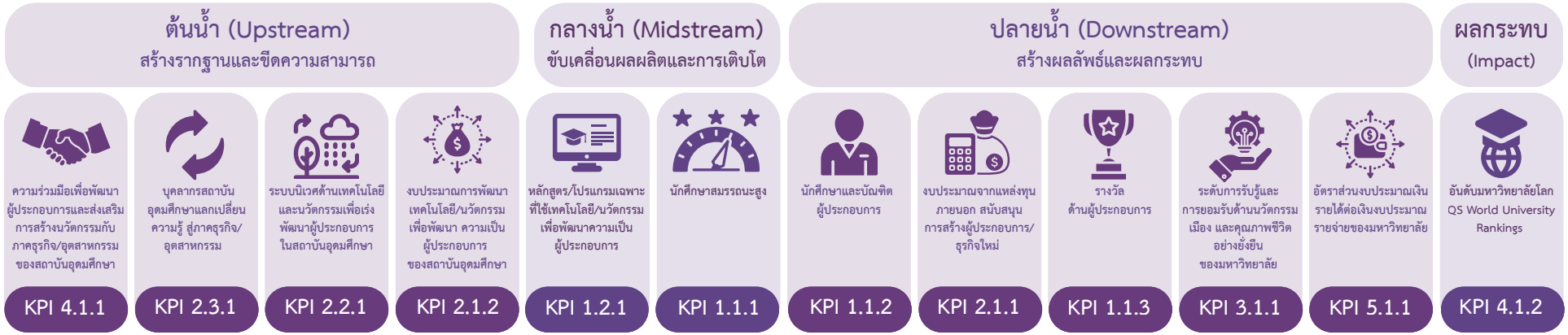
**“มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติ
การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนสังคมเมืองแห่งอนาคต ภายในปี 2573”**




**ภาพที่ 4 - 2** แผนที่ยุทธศาสตร์

# แนวทางการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติเกิดผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยกำหนดลำดับการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ตามความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Driver - Capability - Output - Impact) ตั้งแต่การวางรากฐานและเสริมสร้างขีดความสามารถสู่การสร้างคุณค่า และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของสังคมเมือง




หมายเหตุ : ลำดับการขับเคลื่อนนี้เป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นระบบไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือจัดเรียงลำดับตัวชี้วัดใหม่

**ภาพที่ 4 - 3** แนวทางการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

## แผนที่ยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 4 - 2 สามารถอธิบายได้ว่าแผนที่ยุทธศาสตร์แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับ 5 ยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2573 โดยจัดความสัมพันธ์ของเป้าหมายออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติการพัฒนาองค์กร มิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพบริการ และมิติประสิทธิผล เพื่อสะท้อนความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลอย่างเป็นระบบ

มิติการพัฒนาองค์กรเป็นฐานสำคัญของการขับเคลื่อน โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรสมรรถนะสูง ระบบดิจิทัลและข้อมูล นวัตกรรม ระบบบริหารจัดการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรให้มีความพร้อมต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ฐานดังกล่าวเชื่อมโยงสู่มิติประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งพัฒนาระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการดังกล่าวนำไปสู่มิติคุณภาพบริการ โดยมุ่งยกระดับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ ควบคู่กับการยกระดับงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และสร้างผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลจากการดำเนินงานในแต่ละมิติจะส่งต่อไปยังมิติประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์ระดับมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการพัฒนากำลังคน การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและสังคมเมือง ตลอดจนการยกระดับความเป็นสากลและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมุ่งเพิ่มศักยภาพในการพึ่งพาตนเองทางการเงินและสร้างความมั่นคงทางการคลัง เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว

## แนวทางการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 4 - 3 สามารถอธิบายได้ว่าแนวทางการขับเคลื่อนตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์จัดทำขึ้นเพื่อแสดงลำดับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวชี้วัดไม่ใช่การพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวแบบแยกส่วน โดยมหาวิทยาลัยกำหนดกรอบการขับเคลื่อนตั้งแต่ ต้นน้ำ (Upstream) - กลางน้ำ (Midstream) - ปลายน้ำ (Downstream) - ผลกระทบ (Impact) และเชื่อมโยงกับแนวคิด Driver - Capability - Output - Impact เพื่อให้เห็นว่าผลลัพธ์ปลายทางของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยการสร้างปัจจัยขับเคลื่อนและขีดความสามารถในช่วงต้นก่อน จึงจะสามารถสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบได้อย่างต่อเนื่อง

ในระดับต้นน้ำ (Upstream) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการวางรากฐานและเสริมสร้างขีดความสามารถของระบบ ประกอบด้วย ความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนา

ผู้ประกอบการและนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม การพัฒนาระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งสร้างผู้ประกอบการ และการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ ตัวชี้วัดในระดับนี้จึงทำหน้าที่เสมือนปัจจัยนำเข้าและตัวขับเคลื่อน (Drivers) ที่สร้างเงื่อนไขให้กระบวนการในระดับต่อไปสามารถเกิดขึ้นได้

เมื่อฐานดังกล่าวมีความพร้อมจะเชื่อมต่อสู่ระดับกลางน้ำ (Midstream) ซึ่งเป็นช่วงของการพัฒนาผลผลิตและขีดความสามารถของผู้เรียน โดยมุ่งพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ และยกระดับนักศึกษาให้มีสมรรถนะสูง ระดับกลางน้ำจึงเป็นช่วงที่ทรัพยากร เครือข่าย ระบบนิเวศ และองค์ความรู้จากต้นน้ำถูกนำมาแปลงเป็นการเรียนรู้ และสมรรถนะของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม จากนั้นจึงเข้าสู่ระดับปลายน้ำ (Downstream) ซึ่งเป็นช่วงที่ผลผลิตจากการพัฒนากำลังคน เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนเริ่มปรากฏเป็นผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ ได้แก่ การเกิดนักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ การได้รับงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกเพื่อสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการหรือธุรกิจใหม่ การได้รับรางวัลด้านผู้ประกอบการ การเพิ่มระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ตลอดจนการเพิ่มสัดส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนว่าการลงทุนและการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำและกลางน้ำเริ่มสร้างคุณค่าต่อผู้เรียน มหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรมและสังคม

ในระดับผลกระทบ (Impact) มุ่งสะท้อนสถานะและการยอมรับของมหาวิทยาลัยในภาพรวม โดยใช้อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings เป็นหนึ่งในตัวสะท้อนผลกระทบปลายทาง ซึ่งผลในระดับดังกล่าวมิได้เกิดจากการดำเนินงานด้านการจัดอันดับเพียงเรื่องเดียว แต่เป็นผลสะสมจากคุณภาพกำลังคน งานวิจัยและนวัตกรรม เครือข่ายความร่วมมือ ความเป็นสากล ชื่อเสียง และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในหลายมิติร่วมกัน

ภาพดังกล่าวยังระบุ “3 เรื่องที่ควรเร่งทำก่อน” ในฐานะกลไกเร่งการขับเคลื่อน ได้แก่ การสร้างเส้นทางเชื่อมโจทย์จากภาคอุตสาหกรรมเข้าสู่การพัฒนาโครงการและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ การบ่มเพาะและต่อยอดนักศึกษาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการระดมทุนจากภายนอกและการต่อยอดเชิงพาณิชย์ ทั้งสามเรื่องทำหน้าที่เป็นตัวเร่งที่เชื่อมระหว่างองค์ความรู้ บุคลากร ผู้เรียน ภาคอุตสาหกรรม แหล่งทุน และการใช้ประโยชน์ เพื่อให้ตัวชี้วัดหลายตัวสามารถขยับไปพร้อมกันไม่ใช่เร่งตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่งโดยลำพัง

# การถ่ายทอดยุทธศาสตร์
## ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล
## BALANCED SCORECARD : BSC



RMUTP PLAN RMUTP 14 2570 - 2573



# MOVING FORWARD TOGETHER

RMUTP PLAN RMUTP 14 2570 - 2573

## การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อชีวิตเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| 1.1 พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการให้สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้ในบริบทโลกแห่งอนาคต | 1.1.1 นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง | ระดับ | 5 | 5 | 5 | 5 | 1.1.1.1 ยกระดับระบบการพัฒนานักศึกษาสมรรถนะสูง<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>1.1.1.1.1 ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) โดยปรับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม<br>1.1.1.1.2 ปรับกิจกรรมการเรียนรู้ในหลักสูตรให้เน้นทักษะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรม เช่น ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ภาษา และทักษะวิชาชีพ โดยใช้กิจกรรมฝึกปฏิบัติ และนำโจทย์จริงมาประยุกต์ใช้<br>1.1.1.1.3 ติดตามนักศึกษาในหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย และจัดกิจกรรมเสริมให้แก่นักศึกษาที่ยังมีทักษะไม่ถึงเกณฑ์<br>1.1.1.1.4 สนับสนุนให้นักศึกษาเข้ารับการประเมินหรือรับรองสมรรถนะก่อนสำเร็จการศึกษา | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวท.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อชีวิตเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 1.1.1.1.5 ติดตามจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย และรายงานผลเทียบกับค่าเป้าหมายของหน่วยงาน<br>1.1.1.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |
| 1.1 พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการให้สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้ในบริบทโลกแห่งอนาคต | 1.1.2 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ | ระดับ | 1 | 1 | 1 | 2 | 1.1.2.1 พัฒนาระบบการเรียนรู้เพื่อสร้างผู้ประกอบการฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรม<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>1.1.2.1.1 สำรวจและคัดกรองนักศึกษา/บัณฑิตที่มีศักยภาพหรือมีการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการรายบุคคล<br>1.1.2.1.2 จัดระบบพี่เลี้ยง ที่ปรึกษาธุรกิจ และการเชื่อมโยงตลาด นักลงทุน แหล่งทุน และภาคธุรกิจ เพื่อเร่งให้เกิดธุรกิจที่ดำเนินการได้จริง<br>1.1.2.1.3 พัฒนาผู้เข้าร่วมตามเส้นทางจากการค้นหาปัญหาและโอกาสทางธุรกิจ ไปสู่แบบจำลองธุรกิจ การพัฒนาต้นแบบ การทดลองตลาด และการขายจริง | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวพ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อชีวิตเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 1.1.2.1.4 จัดทำโครงการพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และนวัตกรรมของหน่วยงานเข้าสู่เส้นทางการพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อให้นักศึกษา/บัณฑิตสามารถนำผลงาน ต้นแบบ หรือทักษะที่ได้รับไปต่อยอดเป็นสินค้า บริการ หรือธุรกิจที่สร้างรายได้จริง<br>1.1.2.1.5 ติดตามสถานะการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาและบัณฑิต พร้อมจัดเก็บหลักฐานประกอบให้ครบถ้วน เพื่อยืนยันจำนวนผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นจริงและตรวจสอบข้อมูลได้<br>1.1.2.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | |
| 1.1 พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการให้สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้ในบริบทโลกแห่งอนาคต | 1.1.3 รางวัลด้านผู้ประกอบการ | ระดับ | 1 | 1 | 1 | 2 | 1.1.3.1 ยกระดับศักยภาพนักศึกษาสู่เวทีการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>1.1.3.1.1 จัดทำรายการและปฏิทินเวทีประกวดด้านผู้ประกอบการและนวัตกรรมในแต่ละระดับ โดยเน้นเวทีระดับชาติและนานาชาติที่มีค่าน้ำหนักสูง<br>1.1.3.1.2 คัดเลือกและพัฒนาทีมที่มีศักยภาพจากผลงานหรือธุรกิจต้นแบบของนักศึกษา/บัณฑิต เพื่อสร้างกลุ่มผลงานพร้อมแข่งขันอย่างต่อเนื่อง | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวพ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อชีวิตเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 1.1.3.1.3 จัดระบบผู้เชี่ยวชาญช่วยยกระดับแผนธุรกิจ ต้นแบบ การนำเสนอ และหลักฐานประกอบการสมัครแข่งขันให้เหมาะกับแต่ละเวที<br>1.1.3.1.4 จัดทำโครงการลักษณะบ่มเพาะศูนย์นวัตกรรม และโครงการต่อยอดงานวิจัยของหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาเพื่อส่งประกวดในเวทีที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มโอกาสได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ<br>1.1.3.1.5 รวบรวมหนังสือรับรอง ผลประกาศรางวัลและข้อมูลผู้ได้รับรางวัลอย่างเป็นระบบ เพื่อคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักได้ถูกต้อง<br>1.1.3.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | |
| 1.2 ยกระดับหลักสูตรและการเรียนรู้เพื่อผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และผู้ประกอบการแห่งอนาคต | 1.2.1 **หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ** | ระดับ | 5 | 5 | 5 | 5 | 1.2.1.1 พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างกำลังคนสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการ<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>1.2.1.1.1 จัดทำทะเบียนหลักสูตรและโปรแกรมทั้งหมดของหน่วยงาน ทั้งแบบมีปริญญาและไม่มีปริญญา เพื่อกำหนดฐานข้อมูลตัวหารให้ครบถ้วน | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวท.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติและกำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อชีวิตเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | 1.2.1.1.2 เชื่อมโยงหลักสูตรและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นกับแพลตฟอร์มการเรียนรู้ ทักษะแห่งอนาคต และระบบสะสมหน่วยกิต เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงและสำเร็จโปรแกรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการได้มากขึ้น<br>1.2.1.1.3 ปรับปรุง/พัฒนา/สร้างหลักสูตรให้มีผลลัพธ์การเรียนรู้ เนื้อหา และกิจกรรมที่เชื่อมเทคโนโลยี/นวัตกรรมกับการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการอย่างชัดเจน<br>1.2.1.1.4 เร่งพัฒนาโปรแกรมไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้นที่ตอบโจทย์เทคโนโลยี นวัตกรรม และผู้ประกอบการ ควบคู่กับการปรับหลักสูตรปริญญา<br>1.2.1.1.5 นำหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ผ่านการพัฒนาเข้าสู่การเปิดสอนจริง พร้อมจัดเก็บหลักฐานและข้อมูลผู้เรียนเพื่อยืนยันผลตามเกณฑ์ตัวชี้วัด<br>1.2.1.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| 2.1 ยกระดับการวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและการสร้างผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม | 2.1.1 **งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่** | ระดับ | 1 | 1 | 2 | 2 | 2.1.1.1 เพิ่มขีดความสามารถในการระดมทุนวิจัยและนวัตกรรมจากภายนอก<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>2.1.1.1.1 กำหนดเป้าหมายวงเงินจากแหล่งทุนภายนอกและจัดทำรายการโครงการ/ธุรกิจต้นแบบที่พร้อมเสนอขอการสนับสนุน<br>2.1.1.1.2 เชื่อมโยงโครงการวิจัย นวัตกรรมของหน่วยงานกับภาคธุรกิจและแหล่งทุนภายนอก หรือพัฒนาเป็นโครงการร่วมลงทุนหรือสนับสนุนที่นำไปสู่การสร้างผู้ประกอบการและการต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้จริง<br>2.1.1.1.3 สร้างและใช้เครือข่ายศิษย์เก่า ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม นักลงทุน และแหล่งทุนภายนอก เพื่อจับคู่กับโครงการหรือทีมผู้ประกอบการที่เหมาะสม<br>2.1.1.1.4 จัดกระบวนการให้คำปรึกษาการเขียนข้อเสนอ การนำเสนอแก่แหล่งทุน และการเจรจาความร่วมมือเพื่อเพิ่มโอกาสได้รับเงินสนับสนุนจริง | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *กนผ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 2.1.1.1.5 ติดตามเงินสนับสนุนจากภายนอกที่ได้รับจริงในปีงบประมาณ พร้อมหลักฐานทางการเงินและวัตถุประสงค์ที่เข้าเกณฑ์ เพื่อรวมผลเข้าสู่ตัวชี้วัดอย่างถูกต้อง<br>2.1.1.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |
| 2.1 ยกระดับการวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและการสร้างผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม | 2.1.2 **งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา** | ระดับ | 3 | 4 | 5 | 5 | **2.1.2.1 ผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์**<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>2.1.2.1.1 กำหนดกรอบและสัดส่วนงบประมาณของหน่วยงานที่ใช้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมสำหรับการสร้างผู้ประกอบการให้ชัดเจนตั้งแต่ขั้นจัดทำงบประมาณ<br>2.1.2.1.2 คัดเลือกโครงการที่มีเส้นทางจากการพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมไปสู่ต้นแบบ การทดสอบ การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและการต่อยอดเชิงธุรกิจ<br>2.1.2.1.3 จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาต้นแบบ การพิสูจน์แนวคิด การทดสอบมาตรฐาน การทดลองใช้ และการตรวจสอบตลาดตามระดับความพร้อมของผลงาน | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *กผ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | **2.1.2.1.4** เชื่อมโยงห้องปฏิบัติการ ศูนย์นวัตกรรม และแพลตฟอร์มเทคโนโลยีของหน่วยงานกับการพัฒนาต้นแบบ การทดสอบ และการต่อยอดผลงานสู่ผู้ประกอบการ เพื่อให้การใช้งบประมาณก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง<br>**2.1.2.1.5** ติดตามการใช้จ่ายจริงและผลลัพธ์ที่เกิดจากงบประมาณ เช่น ต้นแบบ ทรัพย์สินทางปัญญา ธุรกิจใหม่ หรือการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ พร้อมจัดเก็บหลักฐานเพื่อรวมผลระดับมหาวิทยาลัย<br>**2.1.2.1.6** อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | |
| **2.2** พัฒนาระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งสร้างผู้ประกอบการฐานเทคโนโลยี | **2.2.1 ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา** | ระดับ | 2 – 3 – 4 – 5 | **2.2.1.1 ขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อสร้างผู้ประกอบการ**<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>**2.2.1.1.1** กำหนดบทบาทและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานในการขับเคลื่อนองค์ประกอบระบบนิเวศ A - E พร้อมจัดทำกิจกรรมสนับสนุนผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เกิดผลเป็นรูปธรรม | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวพ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | **2.2.1.1.2** สร้างเครือข่ายที่มีการดำเนินงานจริงกับผู้ประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญ นักลงทุน และแหล่งทุน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง<br>**2.2.1.1.3** จัดโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาผู้ประกอบการ เช่น การบ่มเพาะ การร่วมสร้างนวัตกรรม การให้คำปรึกษา หรือการทดลองต้นแบบโดยมีผู้เข้าร่วมและผลลัพธ์ที่ติดตามได้<br>**2.2.1.1.4** พัฒนาและเปิดสอนรายวิชาเฉพาะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการเพื่อเชื่อมการเรียนรู้กับระบบบ่มเพาะและการพัฒนาธุรกิจ<br>**2.2.1.1.5** เชื่อมโยง Living Lab, Sandbox, Hub และพื้นที่ร่วมสร้างนวัตกรรมของหน่วยงานให้เป็นพื้นที่ทดลอง พัฒนาต้นแบบ บ่มเพาะผู้ประกอบการ และเชื่อมต่อภาคอุตสาหกรรมหรือชุมชน เพื่อให้เกิดกิจกรรมและผลลัพธ์ของระบบนิเวศผู้ประกอบการอย่างเป็นรูปธรรม | | |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 2.2.1.1.6 เชื่อมข้อมูลโครงการ ผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญ เครือข่าย เงินทุน และผลลัพธ์เข้าสู่แพลตฟอร์มกลางที่ใช้งานจริง พร้อมจัดเก็บหลักฐานแต่ละองค์ประกอบ A - E ให้ครบถ้วน<br>2.2.1.1.7 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |
| 2.3 ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์สู่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม | 2.3.1 **บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม** | ระดับ | 3 | 4 | 5 | 5 | **2.3.1.1 พัฒนาบทบาทบุคลากรสู่ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม**<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>2.3.1.1.1 จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของอาจารย์และนักวิจัย พร้อมประเด็นที่สามารถให้คำปรึกษาหรือถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม<br>2.3.1.1.2 สำรวจโจทย์และความต้องการของสถานประกอบการ แล้วจับคู่ผู้เชี่ยวชาญกับโจทย์ที่สอดคล้องอย่างเป็นระบบ<br>2.3.1.1.3 จัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการให้คำปรึกษาที่มุ่งพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการผลิต เทคโนโลยี หรือประสิทธิภาพของสถานประกอบการจริง | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวพ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเมือง (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | 2.3.1.1.4 จัดทำโครงการความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และชุมชนให้เป็นช่องทางในการส่งอาจารย์และนักวิจัยเข้าไปให้คำปรึกษา ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับภายนอก<br>2.3.1.1.5 จัดทำฐานข้อมูลอาจารย์และนักวิจัยที่เข้าร่วมดำเนินงาน โดยนับบุคลากรแบบไม่ซ้ำ พร้อมจัดเก็บผลการดำเนินงานและหลักฐานรับรองจากสถานประกอบการ เพื่อใช้คำนวณผลตามตัวชี้วัด<br>2.3.1.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน (จำนวน 1 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| 3.1 พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างผลกระทบเชิงบวก ต่อสังคมเมืองอย่างยั่งยืน | 3.1.1 **ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย** | ระดับ | 2 — 3 — 4 — 5 | 3.1.1.1 สร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมเมือง<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>3.1.1.1.1 จัดทำโครงการต้นแบบด้านนวัตกรรมเมือง คุณภาพชีวิต เมืองอัจฉริยะ เทคโนโลยีสีเขียว หรือ Urban Innovation ที่มีศักยภาพ นำไปใช้จริงกับภาคีภายนอก | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | กผ. |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน (จำนวน 1 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | **3.1.1.1.2** จัดทำโครงการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน หรือภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำต้นแบบไปทดลองใช้ในพื้นที่จริงโดยกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่สะท้อนการยกระดับนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างชัดเจน<br>**3.1.1.1.3** ประเมินผลก่อนและหลังการใช้ต้นแบบพร้อมให้ผู้ใช้ประโยชน์ภายนอกประเมินผลสำเร็จการยอมรับ และออกหลักฐานรับรองการนำไปใช้จริง<br>**3.1.1.1.4** เชื่อมโยง Living Lab, Hub และพื้นที่ทดลองนวัตกรรมของหน่วยงานให้เป็นพื้นที่สาธิตและขยายผลนวัตกรรมเมืองในสถานการณ์จริง โดยเปิดให้ภาคีภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ใช้ประโยชน์ และรับรองผลลัพธ์ เพื่อสร้างการรับรู้และการยอมรับต่อผลงานของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม<br>**3.1.1.1.5** รวบรวมคะแนนการรับรู้/การยอมรับและคะแนนผลลัพธ์โครงการต้นแบบด้วยเครื่องมือมาตรฐานเดียวกัน พร้อมจัดทำฐานข้อมูลหลักฐานเพื่อคำนวณคะแนนรวมของมหาวิทยาลัย<br>**3.1.1.1.6** อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายเมืองนวัตกรรมและความเป็นสากล (จำนวน 2 ตัวชี้วัด)** | | | | | | | | | |
| 4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการพัฒนาประเทศ | **4.1.1 ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา** | ระดับ | 5 | 5 | 5 | 5 | **4.1.1.1 ขยายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม**<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>**4.1.1.1.1** จัดทำทะเบียนความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม และจำแนกประเภทองค์กรตามเกณฑ์ขนาดหรือสถานะต่างประเทศ เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักได้ถูกต้อง<br>**4.1.1.1.2** คัดเลือกคู่ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์และจัดทำโครงการหรือแผนดำเนินงานร่วมที่ตอบโจทย์การพัฒนาผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการพัฒนากำลังคน<br>**4.1.1.1.3** พัฒนาโครงการร่วมกับคู่ความร่วมมือ เช่น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การแก้โจทย์ภาคอุตสาหกรรม การพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนบุคลากร และการร่วมสร้างผลงานเชิงพาณิชย์<br>**4.1.1.1.4** สนับสนุนการจัดตั้งหรือใช้กลไก Hub, Joint Faculty และ Co-Creation Platform ของหน่วยงาน เพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และเครือข่ายต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *กนผ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายเมืองนวัตกรรมและความเป็นสากล (จำนวน 2 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | 4.1.1.1.5 ติดตามผลลัพธ์ของความร่วมมือและจัดเก็บหลักฐานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความต่อเนื่องและคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักตามเกณฑ์ตัวชี้วัด<br>4.1.1.1.6 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | |
| 4.2 ยกระดับความเป็นสากลและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยสู่การยอมรับในระดับนานาชาติ | 4.2.1 **อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings** | ระดับ | 2 — 3 — 4 — 5 | 4.2.1.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อน QS Rankings<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>4.2.1.1.1 จัดทำโครงการหรือกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานเพื่อสนับสนุนองค์ประกอบ QS Rankings ตามภารกิจที่เกี่ยวข้อง<br>4.2.1.1.2 ขับเคลื่อนโครงการด้านการพัฒนากำลังคน หลักสูตรนานาชาติ และความร่วมมือระดับโลก เพื่อเพิ่มนักศึกษาและบุคลากรต่างชาติ รวมถึงเครือข่ายวิชาการนานาชาติ<br>4.2.1.1.3 ส่งเสริมผลงานวิจัยคุณภาพสูงและความร่วมมือวิจัยกับต่างประเทศ พร้อมยกระดับการเผยแพร่และการอ้างอิงผลงานในฐานข้อมูลสากล | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *สวพ.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายเมืองนวัตกรรมและความเป็นสากล (จำนวน 2 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | **4.2.1.1.4** สร้างเครือข่ายเชิงรุกกับมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ นายจ้าง ศิษย์เก่า และพันธมิตรต่างประเทศ เพื่อเพิ่มการรับรู้ด้านชื่อเสียงทางวิชาการและการจ้างงานของมหาวิทยาลัย<br>**4.2.1.1.5** พัฒนาระบบข้อมูลและ Dashboard สำหรับติดตามผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบ QS Rankings พร้อมทบทวนผลและเร่งแก้ไขประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง<br>**4.2.1.1.6** อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน (จำนวน 1 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| **5.1** เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางการเงิน และสร้างความมั่นคงทางการคลังเพื่อรองรับการเติบโตของมหาวิทยาลัยในระยะยาว | **5.1.1** **อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย** | ระดับ | 3 \| 3 \| 3 \| 4 | **5.1.1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย**<br>*กลไกการขับเคลื่อนตัวชี้วัด*<br>**5.1.1.1.1** กำหนดเป้าหมายรายได้ที่หน่วยงานสามารถสร้างได้จริง และจัดทำแผนรายได้รายปีให้เชื่อมกับเป้าหมายอัตราส่วนระดับมหาวิทยาลัย | ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | *กค.* |

**ตารางที่ 4 - 1** การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ตามกรอบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (ต่อ)

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย 2570 \| 2571 \| 2572 \| 2573 | กลยุทธ์ | หน่วยงานขับเคลื่อน | หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน (จำนวน 1 ตัวชี้วัด)** | | | | | | |
| | | | | **5.1.1.1.2** พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างรายได้จากศักยภาพของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรไม่มีปริญญา การฝึกอบรม บริการวิชาการ วิจัย นวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน<br>**5.1.1.1.3** เชื่อมโยง Academy, Learning Platform, Service Center, Hub และ Commercialization Platform ของหน่วยงานให้เป็นกลไกหลักในการสร้างรายได้จากการเรียนรู้ บริการวิชาชีพ งานวิจัย นวัตกรรม และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง<br>**5.1.1.1.4** กำหนดรูปแบบบริการ ราคา กลุ่มลูกค้า ช่องทางการตลาด และผู้รับผิดชอบ เพื่อเปลี่ยนศักยภาพของหน่วยงานให้เป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจริง<br>**5.1.1.1.5** ติดตามรายได้ที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละหน่วยงาน และประเมินผลเทียบกับเป้าหมายเป็นระยะ เพื่อปรับแนวทางการสร้างรายได้ให้ทันต่อสถานการณ์<br>**5.1.1.1.6** อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | |

## โครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects)

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนด จำเป็นต้องเชื่อมโยงทิศทางเชิงยุทธศาสตร์กับการดำเนินงานที่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน มหาวิทยาลัยจึงจัดทำตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) เพื่อสะท้อนแนวทางการนำศักยภาพและความเชี่ยวชาญของหน่วยงานมาใช้สนับสนุนการขับเคลื่อนตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการที่สามารถนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) ดังกล่าวได้จากกระบวนการระดมความคิดเห็นและการพัฒนาแนวทางขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “ยุทธศาสตร์ใหม่ ก้าวใหม่ราชมงคลพระนคร สู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเมืองเพื่อสังคม” (RMUTP Strategic Transformation Retreat 2026) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติ โดยหน่วยงานสามารถพิจารณาปรับปรุง พัฒนา หรือจัดทำโครงการเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับภารกิจ ศักยภาพ และบริบทของหน่วยงาน โดยโครงการที่ดำเนินการควรกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และสามารถสนับสนุนการบรรลุค่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม

**ตารางที่ 4 - 2** ตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects)

| ตัวชี้วัด | ตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) |
|---|---|
| 1.1.1 นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง | **โครงการพัฒนาหลักสูตรใหม่เพื่อสร้างกำลังคนสมรรถนะสูง** อาทิ Competency-based Learning Program, Professional Skills Certification, Industry-based Learning Program |
| 1.1.2 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ | **โครงการพัฒนาการศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ** อาทิ Entrepreneurship Hub, Business Academy, Student Startup Incubation, Commercialization Platform |
| 1.1.3 รางวัลด้านผู้ประกอบการ | **โครงการ Urban Sustainability Startup** อาทิ Urban Sustainability Startup, Startup Competition & Award Program, Design Solutions & Entrepreneurship Challenge |
| 1.2.1 หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ | **โครงการพัฒนาทักษะและนวัตกรรมเพื่อผู้ประกอบการแห่งอนาคต** อาทิ Future Skills Academy, Global AI Talent Accelerator, Future Fashion Talent Academy, Jewelry Future Skills Academy, Smart Learning & Future Skills Ecosystem |

**ตารางที่ 4 - 2** ตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) (ต่อ)

| ตัวชี้วัด | ตัวอย่างโครงการสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) |
|---|---|
| 2.1.1 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ | **โครงการพัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจและการลงทุน**<br>อาทิ Research-to-Revenue Accelerator, SME Accelerator, Innovation Funding & Investment Program |
| 2.1.2 งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา | **โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรมเพื่อผู้ประกอบการ**<br>อาทิ Sandbox Lab, AI Platform, EV Lab, Creative Design Lab, Jewelry Design Lab, ศูนย์นวัตกรรม/ศูนย์ความเป็นเลิศ |
| 2.2.1 ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา | **โครงการเครือข่ายนวัตกรรมเมือง มทร.พระนคร**<br>อาทิ Urban Innovation Living Lab, Urban Engineering Living Lab, Urban Robotics & AI Sandbox, Industry & Community Co-Creation Studio |
| 2.3.1 บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม | **โครงการเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ มทร.พระนคร**<br>อาทิ DIRI Joint Faculty Program, SME Productivity Accelerator, Industry Expert Exchange, Faculty-to-Industry Program |
| 3.1.1 ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย | **โครงการนวัตกรรมเพื่อสุขภาวะเมือง มทร.พระนคร**<br>อาทิ Urban Living Lab, Historic Urban Innovation, Sustainable Technology, Food & Wellness Innovation, Urban Business Impact |
| 4.1.1 ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา | **โครงการพัฒนาความร่วมมือกับผู้ประกอบการ**<br>อาทิ RMUTP Strategic Partnership & Global Engagement Hub, Global Jewelry Partnership, ASEAN–China Pathways Hub, Industry Partnership Program |
| 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings | **โครงการยกระดับความเป็นเลิศระดับสากล มทร.พระนคร**<br>อาทิ Global Business School Transformation, AI Research & Innovation Intelligence Platform, Agile Curriculum & Global Academic Gateway, International Visibility & Ranking Program |
| 5.1.1 อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย | **โครงการพัฒนาธุรกิจและบริการจากศักยภาพมหาวิทยาลัย**<br>อาทิ DIRI Learning Platform, Technology Service Center, Jewelry Commercialization, Engineering Professional Services, University Business Service Platform |

# คำอธิบาย

# 12

# ตัวชี้วัด



RMUTP PLAN RMUTP 14 2570 - 2573

## คำอธิบายตัวชี้วัด

**ตารางที่ 4 - 3** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.1.1 นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง

| ชื่อตัวชี้วัด | 1.1.1 นักศึกษาที่มีสมรรถนะสูง (High-competency students) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | สัดส่วนของนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูงจากการผ่านโปรแกรมเฉพาะหรือสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) ต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด อุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) หมายถึง First S-Curve, New S-Curve และ 2 อุตสาหกรรมเพิ่มเติม |
| รายการข้อมูล | 1. จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง นักศึกษาที่ผ่านโปรแกรมเฉพาะหรือสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) ทั้งหลักสูตรมีปริญญาและไม่มีปริญญา (Degree and Non-degree Program) ในรอบปีการศึกษานั้น ๆ โดยนับบุคคลไม่ซ้ำกัน<br>2. จำนวนนักศึกษาทั้งหมด หมายถึง นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา (ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา) ที่รายงานในระบบ CHE QA Online รอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | จำนวนนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่มีสมรรถนะสูง / จำนวนนักศึกษาทั้งหมด X 100 |
| ข้อมูลอ้างอิง | 1. ข้อมูลบัญชีรายชื่อหลักสูตร หรือโปรแกรมที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด<br>2. ข้อมูลรายชื่อนักศึกษาที่ผ่านโปรแกรมหรือผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (Target Industries) ในรอบปีการศึกษานั้น ๆ<br>3. ข้อมูลจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยจากระบบ CHE QA Online |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1: จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40<br>ระดับ 2: จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 50<br>ระดับ 3: จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60<br>ระดับ 4: จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 70<br>ระดับ 5: จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80 |

**ตารางที่ 4 - 4** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.1.2 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ

| ชื่อตัวชี้วัด | 1.1.2 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ (Student and Graduate Entrepreneur) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | สัดส่วนของจำนวนนักศึกษา/บัณฑิตที่เป็นผู้ประกอบการที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด |
| รายการข้อมูล | 1. จำนวนนักศึกษา/บัณฑิตศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ หมายถึง นักศึกษา/บัณฑิต ที่เป็นผู้ประกอบการใหม่ในรอบปีการศึกษานั้น ๆ<br>2. จำนวนนักศึกษาทั้งหมด หมายถึง นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา (ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา) ที่รายงานในระบบ CHE QA Online รอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | จำนวนนักศึกษา/บัณฑิต ที่เป็นผู้ประกอบการ / จำนวนนักศึกษาทั้งหมด X 100 |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลด้านนักศึกษาหรือบัณฑิตผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา (Startup) |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 จำนวนนักศึกษา/บัณฑิตศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2 จำนวนนักศึกษา/บัณฑิตศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3 จำนวนนักศึกษา/บัณฑิตศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4 จำนวนนักศึกษา/บัณฑิตศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5 จำนวนนักศึกษา/บัณฑิตศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 5** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.1.3 รางวัลด้านผู้ประกอบการ

| ชื่อตัวชี้วัด | 1.1.3 รางวัลด้านผู้ประกอบการ (Startup Awards) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | จำนวนรางวัลสำหรับผู้ประกอบการใหม่ที่เป็นนักศึกษาหรือบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติต่อจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมด |
| รายการข้อมูล | 1. ผลรวมถ่วงน้ำหนักรางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ หมายถึง ผลรวมค่าน้ำหนักคะแนนรางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ของนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา<br>2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมด หมายถึง ผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่รายงานในระบบ CHE QA Online ในรอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | $\frac{\text{ผลรวมถ่วงน้ำหนักรางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่}}{\text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมด}} \times 100$ |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลด้านจำนวนนักศึกษา/บัณฑิตที่ได้รับรางวัลด้านผู้ประกอบการ |
| เกณฑ์การประเมิน | ค่าถ่วงน้ำหนักของจำนวนรางวัลสำหรับผู้ประกอบการที่เป็นนักศึกษาหรือผู้สำเร็จการศึกษา มีดังนี้<br>ค่าน้ำหนัก 0.25 คะแนน ผลงานที่ได้รับรางวัลจากองค์กรภายนอก<br>ค่าน้ำหนัก 0.50 คะแนน ผลงานที่ได้รับรางวัลจากเครือข่ายองค์กรภายในประเทศ<br>ค่าน้ำหนัก 0.75 คะแนน ผลงานที่ได้รับรางวัลจากองค์กรระดับชาติ<br>ค่าน้ำหนัก 1.00 คะแนน ผลงานที่ได้รับรางวัลจากองค์กรระดับนานาชาติ<br><br>เกณฑ์พิจารณาระดับ<br>ระดับ 1 รางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2 รางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3 รางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4 รางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5 รางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 6** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 1.2.1 หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

| ชื่อตัวชี้วัด | 1.2.1 หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Technological/ Innovation-Driven Entrepreneurial Education) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | ร้อยละของจำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ทั้งหลักสูตรมีปริญญาและไม่มีปริญญา (Degree and Non-degree program) ต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด |
| รายการข้อมูล | 1. จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง หลักสูตรโปรแกรมเฉพาะมีปริญญาและไม่มีปริญญา ที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ในรอบปีการศึกษานั้น ๆ<br>2. จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมทั้งหมด หมายถึง หลักสูตรมีปริญญาและไม่มีปริญญา (Degree and Non-degree program) ในรอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | (จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ) / (จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมทั้งหมด) X 100 |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลด้านหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา (แยกรายการข้อมูลหลักสูตรมีปริญญาและไม่มีปริญญา) |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2 จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3 จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4 จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5 จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 7** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.1.1 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่

| ชื่อตัวชี้วัด | 2.1.1 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ (Startup Co-Investment Funding) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | สัดส่วนงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ อาทิ ศิษย์เก่า ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม หรือบุคคลภายนอกต่องบประมาณดำเนินงานทั้งหมดของสถาบันอุดมศึกษา |
| รายการข้อมูล | 1. จำนวนงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการใหม่ หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการสร้างผู้ประกอบการในรอบปีงบประมาณนั้น ๆ<br>2. จำนวนงบประมาณทั้งหมด หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารของสถาบันอุดมศึกษารอบปีงบประมาณนั้น ๆ จากเงินรายได้และงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | $\frac{\text{จำนวนงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการใหม่}}{\text{จำนวนงบประมาณทั้งหมด}} \times 100$ |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลด้านการเงินของสถาบันอุดมศึกษา |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 8** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.1.2 งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา

| ชื่อตัวชี้วัด | 2.1.2 งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา (Technological/Innovative Development Funding) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา ต่องบประมาณดำเนินงานทั้งหมด |
| รายการข้อมูล | 1. ผลรวมงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง งบประมาณทั้งหมดในการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษาในรอบปีการศึกษานั้น ๆ<br>2. งบประมาณทั้งหมด หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารของสถาบันอุดมศึกษารอบปีงบประมาณนั้น ๆ จากเงินรายได้และงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | $\frac{\text{ผลรวมงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา}}{\text{งบประมาณทั้งหมด}} \times 100$ |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 งบประมาณการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2 งบประมาณการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3 งบประมาณการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4 งบประมาณการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5 งบประมาณการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 9** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.2.1 ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา

| ชื่อตัวชี้วัด | 2.2.1 ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา (Technological/ Innovation-Driven Entrepreneurial Ecosystem) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | สิ่งสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา |
| รายการข้อมูล | ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง นโยบาย เครือข่าย โครงการ/กิจกรรม รายวิชาเฉพาะ และแพลตฟอร์มกลางที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในรอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง<br>สูตรคำนวณหาร | มีการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในระดับสถาบัน ดังนี้<br>A - มีนโยบายส่งเสริมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ<br>B - มีเครือข่ายผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ<br>C - มีโครงการ/กิจกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ<br>D - มีรายวิชาเฉพาะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ<br>E - มีแพลตฟอร์มกลางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลด้านผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานแบบ A<br>ระดับ 2 สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานแบบ A + B<br>ระดับ 3 สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานแบบ A + B + C<br>ระดับ 4 สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานแบบ A + B + C + D<br>ระดับ 5 สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานแบบ A + B + C + D + E |

**ตารางที่ 4 - 10** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 2.3.1 บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม

| ชื่อตัวชี้วัด | 2.3.1 บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (Talent/Academic Mobility Consultation) |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | สัดส่วนอาจารย์และนักวิจัยที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการแก่สถานประกอบการในภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดต่อปี |
| รายการข้อมูล | 1. จำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม หมายถึง จำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการแก่สถานประกอบการในภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในรอบปีการศึกษานั้น ๆ<br>2. จำนวนอาจารย์และนักวิจัยในรอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | $\frac{\text{จำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม}}{\text{จำนวนอาจารย์และนักวิจัยทั้งหมด}} \times 100$ |
| ข้อมูลอ้างอิง | ข้อมูลด้านบุคลากรตามโครงการ Talent Mobility ของสถาบันอุดมศึกษา และ/หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1: จำนวนบุคลากรที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2: จำนวนบุคลากรที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3: จำนวนบุคลากรที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4: จำนวนบุคลากรที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5: จำนวนบุคลากรที่ไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 11** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 3.1.1 ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมือง และคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

| ชื่อตัวชี้วัด | 3.1.1 ระดับการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | ใช้วัดระดับการรับรู้และการยอมรับของภาคีเครือข่าย หน่วยงานรัฐ เอกชน ชุมชน และสังคมต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยด้านนวัตกรรมเมืองและความยั่งยืน ควบคู่กับผลงานเชิงประจักษ์จากโครงการต้นแบบด้านเมือง คุณภาพชีวิต Smart City, Green Technology และ Urban Innovation ที่ได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้จริง รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรมเพื่อสร้างคุณค่าและความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน |
| รายการข้อมูล | 1. คะแนนเฉลี่ยการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย หมายถึง คะแนนจากหน่วยงานหรือภาคีเครือข่ายที่ประเมินการรับรู้ ความเชื่อมั่น และการยอมรับบทบาทของมหาวิทยาลัยด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ในรอบปีงบประมาณนั้น ๆ<br>2. คะแนนเฉลี่ยผลลัพธ์จากโครงการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้จริง หมายถึง คะแนนจากหน่วยงานหรือภาคีเครือข่ายที่ประเมินผลสำเร็จของโครงการต้นแบบที่นำไปใช้จริง ในรอบปีงบประมาณนั้น ๆ |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | คะแนนเฉลี่ยการรับรู้และการยอมรับด้านนวัตกรรมเมืองและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย + คะแนนเฉลี่ยผลลัพธ์จากโครงการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้จริง / 2 |
| ข้อมูลอ้างอิง | 1. แบบสำรวจการรับรู้และการยอมรับของหน่วยงาน/ภาคีเครือข่ายภายนอก<br>2. รายงานผลโครงการต้นแบบ + แบบประเมินจากหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์ + หนังสือรับรองการนำไปใช้จริง |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 2.50 = การรับรู้และการยอมรับอยู่ในระดับต่ำ<br>ระดับ 2 คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.00 = การรับรู้และการยอมรับอยู่ในระดับพอใช้<br>ระดับ 3 คะแนนเฉลี่ย 3.01 - 3.50 = การรับรู้และการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง<br>ระดับ 4 คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.20 = การรับรู้และการยอมรับอยู่ในระดับสูง<br>ระดับ 5 คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 = การรับรู้และการยอมรับอยู่ในระดับสูงมาก และมีผลงานต้นแบบที่ได้รับการยอมรับเชิงประจักษ์ |

**ตารางที่ 4 - 12** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.1.1 ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา

| | |
|---|---|
| **ชื่อตัวชี้วัด** | **4.1.1 ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา (University - Industry Linkage)** |
| **นิยามตัวชี้วัด** | จำนวนความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมระหว่างภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่อจำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหมดของสถาบันอุดมศึกษา |
| **รายการข้อมูล** | 1. ผลรวมถ่วงน้ำหนักความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม หมายถึง ผลรวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม หารจำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหมด<br>2. จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหมด หมายถึง รายการความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม University - Industry Linkage ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดในรอบปีการศึกษานั้น ๆ |
| **สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร** | $\frac{\text{ผลรวมถ่วงน้ำหนักความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม}}{\text{จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหมด}} \times 100$ |
| **ข้อมูลอ้างอิง** | ข้อมูลความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (ขนาดของธุรกิจอ้างอิงตาม ประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวนแรงงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 (ฉบับ 11 กันยายน 2545)) |
| **เกณฑ์การประเมิน** | ค่าถ่วงน้ำหนักของความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้<br>ค่าน้ำหนัก 0.25 คะแนน ความร่วมมือกับองค์กรขนาดย่อม<br>ค่าน้ำหนัก 0.50 คะแนน ความร่วมมือกับองค์กรขนาดกลาง<br>ค่าน้ำหนัก 0.75 คะแนน ความร่วมมือกับองค์กรขนาดใหญ่<br>ค่าน้ำหนัก 1.00 คะแนน ความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ<br><br>เกณฑ์พิจารณาระดับ<br>ระดับ 1 ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5<br>ระดับ 2 ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10<br>ระดับ 3 ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 20<br>ระดับ 4 ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30<br>ระดับ 5 ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 40 |

**ตารางที่ 4 - 13** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings

| ชื่อตัวชี้วัด | 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings |
|---|---|

**นิยามตัวชี้วัด**

ใช้วัดระดับความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการมีคุณสมบัติ ได้รับการพิจารณาและได้รับการจัดอันดับในระบบ QS World University Rankings รวมถึงความสามารถในการยกระดับอันดับหรือรักษาตำแหน่งอันดับที่ได้รับในรอบปีงบประมาณนั้น ๆ โดยพิจารณาจากอันดับหรือช่วงอันดับที่ QS ประกาศอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นผลจากการประเมินคุณภาพและศักยภาพของมหาวิทยาลัยใน 5 มิติ ได้แก่ การวิจัยและการค้นพบ การจ้างงานและผลลัพธ์ ความผูกพันระดับโลก ประสบการณ์การเรียนรู้ และความยั่งยืน รวม 9 ตัวชี้วัดที่มีน้ำหนักคะแนน 100% มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการทั้งด้านการพัฒนาผลลัพธ์จริง การสร้างชื่อเสียง การจัดทำข้อมูลสถาบันที่ถูกต้อง การส่งข้อมูลตามรอบเวลา และการรักษาหลักฐานที่ตรวจสอบย้อนกลับได้

โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัด QS World University Rankings ดังนี้

**มิติ Research and Discovery (คิดน้ำหนัก 50%) แบ่งเป็น**

1. Academic Reputation (30%)
   - วัดการยอมรับจากนักวิชาการทั่วโลกผ่าน QS Global Academic สำรวจ (Survey) แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ
   - ขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ
   - ยกระดับคุณภาพและการมองเห็นผลงานวิชาการ
   - ส่งเสริมความร่วมมือและเสริมสร้างชื่อเสียงของสาขาวิชา

**เชื่อมโยง QS Stars Rating**

**Research :** Academic reputation Global engagement: collaborations/networks

2. Citations per Faculty (20%)
   - วัดอิทธิพลของงานวิจัยจากการอ้างอิงเทียบกับจำนวนคณาจารย์ โดยใช้ข้อมูล Scopus และการปรับตามสาขาแนวทางขับเคลื่อนสำคัญ
   - ผลิตผลงานวิจัยคุณภาพสูง
   - กำกับความถูกต้องของสังกัดผู้แต่ง (Affiliation)
   - ส่งเสริมความร่วมมือด้านการวิจัย
   - ยกระดับผลกระทบจากการอ้างอิง (Citation Impact)

**เชื่อมโยง QS Stars Rating**

**Research :** Papers per Faculty, Citations per Paper, Research Funds

**ตารางที่ 4 - 13** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings (ต่อ)

| ชื่อตัวชี้วัด | 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings |
|---|---|

**นิยามตัวชี้วัด**

**มิติ Employability and Outcomes (คิดน้ำหนัก 20%) แบ่งเป็น**

3. Employer Reputation (15%)
   - วัดความเชื่อมั่นของนายจ้างต่อบัณฑิตผ่าน QS Global Employer Survey

   **แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**
   - ยกระดับคุณภาพและสมรรถนะของบัณฑิต
   - สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายนายจ้าง
   - ส่งเสริมสหกิจศึกษาและการฝึกงาน
   - เพิ่มการมองเห็นผลงานและความสำเร็จของบัณฑิต

**เชื่อมโยง QS Stars Rating**

**Employability :** Employer Reputation/Campus Employer Presence

4. Employment Outcomes (5%)
   - วัดผลลัพธ์ด้านการจ้างงานและความสำเร็จของศิษย์เก่า

   **แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**
   - พัฒนาระบบติดตามบัณฑิต (Graduate Tracking)
   - จัดทำและปรับปรุงฐานข้อมูลศิษย์เก่า
   - ติดตามการมีงานทำและผลลัพธ์ทางอาชีพของบัณฑิต

**เชื่อมโยง QS Stars Rating**

**Employability :** Graduate Employment, Alumni Impact, Career Services

**มิติ Global Engagement (คิดน้ำหนัก 15%) แบ่งเป็น**

5. International Faculty Ratio (5%)
   - วัดสัดส่วนคณาจารย์ต่างชาติเทียบกับคณาจารย์ทั้งหมด

   **แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**
   - สรรหาและรักษาอาจารย์ชาวต่างชาติ
   - จัดเก็บข้อมูลสัญชาติและภาระงานเต็มเวลา (FTE) ให้ถูกต้องครบถ้วน

**เชื่อมโยง QS Stars Rating**

**Global engagement :** International Faculty

6. International Research Network (5%)
   - วัดความหลากหลายและความต่อเนื่องของเครือข่ายวิจัยระหว่างประเทศ

   **แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**
   - ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยร่วมกับต่างประเทศ
   - ขยายความหลากหลายของประเทศคู่ร่วมมือ
   - พัฒนาเครือข่ายวิจัยระหว่างประเทศที่ก่อให้เกิดผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรม

**เชื่อมโยง QS Stars Rating**

**Global engagement :** International Collaborations/ Research Network

**ตารางที่ 4 - 13** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings (ต่อ)

| ชื่อตัวชี้วัด | 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | 7. International Student Ratio (5%)<br>- วัดสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติเทียบกับนักศึกษาทั้งหมด<br>**แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**<br>- พัฒนาหลักสูตรนานาชาติ<br>- สร้างระบบสรรหาและรับนักศึกษาต่างชาติ (Recruitment Pipeline)<br>- ยกระดับบริการสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติ<br>- จัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลสถานะนักศึกษาให้ถูกต้องครบถ้วน<br>**เชื่อมโยง QS Stars Rating**<br>**Global engagement :** International Students<br><br>**มิติ Learning Experience (คิดน้ำหนัก 10%) แบ่งเป็น**<br>8. Faculty Student Ratio (10%)<br>- วัดความพร้อมของทรัพยากรการเรียนรู้จากสัดส่วนคณาจารย์ต่อนักศึกษา<br>**แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**<br>- วางแผนอัตรากำลังและการรับนักศึกษาให้สมดุล<br>- บริหารภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ<br>- กำหนดและคำนวณ FTE ให้ถูกต้องและสอดคล้องกัน<br>**เชื่อมโยง QS Stars Rating**<br>**Teaching :** Faculty - Student Ratio<br><br>**มิติ Sustainability (คิดน้ำหนัก 5%) แบ่งเป็น**<br>9. Sustainability (5%)<br>- วัดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมาภิบาล การศึกษาและงานวิจัย<br>**แนวทางขับเคลื่อนสำคัญ**<br>- ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)<br>- จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบด้านความยั่งยืน<br>- เผยแพร่หลักฐานสาธารณะที่ตรวจสอบได้<br>- ยกระดับผลการประเมิน QS Sustainability Rankings<br>**เชื่อมโยง QS Stars Rating**<br>Environmental impact/Social Impact/Good Governance |

**ตารางที่ 4 - 13** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings (ต่อ)

| ชื่อตัวชี้วัด | 4.2.1 อันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings |
|---|---|
| รายการข้อมูล | ข้อมูลการจัดอันดับ QS World University Rankings ประกอบด้วย<br>1. ชื่อเสียงทางวิชาการ (Academic)<br>2. ชื่อเสียงในตลาดแรงงาน (Employer Reputation)<br>3. อัตราคณาจารย์ต่อนักศึกษา (Faculty Student Ratio)<br>4. การอ้างอิงงานวิจัย (Citations per Faculty)<br>5. อาจารย์ชาวต่างชาติ (International Faculty)<br>6. นักศึกษาต่างชาติ (International Students)<br>7. เครือข่ายความร่วมมือวิจัยนานาชาติ (International Research Network)<br>8. การมีงานทำของบัณฑิต (Employment Outcomes)<br>9. ความยั่งยืน (Sustainability) |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง | ค่าลำดับอันดับ QS World University Rankings หรือคะแนนรวม QS Overall Score ของมหาวิทยาลัยในปีที่ประเมิน |
| สูตรคำนวณหาร | |
| ข้อมูลอ้างอิง | แหล่งข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ QS อย่างเป็นทางการ |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 เตรียมความพร้อมเข้าสู่ QS World University Rankings<br>ระดับ 2 เข้าร่วมและส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบ QS World University Rankings<br>ระดับ 3 ได้รับการพิจารณาเข้าสู่กระบวนการจัดอันดับ QS World University Rankings<br>ระดับ 4 เข้าสู่การจัดอันดับ QS World University Rankings<br>ระดับ 5 ได้รับการจัดอันดับอยู่ใน Top 1000 ของโลก |

**ตารางที่ 4 - 14** คำอธิบายตัวชี้วัดที่ 5.1.1 อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

| ชื่อตัวชี้วัด | 5.1.1 อัตราส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย |
|---|---|
| นิยามตัวชี้วัด | ใช้วัดระดับความสามารถของมหาวิทยาลัยในการสร้างและบริหารงบประมาณเงินรายได้เมื่อเทียบกับเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรร เพื่อสะท้อนศักยภาพในการพึ่งพาตนเองทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน |
| รายการข้อมูล | 1. งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หมายถึง งบประมาณหรือรายได้ที่มหาวิทยาลัยจัดหาและบริหารได้เองในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยไม่รวมเงินงบประมาณแผ่นดิน ได้แก่ รายได้จากการจัดการศึกษาและบริการ รายได้จากการให้บริการ รายได้จากการอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐ รายได้จากการอุดหนุนอื่นและบริจาค และรายได้อื่น<br>2. งบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย หมายถึง เงินงบประมาณรายจ่ายที่มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรจากภาครัฐหรือเงินงบประมาณแผ่นดินในปีงบประมาณเดียวกัน เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย |
| สูตรคำนวณตัวตั้ง / สูตรคำนวณหาร | งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย / เงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรร |
| ข้อมูลอ้างอิง | 1. เอกสารงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย<br>2. รายงานการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัย |
| เกณฑ์การประเมิน | ระดับ 1 ต่ำกว่า 0.50 = ต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน<br>ระดับ 2 0.50 - 0.69 = เริ่มมีศักยภาพในการสร้างรายได้<br>ระดับ 3 0.70 - 0.89 = มีศักยภาพในการสร้างรายได้สูง<br>ระดับ 4 0.90 - 0.99 = มีศักยภาพในการสร้างรายได้สูงมาก |

# บทที่ 5

# การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล



# MANAGEMENT & INCOME

บทที่ 5 การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล นำเสนอแนวทางการถ่ายทอดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ ตลอดจนกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนปฏิบัติการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถใช้ผลการติดตามประเมินผลในการเร่งรัด ปรับปรุง และทบทวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

## 5.1 การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

กระบวนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้ใช้แนวทางในการขับเคลื่อนดังภาพที่ 5 - 1

สามารถอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กำหนดให้มีการถ่ายทอดแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ตลอดจนการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานของทุกหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ภายหลังแผนพัฒนามหาวิทยาลัยได้รับความเห็นชอบ มหาวิทยาลัยจะถ่ายทอดทิศทางและสาระสำคัญของแผนไปยังคณะ สถาบัน สำนัก กอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย การประชุมผู้บริหาร หนังสือราชการ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ และช่องทางการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนา เป้าหมาย ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

การถ่ายทอดแผนมีความเชื่อมโยงตามลำดับ ตั้งแต่แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ไปจนถึงแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยแต่ละหน่วยงานต้องวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของมหาวิทยาลัยกับพันธกิจ บทบาท และศักยภาพของหน่วยงาน ก่อนกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานระดับหน่วยงานสามารถสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยนำคำรับรองการปฏิบัติราชการภายใน (Internal Performance Agreement: IPA) มาใช้เป็นกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไปยังหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ โดยดำเนินการตั้งแต่การเสนอตัวชี้วัด การเจรจาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การลงนามคำรับรอง ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและเกิดความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ หน่วยงานสามารถนำแนวคิดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives and Key Results: OKRs) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยพิจารณาร่วมกันทั้งจากทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และจากข้อเสนอหรือแนวทางดำเนินงานของผู้ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ที่กำหนดควรมีความท้าทายและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่วนผลลัพธ์หลักต้องสามารถวัดผลได้ มีระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องทั้งระหว่างระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงาน และบุคลากร รวมถึงระหว่างหน่วยงานที่ต้องร่วมกันดำเนินงาน

หัวหน้าหน่วยงานมีหน้าที่กำกับและถ่ายทอดแผนไปยังส่วนงาน และบุคลากรภายในหน่วยงานผ่านกลไกการประชุมและการบริหารงานตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน พร้อมทั้งเชื่อมโยงแผนกับการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้กับแผนงานและโครงการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม

กองนโยบายและแผน (กนผ.) ทำหน้าที่รวบรวมและตรวจสอบแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบงานการวางแผนและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย (Budget Planning Management: BPM) โดยให้หน่วยงานรายงานความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน และหลักฐานประกอบตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

ผลการดำเนินงานจะนำมาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งวิเคราะห์ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยง และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หากพบว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดมาตรการเร่งรัดหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสม พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและการทบทวนแผน

ผลจากการติดตามและประเมินผลจะนำมาใช้ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร และการจัดทำแผนในรอบถัดไป โดยแผนงานหรือโครงการที่มีผลการดำเนินงานที่ดีสามารถนำไปขยายผลหรือถ่ายทอดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ส่วนแผนงานหรือโครงการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ดังนั้น การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินโครงการ การบริหารบุคลากร การบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถขับเคลื่อนภารกิจไปในทิศทางเดียวกัน และร่วมกันผลักดันให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

# กระบวนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

## 1 สาระสำคัญ

- ถ่ายทอดแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- ให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ (Vision) | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) | กลยุทธ์ (Tactic) | ตัวชี้วัด (KPI) | ค่าเป้าหมาย (Target)

## 2 ลำดับการถ่ายทอด

แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 → แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย → แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน → แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

หน่วยงานต้องกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

## 3 กลไกสำคัญในการขับเคลื่อน

| การสื่อสารภายใน | IPA | OKRs | บทบาทหัวหน้าหน่วยงาน | บทบาทกองนโยบายและแผน | ระบบ BPM |
|---|---|---|---|---|---|
| ประชุมผู้บริหาร ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ และช่องทางสื่อสารภายใน | ใช้คำรับรองการปฏิบัติราชการภายใน ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตั้งแต่เสนอ เจรจา ลงนาม ติดตาม และประเมินผล | หน่วยงานสามารถประยุกต์ใช้ Objectives and Key Results เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย วัดผลได้ และมีกรอบเวลาชัดเจน | ถ่ายทอดแผนสู่บุคลากร เชื่อมโยงกับงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และความเสี่ยง | รวบรวมและตรวจสอบแผนของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบทรัพยากร | ติดตามผลผ่านระบบ BPM เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน และตรวจสอบย้อนกลับได้ |

## 4 การติดตามและประเมินผล

รายงานความก้าวหน้า → เปรียบเทียบผลกับค่าเป้าหมาย → วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยง และปัจจัยความสำเร็จ → กำหนดมาตรการเร่งรัดหรือปรับปรุง → รายงานผู้บริหารและทบทวนแผน

- โครงการที่ดำเนินงานได้ดี สามารถขยายผล หรือถ่ายทอดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี
- โครงการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์

## 5 ผลที่คาดหวัง

- ทุกหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน
- ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- เกิดความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**ภาพที่ 5 - 1** กระบวนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

## 5.2 การติดตามและประเมินผล

แนวทางในการติดตามและประเมินผลเพื่อกำกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงการติดตามตั้งแต่ระดับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย แผนของหน่วยงาน ตลอดจนแผนงานและโครงการ เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ทั้งในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์

ทุกหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินงานตามแผน จัดเก็บข้อมูลและหลักฐานตามคำอธิบายของตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ และรายงานผลตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยหน่วยงานรับผิดชอบหลักของตัวชี้วัดและกองนโยบายและแผนทำหน้าที่รวบรวม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีความถูกต้อง เป็นมาตรฐาน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

การประเมินผล (กนผ.) พิจารณาจากผลการดำเนินงานจริงเทียบกับค่าเป้าหมาย (Actual - Target) แนวโน้มผลการดำเนินงาน (Trend) ปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ รวมถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Performance Projection) และข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม เพื่อประเมินโอกาสในการบรรลุเป้าหมายและระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงได้ล่วงหน้า หากพบผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายหรือมีความเสี่ยงต่อการบรรลุผล ให้หน่วยงานวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดมาตรการเร่งรัดหรือปรับปรุงอย่างเหมาะสม

ผลการติดตามและประเมินผลนำเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการทบทวนประสิทธิผลของแผนงานและโครงการ การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร และการปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ แนวทางที่มีผลการดำเนินงานที่ดีให้นำไปขยายผลหรือถ่ายทอดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ส่วนการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายให้ทบทวนและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในรอบถัดไป

ดังนั้น การติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องในลักษณะ “ดำเนินงาน ⟶ ติดตามและรวบรวมข้อมูล ⟶ ประเมินและวิเคราะห์ผล ⟶ ทบทวนและตัดสินใจ ⟶ ปรับปรุงและพัฒนา” ซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานเป็นฐานในการตัดสินใจ เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และสามารถขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 5 - 2

# การติดตามและประเมินผล

## การดำเนินงาน

1. ทุกหน่วยงานดำเนินงานตามแผน จัดเก็บข้อมูลและหลักฐาน ตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ
2. หน่วยงานรับผิดชอบหลักของตัวชี้วัด และกองนโยบายและแผน รวบรวม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล
3. **การกำกับติดตาม**
   ประเมินผลจาก Actual-Target, Trend, Projection และปัจจัยความเสี่ยง ให้กำหนดมาตรการเร่งรัดหรือปรับปรุง

## การรายงานผล

01 รายงานผลต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

02 ใช้ประกอบการทบทวน แผนงานและโครงการ

03 จัดลำดับความสำคัญและ การจัดสรรทรัพยากร

04 ปรับแผนและพัฒนาการดำเนินงาน ในรอบถัดไป

ดำเนินงาน → ติดตามและรวบรวมข้อมูล → ประเมินและวิเคราะห์ผล → ทบทวนและตัดสินใจ → ปรับปรุงและพัฒนา

**ภาพที่ 5 - 2** กระบวนการติดตามและประเมินผล




**ภาพที่ 5 - 3** ประมวลภาพตัวอย่างผลการดำเนินงานเพื่อก้าวสู่ความเป็นสากล



# ภาคผนวก


ONE RMUTP, ONE VISION



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ที่ ๓๙๗ / ๒๕๖๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓)

ด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีนโยบายให้ยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓) เพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนา เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ และมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.๒๕๔๘ ข้อ (๑) บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓) ดังรายนามต่อไปนี้

| | |
|---|---|
| ๑. ผศ.ดร.ปริญญ์ บุญกนิษฐ<br>รองอธิการบดี | ประธาน |
| ๒. ผศ.ศิริกาจญณ์ ติรสุวรรณวาสี<br>ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๓. ผศ.ดร.ธนภณ รัชตกุลพัฒน์<br>ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๔. ดร.พุทธิพงศ์ เลขะชัยวรกุล<br>ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๕. นายสัมภาษณ์ สุวรรณคีรี<br>ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๖. ผศ.ดร.เณริศา ชัยศุภมงคลลาภ<br>ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๗. ดร.ชลากร อุดมรักษาสกุล<br>ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา | กรรมการ |
| ๘. ดร.เชาวลิต สมบูรณ์พัฒนากิจ<br>ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการ |
| ๙. นายธีรเชษฐ์ แพ่งธีระสุขมัย<br>ผู้อำนวยการสถาบันสหวิทยาการดิจิทัลและหุ่นยนต์ | กรรมการ |

/๑๐. นางสาวรุ่งฤดี....

-๒-

๑๐. นางสาวรุ่งฤดี ตรงต่อศักดิ์ กรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
๑๑. ผศ.อรรถการ สัตยพาณิชย์ กรรมการและเลขานุการ
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
๑๒. นางจุฑาภรณ์ เทพธานี กรรมการและผู้ช่วยเลขาการ
หัวหน้างานนโยบายและยุทธศาสตร์
๑๓. นายเชาวลิต ผันประเสริฐ กรรมการและผู้ช่วยเลขาการ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๑๔. นายชลณัฐ เสาทอง กรรมการและผู้ช่วยเลขาการ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๑๕. นางสาวชนิกานต์ ทั่งทอง กรรมการและผู้ช่วยเลขาการ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ให้คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ ดังนี้

๑. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน แนวโน้มอนาคต โอกาส และความท้าทายของมหาวิทยาลัย อาทิ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การเงิน การบริหารจัดการ และความสามารถในการแข่งขัน

๒. พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะสาระสำคัญและรายละเอียดของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓)

๓. พิจารณากลั่นกรองข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ โครงการสำคัญ (Flagship Projects) และแผนงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

๔. ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ในโครงการทบทวนและกำหนดทิศทางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Retreat)

๕. นำเสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๓) ต่อคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

๖. กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแปลงแผนสู่การปฏิบัติราชการเพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

๗. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

(นายณัฐวรพล รัชสิริวัชรบุล)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**
**ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573**










# การประชุมคณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573




















# ภาพบรรยากาศกิจกรรม RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026










MAYFAIR
GRAND BALLROOM












RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026


RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026
การบรรยายพิเศษ หัวข้อ "ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ยั่งยืน"
(DRIVING TRANSFORMATION TOWARD A SUSTAINABLE FUTURE)


RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026


RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026
การบรรยายพิเศษ หัวข้อ "จากวิสัยทัศน์ สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน"
(FROM VISION TO SUSTAINABLE TRANSFORMATION)


ผู้บริหาร
RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026


THE FUTURE WILL NOT WAIT
RMUTP TRANSFORMATION
RMUTP 2030
RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026
การบรรยายพิเศษ หัวข้อ "ทิศทางใหม่สู่อนาคตที่ยั่งยืน"
(RMUTP NEXT MOVE)






RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026



RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026
การบรรยาย หัวข้อ "ยืนอย่างไรให้โดดเด่นในมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2"
(WINNING IN UNIVERSITY GROUP 2)




ร. แข่งขันที่ผู้สมัครระดับเดียวกัน
ที่ชัดเจน คือ บริหารธุรกิจ
สถาบัน
มทร. กรุงเทพ
มทร. รัตนบุรี

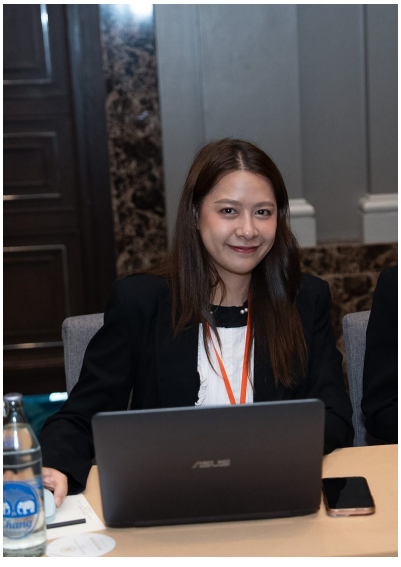









RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026




RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026
การบรรยาย หัวข้อ "งบประมาณภาครัฐกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นจริง"
(PUBLIC BUDGETING FOR DRIVING TRANSFORMATION INTO REALITY)


RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026


RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026
กิจกรรมฝึกปฏิบัติ "บทบาทของเราในการขับเคลื่อนราชมงคลพระนครสู่อนาคต
ที่ยั่งยืน" (OUR ROLE IN DRIVING RMUTP TOWARD A SUSTAINABLE FUTURE)


RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026


RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026



RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026

กิจกรรมฝึกปฏิบัติ “บทบาทของเราในการขับเคลื่อนราชมงคลพระนครสู่อนาคตที่ยั่งยืน” (OUR ROLE IN DRIVING RMUTP TOWARD A SUSTAINABLE FUTURE)


RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026



RMUTP STRATEGIC TRANSFORMATION RETREAT 2026

การนำเสนอผลงานกิจกรรมฝึกปฏิบัติ
และกล่าวรายงานสรุป

## การบรรยายพิเศษ หัวข้อ “ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ยั่งยืน”
## (Driving Transformation toward a Sustainable Future)

**การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน มีการปรับวิธีคิด รูปแบบการบริหาร และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้**

**1. การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาสถานะและความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย**

ปัจจุบันโลกกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และระบบการศึกษาทั่วโลกอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินงานในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป หากไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทใหม่หรือไม่สามารถแสดงศักยภาพในการปฏิบัติพันธกิจในฐานะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีกลุ่ม 2 ได้อย่างชัดเจน ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจตั้งคำถามถึงความจำเป็นในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นเงื่อนไขสำคัญของการดำรงอยู่และการพัฒนาอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับบทบาทให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ สร้างกำลังคนที่มีคุณภาพ ผลิตองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์สังคม ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยยังคงสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีเกียรติ ศักดิ์ศรี และได้รับความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วน การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการกำหนดนโยบายหรือคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรทุกระดับให้มีเป้าหมายร่วมกัน และเกิดความเข้าใจตรงกันถึงทิศทางของมหาวิทยาลัย




การบริหารองค์กรในอนาคตจึงควรเปลี่ยนจากแนวคิด Unity of Command หรือการสั่งการจากส่วนบนลงสู่ส่วนล่าง มาเป็น Unity of Effort หรือการสร้างเอกภาพในการขับเคลื่อนงาน โดยให้ทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมว่า “เราจะเดินไปด้วยกัน” และพร้อมปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการสื่อสารสาระสำคัญของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 เพื่อให้มั่นใจว่ากำลัง

มุ่งไปในทิศทางใด เหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบเป็นอย่างไร การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและโปร่งใสจะช่วยสร้างความเข้าใจ ลดความกังวล และทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำข้อมูลที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานจริงมาประกอบการตัดสินใจและประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน เพราะความรวดเร็วและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

**2. การประยุกต์ใช้ AI และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน**

เทคโนโลยีและ AI ควรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการลดภาระงานด้านธุรการและงานประจำที่มีลักษณะซ้ำซ้อน เพื่อให้บุคลากรมีเวลามุ่งเน้นงานที่สร้างคุณค่าเพิ่ม เช่น การวิจัย การพัฒนานวัตกรรม การบริการวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

อีกประเด็นหนึ่งคือการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเสนอแนวคิดการนำระบบ Smart Check-in ที่อาศัย AI และเทคโนโลยีระบุตำแหน่งมาประยุกต์ใช้ในการลงเวลาปฏิบัติงาน แทนการใช้ระบบที่กำหนดเวลาและสถานที่อย่างตายตัว ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรที่มีภาระในการดูแลครอบครัว หรือจำเป็นต้องเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ AI ยังสามารถสนับสนุนการบริหารการปฏิบัติงานนอกมหาวิทยาลัย เช่น การลงพื้นที่วิจัย การบริการวิชาการ หรือการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก โดยระบบสามารถรับรู้และบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม แม้บุคลากรจะไม่ได้เดินทางเข้ามาปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยหลายวัน ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบการบริหารงานมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับลักษณะการทำงานจริง และลดภาระการปฏิบัติตามระเบียบที่ไม่จำเป็น

ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยจะไม่มีความหมาย หากบุคลากรต้องเผชิญปัญหาทางเศรษฐกิจหรือครอบครัวไม่มีคุณภาพชีวิตที่ดี การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจึงต้องทำให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคง ในส่วนของบุคลากรสายวิชาการ ควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ สนับสนุนควรได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึง



**3. การปรับบทบาทของสภามหาวิทยาลัยสู่การเป็น “พี่เลี้ยง” เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัย**

สภามหาวิทยาลัยควรปรับบทบาทจากการทำหน้าที่กำกับ ควบคุม หรือกำหนดนโยบายเพียงฝ่ายเดียว มาเป็นผู้สนับสนุนและร่วมแก้ไขปัญหากับฝ่ายบริหาร โดยทำหน้าที่เป็น “พี่เลี้ยง” ที่ให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และร่วมกันกำหนดแนวทางหรือเครื่องมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย

บทบาทดังกล่าวครอบคลุมถึงการช่วยปลดล็อกข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เพื่อเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิยังควรใช้ประสบการณ์ เครือข่าย และความเชี่ยวชาญของตนในการแสวงหาโอกาส ความร่วมมือ และทรัพยากรจากภายนอก เปรียบเสมือน “ผู้สร้างโอกาส” ให้แก่มหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระยะยาว....



## การบรรยายพิเศษ หัวข้อ “จากวิสัยทัศน์ สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน”
## (From Vision to Sustainable Transformation)

**การปรับตัวต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของประเทศและของโลก การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาระบบนิเวศของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้**

**1. เป้าหมายสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14**

การดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 14 ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ เพื่อเป็นกรอบการขับเคลื่อนองค์กร ประกอบด้วย การสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในวงกว้าง การผลักดันมหาวิทยาลัยเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (QS Rankings) เพื่อยกระดับมาตรฐานและความน่าเชื่อถือในระดับนานาชาติ และการสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งให้มหาวิทยาลัยมีรายได้มากกว่ารายจ่าย เพื่อให้สามารถนำทรัพยากรที่เกิดขึ้นไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยและยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การจัดอันดับ QS Rankings ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการยอมรับจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันหลายประเทศใช้ผลการจัดอันดับเป็นหนึ่งในเกณฑ์ประกอบการรับรองหลักสูตรและการพิจารณาส่งนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถยกระดับผลการจัดอันดับให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ อาจส่งผลต่อโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในอนาคต




**2. การรับมือกับภาวะ Disruption และการปรับเปลี่ยนระบบนิเวศของมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากปัจจัยแวดล้อมหลายด้าน ทั้งการลดลงของจำนวนประชากรวัยเรียน การปรับลดงบประมาณภาครัฐ การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้ามารูปแบบการเรียนรู้และการดำเนินชีวิต ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถพึ่งพารายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาของนักศึกษาเป็นแหล่งรายได้หลักเพียงอย่างเดียวอีกต่อไปเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบนิเวศ (Ecosystem) ขององค์กรในสองประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประการแรก การเปลี่ยนผ่านจากระบบปิด (Closed System) ไปสู่ระบบเปิด (Open System) โดยที่ผ่านมามหาวิทยาลัยดำเนินงานภายใต้ระบบที่เน้นการพึ่งพา ศักยภาพภายในเป็นหลัก มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกค่อนข้างจำกัด อีกทั้งการบริหารจัดการที่มุ่งลดต้นทุน ส่งผลให้ไม่มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรืออาจารย์พิเศษจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ทำให้อาจารย์ประจำต้องรับภาระการสอนจำนวนมาก ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนางานด้านวิจัย นวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ตลอดจนไม่สามารถสร้างการรับรู้และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในวงกว้างได้อย่างเพียงพอ การปรับสู่ระบบเปิดจึงมุ่งเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ภาคอุตสาหกรรม และเครือข่ายวิชาการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การวิจัย และการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างการรับรู้ของมหาวิทยาลัยในระดับที่กว้างขึ้น

ประการที่สอง การรื้อปรับระบบการทำงาน (Reshape) โดยมุ่งลดภาระงานประจำ (Routine) ที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ในอดีตมหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการจำนวนมากกว่า 260 โครงการต่อปี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมาและมีลักษณะเป็นงานประจำ ส่งผลให้บุคลากรมีภาระงานจำนวนมาก แต่ไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางปรับลดหรือยกเลิกโครงการที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และมุ่งจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การพัฒนาเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม และการสร้างผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

**3. บทบาทและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในฐานะมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 มีพันธกิจหลักในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยต้องสามารถสร้างผลลัพธ์สำคัญได้ 4 ด้าน ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การสร้างเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม และการสร้างผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยบางกลุ่มที่มุ่งเน้นเฉพาะการจัดการเรียนการสอนหรือการผลิตกำลังคนเพียงด้านเดียว การเป็นมหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาจึงต้องมีบทบาทมากกว่าการจัดการเรียนการสอน โดยจำเป็นต้องมีการดำเนินงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยี และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันและการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม

แนวทางการดำเนินงานด้านวิจัยมุ่งเน้นการวิจัยประยุกต์ (Applied Research) และการพัฒนาเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Lab) โดยมีเป้าหมายในการต่อยอดผลงานวิจัยสู่ทรัพย์สินทางปัญญา และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผ่านการให้สิทธิ (License) แก่ภาคอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**4. การกำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและการขับเคลื่อนผ่าน GUF Model**

มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีของเมือง” ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาในทุกพื้นที่ที่มีบริบทของความเป็นเมือง โดยใช้ความเชี่ยวชาญหลักในด้าน Smart City, Wellness และ Food Security เป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าต่อสังคม

การดำเนินงานดังกล่าวจะขับเคลื่อนผ่าน GUF Model ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ G (Green) มุ่งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ ปัญหาฝุ่นละออง PM 2.5 การจัดการขยะ และการรับมือกับภัยพิบัติ U (Urban) มุ่งพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคมเมือง และ F (Food) มุ่งพัฒนานวัตกรรมอาหาร ทั้งด้านอาหารเพื่อสุขภาพ อาหารสำหรับป้องกันโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (NCDs) ตลอดจนการอนุรักษ์และต่อยอดมรดกทางอาหารของประเทศ

**5. การมุ่งสู่ความเป็นสากลและโครงการริเริ่มในอนาคต**

การพัฒนาความเป็นสากล (Internationalization) เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการยอมรับในระดับนานาชาติผ่านการยกระดับผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อมาตรฐานสากล

มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายในการผลักดันผลการจัดอันดับ QS Rankings ให้สามารถอยู่ในระดับที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เนื่องจากผลการจัดอันดับดังกล่าวมีผลต่อการรับรองหลักสูตร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ในระดับสากล (World Class Experience และ Global Learning) ผ่านการจัดทำหลักสูตรปริญญาคู่ (Dual Degree) โดยมีตัวอย่างความร่วมมือที่ดำเนินการแล้วกับประเทศเยอรมนี และมีแผนขยายความร่วมมือไปยังประเทศจีน ประเทศออสเตรเลีย และมหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมืออื่น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในระดับนานาชาติและได้รับวุฒิการศึกษาจากสองสถาบัน




สำหรับโครงการริเริ่มในอนาคต มหาวิทยาลัยมีแนวคิดในการจัดตั้งวิทยาลัยสหเวชศาสตร์ โดยบูรณาการองค์ความรู้ด้านอาหารเป็นยา สมุนไพรตามตำรับเสด็จเตี่ยกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ และนวัตกรรมกัญชาเพื่อการแพทย์และความงาม เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรและงานวิจัยด้านสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยบูรณาการศักยภาพของคณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมในการพัฒนาอุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์สำหรับผู้สูงอายุ และเทคโนโลยีด้านสุขภาพ

**6. เป้าหมายความสำเร็จในปี 2573**

มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานภายในปี พ.ศ. 2573 เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กร ประกอบด้วย การยกระดับมหาวิทยาลัยให้ก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในห้าอันดับแรกของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 การเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้มีจำนวน 7,000 คน การสร้างความมั่นคงทางการเงินโดยให้มหาวิทยาลัยมีรายได้มากกว่ารายจ่าย และมีรายได้จากโครงการต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการผลักดันมหาวิทยาลัยเข้าสู่การจัดอันดับ QS Rankings ในระดับ 1,000 เพื่อสร้างการยอมรับในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

ขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาบัณฑิตทุกคนให้เป็น “นวัตกรพระนคร” ที่มีคุณลักษณะของนวัตกรเชิงปฏิบัติ มีความพร้อมในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นในคุณธรรม สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับคุณภาพชีวิตและการพัฒนาสังคมเมืองได้อย่างเป็นรูปธรรม....



## การบรรยายพิเศษ หัวข้อ “ทิศทางใหม่สู่อนาคตที่ยั่งยืน”

# (RMUTP Next Move)

**การนำเสนอทิศทางการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของประเทศและของโลก โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) ทั้งด้านวิสัยทัศน์ โครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ การสร้างแหล่งรายได้ใหม่ การยกระดับศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อยกระดับมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับบทบาทของมหาวิทยาลัยกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้**

**1. สถานการณ์ปัจจุบันและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครกำลังเผชิญแรงกดดันจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ประการแรก ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถตอบสนองตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ตามนโยบายของภาครัฐได้อย่างเพียงพอ ทั้งด้านการสร้างผู้ประกอบการ การพัฒนานวัตกรรม การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก และความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนบุคลากร สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานในรูปแบบเดิมและการดำเนินโครงการจำนวนมากยังไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับแนวโน้มการลดลงของงบประมาณแผ่นดินอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน สำนักงบประมาณมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยที่มีเงินรายได้สะสมจำนวนมากนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้เพื่อพัฒนาการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องลดการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐและสร้างแหล่งรายได้ใหม่เพื่อรองรับการพัฒนาในระยะยาว

ในบริบทของการศึกษา การจัดการเรียนการสอนไม่ควรยึดตามองค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญของผู้สอนเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังเผชิญความเสี่ยงด้านการแข่งขันและการประเมินบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา หากไม่สามารถปรับตัวและแสดงศักยภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ได้อย่างชัดเจน อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงสถานะของมหาวิทยาลัยในอนาคต ขณะเดียวกันข้อจำกัดด้านขนาดพื้นที่ จำนวนผู้เรียน และการเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติถือเป็นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดึงดูดนักศึกษา ความร่วมมือจากต่างประเทศในการสร้างรายได้รูปแบบใหม่



การปรับเปลี่ยนองค์กรจึงต้องดำเนินการอย่างครอบคลุม ทั้งด้านวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน และการพัฒนาหลักสูตร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับปัญหาร่วมกัน การสร้างแรงผลักดันจากบุคลากรภายในองค์กร และความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

หัวใจสำคัญของการทำ Transformation เน้นย้ำถึงคำคมที่ว่า “มีแต่คนบ้าเท่านั้นที่ทำในสิ่งเดิม ๆ แต่กลับหวังผลลัพธ์ที่แตกต่าง” ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จึงต้องรื้อใหม่ทั้งหมด ทั้งวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน และหลักสูตร โดยอาศัยหลัก 3 ประการคือ การยอมรับรู้และเข้าใจปัญหา การระเบิดจากข้างใน คือทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาที่จะเห็นมหาวิทยาลัยดีขึ้น และความเสียสละของคนในเจเนอเรชันปัจจุบันที่ต้องยอมเจ็บปวดและยอมแลกความสะดวกสบายเดิม ๆ เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงนี้ประสบความสำเร็จ

**2. เป้าหมายและทิศทางใหม่ของมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรอย่างชัดเจน โดยมุ่งก้าวสู่การเป็นหนึ่งในห้าอันดับแรกของมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการยอมรับในระดับประเทศ

ในด้านอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ได้กำหนดจุดยืนในการเป็นมหาวิทยาลัยด้านนวัตกรรมเพื่อสังคมเมือง (Urban Wellness Wellbeing Innovation) โดยใช้ศักยภาพจากทำเลที่ตั้งและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคมเมือง และสร้างบัณฑิตที่สามารถพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา (Solutions) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมุ่งผลักดันการเข้าสู่การจัดอันดับ QS Rankings เพื่อยกระดับมาตรฐานสากล เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ จัดตั้งหลักสูตรนานาชาติ และขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เพื่อสร้างโอกาสในการดึงดูดนักศึกษา อาจารย์ และแหล่งทุนจากต่างประเทศ

ขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายในการสร้างแหล่งรายได้ใหม่เพิ่มเติมประมาณ 400 - 500 ล้านบาท เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ โดยมุ่งสร้างรายได้จากธุรกิจสตาร์ทอัพ งานที่ปรึกษา แพลตฟอร์มบริการ และการลงทุนในโครงการที่สามารถสร้างผลตอบแทนได้ในระยะยาว

ในด้านการพัฒนากำลังคน มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Tech) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) เพื่อผลิตกำลังคนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยตั้งเป้าพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำด้าน AI ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้าน AI และส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง



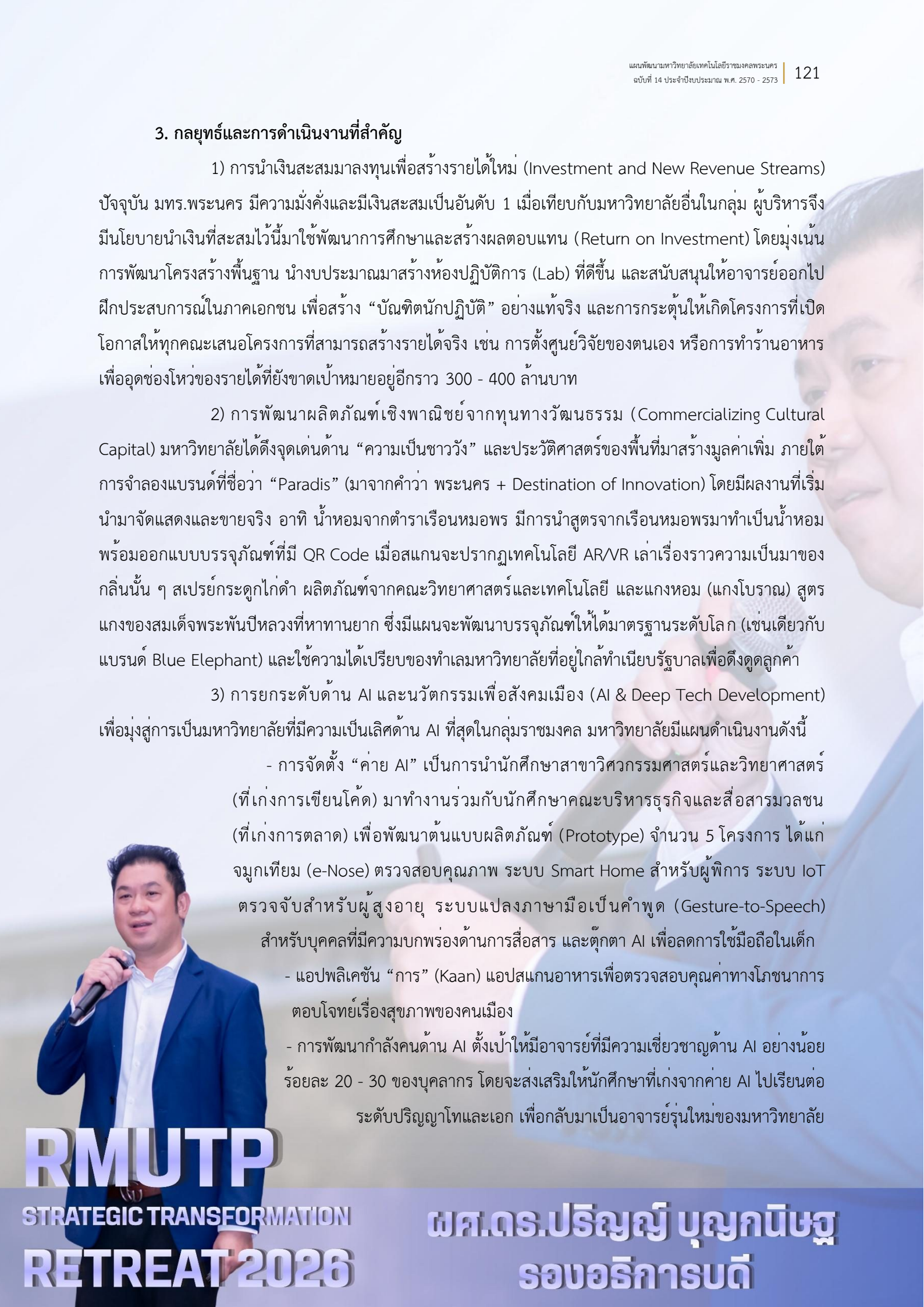
**3. กลยุทธ์และการดำเนินงานที่สำคัญ**

1) การนำเงินสะสมมาลงทุนเพื่อสร้างรายได้ใหม่ (Investment and New Revenue Streams) ปัจจุบัน มทร.พระนคร มีความมั่งคั่งและมีเงินสะสมเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นในกลุ่ม ผู้บริหารจึงมีนโยบายนำเงินที่สะสมไว้นี้มาใช้พัฒนาการศึกษาและสร้างผลตอบแทน (Return on Investment) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นำงบประมาณมาสร้างห้องปฏิบัติการ (Lab) ที่ดีขึ้น และสนับสนุนให้อาจารย์ออกไปฝึกประสบการณ์ในภาคเอกชน เพื่อสร้าง “บัณฑิตนักปฏิบัติ” อย่างแท้จริง และการกระตุ้นให้เกิดโครงการที่เปิดโอกาสให้ทุกคณะเสนอโครงการที่สามารถสร้างรายได้จริง เช่น การตั้งศูนย์วิจัยของตนเอง หรือการทำร้านอาหาร เพื่ออุดช่องโหว่ของรายได้ที่ยังขาดเป้าหมายอยู่อีกราว 300 - 400 ล้านบาท

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์จากทุนทางวัฒนธรรม (Commercializing Cultural Capital) มหาวิทยาลัยได้ดึงจุดเด่นด้าน “ความเป็นชาววัง” และประวัติศาสตร์ของพื้นที่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม ภายใต้การจำลองแบรนด์ที่ชื่อว่า “Paradis” (มาจากคำว่า พระนคร + Destination of Innovation) โดยมีผลงานที่เริ่มนำมาจัดแสดงและขายจริง อาทิ น้ำหอมจากตำราเรือนหมอพร มีการนำสูตรจากเรือนหมอพรมาทำเป็นน้ำหอม พร้อมออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มี QR Code เมื่อสแกนจะปรากฏเทคโนโลยี AR/VR เล่าเรื่องราวความเป็นมาของกลิ่นนั้น ๆ สเปรย์กระดูกไก่ดำ ผลิตภัณฑ์จากคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และแกงหอม (แกงโบราณ) สูตรแกงของสมเด็จพระพันปีหลวงที่หาทานยาก ซึ่งมีแผนจะพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานระดับโลก (เช่นเดียวกับแบรนด์ Blue Elephant) และใช้ความได้เปรียบของทำเลมหาวิทยาลัยที่อยู่ใกล้ทำเนียบรัฐบาลเพื่อดึงดูดลูกค้า

3) การยกระดับด้าน AI และนวัตกรรมเพื่อสังคมเมือง (AI & Deep Tech Development) เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้าน AI ที่สุดในกลุ่มราชมงคล มหาวิทยาลัยมีแผนดำเนินงานดังนี้

- การจัดตั้ง “ค่าย AI” เป็นการนำนักศึกษาสาขาวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (ที่เก่งการเขียนโค้ด) มาทำงานร่วมกับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจและสื่อสารมวลชน (ที่เก่งการตลาด) เพื่อพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Prototype) จำนวน 5 โครงการ ได้แก่ จมูกเทียม (e-Nose) ตรวจสอบคุณภาพ ระบบ Smart Home สำหรับผู้พิการ ระบบ IoT ตรวจจับสำหรับผู้สูงอายุ ระบบแปลงภาษามือเป็นคำพูด (Gesture-to-Speech) สำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องด้านการสื่อสาร และตุ๊กตา AI เพื่อลดการใช้มือถือในเด็ก
- แอปพลิเคชัน “การ” (Kaan) แอปสแกนอาหารเพื่อตรวจสอบคุณค่าทางโภชนาการ ตอบโจทย์เรื่องสุขภาพของคนเมือง
- การพัฒนากำลังคนด้าน AI ตั้งเป้าให้มีอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้าน AI อย่างน้อย ร้อยละ 20 - 30 ของบุคลากร โดยจะส่งเสริมให้นักศึกษาที่เก่งจากค่าย AI ไปเรียนต่อระดับปริญญาโทและเอก เพื่อกลับมาเป็นอาจารย์รุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัย



4) การยกระดับความร่วมมือระดับสากลเชิงรุก (Active International Collaborations) มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนการทำ MOU ที่มีอยู่กว่า 70 - 80 ฉบับให้เกิดกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม ตัวอย่างที่สำคัญ คือ ความร่วมมือกับ Harbin Engineering University (ประเทศจีน) โดยราชมงคลพระนคร ได้เริ่มส่งนักศึกษาสาขาวิชาวิศวกรรมโยธาไปเรียนที่นั่นแล้ว การเปิดวิทยาลัยนานาชาติ อยู่ระหว่างเตรียมการมา 2 ปี เพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติ (เป้าหมายร้อยละ 3 - 5 หรือประมาณ 500 - 600 คน) ซึ่งจะช่วยดึงดูดทั้งแหล่งเงินทุนใหม่ อาจารย์ต่างชาติ และนักศึกษาแลกเปลี่ยน

5) การพัฒนาพื้นที่และวิทยาลัยสีเขียว (Eco-Campus & Smart Farm) เพื่อแก้ปัญหาพื้นที่วิทยาเขตปัจจุบันที่คับแคบเพียง 50 ไร่ มหาวิทยาลัยมีแผนจะพัฒนาที่ดินที่ลาดบัวหลวงและศูนย์จอมทอง ซึ่งมีพื้นที่รวมเกือบ 300 ไร่ และมีมูลค่านับพันล้านบาท ให้เป็นแลนด์มาร์คแห่งใหม่ โดยมุ่งเน้นการสร้าง Eco-Campus พื้นที่สีเขียว ป่าสวยงาม ทางเดินต้นอินทนิล พื้นที่สันทนาการ และสนามกีฬา การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมพื้นที่สร้างศูนย์ทดสอบยานยนต์ไฟฟ้า (EV) โรงงานต้นแบบ (Fab Lab) และ Smart Farm การส่งเสริม Eco Tourism และ Urban Farming พัฒนาพื้นที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ตลาดนัดสีเขียว (Green Market) และโครงการ “Dr. Bamboo” ตามโจทย์ของอธิการบดี ที่ต้องการให้มีการวิจัยและนำทุกส่วนของ “ไผ่” มาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

**4. บทสรุปและการขับเคลื่อนไปข้างหน้า**

การนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติจริงในทุกหน่วยงาน เพื่อไปให้ถึงฝันทุกคณะและทุกหน่วยงานจะต้องนำเป้าหมายหลักไปปรับใช้ในการทำงานจริง โดยการเขียนแผนงาน โครงการ การตั้งงบประมาณ และการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ในปีต่อ ๆ ไป จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายหลักทั้ง 3 ด้านเท่านั้น ได้แก่ การก้าวเป็น Top 5 ของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 การเข้าสู่การจัดอันดับ QS Ranking และการเพิ่มรายได้ใหม่ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีอย่าง AI เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อลดระยะเวลาและแก้ปัญหาให้รวดเร็วขึ้น (เช่น การทำ Workshop ที่ลดเวลาจาก 2 วันเหลือ 1 วัน)

ผลลัพธ์ที่คาดหวังและการเป็น “ฟันเฟืองใหม่” ของประเทศ หากทุกภาคส่วนร่วมมือกันขับเคลื่อนตามแผนนี้ สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ มหาวิทยาลัยจะมี Ranking ที่ดีขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น และกลายเป็น “Engine ใหม่ของประเทศ”

เป้าหมายสูงสุดแห่งความภาคภูมิใจ บทสรุปท้ายสุดของการขับเคลื่อน คือ การทำให้ชื่อของ “ราชมงคลพระนคร” เติบโตขึ้นก่อนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ โดยทุกคนจะต้องร่วมกันเป็น “นวัตกรเพื่อสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมเมืองในอนาคต” เพื่อสร้างความยิ่งใหญ่และชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัยตลอดไป....



## การบรรยาย หัวข้อ “ยืนอย่างไรให้โดดเด่นในมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2”

## (Winning in University Group 2)

**มหาวิทยาลัยทุกกลุ่มล้วนมีบทบาทและคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศ เมื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวาระสำคัญของประเทศ (National Agenda) โดยแต่ละกลุ่มมหาวิทยาลัยมีภารกิจและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน แต่จำเป็นต้องทำงานเชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในยุคที่ประเทศกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และโครงสร้างประชากร**

**1. บริบทและบทบาทของมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีบทบาทในการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งในภาคเศรษฐกิจและสังคม โดยต้องเชื่อมโยงความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมเข้ากับบริบทของสังคม ความต้องการของผู้ใช้งาน และงานวิจัยขั้นแนวหน้า เพื่อให้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบโจทย์ปัญหาและสร้างผลกระทบได้อย่างแท้จริง

ตัวอย่างเช่น การแก้ปัญหาฝุ่น PM 2.5 ต้องอาศัยความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยหลายกลุ่ม โดยมหาวิทยาลัยกลุ่ม 1 ทำวิจัยขั้นแนวหน้าเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบเซ็นเซอร์ การวิเคราะห์ข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้งานได้จริง ส่วนมหาวิทยาลัยกลุ่ม 3 มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนและขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับชุมชน สะท้อนให้เห็นว่าการแก้ปัญหาประเทศต้องอาศัยความร่วมมือของทุกกลุ่มมหาวิทยาลัย



**1) บทบาทในการสร้างรายได้และผลักดันนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์**

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการพึ่งพารายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาไปสู่การสร้างรายได้จากองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผ่านกลไก เช่น Holding Company และ Spin-off Company เพื่อเชื่อมโยงนักวิจัย ภาคธุรกิจ และตลาด

แนวทางดังกล่าวเป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกนำมาใช้ ซึ่งไม่เพียงสร้างรายได้กลับคืนสู่มหาวิทยาลัย แต่ยังทำให้ประสบการณ์จากการดำเนินธุรกิจของอาจารย์และนักวิจัยสามารถนำกลับมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและ Startup รุ่นใหม่ได้

RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026

ศ.ดร.สุรินทร์ คำฝอย
รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

**2) วิกฤตประชากรและความจำเป็นในการทบทวนตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย**

ระบบอุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญกับจำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลง ส่งผลให้จำนวนผู้เข้าสู่ระบบ TCAS ต่ำกว่าจำนวนที่นั่งของมหาวิทยาลัย เกิดการแข่งขันด้านการรับนักศึกษาสูงขึ้น มหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถพึ่งพาการเพิ่มจำนวนผู้เรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างคุณภาพ ความแตกต่าง และคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน ในด้านงานวิจัย มหาวิทยาลัยควรปรับจากการมุ่งเน้นจำนวนผลงานตีพิมพ์ ไปสู่การสร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูง สามารถพัฒนาเป็นสิทธิบัตร เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้จริง รวมทั้งต้องเร่งพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาให้เพียงพอต่อความต้องการของประเทศ

**3) บทบาทในการปรับตัวเพื่อรองรับนักศึกษายุคใหม่**

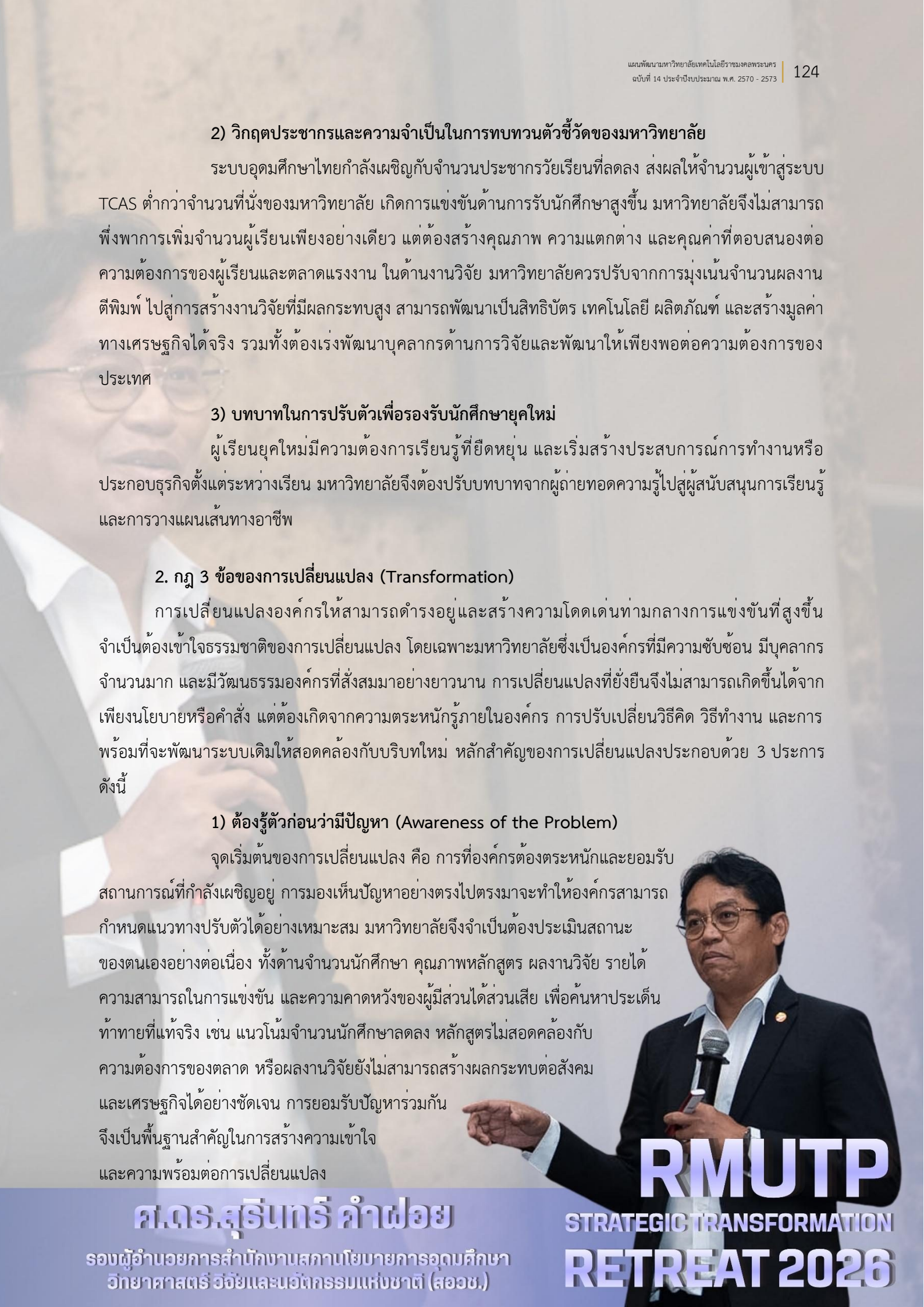
ผู้เรียนยุคใหม่มีความต้องการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และเริ่มสร้างประสบการณ์การทำงานหรือประกอบธุรกิจตั้งแต่ระหว่างเรียน มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และการวางแผนเส้นทางอาชีพ

**2. กฎ 3 ข้อของการเปลี่ยนแปลง (Transformation)**

การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และสร้างความโดดเด่นท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น จำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อน มีบุคลากรจำนวนมาก และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากเพียงนโยบายหรือคำสั่ง แต่ต้องเกิดจากความตระหนักรู้ภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และการพร้อมที่จะพัฒนาระบบเดิมให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ หลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

**1) ต้องรู้ตัวก่อนว่ามีปัญหา (Awareness of the Problem)**

จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง คือ การที่องค์กรต้องตระหนักและยอมรับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ การมองเห็นปัญหาอย่างตรงไปตรงมาจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางปรับตัวได้อย่างเหมาะสม มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องประเมินสถานะของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านจำนวนนักศึกษา คุณภาพหลักสูตร ผลงานวิจัย รายได้ ความสามารถในการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อค้นหาประเด็นท้าทายที่แท้จริง เช่น แนวโน้มจำนวนนักศึกษาลดลง หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด หรือผลงานวิจัยยังไม่สามารถสร้างผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างชัดเจน การยอมรับปัญหาร่วมกันจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง



**2) การเปลี่ยนแปลงต้องระเบิดจากข้างใน (Change Originates from Within)**

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลอย่างยั่งยืนต้องเริ่มต้นจากความเข้าใจและความร่วมมือของคนภายในองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยแรงผลักดันจากภายนอกเพียงอย่างเดียว เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยผู้บริหารคณาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน และผู้เรียน ซึ่งล้วนมีบทบาทต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง การ Transformation จึงไม่ใช่เพียงการปรับโครงสร้างหรือกระบวนการทำงาน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการทำงาน

สำหรับมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงภายในหมายถึง การปรับจากการดำเนินงานตามรูปแบบเดิม ไปสู่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การสร้างคุณค่า และการตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ เช่น การพัฒนาบัณฑิตจากการเน้นจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาไปสู่การสร้างผู้เรียนที่มีสมรรถนะตรงกับโลกการทำงาน และการพัฒนางานวิจัยจากการมุ่งเน้นผลงานตีพิมพ์ไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เมื่อบุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงจึงจะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่อง

**3) ต้องมีคนหนึ่งรุ่นที่ยอมเสียสละ (One Generation Must Sacrifice)**

การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขององค์กร โดยเฉพาะการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (University Transformation) จำเป็นต้องอาศัยความกล้าหาญและความเสียสละจากบุคลากรบางส่วน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร โครงสร้าง หลักสูตร หรือรูปแบบการดำเนินงาน อาจส่งผลกระทบต่อแนวทางปฏิบัติและความคุ้นเคยเดิม

บุคลากรรุ่นปัจจุบันจึงมีบทบาทสำคัญในการวางรากฐานใหม่ให้แก่องค์กร แม้อาจต้องเผชิญกับความยากลำบากหรือข้อจำกัดในระยะเริ่มต้น แต่หากการเปลี่ยนแปลงนั้นมุ่งสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ก็ถือเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต การตัดสินใจที่สำคัญ เช่น การปรับหลักสูตร การเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร หรือการพัฒนาระบบการทำงานใหม่ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนประโยชน์ขององค์กรโดยรวม ดังนั้นการ Transformation ของมหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันและสร้างความโดดเด่นในอนาคต จำเป็นต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การตระหนักรู้ถึงปัญหา การสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายใน และความพร้อมของคนรุ่นหนึ่งที่จะร่วมเสียสละเพื่อสร้างรากฐานสำหรับอนาคตขององค์กร



**3. ความท้าทายของระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน**

ระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจากปัจจัยด้านประชากร พฤติกรรมผู้เรียน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทใหม่ได้อย่างเพียงพอ มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทจากองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพียงอย่างเดียว

RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026

ศ.ดร.สุรินทร์ คำฝอย
รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

ไปสู่องค์กรที่สามารถสร้างองค์ความรู้ พัฒนานวัตกรรม ผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะ และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ประเด็นความท้าทายสำคัญของระบบอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

**1) วิกฤติประชากรและพฤติกรรมผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป**

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเป็นความท้าทายสำคัญของระบบอุดมศึกษาไทย เนื่องจากจำนวนประชากรวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ศักยภาพในการรองรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยยังมีจำนวนสูงกว่าจำนวนผู้เรียน ปัจจุบันผู้เข้าสู่ระบบ TCAS มีประมาณ 400,000 คน แต่จำนวนที่นั่งของมหาวิทยาลัยมีมากกว่า ส่งผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างสถาบันเพื่อดึงดูดผู้เรียน และสะท้อนว่ามหาวิทยาลัยไม่สามารถพึ่งพารูปแบบการรับนักศึกษาแบบเดิมได้อีกต่อไป ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง พัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างอัตลักษณ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้เรียนยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการประเมินหรือกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของตนเองโดยตรง เช่น การสอบ TCAS ขณะที่การประเมินระดับชาติหรือระดับนานาชาติ เช่น O-NET หรือ PISA อาจไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ส่งผลต่อการสะท้อนศักยภาพของผู้เรียนไทยในภาพรวม ขณะเดียวกัน แนวคิดการเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังสำเร็จการศึกษาแบบเดิม (First Jobber) กำลังเปลี่ยนไป ผู้เรียนจำนวนมากเริ่มสร้างประสบการณ์ สร้างรายได้ หรือประกอบธุรกิจตั้งแต่ระหว่างศึกษา มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับบทบาทจากการผลิตบัณฑิตเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้สามารถสร้างโอกาสทางอาชีพ มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

**2) ความท้าทายของระบบวิจัยและนวัตกรรม**

ระบบวิจัยของไทยยังเผชิญกับข้อจำกัดด้านการเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้กับการนำไปใช้ประโยชน์ แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ผลงานจำนวนมากยังไม่สามารถต่อยอดไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี บริการ หรือการแก้ไขปัญหาของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การประเมินความสำเร็จของงานวิจัยจำเป็นต้องปรับจากการวัดจำนวนผลงานตีพิมพ์ (Publication) เพียงอย่างเดียว ไปสู่การพิจารณาผลกระทบของงานวิจัย (Research Impact) เช่น การเกิดสิทธิบัตร การนำเทคโนโลยีไปใช้ในภาคอุตสาหกรรม การสร้างรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา การจัดตั้งธุรกิจจากงานวิจัย หรือการสร้างประโยชน์ต่อสังคม

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรวิจัยและพัฒนา โดยมีเป้าหมายประมาณ 40 คนต่อประชากร 10,000 คน แต่ปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 25 คนต่อประชากร 10,000 คน สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบผลิตและสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ให้เพียงพอต่อการแข่งขันในเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมอีกหนึ่งความท้าทายคือระบบนิเวศที่ยังไม่เอื้อต่อการนำงานวิจัยไปสร้างธุรกิจ




ศ.ดร.สุรินทร์ คำฝอย
รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนากลไกสนับสนุนการเกิด Holding Company, Spin-off Company และ Startup จากองค์ความรู้ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเชื่อมโยงงานวิจัย เทคโนโลยี และเศรษฐกิจจริง

**3) หลักสูตรที่ขาดความยืดหยุ่นและความแตกต่างของคุณภาพผู้เรียน**

โครงสร้างหลักสูตรของมหาวิทยาลัยไทยจำนวนมากยังคงยึดตามรูปแบบการแบ่งคณะและสาขาวิชาแบบดั้งเดิม แม้จะช่วยสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ในบริบทปัจจุบันที่การแก้ไขปัญหามีความซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้แบบบูรณาการจากหลายศาสตร์ มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับรูปแบบการจัดการศึกษาให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ข้ามศาสตร์ และพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่และความต้องการของประเทศ นอกจากนี้ คุณภาพและศักยภาพของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตรมีความแตกต่างกัน บางสาขามีความสามารถในการดึงดูดผู้เรียนสูง ขณะที่บางสาขาประสบปัญหาจำนวนนักศึกษาลดลงและคุณภาพผู้เข้าเรียนต่ำกว่าเป้าหมาย มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนาหลักสูตร ไม่ควรใช้แนวทางบริหารแบบเดียวกันทุกสาขา แต่ต้องพิจารณาตามบริบทและศักยภาพของแต่ละหลักสูตร

**4) หุบเขาแห่งความตาย (Valley of Death) ของการพัฒนานวัตกรรม**

มหาวิทยาลัยยุคใหม่ไม่ได้มีบทบาทเพียงการสร้างองค์ความรู้ แต่ต้องสามารถเปลี่ยนอย่างไรก็ตามงานวิจัยจำนวนมากยังไม่สามารถก้าวผ่านจากระดับห้องปฏิบัติการไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจได้ ซึ่งเรียกว่า “หุบเขาแห่งความตาย” (Valley of Death) อุปสรรคสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ **การพัฒนาต้นแบบ (Prototype Development)** เป็นช่วงเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดหรือผลการวิจัยไปสู่ต้นแบบที่สามารถใช้งานจริง ซึ่งมักประสบปัญหาด้านงบประมาณ เครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญ และโครงสร้างพื้นฐาน มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีระบบนิเวศนวัตกรรมที่สนับสนุนตั้งแต่การพัฒนาแนวคิด การสร้างต้นแบบ การทดสอบ และการเตรียมความพร้อมสู่การผลิตจริง และ **การเข้าสู่ตลาดและการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Market Adoption and Commercialization)**



แม้งานวิจัยจะพัฒนาเป็นต้นแบบได้แล้ว แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการตลาด การบริหารธุรกิจ และการเชื่อมโยงกับผู้ใช้งานจริง จึงจำเป็นต้องมีกลไกเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ โดยภาครัฐสามารถมีบทบาทเป็นผู้สร้างตลาดเริ่มต้น (Big Spender) ผ่านกลไกการจัดซื้อจัดจ้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสให้นวัตกรรมสามารถเข้าสู่การใช้งานจริง

สำหรับมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ซึ่งมีพันธกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความสามารถในการเปลี่ยนองค์ความรู้และผลงานวิจัยให้เป็นเทคโนโลยีที่สามารถใช้ประโยชน์และสร้างมูลค่าได้จริง จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความแตกต่าง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการพัฒนาประเทศในระยะยาว

RMUTP
STRATEGIC TRANSFORMATION
RETREAT 2026
ศ.ดร.สุรินทร์ คำฝอย
รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

**4. กลยุทธ์เพื่อปรับตัวและสร้างความโดดเด่น**

การสร้างความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากมหาวิทยาลัยรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนและการผลิตผลงานวิจัย ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าและผลกระทบต่อประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรม โดยมุ่งพัฒนาระบบนิเวศที่สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาเทคโนโลยี การสร้างผู้ประกอบการ และการผลิตกำลังคนที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งด้านโครงสร้างองค์กร การจัดการศึกษา การวิจัย การสร้างรายได้ และความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยมีกลยุทธ์สำคัญ ดังนี้

**1) การจัดตั้ง Holding Company และผลักดันนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์** มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับรูปแบบการสร้างคุณค่าจากการพึ่งพารายได้จากงบประมาณภาครัฐและค่าธรรมเนียมการศึกษาไปสู่การสร้างรายได้จากองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ โดยเฉพาะการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์จริง กลไกสำคัญ คือ การจัดตั้งหน่วยงานทางธุรกิจ เช่น Holding Company หรือบริษัท Spin-off ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา สนับสนุนการพัฒนาผลงานวิจัยสู่ตลาด และเชื่อมโยงนักวิจัย ภาคอุตสาหกรรม และนักลงทุน แนวทางดังกล่าวเป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกใช้ในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม เช่น การสนับสนุนให้อาจารย์และนักวิจัยสามารถนำองค์ความรู้ไปพัฒนาเป็นธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ โดยยอมรับว่าการสร้างธุรกิจจากงานวิจัยมีทั้งโอกาสสำเร็จและล้มเหลว แต่ประสบการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และสามารถนำกลับมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ

การสร้างกำลังคนด้านเทคโนโลยีไม่ควรเริ่มต้นเฉพาะระดับอุดมศึกษา แต่ควรพัฒนาต่อเนื่องตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านระบบค้นหาและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน เพื่อสร้างเส้นทางการพัฒนากำลังคนตั้งแต่ระดับเยาวชนจนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม

**2) การจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาอาชีพเชิงรุก (Career Development Department)**

การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้เรียนทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับบทบาทจากการผลิตบัณฑิตเพียงอย่างเดียว ไปสู่การช่วยให้ผู้เรียนค้นพบศักยภาพ วางแผนเส้นทางอาชีพ และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจของตนเอง มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานพัฒนาอาชีพเชิงรุกที่ทำงานร่วมกับคณะ หลักสูตร และภาคอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของนักศึกษา ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นการศึกษา วางแผน Career Path และเชื่อมโยงกับโอกาสในการทำงานหรือการสร้างธุรกิจ



ระบบดังกล่าวควรครอบคลุมการประเมินความสนใจและความสามารถ การให้คำปรึกษารายบุคคล การพัฒนาทักษะที่จำเป็น การสร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการ และการติดตามผลลัพธ์ด้านอาชีพของบัณฑิต โดยสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ เช่น ผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรม อาจารย์ผู้มีประสบการณ์ และผู้เกษียณอายุ เพื่อช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้และเชื่อมโยงโอกาสทางอาชีพ

**3) การปรับหลักสูตรให้ยืดหยุ่นและก้าวข้ามข้อจำกัดแบบเดิม**

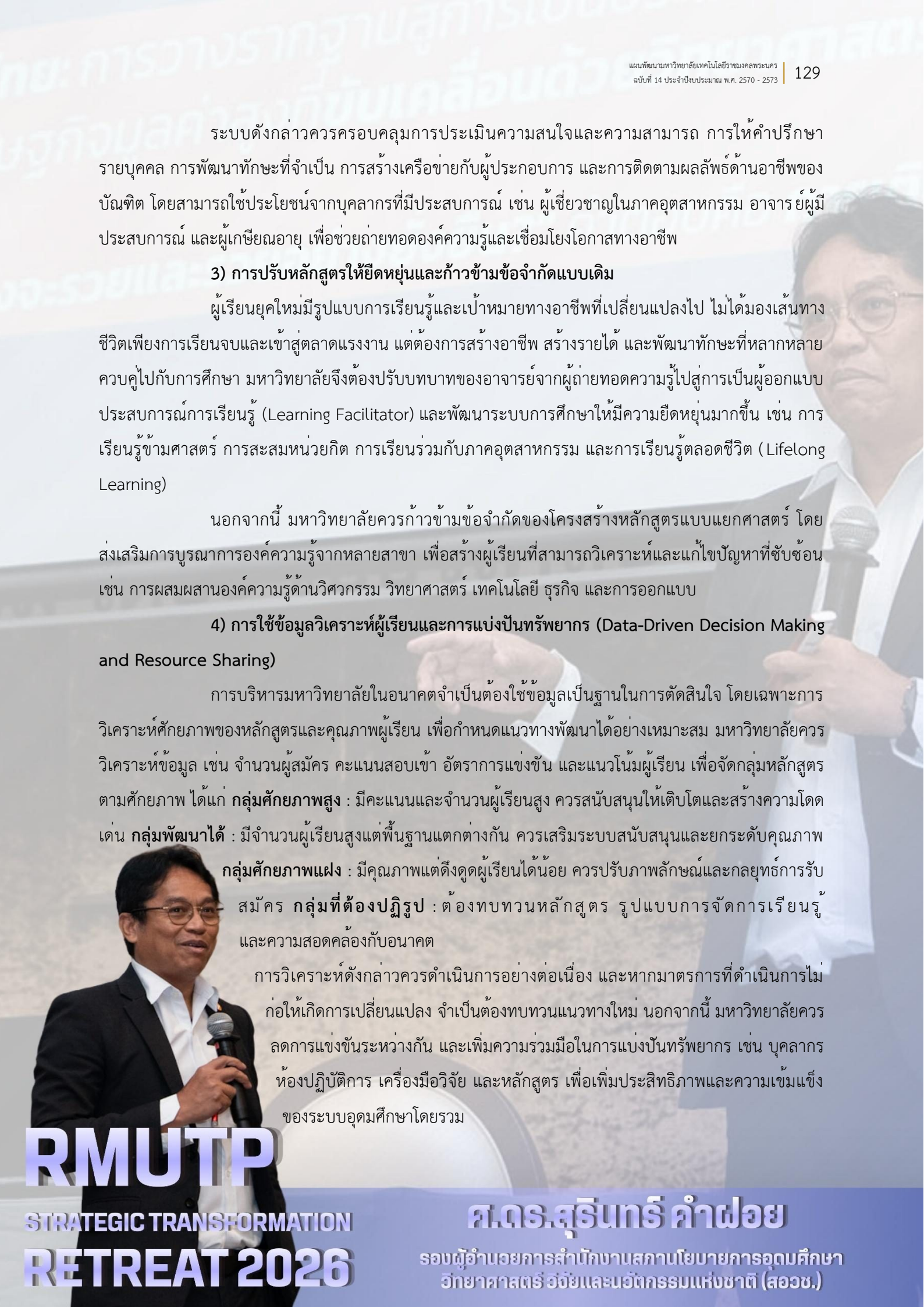
ผู้เรียนยุคใหม่มีรูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายทางอาชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ได้มองเส้นทางชีวิตเพียงการเรียนจบและเข้าสู่ตลาดแรงงาน แต่ต้องการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และพัฒนาทักษะที่หลากหลายควบคู่ไปกับการศึกษา มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับบทบาทของอาจารย์จากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็นผู้ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Facilitator) และพัฒนาระบบการศึกษาให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การเรียนรู้ข้ามศาสตร์ การสะสมหน่วยกิต การเรียนร่วมกับภาคอุตสาหกรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรก้าวข้ามข้อจำกัดของโครงสร้างหลักสูตรแบบแยกศาสตร์ โดยส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขา เพื่อสร้างผู้เรียนที่สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน เช่น การผสมผสานองค์ความรู้ด้านวิศวกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ธุรกิจ และการออกแบบ

**4) การใช้ข้อมูลวิเคราะห์ผู้เรียนและการแบ่งปันทรัพยากร (Data-Driven Decision Making and Resource Sharing)**

การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคตจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ศักยภาพของหลักสูตรและคุณภาพผู้เรียน เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาได้อย่างเหมาะสม มหาวิทยาลัยควรวิเคราะห์ข้อมูล เช่น จำนวนผู้สมัคร คะแนนสอบเข้า อัตราการแข่งขัน และแนวโน้มผู้เรียน เพื่อจัดกลุ่มหลักสูตรตามศักยภาพ ได้แก่ **กลุ่มศักยภาพสูง** : มีคะแนนและจำนวนผู้เรียนสูง ควรสนับสนุนให้เติบโตและสร้างความโดดเด่น **กลุ่มพัฒนาได้** : มีจำนวนผู้เรียนสูงแต่พื้นฐานแตกต่างกัน ควรเสริมระบบสนับสนุนและยกระดับคุณภาพ **กลุ่มศักยภาพแฝง** : มีคุณภาพแต่ดึงดูดผู้เรียนได้น้อย ควรปรับภาพลักษณ์และกลยุทธ์การรับสมัคร **กลุ่มที่ต้องปฏิรูป** : ต้องทบทวนหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนรู้ และความสอดคล้องกับอนาคต

การวิเคราะห์ดังกล่าวควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และหากมาตรการที่ดำเนินการไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องทบทวนแนวทางใหม่ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรลดการแข่งขันระหว่างกัน และเพิ่มความร่วมมือในการแบ่งปันทรัพยากร เช่น บุคลากร ห้องปฏิบัติการ เครื่องมือวิจัย และหลักสูตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเข้มแข็งของระบบอุดมศึกษาโดยรวม



**5) การเอาชนะ “หุบเขาแห่งความตาย” (Valley of Death) ของนวัตกรรมและ Startup**

การเปลี่ยนงานวิจัยและนวัตกรรมให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม จำเป็นต้องมีกลไกสนับสนุนตลอดกระบวนการ เนื่องจากผลงานวิจัยจำนวนมากไม่สามารถก้าวผ่านจากระดับห้องปฏิบัติการไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจได้ การก้าวข้าม Valley of Death จำเป็นต้องให้ความสำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่ **การพัฒนาต้นแบบ (Prototype Development)** มหาวิทยาลัยต้องมีระบบสนับสนุนตั้งแต่การคัดเลือกงานวิจัยที่มีศักยภาพ การพัฒนาต้นแบบ การทดสอบ การรับรองมาตรฐาน และการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาด ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม เช่น ศูนย์พัฒนาต้นแบบ ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ หน่วยบริหารทรัพย์สินทางปัญญา และเครือข่ายภาคอุตสาหกรรม **การสร้างตลาดและการนำไปใช้ประโยชน์ (Market Adoption and Commercialization)** แม้นวัตกรรมจะมีต้นแบบที่พร้อมใช้งาน แต่ยังต้องอาศัยกลไกด้านการตลาด การสร้างโมเดลธุรกิจ และการเชื่อมโยงกับผู้ใช้งานจริง มหาวิทยาลัยจึงต้องมีหน่วยงานกลางที่ช่วยเชื่อมโยงนักวิจัยกับภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ

ภาครัฐสามารถมีบทบาทเป็นผู้สร้างตลาดเริ่มต้น (Big Spender) ผ่านการจัดซื้อจัดจ้างนวัตกรรม และการสนับสนุนบัญชีนวัตกรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ภาคเอกชนและนักลงทุน เมื่อเกิดความต้องการใช้งานจริง จะช่วยผลักดันให้เกิดการลงทุนต่อยอดและสร้างระบบเศรษฐกิจนวัตกรรมที่ยั่งยืน

ดังนั้น มหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 จำเป็นต้องพัฒนาระบบที่เชื่อมโยงตั้งแต่การสร้างองค์ความรู้ การพัฒนากำลังคน การสร้างธุรกิจ ไปจนถึงการนำเทคโนโลยีออกสู่ตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างและยกระดับบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะกลไกสำคัญของการพัฒนาประเทศ

**5. การวิเคราะห์ศักยภาพและการทำงานร่วมกัน**

การปรับตัวของมหาวิทยาลัยในยุคที่ระบบอุดมศึกษามีการแข่งขันสูงและจำนวนผู้เรียนลดลง จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและหลักสูตร เช่น คะแนนสอบเข้า จำนวนผู้สมัคร จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์ และแนวโน้มความสนใจของผู้เรียน เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและสถานะของแต่ละหลักสูตรอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สามารถดำเนินการผ่านเครื่องมือ เช่น กราฟ 4 มิติ หรือ 4 Quadrants โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ระดับคุณภาพพื้นฐานของผู้เรียนที่เข้าสู่หลักสูตร และจำนวนผู้สมัครหรือจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์ ซึ่งสะท้อนทั้งศักยภาพของผู้เรียนและความต้องการของตลาด การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดแนวทางพัฒนาหลักสูตร การจัดสรรทรัพยากร และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม




ศ.ดร.สุรินทร์ คำฝอย
รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

**1) การเทียบเคียง (Benchmarking) และการสร้างความร่วมมือ (Collaboration and Resource Sharing)**

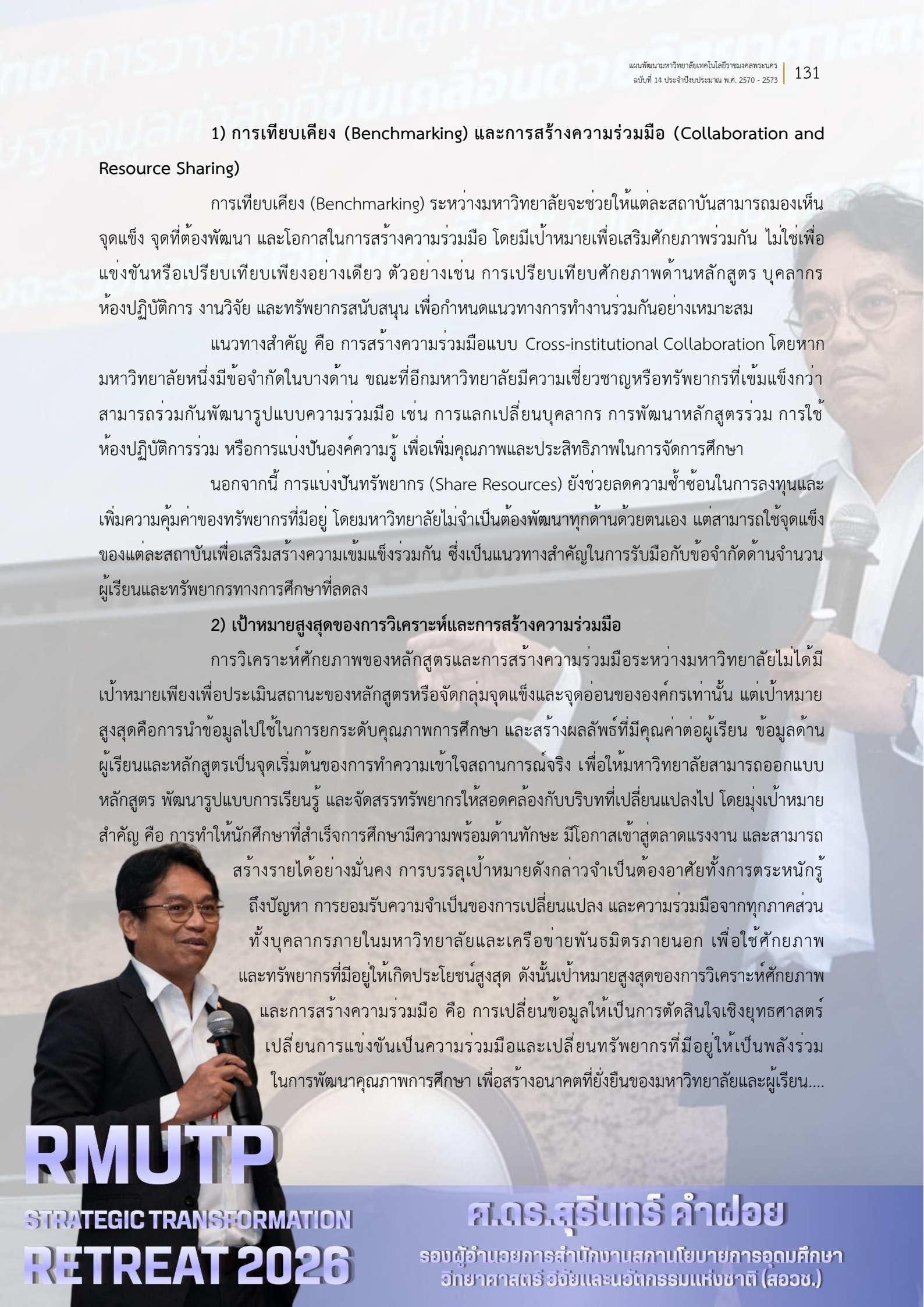
การเทียบเคียง (Benchmarking) ระหว่างมหาวิทยาลัยจะช่วยให้แต่ละสถาบันสามารถมองเห็นจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา และโอกาสในการสร้างความร่วมมือ โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมศักยภาพร่วมกัน ไม่ใช่เพื่อแข่งขันหรือเปรียบเทียบเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบศักยภาพด้านหลักสูตร บุคลากร ห้องปฏิบัติการ งานวิจัย และทรัพยากรสนับสนุน เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม

แนวทางสำคัญ คือ การสร้างความร่วมมือแบบ Cross-institutional Collaboration โดยหากมหาวิทยาลัยหนึ่งมีข้อจำกัดในบางด้าน ขณะที่อีกมหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญหรือทรัพยากรที่เข้มแข็งกว่า สามารถร่วมกันพัฒนารูปแบบความร่วมมือ เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรร่วม การใช้ห้องปฏิบัติการร่วม หรือการแบ่งปันองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา

นอกจากนี้ การแบ่งปันทรัพยากร (Share Resources) ยังช่วยลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนและเพิ่มความคุ้มค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ โดยมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องพัฒนาทุกด้านด้วยตนเอง แต่สามารถใช้จุดแข็งของแต่ละสถาบันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการรับมือกับข้อจำกัดด้านจำนวนผู้เรียนและทรัพยากรทางการศึกษาที่ลดลง

**2) เป้าหมายสูงสุดของการวิเคราะห์และการสร้างความร่วมมือ**

การวิเคราะห์ศักยภาพของหลักสูตรและการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยไม่ได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อประเมินสถานะของหลักสูตรหรือจัดกลุ่มจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเท่านั้น แต่เป้าหมายสูงสุดคือการนำข้อมูลไปใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อผู้เรียน ข้อมูลด้านผู้เรียนและหลักสูตรเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจสถานการณ์จริง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบหลักสูตร พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเป้าหมายสำคัญ คือ การทำให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามีความพร้อมด้านทักษะ มีโอกาสเข้าสู่ตลาดแรงงาน และสามารถสร้างรายได้อย่างมั่นคง การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยทั้งการตระหนักรู้ถึงปัญหา การยอมรับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและเครือข่ายพันธมิตรภายนอก เพื่อใช้ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของการวิเคราะห์ศักยภาพและการสร้างความร่วมมือ คือ การเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เปลี่ยนการแข่งขันเป็นความร่วมมือและเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นพลังร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างอนาคตที่ยั่งยืนของมหาวิทยาลัยและผู้เรียน....



# การบรรยาย หัวข้อ “งบประมาณภาครัฐกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นจริง”

## (Public Budgeting for Driving Transformation into Reality)

**การจัดทำงบประมาณต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ก่อนเชื่อมโยงไปสู่การวางแผน กระบวนการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศและประชาชน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้**

**1. ทิศทางและกรอบความคิดในการทำงาน (Mindset & Direction)**

การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทิศทางการดำเนินงานมากกว่าความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการดำเนินงานที่มีศักยภาพสูงแต่ขาดทิศทางที่ถูกต้อง ย่อมไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ แม้จะใช้ทรัพยากรหรือความพยายามมากเพียงใดก็ตาม ในทางตรงกันข้าม การดำเนินงานที่มีทิศทางชัดเจน แม้จะค่อยเป็นค่อยไป ก็สามารถนำองค์กรเข้าใกล้เป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพได้ เมื่อทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

การบริหารงานภาครัฐควรเปลี่ยนจากการยึดติดกับกระบวนการ (Process-Oriented) ไปสู่การมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง (Customer-Oriented) โดยไม่จำกัดเพียงการปฏิบัติตามระเบียบหรือขั้นตอนให้ถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างแท้จริง การดำเนินงานที่ตอบสนองเพียงมาตรฐานขั้นต่ำอาจทำให้ภารกิจสำเร็จตามข้อกำหนด แต่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

ในบริบทของการศึกษา การจัดการเรียนการสอนไม่ควรยึดตามองค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญของผู้สอนเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและตลาดแรงงาน การวางแผนโครงการหรือการจัดทำงบประมาณจึงควรเริ่มต้นจากการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome) และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่เริ่มต้นจากการพิจารณาทรัพยากรหรือวงเงินงบประมาณ การดำเนินงานที่เริ่มจากการแสวงหางบประมาณก่อน โดยไม่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ ถือเป็นแนวคิดที่ไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงผลสัมฤทธิ์ และทำให้โครงการไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ต่อประเทศได้อย่างแท้จริง



**2. ภาพรวมโครงสร้างงบประมาณและหนี้สาธารณะของไทย**

การบริหารงบประมาณของภาครัฐอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านฐานะการคลังของประเทศและภาระหนี้สาธารณะที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 รัฐบาลกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายไว้ประมาณ 3.788 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 19 ล้านล้านบาท ทั้งนี้ โครงสร้างการใช้จ่ายงบประมาณแบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ รายจ่ายประจำ คิดเป็นร้อยละ 74 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมด ซึ่งเป็นสัดส่วนสูงที่สุดและเป็นรายจ่ายที่มีภาระผูกพันต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนและค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ และค่าสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ รายจ่ายลงทุน คิดเป็นร้อยละ 21 โดยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐกำหนดให้รายจ่ายลงทุนต้องมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และต้องไม่น้อยกว่าวงเงินที่รัฐบาลกู้มาเพื่อชดเชยการขาดดุล ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้นำเงินกู้มาใช้เป็นรายจ่ายประจำ และเพื่อให้การกู้ยืมของรัฐก่อให้เกิดการลงทุนที่สร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ส่วนงบประมาณสำหรับการชำระหนี้ มีสัดส่วนร้อยละ 4 คิดเป็นวงเงินประมาณ 150,000 ล้านบาท สำหรับชำระหนี้ของประเทศ และเงินชดใช้เงินคงคลัง มีสัดส่วนร้อยละ 2 เพื่อชดใช้เงินสำรองของประเทศที่นำมาใช้รักษาสภาพคล่องทางการคลังในช่วงเวลาที่จำเป็น

ในด้านโครงสร้างรายรับของประเทศ แม้ว่ารัฐบาลจะกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายไว้ที่ 3.788 ล้านล้านบาท แต่สามารถจัดเก็บรายได้จริงได้เพียงประมาณ 3 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 79 ของวงเงินรายจ่ายทั้งหมด ส่งผลให้จำเป็นต้องกู้เงินเพื่อชดเชยการขาดดุลอีกประมาณ 788,000 ล้านบาท รายได้หลักของภาครัฐมาจากการจัดเก็บภาษี ทั้งภาษีทางตรงและภาษีทางอ้อม อย่างไรก็ตาม จากประชากรประมาณ 70 ล้านคน มีผู้ที่อยู่ในระบบภาษีเพียงประมาณ 10 ล้านคน และมีผู้เสียภาษีเงินได้จริงเพียงประมาณ 4 ล้านคน ทำให้รัฐบาลต้องพึ่งพารายได้จากภาษีทางอ้อม เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) ภาษีสรรพสามิตจากสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทต่าง ๆ รวมถึงสินค้าฟุ่มเฟือยหรือสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม เช่น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ บุหรี่ น้ำมัน และรถยนต์ ซึ่งนอกจากจะเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการกำกับพฤติกรรมการบริโภคและลดการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศอีกด้วย

จากข้อจำกัดด้านรายได้ดังกล่าว ประเทศไทยจึงมีภาระหนี้สาธารณะสะสมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูล ณ เดือนเมษายน ระบุว่าประเทศไทยมีหนี้สาธารณะสะสมประมาณ 12.595 ล้านล้านบาท หากสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อชำระหนี้ได้เพียงปีละประมาณ 150,000 ล้านบาท และไม่มีการก่อหนี้เพิ่มเติม จะต้องใช้เวลาประมาณ 100 ปี จึงจะสามารถชำระหนี้ทั้งหมดได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารฐานะการคลังของประเทศ



อย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลตอบแทนต่อการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว การเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากงบประมาณส่วนหนึ่งเป็นเงินที่รัฐบาลกู้ยืมมา ซึ่งมีภาระดอกเบี้ยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การได้รับจัดสรรงบประมาณแล้วไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้ตามแผน หรือปล่อยให้งบประมาณคงค้างโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ย่อมทำให้รัฐต้องรับภาระต้นทุนทางการเงินโดยไม่เกิดผลลัพธ์ต่อการพัฒนาประเทศ ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานสามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้เม็ดเงินหมุนเวียนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ เกิดการจ้างงาน การลงทุน และการบริโภค ส่งผลให้รัฐบาลสามารถจัดเก็บรายได้จากภาษีได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ลดความจำเป็นในการกู้ยืมเพิ่มเติม และลดภาระดอกเบี้ยของประเทศในระยะยาว

การบริหารงบประมาณยังต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด การได้รับจัดสรรงบประมาณแล้วไม่สามารถใช้จ่ายได้ครบถ้วนตามแผน ไม่เพียงสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังทำให้สูญเสียโอกาสในการนำทรัพยากรดังกล่าวไปสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมอื่นที่มีความจำเป็นและสามารถสร้างประโยชน์ต่อประเทศได้มากกว่า ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกรอบระยะเวลาในการใช้จ่ายงบประมาณ มีการกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการอย่างชัดเจน และสามารถบริหารงบประมาณให้เบิกจ่ายได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณของประเทศเกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

**3. ยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ**

การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการจัดสรรงบประมาณเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้แผนและนโยบายของประเทศสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยงบประมาณจะทำหน้าที่เป็นกลไกในการแปลงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้กลายเป็นโครงการ กิจกรรม และผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การจัดสรรงบประมาณจึงไม่ได้เป็นเพียงการกระจายเม็ดเงิน แต่เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว

การจัดสรรงบประมาณของประเทศเริ่มต้นจากการจัดกลุ่มงบประมาณตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งถือเป็นกรอบระดับสูงสุดของการพัฒนาประเทศ งบประมาณทั้งหมดจะถูกจำแนกเข้าสู่ยุทธศาสตร์หลักทั้ง 6 ด้าน เพื่อให้การใช้จ่ายของภาครัฐสอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศ เช่น งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงของประเทศจะถูกจัดสรรไว้ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ขณะที่งบประมาณที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับขีดความสามารถของประเทศจะถูกจัดสรรไว้ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่วนงบประมาณที่มีลักษณะเป็นค่าใช้จ่าย



ในการดำเนินงานทั่วไปและไม่สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ใดโดยตรง จะถูกรวมไว้ในหมวดรายการค่าดำเนินการภาครัฐ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณครอบคลุมภารกิจของภาครัฐทั้งหมดอย่างเป็นระบบ

ภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน จะมีการแบ่งงบประมาณออกเป็นแผนงาน (Program) ตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่าย เพื่อให้สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและสะท้อนลักษณะของภารกิจที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย แผนงานบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมดของหน่วยงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง และค่าวิทยฐานะ แผนงานพื้นฐาน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินภารกิจประจำหรือพันธกิจหลักของหน่วยงาน แผนงานยุทธศาสตร์ ซึ่งรองรับโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อขับเคลื่อนและบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของประเทศโดยเฉพาะ และแผนงานบูรณาการ ซึ่งเป็นโครงการที่รัฐบาลกำหนดให้หลายหน่วยงานหรือหลายกระทรวงร่วมกันดำเนินงานในประเด็นสำคัญที่ต้องอาศัยการบูรณาการทรัพยากรและการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศ นอกจากการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และแผนงานแล้ว โครงสร้างงบประมาณของประเทศยังจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจที่มีความจำเป็นเฉพาะอีก 2 ส่วน ได้แก่ แผนงานฉุกเฉิน และแผนงานหนี้ แผนงานฉุกเฉินมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น ความขัดแย้งระหว่างประเทศ ภัยพิบัติ โรคระบาด วิกฤติเศรษฐกิจ หรือปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น ฝุ่นละออง PM 2.5 เพื่อให้รัฐบาลสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ขณะที่แผนงานหนี้เป็นงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับการชำระหนี้สาธารณะและการชดใช้เงินคงคลัง ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญในการรักษาเสถียรภาพทางการคลังของประเทศ

การขอรับการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติอย่างชัดเจน โดยเฉพาะแผนระดับที่ 2 หรือแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งประกอบด้วย 23 ประเด็นหลัก 85 ประเด็นย่อย 140 เป้าหมาย และ 167 ตัวชี้วัด การกำหนดชื่อโครงการและการจัดทำคำของบประมาณจึงต้องแสดงให้เห็นว่าโครงการมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนแม่บทในระดับใด รวมทั้งต้องสามารถอธิบายได้ว่าการดำเนินโครงการจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาของประเทศอย่างไร การจัดทำคำของบประมาณจึงไม่ควรมุ่งเพียงการนำเสนอแนวคิดหรือกิจกรรมที่น่าสนใจ แต่ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติ ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้รับการจัดสรรงบประมาณและทำให้การใช้จ่ายภาครัฐเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการขับเคลื่อนประเทศสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

**4. การคิดเชิงระบบเพื่อการตั้งงบประมาณ (Systematic Thinking)**

การคิดเชิงระบบเพื่อการตั้งงบประมาณเป็นแนวทางการวางแผนที่อ้างอิงรูปแบบการจัดทำเอกสารงบประมาณหรือ “เอกสารงบประมาณขาวคาดแดง” โดยมีหลักสำคัญ คือ การเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น



ก่อนพิจารณาย้อนกลับมายังกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรที่จำเป็น การจัดทำงบประมาณจึงไม่ใช่การเริ่มต้นจากการพิจารณาว่ามีงบประมาณเท่าใดหรือจะใช้งบประมาณอย่างไร แต่เป็นการกำหนดให้ชัดเจนก่อนว่าต้องการสร้างคุณค่าหรือการเปลี่ยนแปลงอะไรให้แก่กลุ่มเป้าหมาย แล้วจึงออกแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายนั้นอย่างเป็นระบบ

กระบวนการคิดดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ลำดับ เริ่มจาก ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดทำงบประมาณ โดยต้องกำหนดเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ให้ชัดเจน พร้อมตอบให้ได้ว่าใครคือผู้ได้รับประโยชน์ และจะได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ตัวอย่างเช่น ในบริบทของสถาบันการศึกษา ผลลัพธ์ที่แท้จริงไม่ใช่เพียงการจัดการเรียนการสอน แต่คือการที่ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานจนสามารถประกอบอาชีพได้ หรือในกรณีของการจัดอบรม ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือผู้เข้าร่วมมีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดความตระหนักในประเด็นที่ได้รับการถ่ายทอดเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว จึงพิจารณา ผลผลิต (Output หรือ Goods and Services) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการหรือจัดให้เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนการบรรลุผลลัพธ์ดังกล่าว ผลผลิตอาจอยู่ในรูปของหลักสูตร โครงการ ผลงาน บริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น หากตลาดแรงงานต้องการทักษะใหม่ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตร ปรับปรุงองค์ความรู้ และจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่คงรูปแบบหรือเนื้อหาการเรียนการสอนเดิมที่ไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

ลำดับถัดมาคือ กระบวนการ (Process หรือ Activities) ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีดำเนินงานหรือกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลผลิตตามที่วางไว้ โดยต้องออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น การจัดประชุม การบรรยาย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเสวนา หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งล้วนเป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลผลิตและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

องค์ประกอบสุดท้ายคือ ปัจจัยนำเข้า (Input หรือ Resources) ซึ่งเป็นการพิจารณาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรม โดยอาศัยหลักการบริหารทรัพยากร 4M ได้แก่ บุคลากร (Man) วัสดุและอุปกรณ์ (Material) เครื่องมือหรือการบริหารจัดการ (Management/Machine ตามลักษณะของงาน) และงบประมาณ (Money) เช่น การเตรียมวิทยากร สถานที่ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ คอมพิวเตอร์ เอกสารประกอบการอบรม รวมถึงงบประมาณที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรม ทั้งหมดนี้เป็นทรัพยากรที่พิจารณาในลำดับสุดท้ายหลังจากกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต และกระบวนการดำเนินงานไว้แล้ว

แนวคิดสำคัญของการคิดเชิงระบบคือการหลีกเลี่ยงการวางแผนแบบ “ขับรถย้อนศร” ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นจากการพิจารณาปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร



โดยเฉพาะการตั้งคำถามว่า “จะทำอย่างไรจึงจะได้รับงบประมาณ” ก่อนที่จะกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น การเริ่มต้นจากงบประมาณทำให้การดำเนินงานมักมุ่งไปสู่การทำกิจกรรมที่หน่วยงานมีความถนัดหรือมีความพร้อมมากกว่าการตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถอธิบายได้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าต่อประชาชน ประเทศ หรือผู้รับบริการในลักษณะใด

ดังนั้น การจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจึงต้องยึดหลักการคิดจากผลลัพธ์ ผลผลิต กระบวนการ และปัจจัยนำเข้า ตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการสร้างแก่กลุ่มเป้าหมายเป็นอันดับแรก ก่อนออกแบบกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม แนวทางดังกล่าวจะทำให้การใช้งบประมาณมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนา สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน โดยไม่ตกอยู่ในกับดักของการคิดที่เริ่มต้นจากการแสวงหางบประมาณเพียงอย่างเดียว

**5. หลักความคุ้มค่า (Value for Money: 3Es)**

หลักความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ (Value for Money: 3Es) เป็นหลักการสำคัญของการบริหารงบประมาณภาครัฐที่มุ่งให้การใช้ทรัพยากรของประเทศเกิดประโยชน์สูงสุด โดยในบริบทของประเทศไทยให้ความสำคัญกับหลักการ “3 ป.” ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นกรอบในการพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณในทุกระดับ ตั้งแต่การจัดสรรทรัพยากร การดำเนินโครงการ ไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนและประเทศ ความประหยัด (Economy) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด โดยไม่ได้พิจารณาเพียงจำนวนเงินที่ใช้จ่าย แต่ครอบคลุมทั้งความประหยัดเชิงปริมาณ และความประหยัดเชิงคุณภาพ ความประหยัดเชิงปริมาณ หมายถึง การจัดหาสินค้าหรือบริการในมาตรฐานเดียวกันด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ไม่ซื้อสินค้าหรือบริการที่มีราคาสูงเกินความจำเป็น ส่วนความประหยัดเชิงคุณภาพเป็นการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของภารกิจ (Priority) เพื่อให้เงินงบประมาณถูกใช้ไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น การนำเงินไปชำระหนี้ซึ่งเป็นภาระจำเป็นย่อมมีความคุ้มค่ามากกว่าการใช้จ่ายในกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็น แม้วงเงินที่ใช้จ่ายจะน้อยกว่า เพราะการใช้ทรัพยากรกับเรื่องที่มีความสำคัญต่ำย่อมทำให้สูญเสียโอกาสในการดำเนินการในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่า

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการประเมินว่าการดำเนินงานสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายตามแผนงานได้หรือไม่ โดยมีหลักสำคัญ คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม ใช้จ่ายงบประมาณอย่างรวดเร็ว และใช้จ่ายงบประมาณให้ครบถ้วนตามแผนที่ได้รับอนุมัติ การเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากช่วยให้เม็ดเงินหมุนเวียนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ



รัฐสามารถจัดเก็บรายได้จากภาษีได้เร็วขึ้น และลดภาระต้นทุนทางการคลังจากการกู้ยืม ในทางกลับกัน หากหน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้วไม่สามารถใช้จ่ายได้ตามแผน หรือใช้เงินไม่ครบตามวัตถุประสงค์ ย่อมทำให้ทรัพยากรของประเทศถูกกันไว้โดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นการสูญเสียโอกาสที่หน่วยงานอื่นซึ่งมีความพร้อมอาจสามารถนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่า

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เพียงการดำเนินกิจกรรมให้แล้วเสร็จหรือสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วน การพิจารณาประสิทธิผลจึงให้ความสำคัญกับการบรรลุผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายหรือประชาชน ตัวอย่างเช่น โครงการก่อสร้างถนนอาจดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ใช้งบประมาณครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานทางวิศวกรรม ซึ่งถือว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่หากถนนดังกล่าวไม่สามารถใช้งานได้จริง หรือขาดการบูรณาการกับระบบคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง จนประชาชนไม่ได้รับประโยชน์จากโครงการ ก็ไม่อาจถือได้ว่าโครงการนั้นประสบความสำเร็จในเชิงประสิทธิผล

ดังนั้น การบริหารงบประมาณภาครัฐให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดจำเป็นต้องพิจารณาหลักการทั้งสามด้านควบคู่กัน ได้แก่ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ทั้งสามองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกันและเป็นกลไกสำคัญในการทำให้การใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อประเทศในระยะยาว โดยไม่มุ่งเน้นเพียงการเบิกจ่ายงบประมาณให้ครบถ้วนหรือการดำเนินโครงการให้แล้วเสร็จเท่านั้น แต่ต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืนได้จริง....



# ผลการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในทุกประเด็นน้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ โดยให้ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงาน ประธานหลักสูตร หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสำนักงาน อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 210 คน เป็นผู้ประเมินผ่านระบบออนไลน์ (Google form) ซึ่งสรุปผลการประเมิน 10 อันดับ SWOT ได้ดังนี้

## จุดแข็งสำคัญ TOP 10 S

1. เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านเทคโนโลยีที่มีอัตลักษณ์ชัดเจนด้านการจัดการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติ (Hands-on Learning)
2. มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนากำลังคนสายอาชีพ วิชาชีพ และเทคโนโลยีประยุกต์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
3. มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอย่างกว้างขวาง
4. คณาจารย์มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในภาคอุตสาหกรรมและวิชาชีพ
5. มีความพร้อมด้านห้องปฏิบัติการและโครงสร้างพื้นฐานเฉพาะทางในหลายสาขาวิชา
6. มีภาพลักษณ์ความเป็น “มหาวิทยาลัยสายอาชีพ” ที่ชัดเจน
7. หลักสูตรจำนวนมากมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติและสมรรถนะของผู้เรียน (Competency-based Education)
8. ที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานครเอื้อต่อการเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
9. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการและการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย
10. มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมเพื่อยกระดับและปรับทักษะ (Upskill / Reskill)

## จุดอ่อนสำคัญ TOP 10 W

1. สัดส่วนงานวิจัยเชิงพาณิชย์และการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ยังมีจำกัด
2. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติในระดับหน่วยงานยังไม่ชัดเจน
3. การจัดสรรทรัพยากรภายในยังไม่สอดคล้องกับลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์
4. ระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่เป็นระบบเดียวกัน
5. การบริหารจัดการมีขั้นตอนและลำดับชั้นจำนวนมาก ส่งผลต่อความคล่องตัวในการตัดสินใจ
6. การสร้างรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาและองค์ความรู้ยังอยู่ในระดับต่ำ
7. ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมขององค์กรยังมีข้อจำกัด
8. หลักสูตรบางสาขายังไม่ปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมใหม่อย่างเพียงพอ
9. ระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรยังไม่ชัดเจน
10. การบูรณาการการทำงานและข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ

## โอกาสสำคัญ TOP 10 O

1. ความต้องการแรงงานสายอาชีพและเทคนิคในตลาดแรงงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
2. นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีและทักษะอาชีพ
3. การเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรมเทคโนโลยี
4. กระแสการยกระดับและปรับทักษะ (Upskill / Reskill) ของประชากรวัยทำงาน
5. การพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI ในการจัดการศึกษา
6. โอกาสในการยกระดับบทบาทของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นศูนย์กลางทักษะอาชีพในเขตเมือง
7. การขยายตัวของตลาดการศึกษาสำหรับผู้เรียนวัยทำงาน
8. ความต้องการงานวิจัยและนวัตกรรมจากภาคอุตสาหกรรม
9. การต่อยอดองค์ความรู้และผลงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์
10. โอกาสในการร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม

## ภัยคุกคามสำคัญ TOP 10 T

1. ข้อจำกัดและความผันผวนของงบประมาณภาครัฐ
2. จำนวนนักศึกษามีแนวโน้มลดลงตามโครงสร้างประชากรวัยเรียน
3. การแข่งขันที่รุนแรงจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และนานาชาติ
4. การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงานส่งผลให้ความต้องการทักษะของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิตเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าความสามารถในการปรับตัวของระบบอุดมศึกษา
5. ต้นทุนการจัดการศึกษาและการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้น
6. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน
7. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
8. แนวโน้มการลดลงของงบประมาณด้านการวิจัย
9. การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อการบริหารอุดมศึกษา
10. การขยายตัวของมหาวิทยาลัยออนไลน์และแพลตฟอร์ม EdTech

## ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Position : SP)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้นำประเด็น SWOT ข้างต้นไปดำเนินการวิเคราะห์และประเมินในกลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย และกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละประเด็น จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเรียงตามลำดับดังนี้




เมื่อพิจารณาผลรวมของน้ำหนักปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า โอกาสและจุดแข็งมีน้ำหนักรวมสูงกว่าจุดอ่อนและอุปสรรค สะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีทั้งศักยภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยมหาวิทยาลัยอยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ “รุก” มีอัตราส่วน SO : WT = 1.96 : 1.00 ซึ่งแสดงถึงความพร้อมในการใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาสและขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงรุก ทั้งด้านการยกระดับขีดความสามารถ การสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องบริหารจัดการจุดอ่อน และอุปสรรคที่มีนัยสำคัญควบคู่กัน เพื่อเสริมความเข้มแข็ง ลดข้อจำกัด และรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดจากการสังเคราะห์จุดแข็งที่สามารถสร้างความแตกต่าง สนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน และขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ โดยสรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้




การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยมีจุดเด่นสำคัญจากอัตลักษณ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติด้านเทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีประยุกต์ ตลอดจนเครือข่ายภาคอุตสาหกรรมและความได้เปรียบจากทำเลที่ตั้งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการพัฒนากำลังคน สร้างนวัตกรรม และขยายความร่วมมือเพื่อยกระดับขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในอนาคต

## สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (Core Competency: CC)

มหาวิทยาลัยพิจารณาสมรรถนะหลักจากทรัพยากร ความสามารถ และจุดแข็งที่มีนัยสำคัญ โดยใช้กรอบ VRIO ได้แก่ ความมีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากต่อการเลียนแบบ (Imitability) และความพร้อมขององค์กรในการนำทรัพยากรและความสามารถดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ (Organization) เพื่อคัดเลือกเฉพาะความสามารถที่สามารถสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง จาก

การวิเคราะห์ พบว่า ความสามารถของมหาวิทยาลัยไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง แต่เกิดจากการผสานจุดแข็งสำคัญ ได้แก่ อัตลักษณ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและวิชาชีพ ตลอดจนเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและบริบทเมือง จนเกิดเป็นความสามารถเฉพาะของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาผู้เรียนและสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ดังนั้น สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยจึงสามารถสรุปได้ว่า “ยืนหยัดตัวตนราชมงคล ปรับตัวสู่ความสำเร็จ เป็นนวัตกรพระนคร”

## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ควรเป็นผลจากการสังเคราะห์ SWOT, SP, SA และ CC โดยสะท้อนสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องจัดการให้สำเร็จเพื่อรักษาความได้เปรียบ ลดข้อจำกัด และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต




ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การยกระดับนวัตกรรมเสริมความมั่นคงทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

RMUTP

# PLAN RMUTP 14
# 2570 - 2573

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573
ฉบับ E-book

รายงานสรุปผลโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “ยุทธศาสตร์ใหม่
ก้าวใหม่ราชมงคลพระนคร สู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเมืองเพื่อสังคม”
(RMUTP Strategic Transformation Retreat 2026)
ฉบับ E-book

สรุปแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ฉบับที่ 14 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2573
ฉบับ Video

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เลขที่ 399 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล
เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

