



แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)  
แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
แผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
ได้รับการอนุมัติจากอธิการบดี  
เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2566

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่เน้นความสัมฤทธิ์ผลของงานให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ตลอดจนการปฏิรูประบบราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้เน้นให้ใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีแนวทางและทิศทางที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานได้ แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน พัฒนาปรับปรุงมาจากแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตามลำดับ

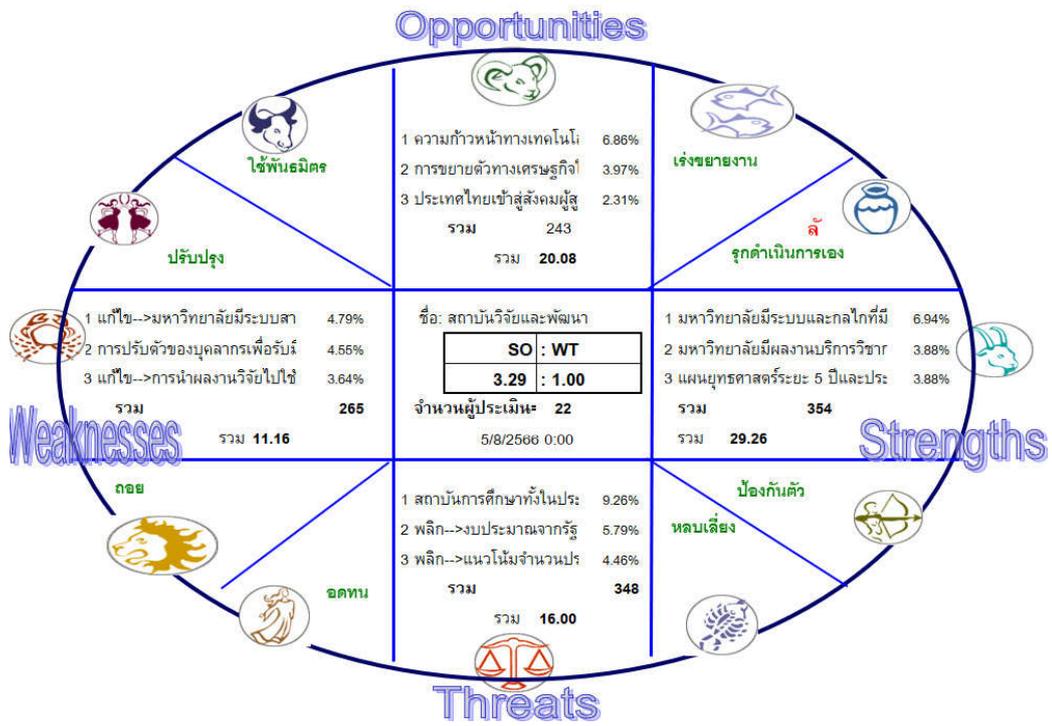
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้จัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พร้อมทั้งศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน ประเด็นความท้าทายในด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานจะต้องเผชิญ โดยได้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้วิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน โดยใช้โปรแกรม Excel ของวิทยากรที่ปรึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรากฏผลว่า สถาบันวิจัยและพัฒนา อยู่ในตำแหน่ง **“ป้องกันตัว”** ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน

เมื่อสถาบันวิจัยและพัฒนาทราบตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน จึงได้ปรับปรุงสถานการณ์ สามารถปรับปรุงตำแหน่งยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไปอยู่ในตำแหน่ง “รุกดำเนินการเอง” ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบันหลังจากปรับปรุงตำแหน่งยุทธศาสตร์

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้วางเป้าหมายเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของหน่วยงานสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยมีสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นคลังความรู้ สร้างปัญญาและนวัตกรรมด้านวิจัย บริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล”

### พันธกิจ (Mission)

- มีระบบการบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล เน้นคุณภาพ ความคล่องตัว ยืดหยุ่น เสรีทางวิชาการ พร้อมทั้งมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์สร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ ด้วยกระบวนการวิจัยและเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอน สร้างคุณภาพชีวิต และเผยแพร่ผลงานสู่การนำไปใช้ประโยชน์

3. บริการทางวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของนักศึกษา ชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพ

4. สนับสนุนการวิจัยแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเน้นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์

### ภารกิจหลัก (Key result area)

บริหารจัดการงานวิจัยและงานบริการวิชาการแก่สังคม

### เสาหลัก (Pillar)

- 1) ทุนความรู้ (Knowledge Capital)
- 2) คุณธรรม (Morality)
- 3) เครือข่าย (Partnership)
- 4) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 5) วัฒนธรรม (Culture) ที่ว่า “ความเป็นแบบอย่างที่ดีตามวิถีของรัตนโกสินทร์”

### วัฒนธรรม (Culture)

มุ่งมั่นบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการด้วยหลักธรรมาภิบาล

### อัตลักษณ์ (Identity)

เป็นนักปฏิบัติด้านการวิจัย และบริการวิชาการ เน้นทักษะการสื่อสาร พัฒนากระบวนการคิด ด้วยจิตสาธารณะ

### เอกลักษณ์ (Uniqueness)

ส่งเสริมคุณภาพงานวิจัยและบริการวิชาการ สืบสานความเป็นวัง ปลูกฝังองค์ความรู้สู่สากล

### ค่านิยมหลัก (Core Values)

1. บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล
2. มุ่งมั่นส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการบริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. มุ่งเน้นการใช้งานวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาหน่วยงาน
4. เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศทางด้านการศึกษาและบริการวิชาการ

## ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาระบบการจัดการศึกษาร่างนวัตกรรมการเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ทั้งนี้ สถาบันวิจัยและพัฒนาได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละยุทธศาสตร์ มีดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาระบบการจัดการศึกษาร่างนวัตกรรมการเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาสู่เกณฑ์มาตรฐานสากล 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และ (2) สร้างเส้นทางความก้าวหน้า 3) มหาวิทยาลัยดิจิทัล (1) จัดโครงสร้างการทำงานและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน และ (2) พัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล

มีตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) 2) ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ร้อยละของบุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 4) ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเข้าสู่ตำแหน่งตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง 5) ร้อยละของผู้ใช้ระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ประกอบด้วย ระบบ eoffice, ระบบ ERP, ระบบ SOS และ การใช้ Email ของมหาวิทยาลัย และ 6) ร้อยละของบุคลากรที่สอบผ่านและได้รับใบรับรองทักษะด้านดิจิทัล

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) งานวิจัยและนวัตกรรม 2) งานสร้างสรรค์ และ 3) การนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ร้อยละของผลงานวิชาการ วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย 2) จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ลงวารสารวิชาการระดับนานาชาติในฐาน Scopus ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking) 3) จำนวนบทความในวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1-4 4) จำนวนโครงการวิจัยที่มีผู้วิจัยร่วมจากมหาวิทยาลัยใน 1500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ 5) จำนวนนักวิจัยที่ทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยใน 1500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ 6) จำนวนผลงานวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่ยื่นขอสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ 7) จำนวนบทความวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่

ยั่งยืน (SDGs) 8) จำนวนผลงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และ 9) จำนวนชุมชนที่นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ** มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) การสร้างเครือข่าย (1) ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ 2) การบริการวิชาการ (1) บริการรับใช้สังคม และ (2) บริการเพื่อหารายได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) จำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านการวิจัยที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking) เพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 2) จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 3) จำนวนกรณีศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และ 3) จำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ

โดยแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) สามารถสรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ในแต่ละยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	จำนวน			
	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล	3	6	6	6
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน	2	6	5	4
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	2	2	2	2
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>

ทั้งนี้ สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้นำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) เพื่อแปลงไปสู่ การปฏิบัติในแต่ละปี โดยการจัดการเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สามารถสรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม ของแผนปฏิบัติการ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในแต่ละยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	จำนวน			
	เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ กลยุทธ์	โครงการ/ กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการ บริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล	3	6	6	6
ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงาน สร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อ นำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน	2	6	5	4
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	2	2	2	2
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดของแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในแต่ละด้าน

ด้านการดำเนินงาน	จำนวน	
	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด
1) ด้านการบริหารจัดการ	3	3
2) ด้านการวิจัย	9	12
3) ด้านการบริการวิชาการและทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	2	4
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>14</b>	<b>24</b>

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนทั้งสิ้น 14,993,700 บาท โดยแบ่งเป็นภาคปกติ จำนวน 10,439,900 บาท และภาคพิเศษ จำนวน 4,553,800 บาท รายละเอียดการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในแต่ละยุทธศาสตร์และด้านการดำเนินงาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการจัดสรรงบประมาณรายได้เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

รายการ	งบประมาณ (บาท)		รวม
	งบประมาณ (ภาคปกติ)	งบประมาณ (ภาคพิเศษ)	
1) ค่าใช้จ่ายบุคลากรภาครัฐ	2,053,510	93,300	2,146,810
2) ค่าใช้จ่ายตามยุทธศาสตร์	380,000	90,000	470,000
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล	140,000	90,000	230,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน	240,000	-	240,000
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายบริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	-	-	-
3) แผนงานประจำ	8,006,390	4,370,500	12,376,890
ด้านการบริหารจัดการ	1,964,600	1,421,780	3,386,380
ด้านการวิจัย	6,041,790	2,948,720	8,990,510
ด้านการบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	-	-	-
<b>รวมงบประมาณ</b>	<b>10,439,900</b>	<b>4,553,800</b>	<b>14,993,700</b>

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวนทั้งสิ้น 3 โครงการ จำนวนแต่ละยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล** มีโครงการวาระสำคัญ ประจำปี (Agenda) จำนวน 1 โครงการ

1. โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน** มีโครงการวาระสำคัญ ประจำปี (Agenda) จำนวน 1 โครงการ

1. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1-1500 (QS Ranking) ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1-4

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ** มีโครงการวาระสำคัญ ประจำปี (Agenda) จำนวน 1 โครงการ

1. โครงการจัดหารายได้ด้วยการบริการวิชาการ

### แนวทางการดำเนินการ

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว จึงวางมาตรการและกำหนดแนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ดังนี้

เสริมสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนงานประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2567 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกให้มีความพร้อมและมีส่วนร่วมในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีแนวทาง ดังนี้

สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดและสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยการจัดเวทีสร้างความเข้าใจในภารกิจเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนา ให้กับบุคลากรทราบถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ผลักดันระบบงบประมาณ และการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนงานและโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก

ส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงและประเมินผลงานของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างพันธะสัญญาเชิงยุทธศาสตร์ทั่วองค์กรทั้งระบบ พร้อมทั้งเชื่อมโยงผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สู่การประเมินผลงาน

ส่งเสริมมาตรการในการประชาสัมพันธ์และการสร้างบรรยากาศยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องผ่านสื่อภายในสถาบันวิจัยและพัฒนา ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า และขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

พัฒนากระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะบูรณาการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแนวทางสนับสนุนการจัดทำแผนงาน/โครงการในลักษณะการบูรณาการและประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

- (1) แผนปฏิบัติการด้านการวิจัย
- (2) แผนปฏิบัติการด้านการบริการวิชาการ
- (3) แผนปฏิบัติการด้านการจัดหารายได้
- (4) แผนปฏิบัติการการจัดการระบบสิ่งแวดล้อม
- (5) แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- (6) แผนพัฒนาบุคลากร
- (7) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล
- (8) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน
- (9) แผนการจัดการความรู้
- (10) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (11) แผนปฏิบัติการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
- (12) แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- (13) แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

กำหนดขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานตามแผนงานโครงการให้ชัดเจน มุ่งเน้นที่การสร้างกระบวนการทัศนคติใหม่ (Paradigm Shift) แก่ผู้ปฏิบัติ มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์กับระบบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

ติดตาม ตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินแผนงานโครงการว่าสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทันสมัยด้วยเทคโนโลยี

การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน และไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรคือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ จึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ
2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปฝ่ายและระดับบุคคลในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยและพัฒนา ในการขับเคลื่อนแผนงาน/ โครงการของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

5. การจัดระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับ

#### **การติดตามและประเมินผล**

เมื่อมีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยและพัฒนา แล้วสถาบันวิจัยและพัฒนาจะต้องวางระบบที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ

3. การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

4. การติดตามผลตามคำรับรองการปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีการกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลตนเองในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

5. ควรมีกลไกเชื่อมโยงการประเมินผลงานรายบุคคลกับผลงานในระดับสาขาวิชา เพื่อเชื่อมโยงกับผลงานในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

# สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน	1
1.2 โครงสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนา	2
1.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ สถาบันวิจัยและพัฒนา (ADMINISTRATIVE CHART)	3
1.4 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	4
1.4.1 ข้อมูลบุคลากร	4
1.5 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)	5
<b>ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สถาบันวิจัยและพัฒนา</b>	<b>6</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	6
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)	6
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)	6
2.2 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา	7
2.2.1 ประเด็นจุดแข็ง (Strengths: S)	7
2.2.2 ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses: W)	8
2.2.3 ประเด็นโอกาส (Opportunities: O)	9
2.2.4 ประเด็นภัยคุกคาม (Threats: T)	10
2.3 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา	11
2.3.1 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ในปัจจุบัน	11
2.3.2 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว	11
2.4 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 -2570) ของมหาวิทยาลัย	13
<b>ส่วนที่ 3 สารระสำคัญและทิศทางการพัฒนา สถาบันวิจัยและพัฒนา</b>	<b>14</b>
3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	14
3.2 พันธกิจ (Mission)	14
3.3 ภารกิจหลัก (Key result area)	14
3.4 เสาหลัก (Pillar)	14
3.5 วัฒนธรรม (Culture)	14
3.6 อัตลักษณ์ (Identity)	14
3.7 เอกลักษณ์ (Uniqueness)	15

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.8 ค่านิยมหลัก (Core Values)	15
3.9 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)	15
3.10 แผนที่ยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570	16
<b>ส่วนที่ 4 แผนการพัฒนาและงานประจำ</b>	<b>17</b>
4.1 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) สถาบันวิจัยและพัฒนา	17
4.2 แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา	19
4.3 แผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา	34
<b>ส่วนที่ 5 แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล</b>	<b>36</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>40</b>
1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	41
2. ผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์	44
3. ประมวลภาพกิจกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา	51
4. รายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา	54

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### 1.1 ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัย ที่พัฒนามาจากศูนย์วิจัยและบริการการศึกษาจัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการ ในวิทยาลัยครูสวนสุนันทา ลงวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2530 ศูนย์วิจัยและบริการศึกษามีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัยและบริการการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมมือประสานงานวิจัยและบริการการศึกษาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย เผยแพร่และส่งเสริมการวิจัย จัดฝึกอบรมบุคลากรในสาขา วิชาการต่าง ๆ โดยประสานงานและให้บริการ การดำเนินงานของศูนย์วิจัยในระยะ เริ่มแรกจะมุ่งเน้นไปที่การบริการการศึกษา ด้วยรูปแบบของการจัดฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่และอาจารย์จะมีการทำวิจัย น้อยมาก ต่อมาเมื่อวิทยาลัยครูขยายการ สอนถึงระดับปริญญาตรีและได้กำหนดเป็นภารกิจ ด้านการวิจัยไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2527 รวมทั้งมีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยขึ้น การดำเนินงานวิจัยจึงได้พัฒนาขึ้นตามลำดับจนกระทั่งสถาปนาเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และได้ กำหนดสำนักวิจัยตามส่วนราชการตามมาตรา 10(4) ให้มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งเป็นสำนักงาน เลขานุการ ฝ่าย หรือ ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย สำนักวิจัยและบริการวิชาการ

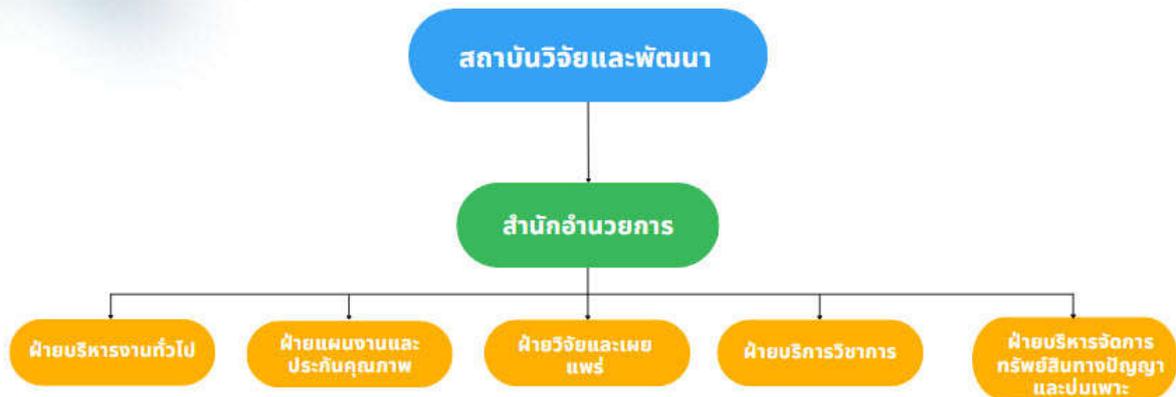
ปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2557 ส่งผลให้สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ได้รับการเปลี่ยนสถานะเป็น สถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อทำภารกิจวิจัย พัฒนา และบริการวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัยและบริการการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมมือประสานงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เผยแพร่และส่งเสริมการวิจัยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547 ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับภารกิจการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังปรากฏในมาตรา 7 ความว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชู ภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะครู และมาตรา 8 (8) ความว่า ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

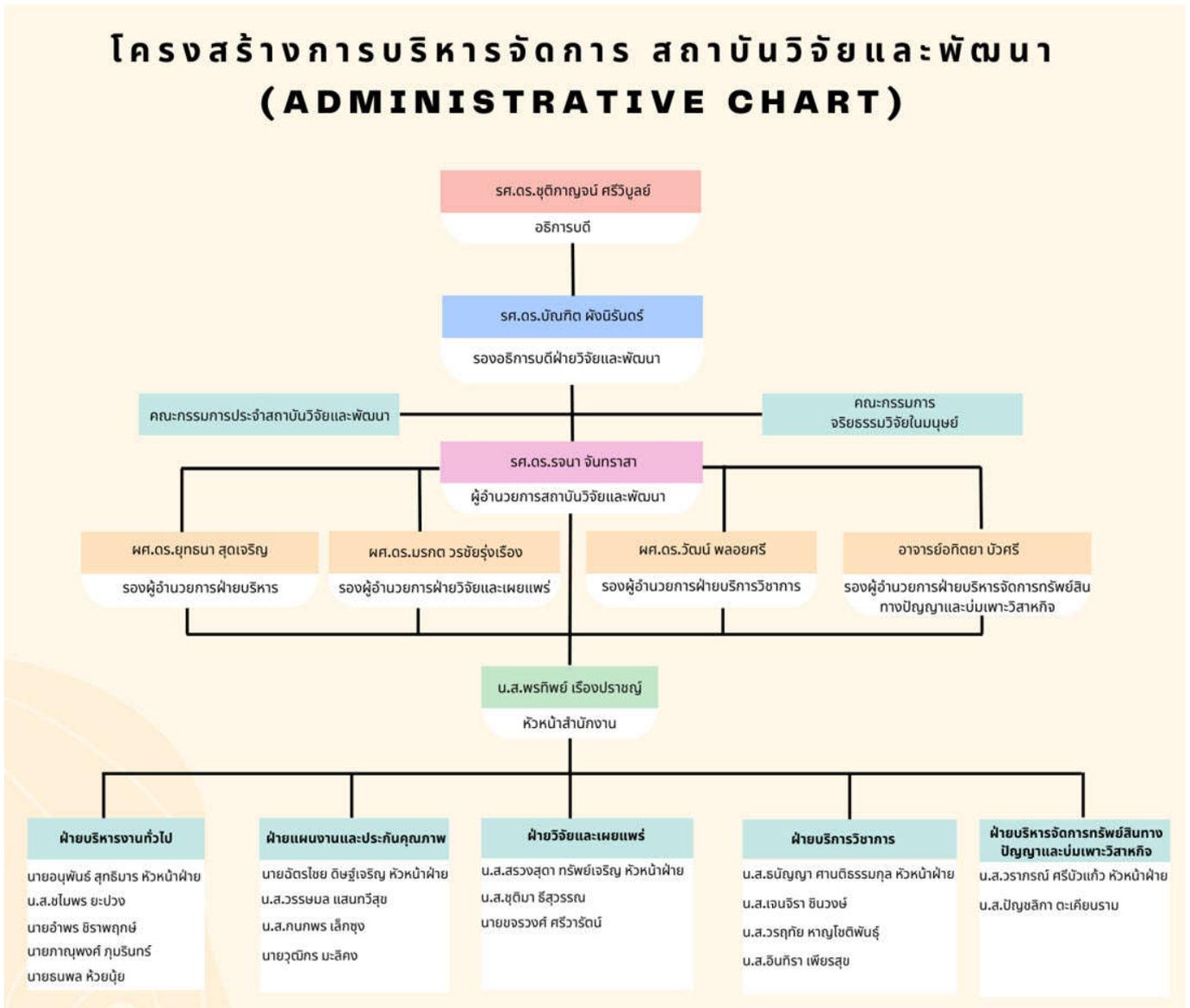
## 1.2 โครงสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนา



### โครงสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนา



### 1.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ สถาบันวิจัยและพัฒนา (ADMINISTRATIVE CHART)



## 1.4 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

### 1.4.1 ข้อมูลบุคลากร

#### 1.4.1.1 บุคลากรสายวิชาการ (ผู้บริหาร)

ประเภทบุคลากร/ ระดับการศึกษา	ปีงบประมาณ 2564				ปีงบประมาณ 2565				ปีงบประมาณ 2566			
	ตรี	โท	เอก	รวม	ตรี	โท	เอก	รวม	ตรี	โท	เอก	รวม
ข้าราชการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานมหาวิทยาลัย	-	1	3	4	-	2	3	5	-	1	4	5
รวมทั้งสิ้น	-	1	4	4	-	2	3	5	-	1	4	5

ตำแหน่ง	ปีงบประมาณ 2564				ปีงบประมาณ 2565				ปีงบประมาณ 2566			
	อ.	ผศ.	รศ.	รวม	อ.	ผศ.	รศ.	รวม	อ.	ผศ.	รศ.	รวม
ข้าราชการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานมหาวิทยาลัย	2	1	1	4	1	3	1	5	1	3	1	5
รวมทั้งสิ้น	2	1	1	4	1	3	1	5	1	3	1	5

#### 1.4.1.2 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ประเภทบุคลากร/ ระดับการศึกษา	ปีงบประมาณ 2564				ปีงบประมาณ 2565				ปีงบประมาณ 2566			
	ตรี	โท	เอก	รวม	ตรี	โท	เอก	รวม	ตรี	โท	เอก	รวม
พนักงานมหาวิทยาลัย												
- ประเภทประจำ	8	5	-	13	8	4	-	12	6	5	-	11
- ประเภทชั่วคราว	2	-	-	2	6	-	-	6	3	2	-	5
พนักงานราชการ	2	-	-	2	3	-	-	3	2	-	-	2
รวมทั้งสิ้น	12	5	-	17	12	5	-	17	11	7	-	18

หมายเหตุ : ปีงบประมาณ 2566 มีบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 1 คน (ตำแหน่งพนักงานขับรถ)

## 1.5 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

### ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)



## บทที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สถาบันวิจัยและพัฒนา

### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

#### 2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลักการ 7-S Model ของ McKinsey ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

- Structure (โครงสร้าง) มีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างการจัดองค์กรในระดับต่าง ๆ เหมาะสมดีหรือไม่
- Strategy (กลยุทธ์) มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้หรือไม่
- System (ระบบ) ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง
- Skill (ความชำนาญ) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
- Staff (บุคลากร) บุคลากรของมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
- Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่
- Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์กรมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งหรืออ่อนแอ

#### 2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก (External Environment Analysis)

เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุสถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PEST Model ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ได้ดังนี้

- P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อสถาบันวิจัยและพัฒนา
- E-Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อสถาบันวิจัยและพัฒนา
- S-Social เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อสถาบันวิจัยและพัฒนา
- T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันวิจัยและพัฒนา

## 2.2 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยสามารถสรุปประเด็นปัจจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

### 2.2.1 ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S) (14 ประเด็น) ดังต่อไปนี้

1) มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในภารกิจด้านการวิจัยตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการของชุมชน สร้างชื่อเสียงสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย

2) แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีและประจำปีที่ชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยมีการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน การแข่งขัน ตลาดแรงงาน นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลง

3) มหาวิทยาลัยมีผลงานบริการวิชาการที่สามารถพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการพึ่งพาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม จนเกิดเป็นศูนย์การเรียนรู้ในพื้นที่ชุมชนต่าง ๆ เป็นที่ชื่นชมของชุมชน และมีอาจารย์ที่ทำงานบริการวิชาการนี้ สามารถขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการจากผลงานรับใช้ชุมชนเป็นตัวอย่างให้อาจารย์รุ่นใหม่สนใจเข้ามาทำงานรับใช้ชุมชนมากขึ้น

4) ผู้บริหารและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และร่วมรับผิดชอบผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรทุกระดับศรัทธาและเข้าใจต่อความมุ่งมั่นของคณะผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของท่านอธิการบดี ที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เท้าทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

5) มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง เป็นที่สนใจของนักศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 จำนวน 17 สมัย จากการจัดอันดับของ Webometrics Ranking of the World และมีชื่อเสียงด้านการผลิตครู และด้านนาฏศิลป์ ทำให้มีจำนวนนักศึกษาที่มาสมัครศึกษาต่อด้านครูและด้านนาฏศิลป์เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

6) มหาวิทยาลัยส่งเสริม และสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและนักศึกษาได้เข้าร่วมแข่งขันในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ และเกิดการแลกเปลี่ยนที่จะพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน

7) ทำเล ความพร้อมด้านสถานที่ และบรรยากาศภูมิทัศน์ที่ดีมีบรรยากาศ และภูมิทัศน์ที่ดี เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาและบุคลากร

8) มหาวิทยาลัยมีประวัติศาสตร์ ภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ทางศิลปวัฒนธรรม มีการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะด้านอาคารสถานที่ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวังเก่าสวนสุนันทา เป็นภาพลักษณ์ (Branding) ที่ดีขององค์การช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ จดจำง่าย สร้างความไว้วางใจ และเกิดความร่วมมือจากองค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นจุดขายของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์ที่โดดเด่น

9) กระบวนการพัฒนานักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีคุณภาพตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ส่งผลให้บัณฑิตมีงานทำภายใน 1 ปี และผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจมากขึ้น

10) ระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ทำให้ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น และเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

11) มหาวิทยาลัย มีความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานการทดสอบภาษาอังกฤษและมีพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

12) อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ มีคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทั้งระดับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยดีขึ้น

13) นักศึกษามีการทำงานวิจัยและเผยแพร่ผลงานมากขึ้น ได้มีการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาในการทำงานวิจัย เพื่อเผยแพร่งานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

14) หลักสูตรและระบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน มีระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Knowledge Management Blended learning : SSRU Model for General Education Subjects) ที่ดีผ่านทางรายวิชาศึกษาทั่วไป นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

### 2.2.2 ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W) (9 ประเด็น) ดังต่อไปนี้

1) มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่

2) การปรับตัวของบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยังต้องได้รับการพัฒนา เช่น COVID-19 บุคลากรสายวิชาการไม่เชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์การสอนระบบออนไลน์ขาดครุภัณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย

3) การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย ทำให้ได้รับทุนอุดหนุนจากเอกชนมีน้อยด้วย

4) กระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรม ยังไม่สามารถทำให้นักศึกษามีทักษะภาวะผู้นำ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และทักษะด้านภาษาอังกฤษ การจัดการเรียนการสอนในบางรายวิชาเป็นกลุ่มใหญ่ จำนวนผู้เรียนมีเป็นจำนวนมากเกินไปส่งผลกระทบต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

5) การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันที่ขาดความต่อเนื่อง และยังไม่มียุทธศาสตร์ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

6) บุคลากรบางสาขาไม่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะความสามารถทางภาษาอังกฤษ

7) มหาวิทยาลัยยังมีหลักสูตรระยะสั้นสำหรับการ Reskill หรือ Upskill น้อย และหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและอุตสาหกรรมมูลค่าสูง รวมทั้งการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการยังมีน้อย

8) ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของอุดมศึกษา

9) การประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้วยกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน / ภาพรวมในการสื่อสารของแต่ละคณะไม่มี CI เดียวกัน และขาดความ Consistency

### 2.2.3 ประเด็นโอกาส (Opportunities : O) (9 ประเด็น) ดังต่อไปนี้

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นช่วยเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ช่วยลดความซับซ้อน และขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและเข้าถึงได้ง่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

2) การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอนาคต มีความต้องการองค์ความรู้เชิงวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมสูงขึ้น รวมถึงความต้องการของภาคธุรกิจและภาคเอกชนที่จะร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ช่วยให้เกิดการบูรณาการหลักสูตรในการผลิตสื่อการเรียนการสอน งานวิจัย และบัณฑิตรูปแบบใหม่ที่ตรงความต้องการของตลาดแรงงานจริง ลดปัญหาการว่างงานและขาดแคลนแรงงาน

3) ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ส่งผลกระทบต่อการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองประชากรกลุ่มสูงอายุ เช่น พยาบาล ท่องเที่ยว วิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์ และการบิน ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสเปิดหลักสูตรระยะสั้นได้

4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น และคล่องตัวรวมถึง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ ลิขสิทธิ์ ช่วยให้มีมหาวิทยาลัย สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

5) ภาครัฐให้การสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาทุนทางปัญญาของชาติมีแหล่งทุนวิจัยที่รัฐบาลสนับสนุนผ่านสถาบัน/หน่วยงานส่งเสริมการวิจัย (เช่น สวทช. สกว.) และแหล่งทุนอื่น ๆ อย่างหลากหลาย

6) นโยบายของกระทรวง อว. เกี่ยวกับการพัฒนามหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับนานาชาติในการพัฒนาการศึกษาและความร่วมมือทางการศึกษา มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นอิสระจากเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรการจัดทำหลักสูตร Sandbox

7) รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาคุณภาพคน ในยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้ง กาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ตีกรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อุดมอม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูงเป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

8) การให้ทุนกู้ยืมทางการศึกษา กยศ. และ กรอ. ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

9) ภาคสังคมและภาคธุรกิจต้องการคนที่ทำงานได้เลย โดยไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาเพิ่มเติม

#### 2.2.4 ประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T) (10 ประเด็น) ดังต่อไปนี้

1) สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้หน่วยงานประสบกับปัญหาการรับนักศึกษาไม่ได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและต้องปรับระบบการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เกิดภาวะการแข่งขันทางการศึกษาสูง และหลากหลายทั้งเชิงเนื้อหา และเชิงพื้นที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้

2) งบประมาณจากรัฐและรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า

3) แนวโน้มจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษาของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลงอัตราประชากรในวัยเรียนลดลง และมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น

4) กฎระเบียบรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยไม่ต่อเนื่อง

5) ความท้าทายจากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ หลักสูตรเรียนฟรีในรูปแบบออนไลน์ที่รวบรวมมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกไว้ในที่เดียวกัน โดยผู้เรียนสามารถจะเลือกสรรรายวิชาได้ด้วยตนเอง รวมถึงธรรมชาติของโลกออนไลน์ที่รวดเร็ว ทันใจ เข้าถึงง่าย ข้อมูลมหาศาล ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เป็นตัวเลือกในการป้อนความรู้ให้ผู้เรียน และตอบโจทย์ความต้องการได้มากกว่าผู้สอนหรือสถาบันการศึกษาที่ยังปรับตัวไม่ได้

6) การเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณสุข ความก้าวหน้าด้านสาธารณสุขอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชากรมีอายุยืนยาวมากขึ้น ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญกับโรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ที่มีความรุนแรงและเพิ่มมากขึ้น เช่น COVID-19, PM 2.5 ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับปรุงรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

7) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีการแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฯ

8) รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยนโยบายของรัฐบาลแต่ละยุคมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ควบคุมไม่ได้ เกิดความไม่มั่นคงทางการเมือง ทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่องไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้

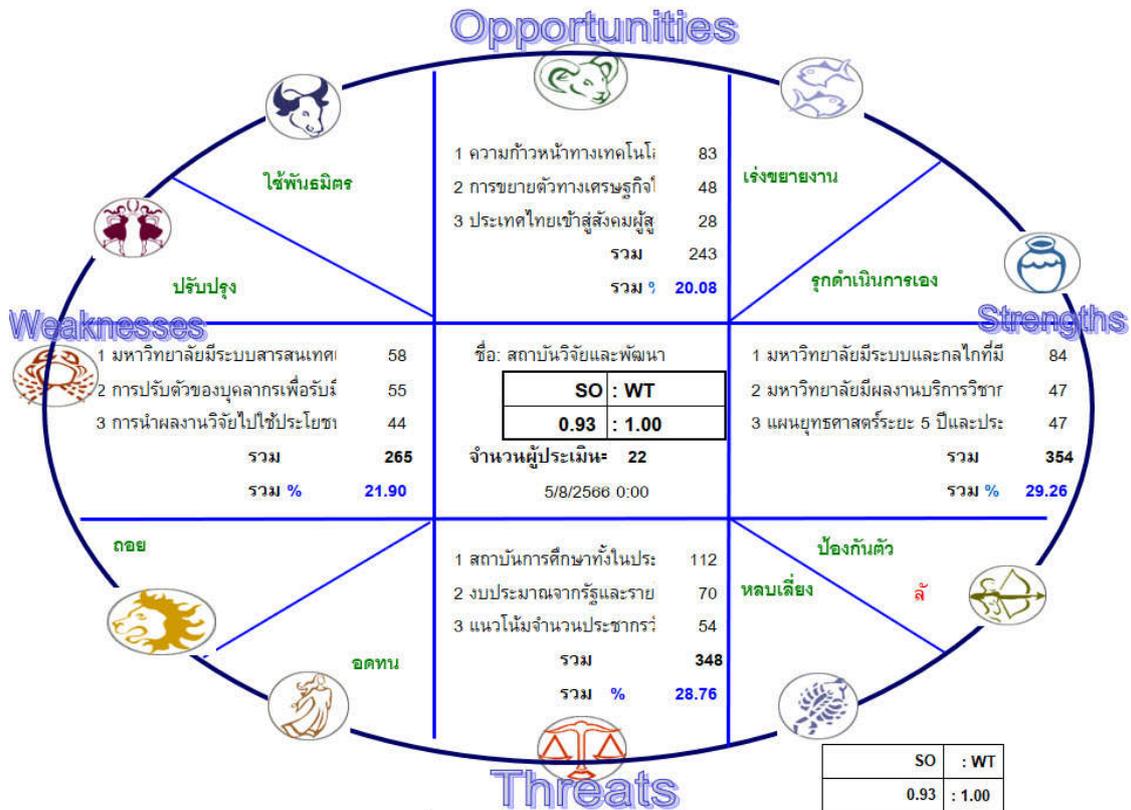
9) ตลาดแรงงานต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะทางมากขึ้น จึงสวนทางกับหลักสูตรที่หลากหลายแต่ไม่ตอบสนองตลาดแรงงาน

10) ค่านิยมและความต้องการของนักศึกษาเก่งๆ มักจะเลือกเรียนในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากกว่าสาขาที่ความต้องการของตลาดแรงงานน้อยกว่า และค่านิยมของคนในสังคมไทยกับความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขาดความน่าเชื่อถือลดความไว้วางใจได้

## 2.3 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา

### 2.3.1 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน อยู่ในตำแหน่ง “ป้องกันตัว”



ภาพที่ 3 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน

### 2.3.2 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว

ยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาที่ปรับปรุงแล้ว อยู่ในตำแหน่ง “ป้องกันตัว”

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถาบันวิจัยและพัฒนา อยู่ในตำแหน่ง “ป้องกันตัว” สถาบันวิจัยและพัฒนา ลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (ระดับในการมุ่งเน้นปรับปรุง (ระดับ 5) = สูงมาก) ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่
- 2) การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย ทำให้ได้รับทุนอุดหนุนจากเอกชนมีน้อยด้วย
- 3) การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันที่ขาดความต่อเนื่อง และยังไม่ีผลความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

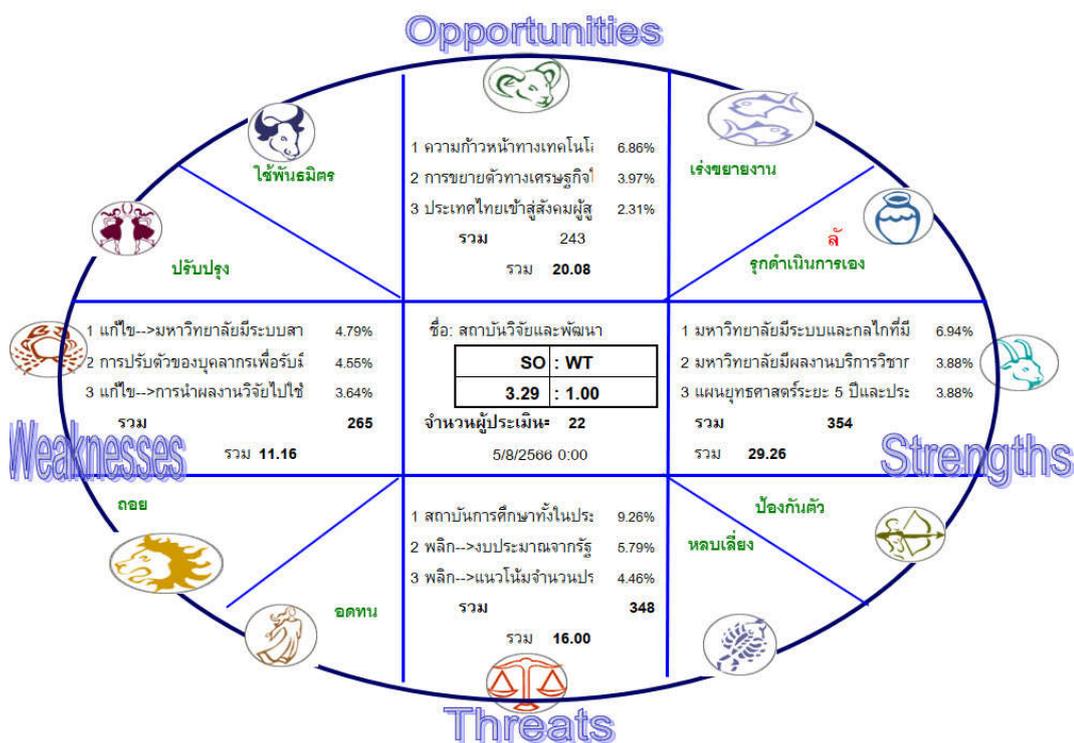
4) ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของอุดมศึกษา

สถาบันวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงพลิกวิกฤตเป็นโอกาสในประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม (ระดับในการมุ่งเน้นปรับปรุง (ระดับ 5) = สูงมาก) ดังนี้

- 1) งบประมาณจากรัฐและรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า
- 2) แนวโน้มจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษาของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลงอัตราประชากรในวัยเรียนลดลง และมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
- 3) กฎระเบียบรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยไม่ต่อเนื่อง
- 4) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีการแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฯ

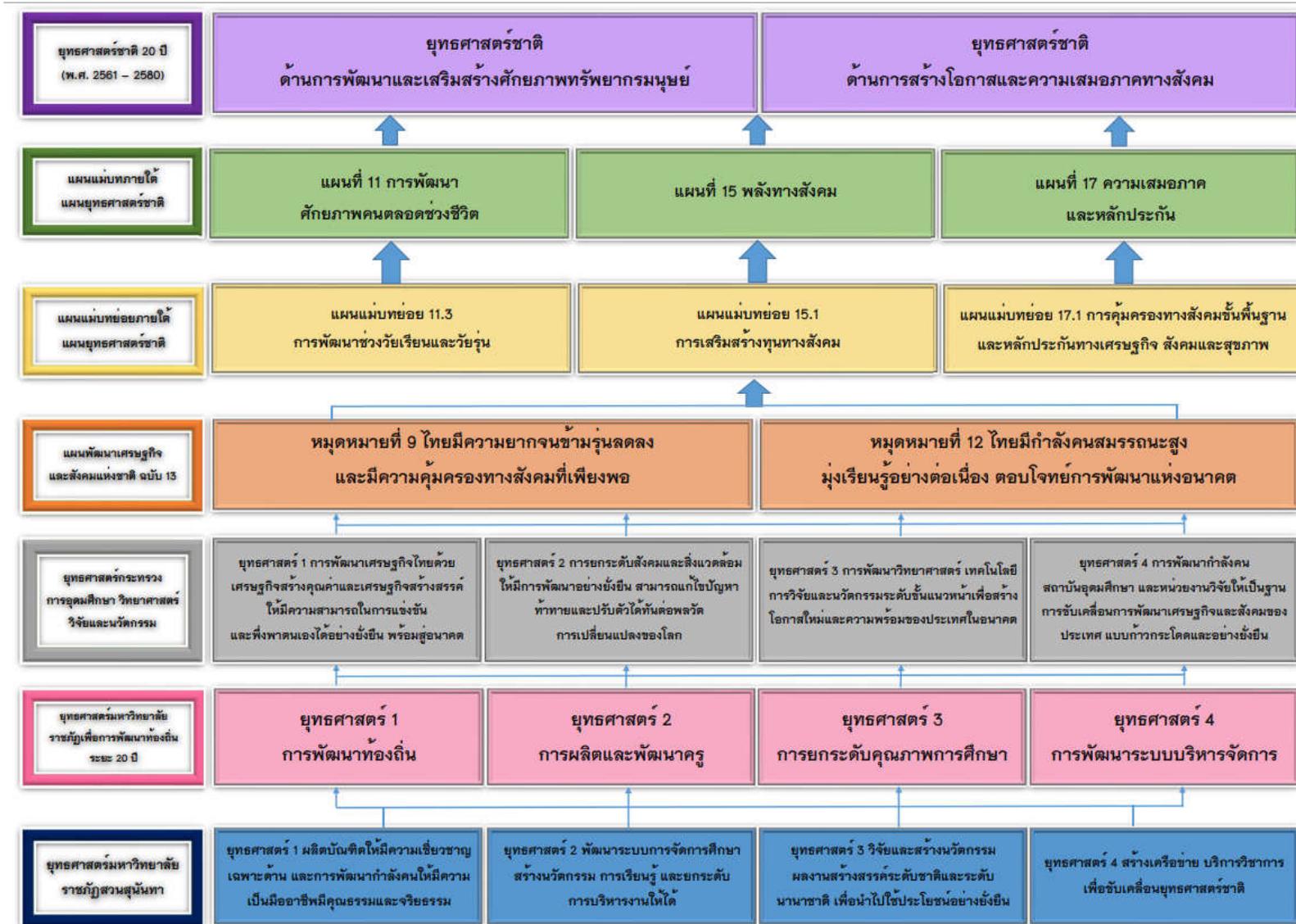
5) รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยนโยบายของรัฐบาลแต่ละยุคมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ควบคุมไม่ได้ เกิดความไม่มั่นคงทางการเมือง ทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่องไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้

จากการแก้ไขปรับปรุงข้างต้น สถาบันวิจัยและพัฒนา สามารถปรับไปอยู่ตำแหน่ง “รุกดำเนินการเอง” ดังแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 4 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบันหลังจากปรับปรุงตำแหน่งยุทธศาสตร์

## 2.4 แผนผังเชื่อมโยงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ



## ส่วนที่ 3 สารสำคัญและทิศทางการพัฒนา สถาบันวิจัยและพัฒนา

### 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นคลังความรู้ สร้างปัญญาและนวัตกรรมด้านวิจัย บริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล”

### 3.2 พันธกิจ (Mission)

1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล เน้นคุณภาพ ความคล่องตัว ยืดหยุ่น เสรีทางวิชาการ พร้อมทั้งมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์สร้างองค์ความรู้ด้วยกระบวนการวิจัย บริการวิชาการ เพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอน และเผยแพร่ผลงานสู่การใช้ประโยชน์
3. บริการทางวิชาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อยกระดับมาตรฐานแก่ชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
4. สนับสนุนการวิจัยแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเน้นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์

### 3.3 ภารกิจหลัก (Key result area)

บริหารจัดการงานวิจัยและงานบริการวิชาการแก่สังคม

### 3.4 เสาหลัก (Pillar)

- 1) ทุนความรู้ (Knowledge Capital)
- 2) คุณธรรม (Morality)
- 3) เครือข่าย (Partnership)
- 4) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 5) วัฒนธรรม (Culture) ที่ว่า “ความเป็นแบบอย่างที่ดีตามวิถีของรัตนโกสินทร์”

### 3.5 วัฒนธรรม (Culture)

มุ่งมั่นบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการด้วยหลักธรรมาภิบาล

### 3.6 อัตลักษณ์ (Identity)

เป็นนักปฏิบัติด้านการวิจัย และบริการวิชาการ เน้นทักษะการสื่อสาร พัฒนากระบวนการคิด ด้วยจิตสาธารณะ

### 3.7 เอกลักษณ์ (Uniqueness)

ส่งเสริมคุณภาพงานวิจัยและบริการวิชาการ สืบสานความเป็นวัง ปลูกฝังองค์ความรู้สู่สากล

### 3.8 ค่านิยมหลัก (Core Values)

1. บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล
2. มุ่งมั่นส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการอย่างมีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. มุ่งเน้นการใช้งานวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาหน่วยงาน
4. เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศทางด้านการศึกษาและบริการวิชาการ

### 3.9 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)

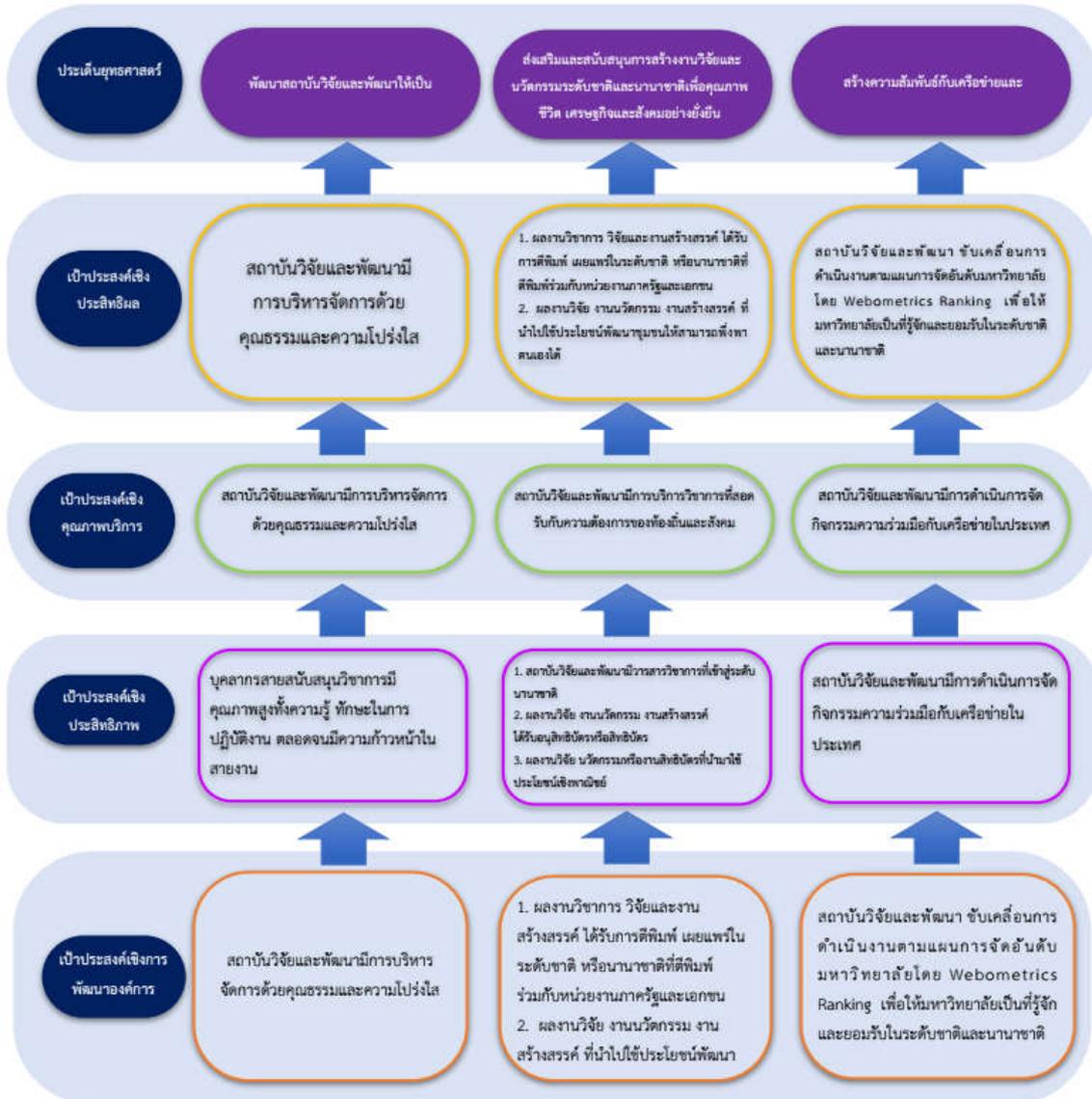
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

3.10 แผนที่ยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2570

วิสัยทัศน์ : “เป็นคลังความรู้ สร้างปัญญาและนวัตกรรมด้านวิจัย  
บริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล”



ส่วนที่ 4 แผนการพัฒนาและงานประจำ

4.1 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สถาบันวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2567	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)		ผู้กำกับดูแล	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
						เงินรายได้	เงินแผ่นดิน		
2.1 ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาสู่เกณฑ์มาตรฐานสากล	2.1.1 คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	คะแนน	50	2.1.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (A) <sup>3</sup>	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	2.2.1 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	100.00	2.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงไปยุคปัจจุบันและอนาคต	โครงการพัฒนาสมรรถนะก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	140,000.00	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
2) สร้างเส้นทางความก้าวหน้า	2.2.2 ร้อยละของบุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	ร้อยละ	80.00	2.2.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	โครงการพัฒนาบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
	2.2.3 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเข้าสู่ตำแหน่งตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง	ร้อยละ	80.00	2.2.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง	โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นตามสมรรถนะ โครงการอบรมผู้บริหารและผู้นำคลื่นลูกใหม่	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
2.3 มหาวิทยาลัยดิจิทัล 1) จัดโครงสร้างการทำงานและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน	2.3.1 ร้อยละของผู้ใช้ระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ประกอบด้วย ระบบ e-office, ระบบ ERP, ระบบ SSRU Smart Application และ การใช้ E-mail ของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	85.00	2.3.1.1 พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนให้เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและระบบบริหารจัดการองค์กร	โครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน	90,000.00	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
2) พัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล	2.3.2 ร้อยละของบุคลากรที่สอบผ่านและได้รับใบรับรองทักษะด้านดิจิทัล	ร้อยละ	50.00	2.3.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล					

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน**

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2567	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)		ผู้กำกับดูแล	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
						เงินรายได้	เงินแผ่นดิน		
3.1 งานวิจัยและนวัตกรรม	3.1.1 จำนวนบทความที่ตีพิมพ์วารสารวิชาการระดับนานาชาติในฐาน Scopus ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking)	บทความ	100	3.1.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยดำเนินงานวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking)	โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking) ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1 – 4 (A) <sup>o</sup>	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่
	3.1.2 จำนวนบทความในวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1 – 4	บทความ	135	3.1.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1 – 4					
	3.1.3 จำนวนโครงการวิจัยที่มีผู้วิจัยร่วมจากมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ	โครงการ	10	3.1.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนนักวิจัยที่มีศักยภาพให้ดำเนินการวิจัยร่วมกับนักวิจัยของมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ	โครงการส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่
	3.1.4 จำนวนนักวิจัยที่ทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ	คน	10						
	3.1.5 จำนวนผลงานวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่ยื่นขอสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ	ผลงาน	1	3.1.5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ให้ได้รับการยื่นขอสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ	โครงการพัฒนาผลงานวิจัยสู่การยื่นจดสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรในระดับนานาชาติ	200,000.00	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ
3.2 การนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน	3.2.1 จำนวนชุมชนที่นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	ชุมชน	16	3.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนชุมชนนำองค์ความรู้จากงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิจัยและนวัตกรรมแก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	40,000.00	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ**

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2567	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)		ผู้กำกับดูแล	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
						เงินรายได้	เงินแผ่นดิน		
4.1 การสร้างเครือข่าย 1) ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ	4.1.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	โครงการ/กิจกรรม	16	4.1.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม/โครงการที่ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ร่วมกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	โครงการบริการวิชาการร่วมกับเครือข่ายเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการ	ฝ่ายบริการวิชาการ
4.2 การบริการวิชาการ	4.2.1 จำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ	บาท	500,000	4.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนารูปแบบการจัดการรายได้จากการบริการวิชาการ	โครงการจัดการรายได้ด้วยการบริการวิชาการ (A) <sup>o</sup>	-	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

#### 4.2 แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : 2.1 ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาสู่เกณฑ์มาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด : 2.1.1 คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 50

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์ดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
1. โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	1. เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ที่มหาวิทยาลัยอยู่ในกลุ่มที่ 5 : กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาวิชาเฉพาะ 2. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการ	1.1 แต่งตั้งทีมขับเคลื่อน EdPEX ระดับหน่วยงาน 1.2 ประชุมสื่อสารแผนและแนวทางการขับเคลื่อน EdPEX 1.3 ส่งบุคลากรเข้ารวมการอบรม EdPEX Criteria และ Organizational Profile 1.4 จัดทำ Organizational Profile: OP และรายงานผลลัพธ์หมวด 7 ระดับหน่วยงาน	มีผลคะแนนประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ 50 คะแนน	ต.ค.66-ก.ย.67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย ของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
	ดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ของมหาวิทยาลัย					

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ตัวชี้วัด : 2.2.1 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 100.00

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงไปยุคปัจจุบันและอนาคต

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย ของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
1. โครงการพัฒนาสมรรถนะ ก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลง	1. เพื่อให้บุคลากรมี สมรรถนะทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง 2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ จำเป็นทางการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ ภารกิจของมหาวิทยาลัย	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร เข้ารับการพัฒนารูปแบบ ให้เกิดความเชี่ยวชาญในสาย งานตนเอง	18 คน	ต.ค.66-ก.ย.67	140,000	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) สร้างเส้นทางความก้าวหน้า

ตัวชี้วัด : 2.2.2 ร้อยละของบุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 80.00

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
1. โครงการพัฒนาบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	1. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการขอ กำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น 2. เพื่อให้บุคลากรมีแนวทาง การพัฒนาตนเองและ พัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การ ขอ กำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น 3. เพื่อให้บุคลากรมีความ เชี่ยวชาญที่สามารถเข้าสู่ ตำแหน่งตามสมรรถนะ ประจำของตำแหน่ง	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร เข้าอบรมโครงการพัฒนา บุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งที่ สูงขึ้น ตำแหน่งทางบริหารและ ตำแหน่งทางวิชาการ	15 คน	ต.ค.66-ก.ย.67	-	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) สร้างเส้นทางความก้าวหน้า

ตัวชี้วัด : 2.2.3 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเข้าสู่ตำแหน่งตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง

ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 80.00

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
1. โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นตามสมรรถนะ	1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในสายงาน และสามารถเข้าสู่ตำแหน่งสูงที่ขึ้นตามสมรรถนะ 2. เพื่อจัดระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเข้าอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรจนเกิดความเชี่ยวชาญเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง	15 คน	ต.ค.66-ก.ย.67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
2. โครงการอบรมผู้บริหารและผู้นำคณิศรใหม่	1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในสายงาน และสามารถเข้าสู่ตำแหน่งสูงที่ขึ้นตามสมรรถนะ	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเข้าอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรจนเกิดความเชี่ยวชาญเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง	15 คน	ต.ค.66-ก.ย.67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
	2. เพื่อจัดระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ					

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : 2.3 มหาวิทยาลัยดิจิทัล 1) จัดโครงสร้างการทำงานและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน และ 2) พัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล

ตัวชี้วัด : 2.3.1 ร้อยละของผู้ใช้ระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ประกอบด้วย ระบบ eoffice, ระบบ ERP, ระบบ SOS และ การใช้ Email ของมหาวิทยาลัย

ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 85.00

2.3.2 ร้อยละของบุคลากรที่สอบผ่านและได้รับใบรับรองทักษะด้านดิจิทัล

ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 50.00

กลยุทธ์ : 1) พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนให้ เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและระบบบริหารจัดการองค์กร

2) ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
1. โครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและ	1. เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะและ	1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กรใช้ระบบ	16 คน	ต.ค.66-ก.ย.67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย ของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
วัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงาน ร่วมกัน	วัฒนธรรมดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัล 2. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การใช้ระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และผ่านเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัล	บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ประกอบด้วย ระบบ E-office, ระบบ ERP, ระบบ SOS และ การใช้ Email ของมหาวิทยาลัย 1.2 จัดอบรมโครงการทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร เพื่อให้เรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรสอบมาตรฐานด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน (Digital Literacy)				

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : 3.1 งานวิจัยและนวัตกรรม

ตัวชี้วัด : 3.1.1 จำนวนบทความที่ตีพิมพ์วารสารวิชาการระดับนานาชาติในฐาน Scopus ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking)

ค่าเป้าหมาย : 100 บทความ

ตัวชี้วัด : 3.1.2 จำนวนบทความในวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1 – 4

ค่าเป้าหมาย : 135 บทความ

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยดำเนินงานวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 –1500 (QS Ranking) ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1-4

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
1. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking) ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1-4	เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ประจำและนักวิจัย ตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 1500 (QS Ranking) ในฐานข้อมูล Scopus และ SJR Quartile 1-4	1.1 จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเลือกวารสารในระดับนานาชาติเพื่อการตีพิมพ์เผยแพร่อย่างมีประสิทธิภาพ	100 คน	ธ.ค.66	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่
		1.2 จัดโครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยในการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์วารสารวิชาการระดับนานาชาติร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ใน	100 คน	ม.ค.-ก.ย. 67		

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
		อันดับ 1 – 1500 (QS Ranking) และ SJR Quartile 1 – 4		ม.ค.-ก.ย. 67		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : 3.1 งานวิจัยและนวัตกรรม

ตัวชี้วัด : 3.1.3 จำนวนโครงการวิจัยที่มีผู้วิจัยรวมจากมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ

ค่าเป้าหมาย : 10 โครงการ

ตัวชี้วัด : 3.1.4 จำนวนนักวิจัยที่ทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ

ค่าเป้าหมาย : 10 คน

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนนักวิจัยที่มีศักยภาพให้ดำเนินการวิจัยร่วมกับนักวิจัยของมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
โครงการส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยใน 1-500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือ องค์กร/หน่วยงาน	เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนักวิจัยที่มีศักยภาพให้ดำเนินการวิจัยร่วมกับนักวิจัยของ	1.1 จัดประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานทุนฯ	12 คน	ต.ค.66-ก.ย. 67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย ของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
ภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ	มหาวิทยาลัยใน 1,500 อันดับแรกของ QS Ranking หรือองค์กร/หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มาจากต่างประเทศ	1.2 ทำ MOU ร่วมกับเครือข่ายระดับนานาชาติ	12 MOU			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : 3.1 งานวิจัยและนวัตกรรม

ตัวชี้วัด : 3.1.5 จำนวนผลงานวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่ยื่นขอสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ

ค่าเป้าหมาย : 1 ผลงาน

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ให้ได้รับการยื่นขอสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
โครงการพัฒนาผลงานวิจัยสู่การยื่นจดสิทธิบัตรประดิษฐ์ หรืออนุสิทธิบัตรในระดับนานาชาติ	1. เพื่อพัฒนางานวิจัยนำไปสู่การจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ 2. เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยได้ทราบแนวการสร้างผลงานวิจัยนำไปสู่การจดสิทธิบัตร หรืออนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติ	1.1 จัดโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจดอนุสิทธิบัตรหรือนุสิทธิบัตรระดับนานาชาติให้แก่อาจารย์และนักวิจัย	20 คน	ม.ค.-มี.ค.67	200,000	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร จัดการทรัพย์สินทางปัญญาและ บ่มเพาะวิสาหกิจ
		1.2 จัดโครงการพัฒนาผลงานวิจัยสู่การยื่นจดอนุสิทธิบัตรหรือนุสิทธิบัตรระดับ	20 คน	เม.ย.-ก.ค. 67		



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : 3.2 การนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด : 3.2.1 จำนวนชุมชนที่นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ค่าเป้าหมาย : 16 ชุมชน

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนชุมชนนำองค์ความรู้จากงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิจัยและนวัตกรรมแก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิจัยและนวัตกรรมแก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	1.1 เลือกเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสอดคล้องกับงานวิจัยและนวัตกรรม 1.2 ลงพื้นที่จัดโครงการ/กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิจัยและนวัตกรรมแก่ชุมชน	1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)  1 ชุมชน	พ.ย.-ธ.ค. 66  ม.ค.-ก.ย. 67	40,000	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

เป้าประสงค์ : 4.1 การสร้างเครือข่าย 1) ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ

ตัวชี้วัด : จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ค่าเป้าหมาย : 16 โครงการ/กิจกรรม

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม/โครงการที่ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ร่วมกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
โครงการบริการวิชาการร่วมกับเครือข่ายเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	เพื่อดำเนินกิจกรรม/โครงการที่ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ร่วมกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	1.1 ประชุมชี้แจงรายละเอียดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 1.2 เลือกเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสอดคล้องกับบริการวิชาการ 1.3 ลงพื้นที่ประสานงานชุมชนภาครัฐหรือเอกชนเพื่อ	16 หน่วยงาน  1 เป้าหมาย  1 เครือข่าย	ธ.ค.66  ธ.ค.66  ม.ค.-มี.ค. 67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่า เป้าหมาย ของ โครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
		<p>หารือการร่วมเป็น เครือข่ายเพื่อดำเนิน โครงการบริการ วิชาการพัฒนาชุมชน อย่างยั่งยืน</p> <p>1.4 ลงพื้นที่จัด โครงการ/กิจกรรม บริการวิชาการ</p> <p>1.5 ติดตาม ประเมินผล สรุปผลการดำเนิน โครงการร่วมกับ เครือข่าย</p>	<p>8 ครั้ง/เดือน</p> <p>1 โครงการ/ กิจกรรม</p>	<p>ม.ค.-ก.ย. 67</p> <p>ม.ค.-ก.ย. 67</p>		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

เป้าประสงค์ : 4.2 การบริการวิชาการ

ตัวชี้วัด : 4.2.1 จำนวนเงินรายได้จากการบริการวิชาการ

ค่าเป้าหมาย : 500,000 บาท

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนารูปแบบการจัดหารายได้จากการบริการวิชาการ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลวิธีดำเนินงาน	ค่าเป้าหมายของโครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้กำกับดูแล
โครงการจัดหารายได้ด้วยการบริการวิชาการ	เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดหารายได้จากการบริการวิชาการ และบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงาน	1.1 กำหนดหัวข้อ/หลักสูตรการจัดโครงการอบรม 1.2 ประชาสัมพันธ์การเข้าร่วมอบรมโครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ 1.3 ดำเนินการจัดอบรมโครงการ 1.4 สรุปผลการจัดโครงการและนำส่งเงินหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย	1 หลักสูตร 2 ช่องทาง 300 คน 500,000 บาท	ต.ค.66-ก.ย.67	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

4.3 แผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สถาบันวิจัยและพัฒนา

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้กำกับดูแล	
<b>1) ด้านการบริหารจัดการ</b>						
1. โครงการขับเคลื่อนตามเกณฑ์ ITA	1.1 ร้อยละการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ผ่านหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน	ร้อยละ	100.00	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	
2. โครงการบริหารแผนและงบประมาณ	2.1 ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ	80.00	2,836,380.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	
3. โครงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U-Ranking)	3.1 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	80.00	400,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	
	3.2 จำนวนกรณีศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	กรณีศึกษา	100	150,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการ	
<b>2) ด้านการวิจัย</b>						
1. โครงการพัฒนานักวิจัยเป็นนักวิจัยมืออาชีพ	1.1 จำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาเป็นนักวิจัยมืออาชีพ	คน	10	4,341,790.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	
2. โครงการอุดหนุนทุนวิจัย /ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย	2.1 เงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย	- กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	บาท/คน	25,000	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่
		- กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	บาท/คน	60,000		
		- กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	บาท/คน	50,000		
	2.2 ร้อยละของผลงานวิชาการ วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย	ร้อยละ	65.00	420,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	
	2.3 จำนวนบทความวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	บทความ	16	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	
	2.4 จำนวนผลงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	ผลงาน	4	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	
2.5 จำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านการวิจัยที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 1500 (QS Ranking) เพื่อตอบ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	โครงการ/กิจกรรม	16	628,720.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่		
3. โครงการส่งเสริมการจดอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตรระดับชาติและนานาชาติ	3.1 จำนวนผลงานที่ยื่นจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตรระดับชาติและนานาชาติ	ผลงาน	140	250,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ	
4. โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชน	4.1 ร้อยละผลงานวิจัย งานนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการนำไปใช้ประโยชน์ต่อผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ทั้งหมด	ร้อยละ	70.00	500,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่	

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้กำกับดูแล
5. โครงการนำผลงานวิจัย นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	5.1 จำนวนผลงานวิจัย นวัตกรรมหรืองานสิทธิบัตรที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	ผลงาน	15	1,000,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่
6. โครงการยกระดับคุณภาพวารสารวิชาการสู่มาตรฐานและคุณภาพ	6.1 จำนวนวารสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	วารสาร	18	500,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่
7. โครงการพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	7.1 จำนวนผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up) ที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมให้การสนับสนุน	ราย	5	300,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรสิ่งของ ปัญหาและบ่มเพาะวิสาหกิจ
	7.2 จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการบ่มเพาะวิสาหกิจ	คน	30		
8. โครงการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา	8.1 จำนวนการอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licensing) จากงานสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร	ใบอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licensing)	2	550,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ
	8.2 เงินรายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licensing) จากงานสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร	บาท	100,000		
	8.3 เงินรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากงานวิจัยและนวัตกรรม	บาท	200,000		
9. โครงการบริหารจัดการจริยธรรมการวิจัย	9.1 จำนวนโครงการวิจัยที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัย	โครงการ	200	500,000.00	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
<b>3) ด้านการบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</b>					
1. โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน	1.1 จำนวนครัวเรือนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเข้ามาให้ความรู้ และร่วมพัฒนาแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและยกระดับรายได้ครัวเรือน	ครัวเรือน	100	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการ
	1.2 จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองและจัดการตนเองได้อย่างยั่งยืน	องค์ความรู้	16		
	1.3 ร้อยละของครัวเรือนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	10		
2. โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	2.2 ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ	80.00	-	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

## ส่วนที่ 5 แนวทางการนำแผนปฏิบัติการปฏิบัติและการติดตามประเมินผล

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือในการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การจัดทำแผนงานและโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาระบบข้อมูลและการติดตามประเมินผลการทำงานตามแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ และความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรภายในสถาบันวิจัยและพัฒนาในเรื่องแนวคิดและสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงาน
2. เพื่อปรับกระบวนการและกลไกการบริหารจัดการให้สามารถสนับสนุนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือ

### เป้าหมาย

1. ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และมีส่วนร่วมในกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ
2. มีกลไกและกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดทำแผนงานและโครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัด
3. กำหนดเครื่องชี้วัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้อย่างเป็นรูปธรรม

### แนวทางการดำเนินการ

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว จึงวางมาตรการและกำหนดแนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล ดังนี้

1. เสริมสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกให้มีความพร้อมและมีส่วนร่วมในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีแนวทาง ดังนี้

1.1 สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดและสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยการจัดเวทีสร้างความเข้าใจในการกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาให้กับบุคลากรให้ทราบถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนที่

จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.2 ผลักดันระบบงบประมาณ และการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนงานและโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก

1.3 ส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงและประเมินผลงานของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

1.4 จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างพันธสัญญาเชิงยุทธศาสตร์ทั่วองค์กรทั้งระบบ พร้อมทั้งเชื่อมโยงผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สู่อุปการประเมินผลงาน

1.5 ส่งเสริมมาตรการในการประชาสัมพันธ์และการสร้างบรรยากาศยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องผ่านสื่อภายในสถาบันวิจัยและพัฒนาผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า และขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

2. พัฒนาระบบการจัดทำแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะบูรณาการเพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแนวทางดังนี้

2.1 สนับสนุนการจัดทำแผนงาน/โครงการในลักษณะการบูรณาการและประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนา อาทิ

- (1) แผนปฏิบัติการด้านการวิจัย
- (2) แผนปฏิบัติการด้านการบริการวิชาการ
- (3) แผนปฏิบัติการด้านการจัดหารายได้
- (4) แผนปฏิบัติการการจัดการระบบสิ่งแวดล้อม
- (5) แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- (6) แผนพัฒนาบุคลากร
- (7) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล
- (8) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน
- (9) แผนการจัดการความรู้
- (10) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (11) แผนปฏิบัติการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
- (12) แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- (13) แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

2.2 กำหนดขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานตามแผนงานโครงการให้ชัดเจน มุ่งเน้นที่การสร้างกระบวนการทัศนคติใหม่ (Paradigm Shift) แก่ผู้ปฏิบัติ มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์กับระบบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

2.3 ติดตาม ตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินแผนงานโครงการว่าสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทันสมัยด้วยเทคโนโลยี

การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน และไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรคือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ จึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ
2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไป ฝ่ายต่าง ๆ และระดับบุคคลในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน
5. การจัดระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับ

#### **การติดตามและประเมินผล**

เมื่อมีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยและพัฒนาแล้ว สถาบันวิจัยและพัฒนา จะต้องวางระบบที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิผล จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ และหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป
2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปี โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรค

ต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ

3. การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

4. การติดตามผลตามคำรับรองการปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีการกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลตนเองทุกเดือน

5. ควรมีกัลไกเชื่อมโยงการประเมินผลงานรายบุคคลกับผลงานในระดับฝ่าย เพื่อเชื่อมโยงกับผลงานในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก 1

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ที่ ๒๗๓๗/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๔) เพื่อเป็นแผนชี้นำในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี ไปสู่การปฏิบัติในแผน ระยะ ๕ ปี และในแต่ละปีต่อไป ประกอบกับสภาพแวดล้อมของโลกในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย จึงต้องมีการทบทวนเป้าประสงค์ แผนงาน/กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น สถาบันวิจัยและพัฒนา จึงจำเป็นต้องมีทิศทางและมีแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ดังรายชื่อต่อไปนี้

๑. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา		ที่ปรึกษา
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.รจนา	จันทราสา	ประธาน
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา	สุดเจริญ	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์มรกต	วรชัยรุ่งเรือง	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒน์	พลอยศรี	กรรมการ
๖. อาจารย์อทิทยา	บัวศรี	กรรมการ
๗. นางสาวชุตีมา	ธีรสวรรณ	กรรมการ
๘. นายอนุพันธ์	สุทธิมาร	กรรมการ
๙. นายวุฒิก	มะลิคง	กรรมการ
๑๐. นางสาวธัญญา	ศานติธรรมกุล	กรรมการ
๑๑. นางสาวเจนจิรา	ชินวงษ์	กรรมการ
๑๒. นางสาววารภรณ์	ศรีบัวแก้ว	กรรมการ
๑๓. นางสาวชไมพร	ยะปวง	กรรมการ
๑๔. นางสาวสรวงสุดา	ทรัพย์เจริญ	กรรมการ
๑๕. นายขจรวงศ์	ศรีวาริรัตน์	กรรมการ

/๒. นางสาวรฤทัย...

๑๖. นางสาวรฤทัย	หาญโชติพันธ์	กรรมการ
๑๗. นางสาวปัญญาชลิกา	ตะเคียนราม	กรรมการ
๑๘. นายอำพร	ชिरาพฤกษ์	กรรมการ
๑๙. นางสาวพรทิพย์	เรืองปราชญ์	กรรมการและเลขานุการ
๒๐. นายฉัตรไชย	ดิษฐ์เจริญ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นางสาววรรณมล	แสนทวีสุข	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. นางสาวกนกพร	เล็กซุง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๓. นางสาวอินทิรา	เพียรสุข	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

### หน้าที่

๑. จัดทำข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อการบริหารจัดการ (SWOT) เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมงบประมาณ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

๒. ทบทวนข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนา อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ให้สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

๓. ร่างนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้แก่ ๑) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล ๒) แผนพัฒนาบุคลากร ๓) แผนปฏิบัติการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ๔) แผนปฏิบัติการด้านปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม ๕) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๖) แผนการจัดการความรู้ ๗) แผนปฏิบัติการด้านการบริการวิชาการ ๘) แผนปฏิบัติการด้านการวิจัย ๙) แผนปฏิบัติการด้านการจัดหารายได้ ๑๐) แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๑๑) แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ๑๒) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน ๑๓) แผนปฏิบัติการสร้างความสัมพันธ์และเชื่อมโยงเครือข่าย ๑๔) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเอกลักษณ์ และ ๑๕) แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมทั้งแผนต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

๔. วางแผนเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนา

๕. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ และแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ให้ทันตามเวลาที่กำหนด

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุติกานุจน์ ศรีวิบูลย์)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# ภาคผนวก 2

ผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

## ผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในทุกประเด็น มาให้น้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุด ตามลำดับ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนา จำนวน 22 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการประเมิน เป็นน้ำหนักคะแนนตามลำดับจากมากไปหาน้อย ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ปรากฏ ดังนี้

### 1. น้ำหนักคะแนนของจุดแข็ง

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S) (14 ประเด็น) มีลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก ตามตารางต่อไปนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
1	84	S4 มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในภารกิจด้านการวิจัยตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการของชุมชน สร้างชื่อเสียงสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย
2	47	S5 มหาวิทยาลัยมีผลงานบริการวิชาการที่สามารถพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการพึ่งพาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม จนเกิดเป็นศูนย์การเรียนรู้ในพื้นที่ชุมชนต่าง ๆ เป็นที่ชื่นชมของชุมชน และมีอาจารย์ที่ทำงานบริการวิชาการนี้ สามารถขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการจากผลงานรับใช้ชุมชนเป็นตัวอย่างให้อาจารย์รุ่นใหม่สนใจเข้ามาทำงานรับใช้ชุมชนมากขึ้น
3	47	S1 แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีและประจำปีที่ชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน การแข่งขัน ตลาดแรงงาน นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนโลก
4	33	S11 ผู้บริหารและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และร่วมรับผิดชอบผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรทุกระดับศรัทธาและเข้าใจต่อความมุ่งมั่นของคณะผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ของท่านอธิการบดี ที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเท่าทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก
5	32	S10 มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง เป็นที่สนใจของนักศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 จำนวน 17 สมัย จากการจัดอันดับของ Webometrics Ranking of the World และมีชื่อเสียงด้านการผลิตครู และด้านนาฏศิลป์ทำให้มีจำนวนนักศึกษาที่มาสมัครศึกษาต่อด้านครูและด้านนาฏศิลป์เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

## 2. น้ำหนักคะแนนของจุดอ่อน

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W) (9 ประเด็น) มีลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรกตามตารางต่อไปนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดอ่อน
1	58	W7 มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่
2	55	W5 การปรับตัวของบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยังต้องได้รับการพัฒนา เช่น COVID-19 บุคลากรสายวิชาการไม่เชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์การสอนระบบออนไลน์ขาดครุภัณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย
3	44	W1 การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย ทำให้ได้รับทุนอุดหนุนจากเอกชนมีน้อยด้วย
4	33	W4 กระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรม ยังไม่สามารถทำให้นักศึกษามีทักษะภาวะผู้นำ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และทักษะด้านภาษาอังกฤษ การจัดการเรียนการสอนในบางรายวิชาเป็นกลุ่มใหญ่ จำนวนผู้เรียนมีเป็นจำนวนมากเกินไปส่งผลกระทบต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา
5	20	W9 การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันที่ขาดความต่อเนื่อง และยังไม่มีความร่วมมืออย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม

## 3. น้ำหนักคะแนนของโอกาส

ประเด็นโอกาส (Opportunities : O) (9 ประเด็น) มีลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรกตามตารางต่อไปนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
1	83	O1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นช่วยเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานและส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นช่วยลดความซับซ้อน และขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและเข้าถึงได้ง่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น
2	48	O6 การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอนาคต มีความต้องการองค์ความรู้เชิงวิชาการและการวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมสูงขึ้น รวมถึงความต้องการของภาคธุรกิจและภาคเอกชนที่จะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยฯ ช่วยให้เกิดการบูรณาการ

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
		หลักสูตรในการผลิตสื่อการเรียนการสอน งานวิจัย และบัณฑิตรูปแบบใหม่ที่ตรงความต้องการของตลาดแรงงานจริง ลดปัญหาการว่างงานและขาดแคลนแรงงาน
3	28	09 ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ส่งผลกระทบต่อการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองประชากรกลุ่มสูงอายุ เช่น พยาบาล ท้องเที่ยว วิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์ และการบิน ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสเปิดหลักสูตรระยะสั้นได้
4	27	05 ภาครัฐให้การสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาทุนทางปัญญาของชาติมีแหล่งทุนวิจัยที่รัฐบาลสนับสนุนผ่านสถาบัน/หน่วยงานส่งเสริมการวิจัย (เช่น สวทช. สกว.) และแหล่งทุนอื่น ๆ อย่างหลากหลาย
5	27	07 กฎหมายที่เกี่ยวข้องของการปฏิบัติงาน ทำให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น และคล่องตัวรวมถึง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ ลิขสิทธิ์ ช่วยมหาวิทยาลัยฯ สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

#### 4. นำหนักคะแนนของอุปสรรค

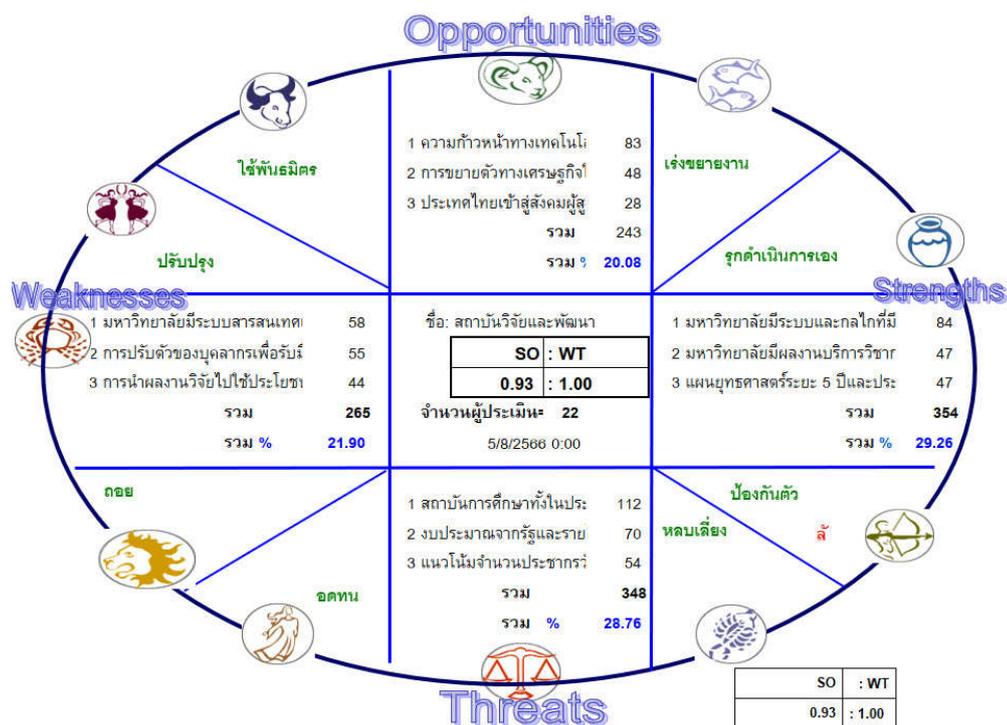
ประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T) (10 ประเด็น) มีลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก ตามตารางต่อไปนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นอุปสรรค
1	112	T4 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้หน่วยงานประสบกับปัญหาการรับนักศึกษาไม่ได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและต้องปรับระบบการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เกิดภาวะการแข่งขันทางการศึกษาสูง และหลากหลายทั้งเชิงเนื้อหา และเชิงพื้นที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้
2	70	T1 งบประมาณจากรัฐและรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า
3	54	T6 แนวโน้มจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษาของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลงอัตราประชากรในวัยเรียนลดลง และมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
4	36	T3 กฎระเบียบรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยไม่ต่อเนื่อง
5	35	T10 ความท้าทายจากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ หลักสูตรเรียนฟรีในรูปแบบออนไลน์ที่รวบรวมมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกไว้ในที่เดียวกัน โดยผู้เรียนสามารถจะ

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นอุปสรรค
		เลือกสรรรายวิชาได้ด้วยตนเอง รวมถึงธรรมชาติของโลกออนไลน์ที่รวดเร็ว ทันใจ เข้าถึงง่าย ข้อมูลมหาศาล ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เป็นตัวเลือกในการป้อนความรู้ให้ผู้เรียน และตอบโจทย์ความต้องการได้มากกว่าผู้สอนหรือสถาบันการศึกษาที่ยังปรับตัวไม่ได้

### 5. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน อยู่ในตำแหน่ง “ป้องกันตัว” ดังแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 7 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน

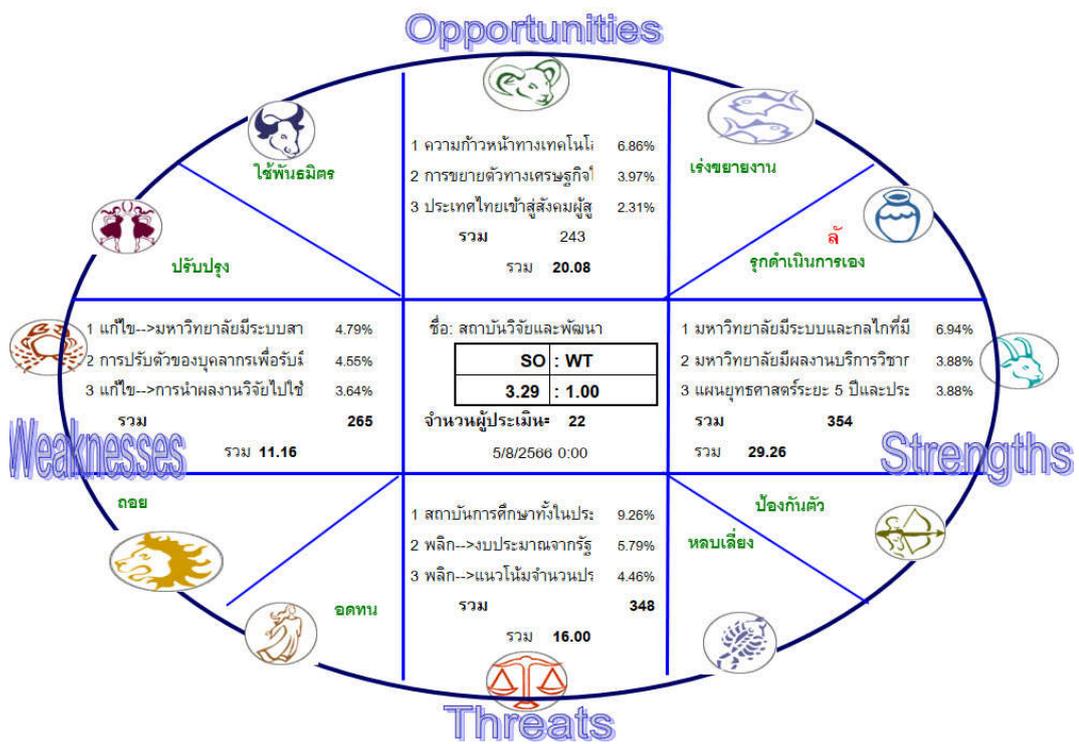
จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถาบันวิจัยและพัฒนา อยู่ในตำแหน่ง “ป้องกันตัว” สถาบันวิจัยและพัฒนา ลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (ระดับในการมุ่งเน้นปรับปรุง (ระดับ 5) = สูงมาก) ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่
- 2) การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย ทำให้ได้รับทุนอุดหนุนจากเอกชนมีน้อยด้วย
- 3) การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันที่ขาดความต่อเนื่อง และยังไม่ีผลความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม
- 4) ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของอุดมศึกษา

สถาบันวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงพลิกวิกฤตเป็นโอกาสในประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม (ระดับในการมุ่งเน้นปรับปรุง (ระดับ 5) = สูงมาก) ดังนี้

- 1) งบประมาณจากรัฐและรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า
- 2) แนวโน้มจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษาของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลงอัตราประชากรในวัยเรียนลดลง และมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
- 3) กฎระเบียบรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยไม่ต่อเนื่อง
- 4) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีการแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฯ
- 5) รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยนโยบายของรัฐบาลแต่ละยุคมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ควบคุมไม่ได้ เกิดความไม่มั่นคงทางการเมือง ทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่องไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้

จากการแก้ไขปรับปรุงข้างต้น สถาบันวิจัยและพัฒนา สามารถปรับไปอยู่ตำแหน่ง “รุกดำเนินการเอง” ดังแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 8 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบันหลังจากปรับปรุงตำแหน่งยุทธศาสตร์

# ภาคผนวก 3

ประมวลภาพกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ภาพกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)  
แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567





## ภาคผนวก 4

รายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ  
แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)  
แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

**รายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ  
แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)  
แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
และแผนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1) รศ.ดร.รจนา จันทราสา       | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา     |
| 2) ผศ.ดร.ยุทธนา สุดเจริญ     | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร           |
| 3) ผศ.ดร.มรกต วรชัยรุ่งเรือง | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและเผยแพร่  |
| 4) ผศ.ดร.วัฒน์ พลอยศรี       | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการ    |
| 5) อาจารย์อติตยา บัวศรี      | ผู้จัดการหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ      |
| 6) น.ส.พรทิพย์ เรืองปราชนธ์  | หัวหน้าสำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา |
| 7) นายอนุพันธ์ สุทธิมาร      | หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป         |
| 8) นายฉัตรไชย ดิษฐ์เจริญ     | หัวหน้าฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ   |
| 9) น.ส.สรวงสุตา ทรัพย์เจริญ  | หัวหน้าฝ่ายวิจัยและเผยแพร่         |
| 10) น.ส.ธัญญา ศานติธรรมกุล   | หัวหน้าฝ่ายบริการวิชาการ           |
| 11) น.ส.ชไมพร ยะปวง          | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป     |
| 12) นายอำพร ชีราพฤกษ์        | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป     |
| 13) นายภาณุพงศ์ ภูมรินทร์    | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป     |
| 14) นายธนพล ห้วยนุ้ย         | พนักงานขับรถ                       |
| 15) นายวุฒิกิจ มะลิคัง       | เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงานฯ             |
| 16) น.ส.วรรณมล แสนทวีสุข     | เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงานฯ             |
| 17) น.ส.กนกพร เล็กซุง        | เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงานฯ             |
| 18) น.ส.วราภรณ์ ศรีบัวแก้ว   | เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่     |
| 19) นายขจรวงศ์ ศรีวาริรัตน์  | เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่     |
| 20) น.ส.ชุตินา ธีรสวรรณ      | เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่     |
| 21) น.ส.ปัญชลิกา ตะเคียนราม  | เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและเผยแพร่     |
| 22) น.ส.เจนจิรา ชินวงษ์      | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการวิชาการ       |
| 23) น.ส.วรฤทัย หาญโชติพันธุ์ | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการวิชาการ       |
| 24) น.ส.อินทิรา เพ็ชรสุข     | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการวิชาการ       |