

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานอธิการบดี</b>	<b>1</b>
1. โครงสร้างองค์กรสำนักงานอธิการบดี	1
2. โครงสร้างการบริหารสำนักงานอธิการบดี	2
3. จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท	2
4. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร 5 ปีย้อนหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567)	4
<b>บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการบริหารแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี</b>	<b>4</b>
1. พันธกิจของสำนักงานอธิการบดี	5
2. การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายนอก (External Business Challenge and Trend)	5
3. การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายใน (Internal Business Challenge and Trend)	10
<b>บทที่ 3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายยุทธศาสตร์ ของสำนักงานอธิการบดี</b>	<b>17</b>
1. วิสัยทัศน์สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร	17
2. พันธกิจ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร	17
3. ประเด็นยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร	17
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	27

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท	2
ตารางที่ 2 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร 5 ปีซ้อนหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567)	3
ตารางที่ 3 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก ในบริบทระดับโลก	6
ตารางที่ 4 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก ในบริบทระดับประเทศ	7
ตารางที่ 5 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก ในบริบทระดับพื้นที่	8
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	9
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	10

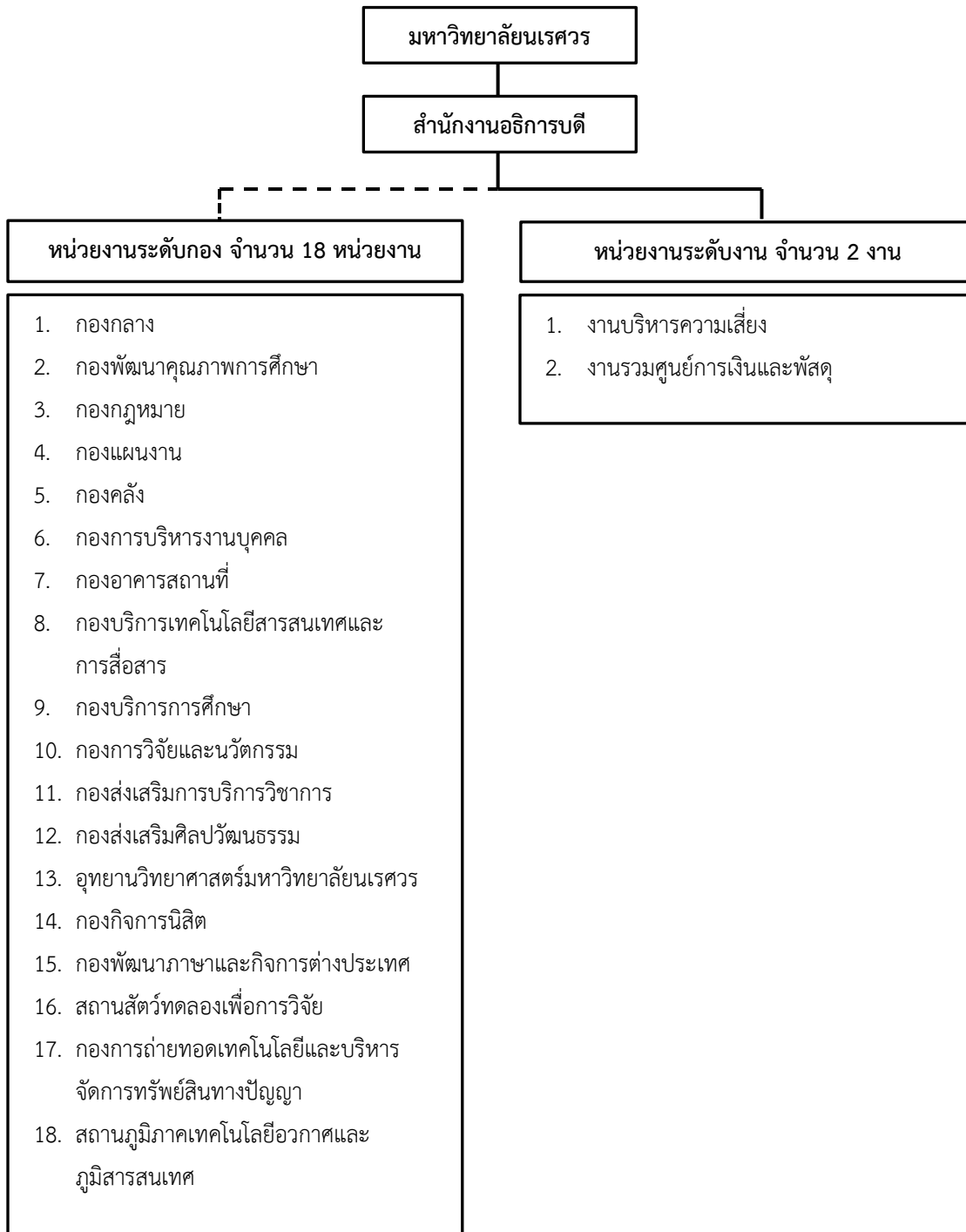
## สารบัญรูปร่างภาพ

	หน้า
รูปที่ 1 โครงสร้างองค์กรสำนักงานอธิการบดี	1
รูปที่ 2 โครงสร้างการบริหารสำนักงานอธิการบดี	2
รูปที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร	4

# บทที่ 1

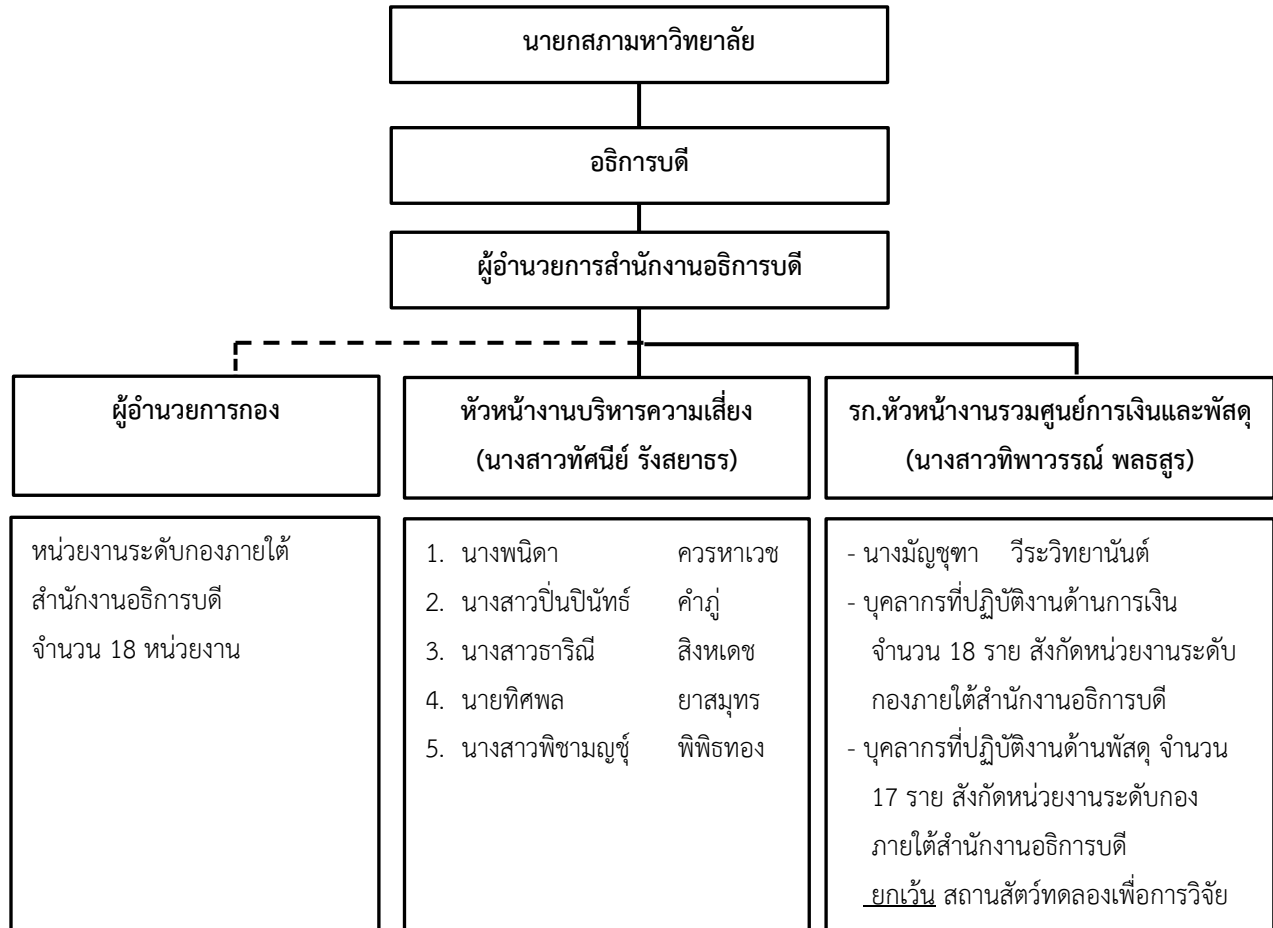
## ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานอธิการบดี

### 1. โครงสร้างองค์กรสำนักงานอธิการบดี



รูปที่ 1 โครงสร้างองค์กรสำนักงานอธิการบดี

## 2. โครงสร้างการบริหารสำนักงานอธิการบดี



รูปที่ 2 โครงสร้างการบริหารสำนักงานอธิการบดี

## 3. จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท

ประเภท	จำนวน (คน)
ข้าราชการ	34
พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณแผ่นดิน)	226
พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณรายได้)	246
พนักงานราชการ (เงินงบประมาณแผ่นดิน)	52
พนักงานราชการ (เงินงบประมาณรายได้)	100
ลูกจ้างประจำ	8
ผู้มีความรู้ฯ ลูกจ้างชาวต่างประเทศ (สายวิชาการ)	7
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>673</b>

4. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร 5 ปีย้อนหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567)

ตารางที่ 2 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร 5 ปีย้อนหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567)

ปีงบประมาณ	งบประมาณแผ่นดิน (บาท)	งบประมาณรายได้ (บาท)
2563	2,722,332,535.71	762,598,375.58
2564	2,905,148,057.66	827,815,992.04
2565	2,988,005,503.27	904,639,765.34
2566	2,940,548,505.45	1,153,318,684.73
2567	1,959,376,414.16	1,743,602,692.99

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดในการบริหารแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี ถือเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยในปี พ.ศ. 2564 แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับที่ 12 ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้สิ้นสุดระยะเวลา จึงทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเริ่มกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ 2566 – 2570)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอธิการบดี นำข้อมูลผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบที่ผ่านมา กำหนดให้เห็นทิศทาง แนวโน้ม ข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย รวมทั้งตรวจสอบกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวรในแต่ละปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาประกอบกับปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย และแสวงหาปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่มีผลกระทบต่ออนาคตในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยข้อมูลทุกมิติที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องก้าวไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society” โดยจะแสดงผังการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ดังภาพ



รูปที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร



## 1. พันธกิจของสำนักงานอธิการบดี

“เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์”

## 2. การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายนอก (External Business Challenge and Trend)

ในยุคของดิจิทัลที่ทำให้สภาวะการณ์การแข่งขันของโลก และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยเริ่มต้นจากการคาดการณ์และค้นหาความเป็นไปได้ของอนาคตที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และกำกวม (Ambiguity) ที่จะส่งผลสร้างภาพในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ของมหาวิทยาลัย ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยประเด็นความท้าทายที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจการของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นประเด็นความท้าทายจากภายนอก (External Factor) และความท้าทายจากภายใน (Internal Factor) ดังนี้

## 2.1 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก (External Factor)

### 2.1.1 บริบทระดับโลก (Global)

ตารางที่ 3 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก ในบริบทระดับโลก

แรงผลักดันที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจกรรมมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลอ้างอิง
Climate Change	<p>- การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกทำให้เกิดภาวะโลกร้อนมีผลทำให้มวน้ำแข็งละลายและการระเหยเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบทางกายภาพหลายประการ เช่น การเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเล ความแปรปรวนระบบนิเวศทางทะเล ความแปรปรวนสภาพอากาศ (ภัยแล้ง อุทกภัย ภาวะ PM2.5 แผ่นดินไหว) เป็นต้น</p> <p>- ประเทศไทย มีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในเชิงลบเป็นอันดับที่ 9 ของโลกจาก 180 ประเทศ</p>	<p>- มหาวิทยาลัยมีแนวทางการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมที่มี Impact ระดับโลกและระดับประเทศ</p>	<p>- <a href="https://www.greennetworkthailand.com">https://www.greennetworkthailand.com</a></p> <p>- German Watch (2021). Global Climate Risk Index 2021. Germanwatch e.V., Bonn สืบค้นจากเว็บไซต์ <a href="http://www.germanwatch.org">www.germanwatch.org</a></p>
Emerging Diseases	<p>โรคอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน เป็นโรคที่เกิดจากสัตว์และมีการติดต่อระหว่างสัตว์สู่คน ซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ</p>	<p>- การสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมส่งเสริมด้านยา วัคซีนในไทย ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p> <p>- การให้บริการดูแลชุมชนทางด้านจิตใจ สังคม</p> <p>- การเรียนการสอนในแบบเดิม (Onsite) อาจใช้ไม่ได้หากมีความจำเป็นต้องหยุดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยต้องปรับการเรียนการสอนในรูปแบบ ใหม่ (Online)</p>	<p>สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข</p>
Technology Trend	<p>เทคโนโลยีดิจิทัล AI และอัลกอริธึม การแปลงทุกอย่าง เป็นดิจิทัลได้ถูกพบเจอในโลกธุรกิจและแวดวงการศึกษา มากมาย รวมถึงเทรนด์การศึกษา (Education Trends) ในอนาคตจะเป็นการศึกษาทางไกล ห้องเรียนแบบไฮบริด โลกเสมือนจริง</p>	<p>- ปรับรูปแบบการลงทุนเทคโนโลยีให้เป็น Modernize อาทิ ใช้ AI ในการเรียนการสอน, มีห้องเรียนเสมือนจริง, มีการเสริมทักษะแรงงานขั้นสูงด้วยเทคโนโลยี</p> <p>- การศึกษามีการเรียนออนไลน์แบบ self-paced learning ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนเมื่อไรก็ได้ตามความต้องการของตัวเอง</p>	<p>Bernard Marr, “The Top 10 Tech Trends In 2023 Everyone Must Be Ready For”</p>

## 2.1.2 ระดับประเทศ (National)

ตารางที่ 4 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก ในบริบทระดับประเทศ

แรงผลักดันที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลอ้างอิง
โครงสร้างประชากรที่ เปลี่ยนไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเทศไทยมีอัตราการเจริญพันธุ์ที่ลดลงส่งผลให้จำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลง</li> <li>- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่พัฒนาขึ้นส่งผลให้ประชากรมีอายุที่ยืนยาวขึ้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอายุและเพศของประชากร</li> <li>- ประชากรวัยทำงานหรือแรงงานลดลง สัดส่วนคนวัยแรงงานต่อผู้สูงอายุจะเปลี่ยนไปจาก 6 คน : 1 คน ในปี 2550 เป็น 3 คน : 1 คน ในปี 2570</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนประชากรวัยเรียนลดลง</li> <li>- การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในอนาคต จะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรปัจจุบันให้เข้ากับบริบทของกลุ่มประชากรในวัยเรียน</li> </ul>	สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ
GIG Economy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาคธุรกิจมีแนวโน้มหันไปจ้างงานแบบสัญญาจ้างระยะสั้น หรือ Gig Workers มากขึ้นส่งผลให้การแข่งขันทางด้านทักษะของประชากรวัยแรงงานทุกสายอาชีพต้องมีสมรรถนะสูง ทักษะแรงงานสูง</li> <li>- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอยู่บน Platform Online ต่าง ๆ</li> <li>- พฤติกรรมการตัดสินใจในการเรียนรู้ของเด็กยุคใหม่ให้ความสำคัญกับรายได้และผลประโยชน์ (GIG Economic)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พลิกแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างรายได้รองรับ 3 ระดับ คือ               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Advance skill</li> <li>○ Personalize Education</li> <li>○ Design ตามบริบทพื้นที่ New skill ที่สนับสนุนให้เกิดสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ /ความสามารถเชิงนวัตกรรม/ความสามารถในการปรับตัว/ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและให้ความสำคัญกับ SDG ทักษะคนดี ความรู้ ทักษะ</li> </ul> </li> </ul>	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)
Education Policy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเกิดปฏิรูปการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนทุกระดับการศึกษา เปิดโอกาสให้เข้าถึงการศึกษาช่วยให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ เป็นแหล่งข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้พิการ ผู้สูงวัย เพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความสุข</li> <li>- การเกิดการแข่งขันทางด้านอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลกที่เปิดให้บริการอุดมศึกษาได้ทั่วโลก โดยเฉพาะในรูปแบบ Online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาหลักสูตรและระบบบริหารจัดการหลักสูตร Degree และ Non-Degree ที่ได้มาตรฐาน มีความหลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite อีกทั้งการพัฒนาและฐานข้อมูลการสะสมหน่วยกิต (Credit Bank) สำหรับการศึกษาทุกช่วงวัยและการยกระดับสมรรถนะกำลังคนเพื่ออนาคต (Upskill/Reskill)</li> </ul>	กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม

### 2.1.3 ระดับพื้นที่ (Local)

ตารางที่ 5 ประเด็นความท้าทายจากภายนอก ในบริบทระดับพื้นที่

แรงผลักดันที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลอ้างอิง
1 ใน 3 ภูมิภาคที่กำลังเคลื่อนตัวสูงสังคมผู้สูงอายุ	การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) จังหวัดที่มีอัตราผู้สูงอายุสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ลำปาง แพร่ และลำพูน ซึ่งมีอัตราผู้สูงอายุเกินกว่าร้อยละ 26 ของประชากรทั้งหมด ทั้ง 3 จังหวัดนี้ล้วนอยู่ในภาคเหนือ	การบูรณาการร่วมกันทุกภาคส่วนทั้งภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการดูแลผู้สูงอายุให้มีระดับคุณภาพในการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น ได้แก่ การมีสุขภาพที่ดี การมีที่อยู่อาศัย และการมีความมั่นคงในชีวิต	- กรมกิจการผู้สูงอายุ - สำนักงานสถิติแห่งชาติ
ชายแดนติดประเทศเพื่อนบ้าน	คาดการณ์สถานการณ์โรคที่ระบาดจากชายแดน <ul style="list-style-type: none"> <li>○ โรคที่มากับน้ำ</li> <li>○ โรคที่มีแมลงเป็นพาหะ</li> <li>○ โรคที่มีคนเป็นพาหะ</li> </ul>	นโยบายในการให้ทุนการศึกษาในวิชาชีพที่ช่วยเป็นแนวป้องกันการเกิดโรคที่ระบาดจากชายแดน	กรมควบคุมโรคติดต่อ
รายได้ประชากรต่ำกว่าเส้นความยากจน	สถานการณ์ด้านความยากจนของประเทศไทยมักถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นในการแก้ไขปัญหาเป็นลำดับต้น ๆ ของประเทศ ไม่ว่าจะเป็น นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจ นโยบายสนับสนุน Soft Power ในครัวเรือน นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง และนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ SMEs เป็นต้น	การนำองค์ความรู้ การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไปถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้งในเชิงสาธารณะและเชิงพาณิชย์แบบบูรณาการร่วมกับทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับชุมชน สังคมและผู้ประกอบการให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยฐานนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยให้บริการให้มีรายได้ที่สูงขึ้น	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## 2.1.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	ลักษณะ	โอกาส (O) / อุปสรรค (T)
1. Political การเมือง	● มีการกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	โอกาส (O)
	● เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีพื้นที่รับผิดชอบในภาคเหนือตอนล่าง	โอกาส (O)
	● นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้า เกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	โอกาส (O)
	● นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ SME	โอกาส (O)
	● นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	โอกาส (O)
	● มีงานวิจัยในสาขาที่เป็นหมุดหมายของการพลิกโฉมประเทศใน แผนฯ 13	โอกาส (O)
	● มีโอกาสของงบประมาณโครงการผ่านจังหวัด และ กลุ่มจังหวัด	โอกาส (O)
	● นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้การจัดการศึกษาขยาย สู่กลุ่มลูกค้าใหม่	โอกาส (O)
	● แนวโน้มการจัดสรรงบประมาณภาครัฐลดลง ส่งผลให้การวางแผน งบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	อุปสรรค (T)
	● เสถียรภาพทางการเมือง	อุปสรรค (T)
2. Economical เศรษฐกิจ	● การจัดอันดับมหาวิทยาลัย	โอกาส (O)
	● แนวโน้มอาชีพใหม่ในอนาคตที่ตลาดแรงงานต้องการ	โอกาส (O)
	● การแข่งขันมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน	อุปสรรค (T)
	● การรุกของ Virtual University / Online Courses ของ มหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ	อุปสรรค (T)
	● ภาวะเศรษฐกิจซบถตัว/ถดถอยส่งผลกระทบต่อรายได้ผู้ประกอบการทำให้มี ปัญหาทางการเงินในการสนับสนุนค่าเล่าเรียน	อุปสรรค (T)
3. Social สังคม	● การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)	โอกาส (O)
	● โครงสร้างประชากรเปลี่ยน แนวโน้มประชากรวัยเด็กและวัย อุดมศึกษาลดลง	อุปสรรค (T)
	● Generation Z / Alpha มีพฤติกรรมเรียนเปลี่ยน	อุปสรรค (T)
	● ผู้เรียนมีค่านิยมในการเลือกมหาวิทยาลัย	อุปสรรค (T)

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	ลักษณะ	โอกาส (O) / อุปสรรค (T)
4. Technological เทคโนโลยี	● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารรวดเร็ว ทั่วถึง	โอกาส (O)
	● Technology Disruption / Emerging Problem (i.e., Pandemic)	อุปสรรค (T)
5. Law กฎหมาย	● มีการออกระเบียบการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนใน โครงการซึ่งนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	โอกาส (O)
	● กฎระเบียบของระบบราชการทำให้ขาดความคล่องตัว	อุปสรรค (T)
6. Environment สิ่งแวดล้อม	● มีพื้นที่สร้างสรรค์เพียงพอสำหรับนิสิตเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ใน ชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน	โอกาส (O)
	● ระบบนิเวศของมหาวิทยาลัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ การ วิจัย การทำงาน และคุณภาพชีวิตของชุมชนมหาวิทยาลัยและผู้ มาเยือน	โอกาส (O)
	● การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อนส่งผลให้มีการ ใช้พลังงานเพิ่มมากขึ้น	อุปสรรค (T)

### 3. การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายใน (Internal Business Challenge and Trend)

#### ประเด็นความท้าทายจากภายใน (Internal Factor)

มหาวิทยาลัยนเรศวรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากข้อมูล 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ จะใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อให้เห็น  
ทิศทาง แนวโน้ม ข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยรวมทั้งตรวจสอบกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวรในแต่ละปีที่ผ่านมา ดังนี้

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W)
1. Strategy กลยุทธ์ขององค์กร	● มีการกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	จุดแข็ง (S)
	● มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม	จุดแข็ง (S)
	● ขาดกลไกที่เป็นรูปธรรมในการมุ่งสู่ทิศทางของมหาวิทยาลัย	จุดอ่อน (W)
	● การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้ปฏิบัติไม่ชัดเจน	จุดอ่อน (W)

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W)
2. Structure โครงสร้าง	● มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน	จุดแข็ง (S)
	● มีการวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) รองรับการเรียนรู้การสอน	จุดแข็ง (S)
	● โครงสร้างของหน่วยงานที่ส่งเสริมงานวิจัยไม่เอื้อต่อการพัฒนา	จุดอ่อน (W)
	● ระบบต่าง ๆ ล้าช้า ไม่ปรับตัวเข้ากับกระแสดิจิทัล (Digital Transformation)	จุดอ่อน (W)
	● ระบบเครือข่ายไร้สาย (Internet) ไม่เสถียรและไม่มีประสิทธิภาพ	จุดอ่อน (W)
	● ขาดการติดตามและประเมินผลตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างแบบภารกิจหน่วยงาน	จุดอ่อน (W)
3. System ระบบปฏิบัติการ	● มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองการใช้งานที่หลากหลาย	จุดแข็ง (S)
	● มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน	จุดแข็ง (S)
	● ระบบบริหารจัดการสารสนเทศไม่เชื่อมโยงกัน	จุดอ่อน (W)
	● ไม่มีระบบพี่เลี้ยงของงานวิจัย (Mentor System)	จุดอ่อน (W)
	● ระเบียบสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยล้ำสมัย	จุดอ่อน (W)
	● ขาดระบบสนับสนุนข้อมูลกลางในการประกันระดับหลักสูตร	จุดอ่อน (W)
	● ไม่มีหน่วยงานสนับสนุนการพัฒนา Online course	จุดอ่อน (W)
4. Skill ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	● บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และภารกิจของมหาวิทยาลัย	จุดแข็ง (S)
	● มีนักวิจัยรุ่นใหม่และกลางที่มีศักยภาพสูง	จุดแข็ง (S)
	● มีสถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ	จุดแข็ง (S)
	● มีนักวิจัยที่มีชื่อเสียงในระดับโลก (Top 2%)	จุดแข็ง (S)
	● มีโรงพยาบาลและโรงเรียนสาธิต ให้บริการสังคม	จุดแข็ง (S)
	● มีนักวิจัยให้บริการทางวิชาการที่เข้มแข็ง	จุดแข็ง (S)
	● ขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	จุดอ่อน (W)
	● ขาดการประเมินสมรรถนะบุคลากร	จุดอ่อน (W)
5. Staff คนในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยหลักการ 4R ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recruit การกระบวนกรสรรหา การรับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานตรงตาม ตำแหน่งงาน</li> </ul> </li> </ul>	จุดแข็ง (S)

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retrain กระบวนการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม ให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>○ Retire กระบวนการรักษาคนเก่ง สร้างความผูกพันให้อยู่กับองค์กร รวมถึงการจัดสวัสดิการ ผลตอบแทนก่อนและหลังเกษียณ</li> <li>○ Revisit ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่มีผลงานทางวิชาการ หรือวิชาการที่โดดเด่น เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังที่ตรงตามตำแหน่งงาน</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับคณะ (Successor)</li> </ul>	จุดอ่อน (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อัตราส่วนสายสนับสนุนต่อสายวิชาการสูง</li> </ul>	จุดอ่อน (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ (i.e., ภาษา IT ระเบียบ)</li> </ul>	จุดอ่อน (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการนำระบบ SOP /SAP มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>	จุดอ่อน (W)
6. Style รูปแบบการจัดการ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความพร้อมที่จะออกนอกกระบวน (ข้าราชการ &lt; พนักงานมหาวิทยาลัย)</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้นำมีวิสัยทัศน์ชัดเจน</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรับฟังความคิดเห็น รับฟังปัญหา รับเรื่องร้องเรียน และแก้ปัญหาเชิงรุก</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการมีส่วนร่วมและการบูรณาการการทำงานร่วมกันมีรูปแบบและวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมและสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	จุดอ่อน (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กองต่างๆ ขาดการประสานด้านข้อมูล</li> </ul>	จุดอ่อน (W)
7. Shared Value ด้านค่านิยมร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีศิษย์เก่าอยู่ในทุกภาคส่วน</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการสื่อสารค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรอย่างทั่วถึง</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>	จุดแข็ง (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนามหาวิทยาลัย</li> </ul>	จุดอ่อน (W)



**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบปีที่ผ่านมาพร้อมกับประเด็นความท้าทายที่เกิดจากภายนอกมหาวิทยาลัยนเรศวรเพื่อวางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

### 3.2 การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ตามพันธกิจ

#### (1) ด้านการผลิตบัณฑิต

##### ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

บุคลากรมีศักยภาพสูง ครอบคลุมครบทุกสาขาวิชา ที่สามารถสร้าง Platform ที่ Synchronization หลักสูตร การเรียนการสอนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่หลากหลายของอุดมศึกษา ตอบความต้องการของประเทศ

##### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่มีขีดจำกัดเพื่อผลิตบัณฑิต ผู้เรียนทุกช่วงวัยที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ทักษะใหม่ในการทำงานเพิ่มขึ้น (Upskill, Reskill, New Skill) เพื่อเตรียมประชากรวัยทำงานสู่ศตวรรษที่ 21

##### โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน Reskill, Upskill, New skill ที่มีทักษะตรงตามความต้องการของผู้เรียนทุกช่วงวัย และภาคอุตสาหกรรม ให้มีทักษะความสามารถที่มีมาตรฐานสากล

#### แนวทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Quality Entrepreneurship Oriented Education

การศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์ :

1.1 สร้างนิสิต ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลก ทำงานในสถานที่ใดในโลกได้ มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมหลากหลาย มีความเข้าใจในระบบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง และมีวิจรรณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ อย่างถูกต้อง

1.2 การจัดการศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพให้แก่ นิสิต ศิษย์เก่า ผู้ประกอบการและบุคคลทั่วไป

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) :

SO1: Personalized and Quality Education

SO2: Sustainable Student Life

SO3: Alumni Engagement

**(2) ด้านการวิจัย****ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)**

มีนักวิจัยที่มีศักยภาพ มีชื่อเสียงในระดับโลก มีสถานวิจัยความเป็นเลิศ รองรับทิศทางการวิจัยของประเทศ

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)**

การสร้างงานวิจัยนวัตกรรมที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับ 13 หมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และการยกระดับงานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับ มีความร่วมมือกับต่างประเทศ และถูกนำไปใช้ประโยชน์ในระดับประเทศ

**โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)**

การกำหนดทิศทางการวิจัย ให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายในการพัฒนาประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน

**แนวทางยุทธศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Global and Frontier Research

การวิจัยแนวหน้าระดับโลก

เป้าประสงค์ : สร้างงานวิจัยชั้นแนวหน้าที่มีความหลากหลายตามศักยภาพของนักวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคและประเทศ โดยเน้นที่กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และ International Linkage เพื่อเพิ่มปริมาณการตีพิมพ์ เผยแพร่และ Citation

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) :

SO4: Research Ecosystem Development (International Exposure & Linkage)

**(3) ด้านการบริการวิชาการ****ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)**

มีเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชน ในการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาในพื้นที่ เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ พร้อมนำนวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสร้างมูลค่าให้กับชุมชนและสังคม

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)**

การนำองค์ความรู้บูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อยกระดับชุมชนและสังคม

**โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)**

การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการจัดทำโครงการพัฒนาเชิงพื้นที่ตามยุทธศาสตร์จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

### แนวทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Knowledge Transfer For Engagement Society

การถ่ายทอดความรู้ ผู้สังคมแห่งการมีส่วนร่วม

เป้าประสงค์ : กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และองค์ความรู้ที่เป็นงานวิจัย Basic Research (Profit and Non-Profit)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) :

SO5: University and Society Collaboration for sustainable well-being

SO6: Innovation-driven Economic Community

### (4) ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

#### ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

มีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีกับภาครัฐ เอกชนและชุมชนท้องถิ่น เพื่อบูรณาการด้านการพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมสู่นวัตกรรมเพื่อสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

#### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

การยกระดับศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญา ด้วยการนำองค์ความรู้บูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนไปทำการวิจัยต่อยอดเกิดนวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและประเทศ

#### โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยการยกระดับ Soft Power ชุมชนสู่ระดับภูมิภาคและประเทศ

### แนวทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Cultural Ecosystem Service

การให้บริการระบบนิเวศทางวัฒนธรรม

เป้าประสงค์ : กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และองค์ความรู้ที่เป็นงานวิจัย Basic Research (Profit and Non-Profit)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) :

SO7: University and Society Collaboration for sustainable well-being

SO8: Innovation-driven Economic Community

**(5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร****ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)**

มีศูนย์ Training Center Technology Transfer office และการบริการสุขภาพครบวงจร

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)**

- การเพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร และการสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อสนับสนุนการทำงานในทุกพันธกิจให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก และการปรับระบบงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยให้เป็นรูปแบบ Digital Transformation
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านการบูรณาการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และบุคลากรที่มีความสามารถสูงทางวิชาการในระดับนานาชาติ
- การบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงทางการเงินที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ความยั่งยืน
- การเตรียมการรองรับความผันผวนสภาวะการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรับมือกับภาวะที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย

**โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)**

การส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยด้วยการจัดตั้ง

Business Unit

**แนวทางยุทธศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Sustainability Organization

องค์กรที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์ : กำกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ยั่งยืนมีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) :

SO9: Digital Transformations

SO10: Modern HR management

SO11: Quality Organization

SO12: Resources Management (Asset Management/Resource Allocation)

## บทที่ 3

### วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายยุทธศาสตร์ ของสำนักงานอธิการบดี

#### 1. วิสัยทัศน์สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

“Smart Office of the President for Naresuan University”

##### ความหมาย

**S : Strategic Vision** เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้

**M : Management Intelligent** เป็นองค์กรที่มีการขัดเกลากระบวนการทำงาน และสร้างความพร้อมสู่การปรับเปลี่ยนตัวเอง ไปสู่การเรียนรู้แบบต่อเนื่องและยั่งยืน ให้เกิดการเพิ่มคุณค่าใน

**A : Architect Organization Competency** เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน

**R : Realign win-win learning system** การสร้างระบบของการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการต่อยอดของศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดคุณค่าทั้งภายในองค์กรและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้า พนักงานในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**T : Transform the right culture** สร้างวัฒนธรรมที่เกื้อกูลโดยรวม S M A R ให้เกิดเป็นวัฒนธรรม มีเอกลักษณ์ของการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ความมั่นใจและศรัทธา และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้กลายเป็นหนึ่งเดียว เพื่อปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและต่อสู้กับวิกฤต

#### 2. พันธกิจ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

“เป็นสำนักงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์”

#### 3. ประเด็นยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1 SMART Organization

- **เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO1** วางโครงสร้างเอื้อต่อการปลดปล่อยศักยภาพการทำงาน และปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้คล่องตัว สร้างความสามารถในการแข่งขัน

##### กลยุทธ์ด้านงานประจำ

1) ศึกษา รวบรวมคำพิพากษา คำวินิจฉัยขององค์กรกฎหมาย เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัด มหาวิทยาลัยนเรศวร ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) สร้างการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย ในการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบหลัก ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องตัว สามารถแข่งขันได้ ภายใต้กฎหมายหลักที่ถูกต้อง

#### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

1) ศึกษากฎหมายในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนากิจการใหม่ (New Social Service) ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติที่ดี และถูกต้องตามกฎหมาย

2) จัดทำฐานข้อมูลด้านกฎหมาย (Law Data Base) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ครบถ้วนได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามข้อกำหนด ป้องกันการเกิดข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของ มหาวิทยาลัย Sustainability Organization)

**หน่วยงานรับผิดชอบหลัก** กองกฎหมาย กองคลัง กองแผนงาน กองพัฒนาภาษาและกิจการต่างประเทศ

**หน่วยงานสนับสนุน** หน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี

#### ตัวชี้วัด

1) ความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูล ด้านกฎหมาย (Law Data Base) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานและการให้บริการ (ร้อยละ)

1) ร้อยละความสำเร็จของการทบทวนกระบวนการขั้นตอนการบริหารสัญญาต่าง ๆ

#### โครงการ

1) โครงการทบทวนกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในประเด็นการบริหารสัญญาต่างๆ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนฯ (กองกฎหมาย กองอาคารสถานที่ กองการวิจัยและนวัตกรรม กองส่งเสริมบริการวิชาการ)

2) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความผิดพลาดในการประยุกต์ใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง (งานบริหารความเสี่ยง)

● เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 2 องค์กรคล่องตัว รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากร ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

#### กลยุทธ์ด้านงานประจำ

สร้างเสริมความตระหนักของบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศตามกระบวนการอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามหลักการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

#### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

1) ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพ ต่อยอดการให้บริการ พัฒนาคุณภาพการทำงาน วางแผนจัดการทรัพยากรสิน ลดต้นทุน เพิ่มความเร็ว

2) พัฒนาระบบเพื่อช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรและระบบการทำงานร่วมกัน (Enterprise Resource Planning)

3) พัฒนาระบบข้อมูลระบบที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Discussion Support System) เกี่ยวกับการจัดการ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีข้อมูลสนับสนุน บรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการบูรณาการฐานข้อมูลของทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

4) ลดกระบวนการทำงาน (Lean Process) ที่ไม่จำเป็น เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง (เช่น ระบบการเบิกจ่ายที่ซ้ำซ้อน, จัดทำประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เป็นปัจจุบัน และเหลือเพียงฉบับเดียว เป็นต้น)

5) จัดทำ พัฒนา และปรับปรุงระบบที่ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานที่ซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดความยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ ในการทำงาน

**หน่วยงานรับผิดชอบหลัก** กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองคลัง กองแผนงาน กองกลาง กองบริการการศึกษา กองการบริหารงานบุคคล กองกฎหมาย สถานภูมิภาค เทคโนโลยีอวกาศฯ

**หน่วยงานสนับสนุน** หน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี

#### ตัวชี้วัด

1) ร้อยละของกระบวนการบริหารงานหลักของหน่วยงานต่างๆภายใต้สำนักงานอธิการบดี ถูกพัฒนาไปสู่การใช้ระบบดิจิทัล

2) ความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานและการให้บริหาร (ร้อยละ)

3) ร้อยละความสำเร็จของแผนในการปรับปรุงกระบวนการงานทาง HR Management ไปสู่กระบวนการทาง Digital

#### โครงการ/กิจกรรม

1) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำนักงานอธิการบดี (กองส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

2) โครงการใช้ UI-Green, SDGs ขับเคลื่อนงานด้านกายภาพของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ (กองอาคารสถานที่)

3) โครงการพัฒนาและให้บริการระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย การวิจัย และการเรียนการสอน (GISNU)

4) โครงการปรับปรุงกระบวนการระบบ Digital HR Management (กองการบริหารงานบุคคล)

- ระบบฐานข้อมูลคำสั่งกองการบริหารงานบุคคล
- ระบบลงทะเบียนสื่อกองการบริหารงานบุคคล (งานประจำ)
- ระบบรายงานผลการเลื่อนเงินเดือนออนไลน์
- ระบบฐานข้อมูลกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

- ระบบคำนวณบำเหน็จบำนาญ
- ระบบ HRMIS (Human Resource Management Information System)
- ระบบสร้าง NU Account และ Barcode หอสมุด
- ระบบรายงานผลการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ
- ระบบรายงานผลการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาชีพ
- ระบบการจัดฝึกอบรม
- ระบบคำนวณเงินบำเหน็จบำนาญชราภาพออนไลน์
- ระบบฐานข้อมูลกองทุนสวัสดิภาพ
- ระบบ API Activate NU Mail
- ระบบแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (IDP)
- ระบบจำลองการคำนวณเงินเดือนและเงินบำนาญ กรณีออกนอกระบบ
- ระบบแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ระยะที่ 2
- ระบบโอนเงินเดือนออนไลน์
- ระบบการลาออนไลน์

5) โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทางการศึกษา (กองบริการการศึกษา)

- อัปเดตระบบทะเบียนออนไลน์ (การจัดซื้อจัดจ้าง)
- พัฒนาระบบสารสนเทศงานจัดการศึกษาทั่วไป

6) โครงการระบบบริหารจัดการทรัพยากรระดับองค์กรของมหาวิทยาลัย (Enterprise Resource Planning : ERP) (กองส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

7) โครงการระบบฐานข้อมูลด้านต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระบบ ในปี 2568 (กองพัฒนาภาษาและกิจการต่างประเทศ)

8) โครงการระบบบริหารจัดการพื้นที่ราชพัสดุภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้วยระบบ IT (กองส่งเสริมบริการวิชาการ)

9) โครงการขับเคลื่อนงานบริการวิชาการเชิงสาธารณะมหาวิทยาลัยนเรศวร (กองส่งเสริมบริการวิชาการ)

● เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 3 ใช้ระบบมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน  
กลยุทธ์ด้านงานประจำ

1) พัฒนาระบบการทำงานให้มีมาตรฐานการ และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน (ISO27001)



2) จัดทำฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนามาตรฐาน อาทิ ระบบฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาโครงการ Green University มหาวิทยาลัยนเรศวร

#### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

ใช้เกณฑ์การจัดอันดับของมหาวิทยาลัย และเกณฑ์ EdPEX เป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย สู่การจัดอันดับสากล (EdPEX, Green University, SDG)

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี

#### ตัวชี้วัด

- 1) ผลคะแนนรวม EdPEX > 300 คะแนน ในปีการศึกษา 2569
- 2) ผลคะแนนรวม SDGs > 70 คะแนน ในปี พ.ศ. 2570
- 3) การได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001

#### โครงการ/กิจกรรม

- 1) โครงการพัฒนาเทคนิคการทำงานสู่ความเป็นเลิศ : กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ LEAN Management (กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา)
- 2) โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (กองส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
- 3) โครงการส่งเสริมการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยด้านความยั่งยืน (กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา)

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 SMART People

● เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 4 สร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และความมั่นคงในชีวิต

#### กลยุทธ์ด้านงานประจำ

- 1) วางโครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่พร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล
- 2) สร้างแผนงานพัฒนาทั่วโลกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ

#### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

- 1) การดำเนินงานเพื่อมั่นใจต่อการทำงานให้กับองค์กรและสร้างความเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 2) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาชีพ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และภาษา ด้วยรูปแบบกองทุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย (Re Inventing University)

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก สำนักงานอธิการบดี กองบริหารงานบุคคล กองแผนงาน  
 หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานภายใต้ สำนักงานอธิการบดี  
 ตัวชี้วัด

- 1) ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตาม Career Path 100%
- 2) ความสำเร็จในการนำแผนไปปรับปรุง (ร้อยละ)
- 3) ความสำเร็จของแผนการปรับปรุงกระบวนการงานทาง HR Management ไปสู่กระบวนการทาง Digital (ร้อยละ)
- 4) มีการปรับปรุงสวัสดิการทางเลือก (Benefit Cafeteria)

#### โครงการ/กิจกรรม

- 1) โครงการปรับปรุงสวัสดิการทางเลือก Flexible Benefit (กองบริหารงานบุคคล)
- 2) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพที่สูงขึ้น (กองบริหารงานบุคคล)
- 3) โครงการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด (กองบริหารงานบุคคล)
- 4) โครงการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี (กองบริหารงานบุคคล)
- 5) โครงการวิเคราะห์งานให้เป็นรูปแบบปิรามิด (สัดส่วนผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน) (กองบริหารงานบุคคล)
- 6) โครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิภาพของบุคลากร (กองบริหารงานบุคคล)
- 7) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านภาษา และการวิจัยหลัง ป.เอก (กองทุน 2544) (กองบริหารงานบุคคล)

● เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 5 มุ่งการพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multifunction) และมีทักษะรองรับการเปลี่ยนแปลง

#### กลยุทธ์ด้านงานประจำ

- 1) วิเคราะห์อัตรากำลัง จัดทำแผนอัตรากำลัง วิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นในอนาคตให้สอดคล้องกับโครงสร้างและการแข่งขันในอนาคต ในแต่ละปีได้ชัดเจน
- 2) มีฐานข้อมูลการเข้าร่วมอบรม/สัมมนา ของบุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการสนับสนุนบุคลากรในด้านการพัฒนาตนเองพัฒนางาน

#### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

- 1) จัดทำแผนในการเสริมสมรรถนะที่จำเป็น และประเมินบุคลากรในสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต
- 2) สนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน/การอบรม/การสัมมนา กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก สำนักงานอธิการบดี กองบริหารงานบุคคล  
 หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานภายใต้ สำนักงานอธิการบดี  
 ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา Competency (New-skill/Up-skill/Re-skill)
- 2) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมให้เข้ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผู้ประกอบการ

#### โครงการ/กิจกรรม

- 1) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านกฎ ระเบียบ (ไม่ใช้งบประมาณ) (กองกฎหมาย)
- 2) โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการด้านการผลิตบัณฑิต (3 คณะทำงานบูรณาการฯ)
- 3) โครงการการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาโมเดลธุรกิจนวัตกรรม (BMI Business Model Innovation) (3 คณะทำงานบูรณาการฯ 30,000.-)
- 4) โครงการวางแผนสมรรถนะเฉพาะกลุ่ม (สำนักงานอธิการบดี)
- 5) โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี เรื่อง การประเมินบุคคลและประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาชีพสูงขึ้น (สำนักงานอธิการบดี)
- 6) โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี เรื่อง การพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ระยะที่ 1) (สำนักงานอธิการบดี)

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 SMART Service

● เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 6 ให้บริการอย่างมืออาชีพ บริการดี มีมาตรฐาน รวดเร็ว และเท่าเทียม  
 กลยุทธ์ด้านงานประจำ

- 1) รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุน และด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น
- 3) ให้การสะท้อนความคิดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทั้งภายในและภายนอกเพื่อยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้ให้บริการอย่างมีคุณภาพ

#### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองบริการการศึกษา กองส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

## หน่วยงานสนับสนุน

## หน่วยงานภายใต้ สำนักงานอธิการบดี

### ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละความสำเร็จของการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี
- 2) ความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูล Electronic Data (ร้อยละ)
- 3) ร้อยละความสำเร็จของแผนในการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการทางด้านการศึกษา

### โครงการ/กิจกรรม

- 1) โครงการ สัมฤทธิบัตรระดับปริญญาตรี (กองบริการการศึกษาและกองส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
- 2) โครงการ NU Research & Innovation Clinic : One Stop Service นักวิจัยปิดจบได้ในทีเดียว (กองการวิจัยและนวัตกรรม)
- 3) ใช้ระบบบริหารจัดการข้อมูล Electronic Data เพื่อรองรับระบบการให้บริการยื่น Submission แบบ electronic format-standardized study data (สถานสัตว์ทดลองเพื่อการวิจัย)
- 4) โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการทางด้านการศึกษา

● เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 7 พัฒนารูปแบบการบริการใหม่ เพื่อขยายขอบเขตการทำงาน รวมถึงการสร้างรายได้ให้เกิดความเข้มแข็ง

### กลยุทธ์ด้านงานประจำ

- 1) ใช้ฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม
- 2) การวางแผนร่วมกับเครือข่าย คู่ค้า (Partner) เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ร่วมกัน
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อสนับสนุนการให้บริการที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า
- 4) สร้างประสบการณ์ ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience) โดยการทบทวนและวิเคราะห์กระบวนการให้บริการลูกค้าแบบออนไลน์ และกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน อาทิ การยื่นไฟล์เอกสารหลักฐานการขอใช้บริการ เป็นต้น
- 5) การพัฒนา Platform หรือ Digital Chanel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ

### กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์

- 1) ผลักดันนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างมูลค่า เพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่า
- 2) การพัฒนา Platform หรือ Digital Chanel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่
- 3) วิเคราะห์ New Business Model เพื่อหาธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาสร้างโอกาสหรือต่อยอด

4) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยบูรณาการร่วมกับพื้นที่กลุ่มเป้าหมายในจังหวัดต่างๆ เพื่อพัฒนาคน เศรษฐกิจ และสังคม ให้เกิดความเข้มแข็ง สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และชุมชน

5) ผลักดัน และพัฒนาให้เกิดการแลกเปลี่ยนนิสิตต่างชาติ เพื่อขยายพื้นที่การรับรู้ของกลุ่มลูกค้า และเปิดโอกาสให้เกิดรายได้ในกลุ่มลูกค้าที่เป็นนิสิตต่างชาติเพิ่มมากขึ้น สอดคล้อง SO 1

6) บ่มเพาะวิสาหกิจ (UBI) ทั้งชุมชน จังหวัด เพื่อพัฒนาไปสู่ตลาดอุตสาหกรรม สอดคล้อง SO 2

**หน่วยงานรับผิดชอบหลัก** กองส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม อุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร กองบริการการศึกษา กองพัฒนาภาษาฯ กองส่งเสริมการบริการวิชาการ

**หน่วยงานสนับสนุน** หน่วยงานภายใต้ สำนักงานอธิการบดี

#### ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนผลงานที่ได้รับการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์หรือถ่ายทอดเทคโนโลยี
- 2) มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการ
- 3) จำนวน Startup ที่เกิดจากการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย
- 4) จำนวนทุนวิจัยเพิ่มขึ้น
- 5) จำนวนรายวิชาสัมฤทธิ์บัตรที่เปิดสอนและมีผู้เรียน
- 6) จำนวนผู้เยี่ยมชม ใน Museum & Gallery 15,000 คน ในปี 2568

#### โครงการ/กิจกรรม

- 1) โครงการ เทคโนโลยีสู่เชิงพาณิชย์ (Technology to Market) (กองถ่ายทอดเทคโนโลยีฯ)
- 2) โครงการพัฒนาระบบและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยสู่แหล่งเรียนรู้เชิงวิชาการและจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวมูลค่าสูงระดับสากล : (กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม)
- 3) เปิดการให้บริการสถานส์ตว์ทดลองแบบครบวงจร (Package Service)
- 4) เปิดการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดจนบริการพัฒนา ทดสอบ และรับรองมาตรฐาน

● **เป้าหมายยุทธศาสตร์ : SO 8** ปรับปรุงระบบ รูปแบบ และช่องทางสื่อสาร เพื่อการสื่อสารองค์กรเชิงรุก กลยุทธ์ด้านงานประจำ

ใช้แพลตฟอร์มใหม่ ๆ เพื่อการสื่อสารองค์กร และการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเน้นที่รูปแบบออนไลน์

**กลยุทธ์ด้านงานยุทธศาสตร์**

สร้างรูปแบบการสื่อสารใหม่ ๆ อาทิ Roadshow

**หน่วยงานรับผิดชอบหลัก** กองแผนงาน กองคลัง กองกฎหมาย กองบริการเทคโนโลยีและการสื่อสาร

หน่วยงานสนับสนุน

หน่วยงานภายใต้ สำนักงานอธิการบดี

ตัวชี้วัด

- 1) ผลกระทบ (Impact) ที่เกิดกับชุมชนที่รับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

โครงการ/กิจกรรม

- 1) โครงการบูรณาการสถานีวิทย์เพื่อการศึกษา (งานประชาสัมพันธ์ กองกลาง)
- 2) การปรับปรุงเรื่องร้องเรียนเพื่อป้องกันภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
- 3) โครงการพัฒนา/ปรับปรุงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อยกระดับการให้บริการทางด้านการศึกษา

การศึกษา

- 4) โครงการการเพิ่มช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ เพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการ เช่น Shopify Tiktok เป็นต้น

เป็นต้น

- 5) โครงการเกี่ยวกับข้อควรระวังในการประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดการ Drama Impact เป็นต้น (กองกลาง งานประชาสัมพันธ์)

## คำนิยามศัพท์เฉพาะ

### ในประเด็นโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการ

#### 1. ปรับโครงสร้างและทบทวนโครงสร้าง

ปรับโครงสร้าง คือ กระบวนการที่องค์กรทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของตนเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรและสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป้าหมายของการปรับโครงสร้างอาจเป็นการเพิ่มหรือลดระดับชั้นของหน่วยงาน การรวมหรือแยกฝ่ายงาน หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดียิ่งขึ้น

ทบทวนโครงสร้าง คือ กระบวนการที่องค์กรทำการตรวจสอบโครงสร้างองค์กรปัจจุบันของตนเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพและปัญหาที่เกิดขึ้น การทบทวนโครงสร้างมักเน้นการสำรวจความเหมาะสมของโครงสร้างในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ปรับปรุงระบบงาน คือ เป็นกลไกและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานและบริหารจัดการระบบงานรวมถึงกระบวนการทำงาน โครงสร้างหน้าที่ และกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาระบบงานมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อน และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรอย่างเหมาะสม

3. มาตรฐาน ISO 9001 คือ ระบบมาตรฐานบริหารงานคุณภาพระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพในองค์กร เหมาะกับทุกองค์กรในทุกสายงาน ช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานและกระตุ้นให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน คือ การที่หน่วยงานหลายหน่วยงานมาร่วมกันคิด และร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered)

5. สร้างมาตรฐานกลาง คือ กระบวนการสร้างกฎหรือเกณฑ์ที่ใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นแบบอย่างที่สามารถนำไปใช้ในทุกหน่วยงานหรือส่วนงานขององค์กร เพื่อให้มีการดำเนินงานและการปฏิบัติตามกฎหรือเกณฑ์เดียวกันทั่วทั้งองค์กร

6. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารจัดการบนพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ 1.หลักนิติธรรม 2. หลักความโปร่งใส 3.หลักการมีส่วนร่วม 4.หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ 5.หลักความคุ้มค่า 6.หลักคุณธรรม

7. สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คือ เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พันธกิจ ตลอดจนเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย บูรณาการยุทธศาสตร์กับการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

**8. ประสิทธิภาพ** คือ ความสามารถในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมให้มีผลลัพธ์ที่ดีโดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างน้อยที่สุดหรือเท่าที่จะทำได้ เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถผลิตผลผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพและมีมูลค่าสูงขึ้น

**9. ประสิทธิภาพ** คือ การสามารถทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ถูกบรรลุหรือสำเร็จได้อย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

**10. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน** คือ กระบวนการที่หลายๆ หน่วยงานหรือบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรมาใช้ทรัพยากรเดียวกันในช่วงเวลาเดียวกันหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและมีประโยชน์สูงสุด การใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถเป็นการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร เช่น ข้อมูล อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือบุคลากร หรืออาจเป็นการสร้างพันธมิตรหรือความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่สูงขึ้นต่อทั้งสองฝ่าย การใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้

**11. SDGs** คือ Sustainable Development Goals หรือเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน คือเป้าหมายที่ถูกตกลงกันร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิกของสหประชาชาติ เป็นเป้าหมายที่มุ่งหวังให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร การปกครองที่ดี เพศเท่าเทียม เพื่อความยั่งยืนและการเป็นเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรและการพัฒนา มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทั้งที่ระดับประเทศและระดับโลก

### ในประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล

**1. สุขภาพที่ดีในการทำงาน** คือ สภาวะที่รู้สึกมีความสุขและพึงพอใจกับงานของตนเอง สภาพแวดล้อมที่สร้างเสริมให้ผู้คนรู้สึกมีความสุขและมีสุขภาพที่ดีทั้งกายและใจ เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การเติบโตและการพัฒนาในสายงาน สุขภาพที่ดี

**2. นวัตกรรมของบุคลากรหรือ Smart People** คือ ความสามารถในการสร้างและนำเสนอไอเดียใหม่ๆ หรือแก้ปัญหาที่มีอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และทักษะที่มีอยู่เพื่อแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่มีอยู่ในองค์กรหรือสังคม นวัตกรรมของบุคลากรมักจะประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในสิ่งใหม่ๆ หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา



**3. Upskill** คือ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลทำงานได้ดีขึ้นในงานที่ทำอยู่ นายจ้างอาจให้การฝึกอบรมแก่พนักงานของตนเพื่อรับทักษะใหม่ๆ ซึ่งช่วยให้พวกเขาเติบโตและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในตำแหน่งปัจจุบัน การ Upskill ทำให้พนักงานปรับตัวได้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

**4. Reskill** คือ กระบวนการพัฒนาหรือเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อค้นหาสายงานหรือตำแหน่งที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับบุคคลที่ต้องการทำงานในบทบาทใหม่

**5. Individual Development Plan (IDP)** คือ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงานได้

**6. Self Leadership หรือ ภาวะผู้นำในตนเอง** คือ ทักษะที่จะช่วยให้ คนทุกคนสามารถนำพาตัวเองไป ยังเป้าหมายและความสำเร็จที่วางไว้ ส่งผลดีกับผลงานที่ออกมาเป็นผลสำเร็จต่อองค์กร หรือด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละบุคคล คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองและองค์กร และส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าของงานที่ตัวเองทำ (Occupational Well-Being) มองเห็นเป้าหมายในงานชัดเจน โดยแบ่งเป็น 3 ด้านย่อยๆ ได้แก่

- Self-Awareness & Self-Management คือ การตระหนักรู้ตัว และบริหารจัดการตัวเองได้
- Entrepreneurship คือ สำนึกความเป็นเจ้าของในงาน
- Goal Achievement การมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ

**7. สร้างวัฒนธรรมการทำงานยุคใหม่สู่การเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society)** คือ การปรับตัวและประสานงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวและเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

**8. Entrepreneurial Mindset หรือ ความคิดแบบผู้ประกอบการ** คือ กรอบความคิดและทัศนคติที่มุ่งเน้นไปที่การมองหาโอกาส การคิดริเริ่ม การลงมือทำ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ การที่พนักงานในองค์กรมีแนวคิดแบบ Entrepreneurial Mindset ก็จะช่วยทำให้พนักงานสามารถมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในองค์กร มีไอเดียใหม่ ๆ ในการทำงาน และมีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานได้

### ในประเด็นระบบดิจิทัล

**1. ศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศ หรือ data center** คือ ศูนย์รวมข้อมูลกลางที่ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกันเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของมหาวิทยาลัย โดยเก็บรวบรวมและดำเนินการประมวลผลข้อมูลที่สำคัญขององค์กร และเป็นข้อมูลชุดเดียวกันทั้งองค์กร เชื่อมถือได้และเป็นข้อมูลที่ทันสมัยการณอยู่เสมอ โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลแบบองค์รวม เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและการ

จัดเก็บ ตอบสนองการให้บริการข้อมูลแก่ผู้บริหารในการสนับสนุนการตัดสินใจ ผู้ใช้งานภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

**2. Smart Service** คือ การให้บริการที่ปรับปรุงและใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าของบริการนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการเรียนรู้ เช่น การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อวิเคราะห์และทำนายความต้องการของลูกค้า การติดตามและควบคุมกระบวนการ, หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการและให้บริการลูกค้า เป้าหมายหลักของ Smart Service คือการปรับปรุงประสิทธิภาพของบริการ ทำให้บริการนั้นมีความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บริการมีคุณค่าที่สูงขึ้นและมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**3. องค์กรแบบดิจิทัล (Digital Organization)** คือ การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันได้ คือ ต้องเชื่อมโยง คล่องตัว ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และตอบโจทย์ความต้องการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ จากการใช้เทคโนโลยี