แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2566-2570

นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยนเรศวร

ครั้งที่ 320 (1/2567)
วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2567

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

พ.ศ. 2566 - 2570

นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยนเรศวร

ครั้งที่ 320 (1/2567) วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2567

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน	**1**
1.1 ลำดับและวิวัฒนาการของการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร	1
1.2 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยนเรศวร	3
ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดในการบริหารแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร	**18**
2.1 การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายใน	20
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายนอก	22
ส่วนที่ 3 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)	**28**
3.1 ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ ค่านิยมหลัก สมรรถนะหลัก วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์	28
3.2 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	30
3.3 การเชื่อมโยงตัวชี้วัด	51
ส่วนที่ 4 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการบริหารความเสี่ยง	**57**
4.1 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	57
4.2 การจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน	58
4.3 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	58
4.4 การติดตามประเมินผล	58
4.5 การบริหารความเสี่ยง	59

สารบัญ

	หน้า
ภาคผนวก	**60**
กรอบระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)	61
ประเด็นความท้าทาย	63
• การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร	
• ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	
• แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ	
• การเมืองและกฎหมาย	
บริบทการกำหนดแผนและนโยบายระดับประเทศที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย	74
• ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	
• แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	
• แผนปฏิรูปประเทศ	
• แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)	
• กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570	
• แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570	
• แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570	
• แผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา	
• ทิศทางการพัฒนาภาคเหนือ Northern Direction 2566- 2570	
• ทิศทางการพัฒนาจังหวัดพิษณุโลก	
• ทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1	
• ระดับความสัมพันธ์แผน	
• เชื่อมโยงแผนระดับต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	86
เอกสารอ้างอิง	93

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	จำนวนบทความวิจัย ปี 2561 - 2565 จำแนกตามแหล่งที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่	8
ตารางที่ 2	จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ปี 2561 - 2565	8
ตารางที่ 3	สัดส่วนจำนวนบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุนจำแนกตามประเภทบุคลากร	15
ตารางที่ 4	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	20
ตารางที่ 5	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	22
ตารางที่ 6	ระดับคะแนนการประเมินความเสี่ยง	91

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ลำดับและวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยนเรศวร	1
ภาพที่ 2 สัดส่วนจำนวนหลักสูตร ประจำปีการศึกษา 2565	4
ภาพที่ 3 สัดส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาเทียบกับหลักสูตรระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา 2565	4
ภาพที่ 4 ข้อมูลจำนวนนิสิตทั้งหมดและผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2561 - 2565	5
ภาพที่ 5 จำนวนหลักสูตรการเรียนการสอนในลักษณะร่วมผลิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และสถานประกอบการ (CWIE: Cooperative and Work Integrated Education)	5
ภาพที่ 6 ข้อมูลจำนวนศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยนเรศวร	6
ภาพที่ 7 สัดส่วนงบประมาณด้านการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	7
ภาพที่ 8 สัดส่วนสถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ	7
ภาพที่ 9 จำนวนงบประมาณด้านการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 จำแนกตามแหล่งงบประมาณ	8
ภาพที่ 10 สัดส่วนงบประมาณด้านการบริการวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	9
ภาพที่ 11 สัดส่วนผลการดำเนินงานการบริการเชิงสาธารณะ และการบริการเชิงพาณิชย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	10
ภาพที่ 12 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	10
ภาพที่ 13 สัดส่วนทรัพย์สินทางปัญญา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	11
ภาพที่ 14 วารสารอรรยธรรมศึกษา โขง-สาละวิน	12
ภาพที่ 15 สัดส่วนงบประมาณด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	12
ภาพที่ 16 สัดส่วนงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	14
ภาพที่ 17 สัดส่วนงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรเพื่อดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทแหล่งเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	14
ภาพที่ 18 สัดส่วนประเภทบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	15
ภาพที่ 19 สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการบุคลากรสายวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	16
ภาพที่ 20 สัดส่วนคุณวุฒิการศึกษาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	16

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 21 ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยนเรศวร	17
ภาพที่ 22 กระบวนการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร	19
ภาพที่ 23 ค่านิยมหลักมหาวิทยาลัยนเรศวร	29
ภาพที่ 24 การกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร	31
ภาพที่ 25 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร	32
ภาพที่ 26 กรอบระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566-2570	62
ภาพที่ 27 อัตราการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอายุประชากร	64
ภาพที่ 28 ระดับความสัมพันธ์ของแผนระดับที่ 1 - 3	84
ภาพที่ 29 โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	87
ภาพที่ 30 ความเชื่อมโยงของลักษณะงานกับประเภทความเสี่ยง	88
ภาพที่ 31 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร	89

ส่วนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 ลำดับและวิวัฒนาการของการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาพที่ 1 ลำดับและวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร มีวิวัฒนาการเดิมมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา วิทยาเขตพิษณุโลก ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยวิชาการศึกษา พ.ศ. 2497 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และเปิดรับนิสิตรุ่นแรก จำนวน 120 คน โดยฝากเรียนที่วิทยาลัยวิชาการศึกษา วิทยาเขตบางแสน และวิทยาเขตปทุมวัน ในปี พ.ศ. 2511 เริ่มดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่พิษณุโลก และยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยา

เขตพิษณุโลก ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 โดยมีที่ดินอยู่ในความครอบครอง 1 แปลง คือ โฉนดที่ดินเลขที่ 6498 เนื้อที่ 102 – 3 – 37 ไร่ ขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ ต่อมามหาวิทยาลัยขออนุญาตกระทรวงมหาดไทยใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์บริเวณทุ่งหนองอ้อ ปากคลองจิก เนื้อที่ 1,280 -2– 85 ไร่ ซึ่งต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดเขตที่ดินบริเวณนี้อยู่ในความดูแลของเขตจัดรูปที่ดินกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปี พ.ศ. 2522 และในปี พ.ศ. 2527 ได้ขึ้นทะเบียนที่ดินสาธารณประโยชน์บริเวณทุ่งหนองอ้อ ปากคลองจิก เป็นที่ราชพัสดุโดยขอใช้ที่ดินจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำการรังวัดที่ดินใหม่ จำนวน 2 แปลง แปลงที่ 1 มีพื้นที่ 1,283 – 3 – 06 ไร่ และแปลงที่ 2 มีพื้นที่ 102 – 3 – 37 ไร่ ทะเบียนราชพัสดุเลขที่ราชพัสดุเลขที่ 903 และ 904 หลังจากนั้นรัฐบาลมีมติรับหลักการยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศและเห็นชอบให้ดำเนินการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นในปี พ.ศ. 2532

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2532 ว่า “มหาวิทยาลัยนเรศวร” และในปี พ.ศ. 2533 รัฐบาลมีมติยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลกขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยนเรศวร ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 107 ตอนที่ 131 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ซึ่งเป็นวันครบรอบ 400 ปี ของการเสด็จขึ้นครองราชย์ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชและกำหนดเป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยนเรศวรนับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งที่ 2 ของภาคเหนือ ถัดจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งที่ 17 ของประเทศไทย นับตั้งแต่วิทยาลัยวิชาการศึกษามาจนถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ทำการจัดการเรียนการสอนมาแล้วกว่า 55 ปี

1.2 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับที่ 12 ตามพันธกิจ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการองค์กร แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ "มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษา 4.0" โดยกำหนดเป้าประสงค์หลัก คือ พัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม บูรณาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางภูมิปัญญา และอุดมศึกษาชั้นนำก้าวสู่สากล มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

1. มุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคม
2. มุ่งการวิจัยเพื่อให้มีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อม
3. มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะสู่สังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ
4. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้วยการสืบสานและสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปะและวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปะและวัฒนธรรมทั้งของไทยและต่างชาติอย่างเหมาะสม
5. มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงบูรณาการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน

จากเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ผ่านมาเกิดผลการดำเนินงาน ดังนี้ (รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2561 - 2565)

1.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต

มหาวิทยาลัยนเรศวรส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่มีความหลากหลายและตอบโจทย์ความต้องการของสังคม รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้เรียนทุกช่วงวัย ที่ต้องการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเอง สามารถนำความรู้ไปใช้ต่อยอดในสายอาชีพของตนเองได้อย่างรวดเร็ว และ มุ่งพัฒนาให้นิสิตมีสมรรถนะสูง มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต และพร้อมสู่โลกแห่งการทำงานจริงด้วยหลักสูตรสหกิจศึกษาและหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมผลิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน โดยให้นิสิตได้เรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควบคู่กับการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานภายนอก (Work-based Learning) ในทุกรูปแบบ ที่ทำให้นิสิตมีสมรรถนะ (Competency) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Core Values) และอัตลักษณ์บัณฑิตของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาพที่ 2 สัดส่วนจำนวนหลักสูตร ประจำปีการศึกษา 2565

ภาพที่ 3 สัดส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาเทียบกับหลักสูตรระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา 2565

ภาพที่ 4 ข้อมูลจำนวนนิสิตทั้งหมด และผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2561 - 2565

ภาพที่ 5 จำนวนหลักสูตรการเรียนการสอนในลักษณะร่วมผลิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ (CWIE: Cooperative and Work Integrated Education)

ภาพที่ 6 ข้อมูลจำนวนศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยนเรศวร

จากผลการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ผ่านมามหาวิทยาลัยนเรศวรมีศักยภาพในการผลิตบัณฑิตในทุกระดับเฉลี่ยปีละกว่า 4,500 คน ผ่านหลักสูตรกว่า 233 หลักสูตร มีประกาศนียบัตรที่ต่ำกว่าปริญญาตรี 1 หลักสูตร หลักสูตรปริญญาตรี 89 หลักสูตร หลักสูตรปริญญาโท 84 หลักสูตร หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง 2 หลักสูตรและหลักสูตรปริญญาเอก 57 หลักสูตร และมีหลักสูตรการเรียนการสอน ในลักษณะร่วมผลิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ (CWIE: Cooperative and Work Integrated Education) จำนวน 43 หลักสูตร และจำนวนศิษย์เก่ามากกว่า 144,000 คน เห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนที่เป็นศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่าที่สามารถกลับมาพัฒนาศักยภาพตนเอง (Reskill, Upskill) เพื่อต่อยอดกับสายอาชีพของตนเองได้

1.2.2 ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยนเรศวรส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม และได้รับรางวัลจากการเข้าประกวดทั้งในระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในต่างประเทศส่งผลต่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ และเป็นการยกระดับสู่ความเป็นนานาชาติสอดคล้องการเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก

ภาพที่ 7 สัดส่วนงบประมาณด้านการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

ภาพที่ 8 สัดส่วนสถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

ตารางที่ 1 จำนวนบทความวิจัย ปี 2561 - 2565 จำแนกตามแหล่งที่ได้รับการตีพิมพ์ และเผยแพร่

แหล่งเผยแพร่	ปี พ.ศ.				
	2561	2562	2563	2564	2565
วารสารระดับนานาชาติ (Scopus)	532	580	572	574	591
วารสารระดับชาติ (TCI)	482	357	414	457	124
รวม	1,014	937	986	1,031	715

หมายเหตุ: 1. นับจำนวนผลงานตามปีปฏิทิน

2. ข้อมูล ณ 2 ก.พ. 2566

ตารางที่ 2 จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ปี 2561 – 2565

แหล่งเผยแพร่	ปี พ.ศ.				
	2561	2562	2563	2564	2565
วารสารระดับนานาชาติ (Scopus)	6,041	7,139	8,811	11,396	11,724
วารสารระดับชาติ (TCI)	199	133	85	32	2
รวม	6,240	7,272	8,896	11,428	11,726

หมายเหตุ: 1. นับจำนวนผลงานตามปีปฏิทิน

2. ข้อมูล ณ 21 มี.ค. 2566

	2561	2562	2563	2564	2565
แผ่นดิน	54.6374	111.3492	43.82	61.32	51.7977
รายได้	1.02	6.2833	12.5764	15.1233	19.0915
ภายนอก	238.0311	320.3152	150.0312	300.6512	234.0296

ภาพที่ 9 จำนวนงบประมาณด้านการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 จำแนกตามแหล่งงบประมาณ

จากผลการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ผ่านมามหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก งบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้มหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้นมากกว่า 1,563 ล้านบาท โดยกลุ่มหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรมากที่สุดคือ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นจำนวนมากกว่า 875 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 56 ของงบประมาณทั้งหมด มีการจัดตั้งสถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศที่ครอบคลุมทุก Cluster ขึ้น เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตผลงานวิจัย การสร้างนวัตกรและนวัตกรรมที่พึ่งพาตนเอง สร้างประโยชน์ให้กับสังคม และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งมหาวิทยาลัยยังมีนักวิจัยที่สร้างชื่อเสียงในระดับประเทศจากการจัดลำดับของ Stanford University ให้เข้าสู่ A List of Top 2 Percent of the World Scientists ในปี 2021 ได้แก่ ผศ.ดร.ธนพล เพ็ญรัตน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูงด้านคุณภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม และ รศ.ดร.กรกนก อิงคนินันท์ ด้านเภสัชศาสตร์ เห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ พัฒนาสาขาวิชาการที่สนใจร่วมกันให้สามารถผนึกกำลังสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ทีมงานวิจัย เครือข่ายการวิจัยหรือกลุ่มนักวิชาการที่เข้มแข็งจากหลากหลายหน่วยงานร่วมกัน เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกับพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผลิตผลงานที่มี Impact ในวงกว้างเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศ

1.2.3 ผลการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยนเรศวรส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เกิดจากผลงานวิจัย ไปสร้างมูลค่าเพิ่มและถ่ายทอดสู่การแก้ไขปัญหาชุมชนประเทศอย่างยั่งยืน สามารถนำไปต่อยอดทางธุรกิจได้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มและใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงสาธารณะและในเชิงพาณิชย์ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ เปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับการบริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 10 สัดส่วนงบประมาณด้านการบริการวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565

ภาพที่ 11 สัดส่วนผลการดำเนินงานการบริการเชิงสาธารณะ และการบริการเชิงพาณิชย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

	2561	2562	2563	2564	2565
อนุสิทธิบัตร	48	40	45	44	45
สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์	9	15	18	11	18
ลิขสิทธิ์	9	54	45	25	26

ภาพที่ 12 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565

ภาพที่ 13 สัดส่วนทรัพย์สินทางปัญญา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565

จากผลการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยนเรศวรได้นำศักยภาพที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร และสถานที่มาบริหารจัดการให้เกิดรูปแบบที่ชัดเจน ทั้งการให้บริการวิชาการเชิงพาณิชย์และเชิงสาธารณะให้แก่นิสิต บุคลากร และประชาชนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยให้บริการที่หลากหลายประเภททั้งบริการฝึกอบรม อบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี สุขภาพ เศรษฐกิจและสังคม ให้บริการพัฒนาวิชาการตามความต้องการของผู้ขอใช้บริการ ภายใต้การให้คำแนะนำ คำปรึกษาตามหลักวิชาการ ตามกระบวนการศึกษา ค้นคว้าวิจัย ผลิตทดลองอย่างละเอียดรอบคอบ และการติดตาม ประสานงานกับผู้ขอใช้บริการอย่างใกล้ชิด การให้บริการเครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการ เพื่อการศึกษาค้นคว้า วิจัย ผลิตผลการทดลอง การทดสอบผลิตภัณฑ์ และเพื่อการเรียนการสอน การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและส่งเสริมการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ และมีข้อสังเกตใน 5 ปีที่ผ่านมาผลการดำเนินงานด้านงบประมาณบริการวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 ได้รับการจัดสรรงบประมาณรวม 2,338,691,123 บาท หากคำนวณส่วนที่มหาวิทยาลัยได้ ร้อยละ 10 คิดเป็นเงิน 233,869,112 บาท เฉลี่ยปีละ 46,773,822 บาท และ ร้อยละ 10 เทียบเท่ากับการรับนิสิตปริญญาตรี (~30,000 บาท/ปี) เทียบเท่ากับ 1,559 คน/ปี

1.2.4 ผลการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยนเรศวรส่งเสริมการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้วยการสืบสานและสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทยและต่างชาติอย่างเหมาะสม

ภาพที่ 14 วารสารอรรยธรรมศึกษา โขง-สาละวิน

มหาวิทยาลัยมีนโยบายการจัดพิมพ์ของวารสารอารยธรรมศึกษา โขง-สาละวิน เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเผยแพร่ผลงานวิจัยในสหสาขาวิชาทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ในมิติที่เกี่ยวข้องกับอารยธรรมในภูมิภาคลุ่มน้ำโขง-สาละวิน และส่งเสริมให้วารสารอารยธรรมศึกษาโขง-สาละวิน เป็นวารสารกลุ่มที่ 1 ในฐานข้อมูล TCI

ภาพที่ 15 สัดส่วนงบประมาณด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565

จากผลการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง Learning Resource Center และ Knowledge Management สนับสนุนการเป็นเครือข่ายร่วมมือกับทุกภาคส่วน หรือศูนย์รวมทางวิชาการด้านศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และสืบทอดคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ รวมทั้งจัดระบบการส่งเสริมงานด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างรายได้ (Generate income) สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) และสามารถนำไปใช้เพื่อสาธารณประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อัตลักษณ์ด้านศิลปะและวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยนเรศวรด้วยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้สังเคราะห์ ด้านอารยธรรม มรดกภูมิปัญญาชาติพันธุ์ และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อผลักดันอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทยสู่สากล และการลงพื้นที่สำรวจ Soft power เพื่อยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่น และพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนขนาดย่อมและขนาดกลางจากทรัพยากร เชิงวัฒนธรรมสู่ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ต่อไป

1.2.5 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการพัฒนา และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย โดยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ ตลอดจนมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานทางวิชาการ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- **ด้านงบประมาณและการเงิน**

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 2,328.9603 ล้านบาท และจัดสรรเงินรายได้ จำนวน 3,097.8680 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณระหว่างงบประมาณแผ่นดินต่อเงินรายได้ เป็นสัดส่วน 42.92 : 57.08 และเบิกจ่ายเพื่อการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัยเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 2,107.5005 ล้านบาท (ร้อยละ 90.49) และเงินรายได้ จำนวน 2,111.3501 ล้านบาท (ร้อยละ 68.15) โดยจำแนกเป็นประเภทงบรายจ่าย 4 รายการ ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และงบเงินอุดหนุน มีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 16 สัดส่วนงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ภาพที่ 17 สัดส่วนงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรเพื่อดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทแหล่งเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

- **ด้านบุคลากร**

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยนเรศวนมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 4,996 คน โดยจำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,501 คน (ร้อยละ 30.04) และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 3,495 คน (ร้อยละ 69.96) คิดเป็นอัตราส่วนบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุน 1 : 2.33

ตารางที่ 3 สัดส่วนจำนวนบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุนจำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวนบุคลากร			ร้อยละบุคลากร	
	วิชาการ	สนับสนุน	รวม	วิชาการ	สนับสนุน
ข้าราชการ	317	93	410	77.32	22.68
พนักงานมหาวิทยาลัย	1,086	1,378	2,464	44.07	55.93
พนักงานมหาวิทยาลัย(เงินรายได้)	-	1,050	1,050	-	100.00
พนักงานราชการ	-	112	112	-	100.00
พนักงานราชการ(เงินรายได้)	-	824	824	-	100.00
ลูกจ้างประจำ	-	31	31	-	100.00
ผู้มีความรู้ฯ/ผู้เกษียณอายุราชการ/ลูกจ้างชาวต่างประเทศ	98	7	105	93.33	6.67
จำนวนรวมบุคลากรและร้อยละ แยกประเภท	1,501	3,495	4,996	30.04	69.96
สัดส่วนบุคลากร สายวิชาการ : สายสนับสนุน	1 : 2.33				

ที่มา : กองการบริหารงานบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ 11 มีนาคม 2566

ภาพที่ 18 สัดส่วนประเภทบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยสายวิชาการมีมาตรการผลักดัน เร่งรัด ส่งเสริม การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จึงทำให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า โดยจัดเป็นกิจกรรม และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ภาพที่ 19 สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

หน่วย : คน

	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
สายวิชาการ	1,176	299	26	
สายสนับสนุน	24	791	1,840	840

ภาพที่ 20 สัดส่วนคุณวุฒิการศึกษาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

- **การจัดอันดับมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยได้เข้าร่วมการจัดอันดับจากสถาบันการจัดอันดับต่าง ๆ โดยผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการจัดอันดับ เป็นตัวสะท้อนระดับคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเป็นการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับมาตรฐานระดับสากล ในปี พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยได้เข้ารับการจัดอันดับและมีผลการจัดอันดับ ดังนี้

ภาพที่ 21 ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยนเรศวร

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดในการบริหารแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

จากแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับที่ 12 มีกรอบระยะเวลาสิ้นสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จึงทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเริ่มกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร และที่ปรึกษาในการจัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบที่ผ่านมา เพื่อให้เห็นทิศทาง แนวโน้ม ข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย รวมทั้งตรวจสอบกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวรในแต่ละปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาประกอบกับปัจจัยภายนอกคือ แนวโน้มพฤติกรรมด้านการศึกษา ทิศทางการพัฒนาพื้นที่ และ นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังแสวงหาปัจจัยขับเคลื่อน (Key Driver) ที่มีผลกระทบต่ออนาคตในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยข้อมูลทุกมิติที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ดำเนินการนำร่างแผนยุทธศาสตร์ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เวทีผู้บริหารพบประชาคม และการประชุมคณบดี ก่อนนำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเข้าสู่คณะทำงาน ฯ เพื่อดำเนินการจัดทำโครงสร้างการแบ่งงาน หรือ Work Breakdown Structure (WBS) ซึ่งถือเป็นแบ่งกระบวนการทำงานให้เกิดสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนการใช้จ่ายงบประมาณ แผนอัตรากำลัง

ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องก้าวไปสู่การเป็น **“มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society”** โดยจะแสดงผังการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ดังภาพที่ 22

ภาพที่ 22 กระบวนการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

2.1 การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายใน (Internal Business Challenge and Trend)

มหาวิทยาลัยนเรศวรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากข้อมูล 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ จะใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อให้เห็นทิศทาง แนวโน้ม ข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยรวมทั้งตรวจสอบกลยุทธ์ใน แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวรในแต่ละปีที่ผ่านมา ดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W)
1. Strategy **กลยุทธ์ขององค์กร**	● มีการกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	จุดแข็ง (S)
	● มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม	จุดแข็ง (S)
	● ขาดกลไกที่เป็นรูปธรรมในการมุ่งสู่ทิศทางของมหาวิทยาลัย	จุดอ่อน (W)
	● ขาดความเข้มแข็งในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้ปฏิบัติ	จุดอ่อน (W)
2. Structure **โครงสร้าง**	● มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน	จุดแข็ง (S)
	● มีการวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) รองรับการเรียนการสอน	จุดแข็ง (S)
	● โครงสร้างของหน่วยงานที่ส่งเสริมงานวิจัยไม่เอื้อต่อการพัฒนา	จุดอ่อน (W)
	● กระบวนการและระบบต่าง ๆ ล่าช้า ยังไม่ปรับตัวเข้าสู่กระแสดิจิทัล (Digital Transformation)	จุดอ่อน (W)
	● ระบบเครือข่าย ไม่เสถียรและไม่มีประสิทธิภาพ	จุดอ่อน (W)
	● ขาดการติดตามและประเมินผลตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างแบบภารกิจหน่วยงาน	จุดอ่อน (W)
3. System **ระบบปฏิบัติการ**	● มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองการใช้งานที่หลากหลาย	จุดแข็ง (S)
	● มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกัน	จุดแข็ง (S)
	● ระบบบริหารจัดการสารสนเทศไม่เชื่อมโยงกัน ในรูปแบบที่เป็นข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ	จุดอ่อน (W)
	● ไม่มีระบบพี่เลี้ยงของงานวิจัย (Mentor System)	จุดอ่อน (W)
	● ระเบียบสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยล้าสมัย	จุดอ่อน (W)
	● ขาดระบบสนับสนุนข้อมูลกลางในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร	จุดอ่อน (W)
	● ไม่มีหน่วยงานสนับสนุนการพัฒนา Online course	จุดอ่อน (W)

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W)
4. Skill **ทักษะ ความรู้** **ความสามารถ**	● บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจของมหาวิทยาลัย และ มีงานวิจัยในสาขาที่เป็นหมุดหมายของการพลิกโฉมประเทศในแผนฯ 13	จุดแข็ง (S)
	● มีนักวิจัยรุ่นใหม่และกลางที่มีศักยภาพสูง	จุดแข็ง (S)
	● มีสถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ	จุดแข็ง (S)
	● มีนักวิจัยที่มีชื่อเสียงในระดับโลก (Top 2%)	จุดแข็ง (S)
	● มีโรงพยาบาล โรงเรียนอนุบาลและประถมสาธิตและโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยให้บริการสังคม	จุดแข็ง (S)
	● มีนักวิจัยให้บริการทางวิชาการที่เข้มแข็ง	จุดแข็ง (S)
	● ขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	จุดอ่อน (W)
	● ขาดการประเมินสมรรถนะบุคลากร	จุดอ่อน (W)
5. Staff **คนในองค์กร**	● มีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยหลักการ 4R ได้แก่ ○ Recruit การกระบวนการสรรหา การรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งงาน ○ Retrain กระบวนการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม ให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ○ Retire กระบวนการรักษาคนเก่ง สร้างความผูกพันให้อยู่กับองค์กร รวมถึงการจัดสวัสดิการ ผลตอบแทนก่อนและหลังเกษียณ ○ Revisit ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่มีผลงานทางวิชาการ หรือวิชาการที่โดดเด่น เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย	จุดแข็ง (S)
	● มีการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังที่ตรงตามตำแหน่งงาน	จุดแข็ง (S)
	● ขาดระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับคณะ (Successor)	จุดอ่อน (W)
	● อัตราส่วนสายสนับสนุนต่อสายวิชาการสูง	จุดอ่อน (W)
	● บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ (i.e., ภาษา IT ระเบียบ)	จุดอ่อน (W)
	● ขาดการนำระบบ SOP / SAP มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม	จุดอ่อน (W)
6. Style **รูปแบบการจัดการองค์กร**	● มีการเตรียมความพร้อมที่จะออกนอกระบบในประเด็นของอัตรากำลัง (ข้าราชการ < พนักงานมหาวิทยาลัย)	จุดแข็ง (S)
	● ผู้นำมีวิสัยทัศน์ชัดเจน	จุดแข็ง (S)

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W)
	● มีการรับฟังความคิดเห็น รับฟังปัญหา รับเรื่องร้องเรียน และแก้ปัญหาเชิงรุก	จุดแข็ง (S)
	● มีการมีส่วนร่วมและการบูรณาการการทำงานร่วมกันมีรูปแบบและวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมและสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร	จุดแข็ง (S)
	● ขาดการสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	จุดอ่อน (W)
	● กองต่าง ๆ ขาดการประสานงานด้านข้อมูล	จุดอ่อน (W)
7. Shared Value ด้านค่านิยมร่วม	● มีศิษย์เก่าอยู่ในทุกภาคส่วน	จุดแข็ง (S)
	● มีการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม	จุดแข็ง (S)
	● มีการสื่อสารค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรอย่างทั่วถึง	จุดแข็ง (S)
	● บุคลากรกระตือรือล้นที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	จุดแข็ง (S)
	● ขาดการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนามหาวิทยาลัย	จุดอ่อน (W)

2.2 การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายนอก (External Business Challenge and Trend)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	ลักษณะ	โอกาส (0) / อุปสรรค (T)
1. Political การเมือง	● เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีพื้นที่รับผิดชอบในภาคเหนือตอนล่าง	โอกาส (O)
	● นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	โอกาส (O)
	● นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ SME	โอกาส (O)
	● นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	โอกาส (O)
	● มีโอกาสของบประมาณโครงการผ่านจังหวัด และกลุ่มจังหวัด	โอกาส (O)
	● นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้การจัดการศึกษาขยายสู่กลุ่มลูกค้าใหม่	โอกาส (O)
	● แนวโน้มการจัดสรรงบประมาณภาครัฐลดลง ส่งผลให้การวางแผนงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	อุปสรรค (T)
	● เสถียรภาพทางการเมือง	อุปสรรค (T)

ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	ลักษณะ	โอกาส (O) / อุปสรรค (T)
2. Economical เศรษฐกิจ	● แนวโน้มอาชีพใหม่ในอนาคตที่ตลาดแรงงานต้องการ	โอกาส (O)
	● แนวโน้มการแข่งขันมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน	อุปสรรค (T)
	● การรุกของ Virtual University / Online Courses ของมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ	อุปสรรค (T)
	● ภาวะเศรษฐกิจชลอตัว/ถดถอยส่งผลต่อรายได้ผู้ปกครองทำให้มีปัญหาทางด้านการเงินในการสนับสนุนค่าเล่าเรียน	อุปสรรค (T)
	● การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย (Aging Society)	โอกาส (O)
3. Social สังคม	● โครงสร้างประชากรเปลี่ยน แนวโน้มประชากรวัยเด็กและวัยอุดมศึกษาลดลง	อุปสรรค (T)
	● Generation Z / Alpha มีพฤติกรรมการเรียนเปลี่ยน	อุปสรรค (T)
	● ผู้เรียนมีค่านิยมในการเลือกมหาวิทยาลัย (GIG Economic)	อุปสรรค (T)
	● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารรวดเร็วทั่วถึง	โอกาส (O)
4. Technological เทคโนโลยี	● Technology Disruption / Emerging Problem (i.e., Pandemic)	อุปสรรค (T)
	● มีการออกระเบียบการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนในโครงการซึ่งนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	โอกาส (O)
5. Law กฎหมาย	● กฎระเบียบของระบบราชการทำให้ขาดความคล่องตัว	อุปสรรค (T)
	● พื้นที่ตั้งมีลักษณะพิเศษเป็นจุดตัดของระเบียงเศรษฐกิจเหนือ - ใต้ (NSEC) กับระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก - ตะวันตก (EWEC) เป็นศูนย์กลางภาคเหนือตอนล่างด้านการค้า การลงทุน การศึกษา การสาธารณสุข และการเกษตร และจังหวัดพิษณุโลกได้รับการประกาศเป็น MICE City ทำให้เป็นศูนย์กลางด้านการประชุม การจัดนิทรรศการและด้านการท่องเที่ยวของภาคเหนือตอนล่าง	โอกาส (O)
6. Environment สิ่งแวดล้อม	● นโยบายและทิศทางของรัฐบาลและพื้นที่ ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม	โอกาส (O)
	● การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อนส่งผลให้มีการใช้พลังงานเพิ่มมากขึ้น	อุปสรรค (T)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบปีที่ผ่านมาร่วมกับประเด็นความท้าทายที่เกิดจากภายนอกมาวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์เพื่อวางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถสรุปการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ตามพันธกิจ ได้ดังนี้

การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ตามพันธกิจ

(1) ด้านการผลิตบัณฑิต

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

บุคลากรมีศักยภาพสูง ครอบคลุมครบทุกสหสาขาวิชา และมีความสามารถสร้างระบบการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนสามารถเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาสถานที่ และสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่หลากหลายของอุดมศึกษา (Synchronization Learning Platforms) ตอบความต้องการของประเทศ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับกระบวนทัศน์ในการพัฒนาหลักสูตรและวางระบบการจัดการศึกษาที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่มีขีดจำกัดเพื่อผลิตบัณฑิตผู้เรียนทุกช่วงวัยที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ทักษะใหม่ในการทำงานเพิ่มขึ้น (Upskill, Reskill, New Skill) เพื่อเตรียมประชากรวัยทำงานสู่ศตวรรษที่ 21

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีองค์ความรู้เพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน Reskill, Upskill, New skill ที่มีทักษะตรงตามความต้องการของผู้เรียนทุกช่วงวัย และภาคอุตสาหกรรม ให้มีทักษะความสามารถที่มีมาตรฐานสากล

แนวทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Quality Entrepreneurship Oriented Education
การศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์ :

1.1 สร้างนิสิต ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลก ทำงานในสถานที่ใดในโลกได้ มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมหลากหลาย มีความเข้าใจในระบบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง และมีวิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

1.2 การจัดการศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพให้แก่นิสิต 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 และมีสถานวิจัยความเป็นเลิศ รองรับทิศทางงานวิจัยของประเทศ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

สร้างมูลค่าเพิ่มจากผลงานวิจัยเดิม และการสร้างงานวิจัยนวัตกรรมที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับ 13 หมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และการยกระดับงานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับ มีความร่วมมือกับต่างประเทศ และถูกนำไปใช้ประโยชน์ในระดับประเทศ

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

การกำหนดทิศทางงานวิจัย ให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายในการพัฒนาประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน

แนวทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Global and Frontier Research
การวิจัยแนวหน้าระดับโลก

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

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) :

SO4: Research Ecosystem Development (International Exposure & Linkage)

(3) ด้านการบริการวิชาการ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

มีเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชน ในการส่งเสริม สนับสุนนและพัฒนาในพื้นที่ เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ พร้อมนำนวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสร้างมูลค่าให้กับชุมชนและสังคม

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

การนำองค์ความรู้บูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อยกระดับชุมชนและสังคม

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการจัดทำโครงการพัฒนาเชิงพื้นที่ตามยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

แนวทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Knowledge Transfer For Engagement Society
การถ่ายทอดความรู้ สู่สังคมแห่งการมีส่วนร่วม

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 ด้วยการนำองค์ความรู้บูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนไปทำการวิจัยต่อยอดเกิดนวัตกรรมให้เกิดผลิตภัณฑ์ทางศิลปะและวัฒนธรรม (Art and Cultural Products) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและประเทศ

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยการยกระดับผลิตภัณฑ์ทางศิลปะและวัฒนธรรม (Art and Cultural Products) เพื่อเกิด Soft Power ชุมชนสู่ระดับนานาชาติ

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: Local Wisdom and Cultural Diversity Knowledge Management

SO8: Uplift Local Wisdom for Creative Economy

(5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

มีศูนย์ Training Center Technology Transfer office และการบริการสุขภาพครบวงจร

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

- การเพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร สร้างรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อสนับสนุนการทำงานในทุกพันธกิจให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก และการปรับระบบงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยให้เป็นรูปแบบ Digital Transformation
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านการบูรณาการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือบุคลากรที่มีความสามารถสูงทางวิชาการในระดับนานาชาติ
- การบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงทางการเงินที่เพียงพอเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในอนาคต
- การเตรียมการรองรับความผันผวนของสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities : SOp)

การส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัยด้วยการจัดตั้ง Social Services

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)

ส่วนที่ 3

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

3.1 ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ ค่านิยมหลัก สมรรถนะหลัก วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์

3.1.1 ปรัชญา

มหาวิทยาลัยนเรศวร มีอุดมการณ์ มุ่งมั่นที่จะดำเนินตามรอยเบื้องพระยุคลบาทสมเด็จพระนเรศวรมหาราชผู้พระราชทานความเป็นไท ความสงบ ความผาสุก แก่ปวงชนชาวไทยมาแล้วในอดีต ดังนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงมุ่งเน้นที่จะสืบสานให้สังคมไทยเป็นไทจากอวิชชา โดยค้นคว้าและสะสมองค์ความรู้เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีงามในการดำรงชีวิตและสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสงบและสันติสุข มุ่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปะวัฒนธรรม และประเพณี เพื่อเป็นมรดกของชาติสืบไป

3.1.2 ปณิธาน

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยสหสาขา (Comprehensive University) ที่มุ่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรในภูมิภาคโดยเฉพาะเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร สุโขทัย กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ และอุทัยธานี โดยการจัดการเรียนการสอนผลิตบัณฑิต และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสาขาต่าง ๆ ทั้งกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ และกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน ตลอดจนการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง เป็นศูนย์รวมแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อมนุษย์ มีปณิธานอันแน่วแน่ที่จะดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากลในอันที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเกื้อหนุนต่อการพัฒนาประเทศและสามารถแข่งขันในระดับชาติและระดับนานาชาติได้แบบยั่งยืน มุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ทางวิชาการเชี่ยวชาญวิชาชีพในทุกสรรพวิทยาการ มีความเป็นสากลทั้งในเชิงเทคโนโลยีและภาษาที่จำเป็น รวมถึงมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ อีกทั้งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจิตใจร่วมพัฒนา

3.1.3 พันธกิจ

มหาวิทยาลัยกำหนดพันธกิจการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 ไว้ ดังนี้

1) ด้านการผลิตบัณฑิต สร้างนิสิต ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นประชากรโลก (World Citizen) สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลก ทำงานในสถานที่ใดในโลกได้ มีประสบการณ์ใน

วัฒนธรรมหลากหลาย มีความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง และมีวิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

2) ด้านการวิจัย สร้างงานวิจัยชั้นแนวหน้าที่มีความหลากหลายตามศักยภาพของนักวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคและประเทศ โดยเน้นที่กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และ International Linkage เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) ด้านการบริการวิชาการ ให้การบริการวิชาการเป็นกลไกหนึ่งของ Social Engagement และเป็นทางหนึ่งในการพัฒนาการเรียนการสอนที่นิสิตได้รับประสบการณ์จากการทำงานในลักษณะ Work Integrated Learning

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ให้การทำนุศิลปะและวัฒนธรรมเป็นกลไกหนึ่งในการ Integrate ศาสตร์ระหว่าง Social Science, Science Technology และ Health Science เพื่อสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร ปรับระบบบริหารจัดการองค์กร โดย Digital Transformation เพื่อให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยงการทำผิดระเบียบ สร้าง Successor พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้รองรับ ระบบ Digital และ นานาชาติ

3.1.4 ค่านิยมหลัก

ภาพที่ 23 ค่านิยมหลักมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.1.5 สมรรถนะหลัก

"สมุนไพรและกัญชงกัญชาในทางเภสัชกรรมและเครื่องสำอาง การเกษตรมูลค่าสูง พลังงานทดแทนและสิ่งแวดล้อม"

3.1.6 วัฒนธรรมองค์กร

"การปฏิบัติงานโดยอิงข้อมูล (Fact-based Operation)"

3.1.7 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society

3.2 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

การกำหนดให้มหาวิทยาลัยนเรศวรมีความโดดเด่นภายใต้วิสัยทัศน์การเป็น "มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ (University for Entrepreneurial Society)" ที่จะช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมผู้ประกอบการซึ่งเป็นสังคมที่ใช้ความรู้พื้นฐานในการยกระดับเศรษฐกิจ การจ้างงานและการแข่งขันในตลาดโลกด้วยการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยขั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อสังคมของผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นการทำวิจัยที่คำนึงถึงความยั่งยืน (Sustainability) โดยสร้างองค์ความรู้ ผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและนำไปต่อยอดใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศได้ ซึ่งเกิดจากการบูรณาการทุกภาคส่วนผลักดันมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการที่มีความยั่งยืนด้วยกลไกที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ประกอบด้วย

- การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor)
- การมี International Linkage
- การสร้าง University Enterprise Collaboration

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยนเรศวรยังเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระดับภูมิภาคเขตภาคเหนือตอนล่างที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจของภูมิภาค (Regional Economics) ด้วย จึงกำหนดนโยบายในการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมไปถ่ายทอดและบูรณาการร่วมกันกับทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และสร้างมูลค่าให้กับชุมชน และสังคมด้วยนวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม วิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SME) และสิ่งแวดล้อม ดังแสดงในภาพที่ 24

ภาพที่ 24 การกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร

จากกรอบแนวคิด ผู้บริหารและประชาคมมหาวิทยาลัยร่วมวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการในด้านต่าง ๆ แบบมีส่วนร่วม การบูรณาการร่วมกันเพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยใน 5 ปี พ.ศ. 2566 - 2570 โดยมีการนำเสนอในรูปแบบของ Strategy House ได้ดังภาพที่ 25

Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม

Key Results : **มิ ติ ประเทศ**

1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (การประเมินผลตอบแทนทางสังคม (SROI) / SDG 1 No Poverty / SDG 8 Decent Work and Economic Growth)
2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน (SDG 3 Good Health and Well-Being / SDG 4 Quality Education)

มิ ติ มหาวิ ทยาลั ย

3. Frontier Research KPI
4. Rankings

ภาพที่ 25 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยใน 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก 12 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : **Quality Entrepreneurship Oriented Education**
การศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์ : 1.1 สร้างนิสิต ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลก ทำงานในสถานที่ใดในโลกได้ มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมหลากหลาย มีความเข้าใจในระบบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง และมีวิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ อย่างถูกต้อง

1.2 การจัดการศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพให้แก่นิสิต ศิษย์เก่า ผู้ประกอบการและบุคคลทั่วไป

ผู้รับผิดชอบ : รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต ศิษย์เก่า และศิลปวัฒนธรรม
รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

STG1: SO1: Personalized and Quality Education

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : สร้างหลักสูตรที่ได้มาตรฐานสากล (เช่น ABET, Asean AUN-QA, AACSB) ที่ช่วยพัฒนาทักษะให้นิสิตมีสรรมถนะที่ครบถ้วนตามหลักสูตรและช่วยให้คนวัยทำงานสามารถก้าวทันความรู้ เทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการงาน (Degree, Non-Degree)

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 1.1 ร้อยละของนิสิตมีความคิดในการเป็นผู้ประกอบการ	ร้อยละ	-	70	80	90	100	- จำนวนนิสิตทั้งหมดของมหาวิทยาลัย - จำนวนนิสิตที่ได้รับการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ในการเป็นผู้ประกอบการ ผ่านกิจกรรมที่คณะและมหาวิทยาลัยจัด ในทุกรูปแบบ	กองบริการการศึกษา	คณะ สำนัก หน่วยงาน ที่จัดกิจกรรม	
KPI 1.2 จำนวนกิจกรรม/โครงการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ	จำนวน	-	5	10	15	20	- จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรม อาทิ ลงเรียนรายวิชาการที่มีกรอบของ Entrepreneurial - จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรมใน Co Working Space เป็นต้น	กองบริการการศึกษา	ทุกคณะ สำนัก หน่วยงาน ที่จัดกิจกรรม	
KPI 1.3 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการรับรองในระดับชาติ	ร้อยละ	-	100	100	100	100	- จำนวนหลักสูตรทั้งหมด - จำนวนหลักสูตรในรูปแบบ Degree ของมหาวิทยาลัยทั้งหมดที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับประเทศ ระดับนานาชาติ	กองบริการการศึกษา	คณะ วิทยาลัย	
KPI 1.4 จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติที่ได้รับการรับรองใหม่ในแต่และปี	จำนวน	-	-	2	2	2	จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองระดับนานาชาติ หรือ เป็นที่ยอมรับในระดับองค์กรสถาบันวิชาชีพ	กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะ วิทยาลัย	
KPI 1.5 จำนวนรายวิชาสัมฤทธิบัตรที่เปิดสอนและมีผู้เรียน	จำนวน	-	10	15	20	25	จำนวนรายวิชาสัมฤทธิบัตรระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา	- กองบริการการศึกษา - บัณฑิตวิทยาลัย	คณะ วิทยาลัย	

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 1.6 จำนวนหลักสูตรระยะสั้น (Upskill Reskill) ที่เปิดสอนและมีผู้เรียน	หลักสูตร	-	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	หลักสูตรระยะสั้นที่มีการเทียบหน่วยกิตกับรายวิชาในหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา	กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา	- คณะ - กองส่งเสริมการบริการวิชาการ	
	หลักสูตร	58	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	หลักสูตร Professional Course , Reskill Upskill and New skills Course ที่เปิดให้บริการ (ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ และจำนวนผู้เข้าเรียน)			

STG1: SO2: Sustainable Student Life

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : มีระบบการให้บริการที่ครอบคลุมทั้ง Infrastructure และพัฒนาพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับนิสิตเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน

ตัวชี้วัด :

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 2.1 Student Well - Being Score - ดัชนีความผาสุกของนิสิต	ค่าเฉลี่ย	-	ไม่น้อยกว่า 4.00	ไม่น้อยกว่า 4.00	ไม่น้อยกว่า 4.00	ไม่น้อยกว่า 4.00	แบบประเมินดัชนีความผาสุกของนิสิต	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 2.2 USR Activity - สัดส่วนของกิจกรรมที่นิสิตดำเนินการและมีผลกระทบต่อสังคมต่อ กิจกรรมนิสิต	ร้อยละ	19.19	20	25	30	35	- จำนวนกิจกรรมของนิสิตทั้งหมดในปีนั้น - จำนวนกิจกรรมที่นิสิตดำเนินการแบบเป้าประสงค์และผลกระทบต่อสังคมในเชิงบวก	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	
- สมรรถนะผู้ประกอบการเพื่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	-	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.50	จากจำนวนนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรม USR			
- ร้อยละความพึงพอใจนายจ้าง	ร้อยละ	88.60	85	85	90	90	ผลประเมินความพึงพอใจนายจ้าง	กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะ วิทยาลัย	
KPI 2.3 NU Entrepreneurial Sandbox - จำนวนระบบนิเวศพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการ	ระบบ	-	1	1	1	1	- ระบบนิเวศพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการ	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	
- จำนวนผู้ร่วมเครือข่ายในระบบนิเวศ	ราย	-	3	เพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ราย	เพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ราย	เพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ราย	- ผู้ร่วมเครือข่ายพัฒนาระบบนิเวศ	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	
- จำนวนหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	หลักสูตร	-	2	2	2	2	- จำนวนหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	
- สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	-	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.50	- จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	

STG1: SO3: Alumni Engagement

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : มีศิษย์เก่าที่มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 3.1 Alumni Career Service Center - จำนวนแพลตฟอร์มการเข้าสู่อาชีพของมหาวิทยาลัย	แพลตฟอร์ม	-	1	1	1	1	จำนวนแพลตฟอร์มการเข้าสู่อาชีพของมหาวิทยาลัย	กองกิจการนิสิต		
- จำนวนหลักสูตรที่ให้บริการแก่ศิษย์ปัจจุบันที่กำลังจะจบการศึกษาและศิษย์เก่า	หลักสูตร	-	5	10	15	20	จำนวนหลักสูตร/รายวิชาที่ให้บริการแก่ศิษย์ปัจจุบันที่กำลังจะจบการศึกษาและศิษย์เก่า - Expertise ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (คณะรับผิดชอบ) - Advance (Upskill/Reskill) องค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น - New Career จากองค์ความรู้ในพื้นที่	กองกิจการนิสิต	ทุกคณะ/ทุกหน่วยงาน	
- จำนวนหน่วยงานภาคีที่เปิดรับบุคลากรเข้าทำงาน	หน่วยงาน	-	100	150	200	250	จำนวนหน่วยงานภาคีที่เปิดรับบุคลากรเข้าทำงาน (กิจการของศิษย์เก่า, หน่วยภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ) ทั้ง full-time และ part-time	กองกิจการนิสิต	ทุกคณะ/ทุกหน่วยงาน	
- จำนวนที่เข้าใช้บริการแฟลตฟอร์ม	คน	-	100	200	300	400	จำนวนที่เข้ารับบริการ	กองกิจการนิสิต	ทุกคณะ/ทุกหน่วยงาน	

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 3.2 Alumni Network	กิจกรรม	70	75	80	85	90	จำนวนกิจกรรมที่ศิษย์เก่าเข้ามามีส่วนร่วม (งานศิษย์เก่าฯจะสนับสนุนให้คณะมีศิษย์เก่าเข้ามามีส่วนร่วม)	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	
KPI 3.3 อัตราการเติบโตของเงินบริจาคจากศิษย์เก่า	ร้อยละ	41.77	เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นร้อยละ 26 จากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นร้อยละ 27 จากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นร้อยละ 28 จากปีที่ผ่านมา	- ยอดเงินบริจาค ณ ปี ที่ประเมิน - ยอดเงินบริจาคปีผ่านมา (ทุนการศึกษา, กองทุนศิษย์เก่า, ทุนสนับสนุนกิจกรรม)	กองกิจการนิสิต	คณะ วิทยาลัย	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Global and Frontier Research
การวิจัยแนวหน้าระดับโลก

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

ผู้รับผิดชอบ : รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม
รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

STG2: SO4: Research Ecosystem Development (International Exposure & Linkage)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : สนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาระบบนิเวศวิจัย ของมหาวิทยาลัยให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้พื้นฐาน (Basic Research) ต่อยอดการสร้างงานวิจัยชั้นแนวหน้า (Global and Frontier Research) และนวัตกรรมสู่อนาคต

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 4.1 จำนวนทุนวิจัยเพิ่มขึ้น	บาท	488 ล้านบาท	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	จำนวนเงินทุนวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่ได้รับเพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้านี้ (ชื่อโครงการ, ชื่อนักวิจัย, แหล่งทุน, งบประมาณ)	กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะ วิทยาลัย	
KPI 4.2 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ Q1 & Q2 เพิ่มขึ้น	ชิ้น	398 ชิ้น	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ Q1 & Q2 เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะ วิทยาลัย	
KPI 4.3 Citation Index ซึ่งบ่งบอกถึงคุณภาพงานวิจัย เพิ่มขึ้น	ครั้ง	6,000 ครั้ง	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	จำนวนครั้งการได้รับการอ้างอิงผลงานเพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะ วิทยาลัย	
KPI 4.4 จำนวนงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น	ชิ้น	10 ชิ้น	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัยระดับชาติ และ นานาชาติ เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	กองการวิจัยและนวัตกรรม	ทุกคณะ สำนัก หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	
KPI 4.5 จำนวนผลงานที่ได้รับการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์หรือถ่ายทอดเทคโนโลยี	ผลงาน	96 (ยื่นจด)	50	50	60	60	จำนวนผลงานที่ยื่นการจดทะเบียนผลงานจากหน่วยงานภายนอก เช่น สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ณ ปัจจุบัน	กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการ	หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
	ผลงาน	59 (ได้รับจด)	25	25	30	30	จำนวนผลงานการจดทะเบียนผลงานจากหน่วยงานภายนอก เช่น สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ณ ปัจจุบัน	ทรัพย์สินทางปัญญา		
	ผลงาน	30	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	จำนวนผลงานที่ได้รับการใช้สิทธิ์เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้านี้			

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : **Knowledge Transfer For Engagement Society**
การถ่ายทอดความรู้ สู่สังคมแห่งการมีส่วนร่วม

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

ผู้รับผิดชอบ : รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

STG3: SO5: University and Society Collaboration for Sustainable well-being

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : ส่งเสริมสนับสนุนการนำองค์ความรู้มหาวิทยาลัยบูรณาการร่วมกันกับทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และสร้างมูลค่าให้กับชุมชนและสังคมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีเกิดผลกระทบ (Impact) มูลค่าผลตอบแทนเชิงสังคม (Social Return of Investment: SROI) ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยให้บริการ

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 5.1 ผลกระทบ (Impact) ที่เกิดกับชุมชนที่รับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	มูลค่าผลตอบแทนทางสังคม SROI เมื่อเทียบกับเงินลงทุนในโครงการบริการวิชาการเชิงสาธารณะ	-	≥1.00 เท่า	≥ 1.25 เท่า	≥ 1.50 เท่า	≥ 1.75 เท่า	ผลกระทบทางเศรษฐกิจ - รายได้ จากการขายสินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้น ภายหลังการบริการวิชาการ - การจ้างงาน มูลค่าการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นภายหลังการบริการวิชาการ - อาชีพเสริม รายได้จากการประกอบอาชีพเสริมที่เพิ่มขึ้น ภายหลังการบริการวิชาการ ผลกระทบทางสังคม - สุขภาพของประชาชน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของคนในชุมชนลดลงภายหลังการบริการวิชาการ ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม - ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการบริการวิชาการด้านสิ่งแวดล้อม รายได้ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง และผลประโยชน์ที่ได้เกิดขึ้นภายหลังการบริการวิชาการ	กองส่งเสริมการบริการวิชาการ	คณะ วิทยาลัย	

STG3: SO6: Innovation-driven Economic Community

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมไปถ่ายทอดเทคโนโลยีแบบบูรณาการร่วมกันทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับชุมชน สังคมและผู้ประกอบการให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยฐานนวัตกรรมที่เกิดผลกระทบ (Impact) ทางเศรษฐกิจและสังคมให้ประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Situation)

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 6.1 มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการ - รายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือ ต้นทุนที่ลดลง	บาท	12,000,681	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	รายได้ก่อนเข้าดำเนินการ	- กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา - อุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร	คณะ วิทยาลัย	
	บาท	21,209,535	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	รายได้หลังเข้าดำเนินการ			
	บาท	10,290,433	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% ของปีงบประมาณก่อนหน้านี้	ต้นทุนก่อนเข้าดำเนินการ			
	บาท	6,954,745	เพิ่มขึ้น 5% ของ	เพิ่มขึ้น 5% ของ	เพิ่มขึ้น 5% ของ	เพิ่มขึ้น 5% ของ	ต้นทุนหลังเข้าดำเนินการ			

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
			ปีงบประมาณก่อนหน้านี้	ปีงบประมาณก่อนหน้านี้	ปีงบประมาณก่อนหน้านี้	ปีงบประมาณก่อนหน้านี้				
- รายได้ที่เกิดขึ้นจากทรัพย์สินทางปัญญาหรือเกิดจากองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	บาท	3,000,000	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	เพิ่มขึ้น 5% ของปีก่อน	จำนวนเงินที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ประกอบการจากการถ่ายทอดเทคโนโลยี			
KPI 6.2 จำนวน Startup ที่เกิดจากการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	ราย	20	19	23	23	26	จำนวน Startup	- กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา - อุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร	คณะ วิทยาลัย	
	ราย	3	2	2	2	2	จำนวน Startup ที่ Spin Off			

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : **Cultural Ecosystem Service**
การให้บริการระบบนิเวศทางวัฒนธรรม

เป้าประสงค์หลัก : ขับเคลื่อนภาคประชาชน/ภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ด้วย Local Wisdom

ผู้รับผิดชอบ : รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต ศิษย์เก่า และศิลปวัฒนธรรม

STG4: SO7: Local Wisdom and Cultural Diversity Knowledge Management

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : การจัดการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาที่มีความหลากหลายให้เป็นองค์ความรู้ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมของภูมิภาคและประเทศ

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 7.1 จำนวน Visit ใน Museum & Gallery	คน	12,745	10,000	15,000	20,000	25,000	จำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมเส้นทางการเรียนรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร	กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	- คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ - คณะมนุษยศาสตร์ - กองอาคารสถานที่	

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 7.2 ปริมาณข้อมูลในฐานข้อมูล	ข้อมูล	2	2	2	2	2	ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ Local Wisdom and Cultural	กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร	ผู้เชี่ยวชาญด้านผ้า
KPI 7.3 จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร	เรื่อง	40	10	10	10	10	วารสารมีบทความ 2 ภาษา	กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม		

STG 4: SO8: Uplift Local Wisdom for Creative Economy

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : ยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 8.1 มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการยกระดับภูมิปัญญา	ร้อยละ	-	10	10	10	10	- รายได้ก่อนเข้าดำเนินการพัฒนามูลค่าผลิตภัณฑ์ (รายสินค้า) รายได้หลังเข้าดำเนินการพัฒนามูลค่าผลิตภัณฑ์ (รายสินค้า)	กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม		
KPI 8.2 จำนวนผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาที่ได้รับการยกระดับ	ผลงาน	50	15	15	15	15	จำนวนผลงาน/ผลิตภัณฑ์	กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม		

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : **Sustainability Organization**
องค์กรที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์หลัก : กำกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ยั่งยืนมีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก

ผู้รับผิดชอบ : รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

STG5: SO9: Digital Transformations

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : 9.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของมหาวิทยาลัยให้มีความทันสมัยที่มีมาตรฐาน (IT Infrastructure)
9.2 ระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศครอบคลุมการใช้งานครบทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 9.1 ระบบการบริหารจัดการด้าน IT ที่ได้มาตรฐานสากล		ไม่มี	เริ่มโครงการขอรับรอง	ได้รับการรับรอง	-	-	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้รับการรับรองมาตรฐาน 27001 (ISO 27001)	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 9.2 กระบวนการบริหารงานหลักของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้สำนักงานอธิการบดีถูกพัฒนาไปสู่การใช้ระบบดิจิทัล	จำนวนระบบสารสนเทศ	12	เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระบบ	เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระบบ	เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระบบ	เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ระบบ	จำนวนกระบวนการ หรือ ระบบบริหารงานดิจิทัลของหน่วยงานต่าง ๆ 1. รายงานผลการสำรวจความต้องการ ฯ 2. พัฒนาระบบบริหารงานด้วย Digital Technology	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
KPI 9.3 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรระดับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับภารกิจองค์กร		มีฐานข้อมูลกลาง	โครงการพัฒนาระยะ 1 ด้านการเงิน และ งปม.	โครงการพัฒนาระยะ 2 ด้านบุคลากร	โครงการพัฒนาระยะ 3 ด้านนิสิต	เริ่มใช้ระบบ	ระบบบริหารจัดการทรัพยากรระดับองค์กรของมหาวิทยาลัย ที่ร่วมกันพัฒนาโดยหน่วยงานต่างๆ	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	

STG5: SO10: Modern HR Management

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : 10.1 ปรับระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น โดยให้มีสวัสดิการหลักและสวัสดิการทางเลือก

10.2 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อออนไลน์มาช่วยในการเป็นเครื่องมือบริหารจัดการ

10.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานการบริหารงานบุคคลใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบปฏิบัติการใหม่ ที่รวดเร็วและคล่องตัว

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 10.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมให้เข้ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผู้ประกอบการ	ร้อยละ	51.97	60	70	80	90	- จำนวนบุคลากรทั้งหมด - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมและพัฒนา	กองบริหารงานบุคคล	คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานที่จัดกิจกรรม	
KPI 10.2 การปรับปรุงกระบวนงานทาง HR Management ไปสู่กระบวนการทาง Digital	จำนวนระบบ	15	18	19	20	22	- กระบวนการทางด้าน HR Management ที่ให้บริการผ่าน ระบบเทคโนโลยี - แผนพัฒนาบุคลากรตาม Career Path (Retrain)	กองบริหารงานบุคคล	คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงาน	
KPI 10.3 มีการปรับปรุงสวัสดิการทางเลือก (Benefit Cafeteria)	จำนวนสวัสดิการทางเลือก	-	9	9	9	9	จำนวนสวัสดิการทางเลือก Flexible Benefit	กองบริหารงานบุคคล	คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงาน	

STG5: SO11: Quality Organization

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : 11.1 มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ยกระดับและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

11.2 การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน Driven to Sustainability

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 11.1 ผลการประเมิน EdPEx	คะแนน	165.75	180	200	250	300	รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีการศึกษา (หมวดที่ 1-7)	กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงาน	
KPI 11.2 ผลการจัดอันดับ SDGs	คะแนน	ผลคะแนนรวม SDG > 50 คะแนน	ผลคะแนนรวม SDG > 60 คะแนน	ผลคะแนนรวม SDG > 65 คะแนน	ผลคะแนนรวม SDG > 70 คะแนน	ผลคะแนนรวม SDG > 75 คะแนน	ผลการจัดอันดับด้านความยังยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย โดยมุ่งเน้น SDG 1,3,4,8,17 ปี 66 SDG 1 49 คะแนน, SDG 3 ได้ 57 คะแนน , SDG 4 ได้ 27 คะแนน, SDG 8 ได้ 58.9 คะแนน, SDG 17 ได้ 49.5 คะแนน	กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงาน	
KPI 11.3 ผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ	เลขานุการคณะกรรมการบริหารด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (กองอาคารสถานที่)		

STG5: SO12: Resources Management (Asset Management/Resource Allocation)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : การบริหารจัดการทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงิน คณะและมหาวิทยาลัยสามารถนำรายได้จาก Social Services : SS ไป Cover กองทุนเกื้อกูล

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	หน่วยนับ	Baseline	ค่าเป้าหมายรายปี				รายการข้อมูล (Common Datasets)	กลไกการดำเนินงาน		
		2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	หน่วยงานที่ดำเนินการร่วม	Outsource
KPI 12.1 จำนวนการเกิดขึ้นของ Social Services (SS)	หน่วย	4	6	7	8	9	ชื่อ Social Services (SS) และ วัตถุประสงค์	งานบริหารความเสี่ยง	คณะ วิทยาลัย	
KPI 12.2 รายได้ที่ได้จาก Social Services (SS)	บาท	15.9 ล้าน	เพิ่มขึ้น 5% จากปีก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% จากปีก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% จากปีก่อนหน้านี้	เพิ่มขึ้น 5% จากปีก่อนหน้านี้	- รายได้ที่ได้จาก SS ของปีงบประมาณปัจจุบัน - รายได้ที่ได้จาก SS ของปีที่ผ่านมา	งานบริหารความเสี่ยง	คณะ วิทยาลัย	

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society								
Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม								
Key Results :	มิติประเทศ					มิติของมหาวิทยาลัย	
	1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม			2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน		3. Frontier Research KPI	4. Rankings
	SROI	SDG 1	SDG 8	SDG 3	SDG 4		
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Quality Entrepreneurship Oriented Educationการศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ							
SO1: Personalized and Quality Education							
KPI 1.1 ร้อยละของนิสิตมีความคิดในการเป็นผู้ประกอบการ					●		●
KPI 1.2 จำนวนกิจกรรม/โครงการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ					●		●
KPI 1.3 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการรับรองในระดับชาติ					●		●
KPI 1.4 จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติที่ได้รับการรับรองใหม่ในแต่และปี					●		●
KPI 1.5 จำนวนรายวิชาสัมฤทธิบัตรที่เปิดสอนและมีผู้เรียน					●		●
KPI 1.6 จำนวนหลักสูตรระยะสั้น (Upskill Reskill) ที่เปิดสอนและมีผู้เรียน			●		●		●
SO2: Sustainable Student Life							
KPI 2.1 Student Well - Being Score - ดัชนีความผาสุกของนิสิต				●	●		●

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society								
Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม								
Key Results :	มิติประเทศ					มิติของมหาวิทยาลัย	
	1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม			2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน		3. Frontier Research KPI	4. Rankings
	SROI	SDG 1	SDG 8	SDG 3	SDG 4		
KPI 2.2 USR Activity - สัดส่วนของกิจกรรมที่นิสิตดำเนินการและมีผลกระทบต่อสังคม ต่อ กิจกรรมนิสิต - สมรรถนะผู้ประกอบการเพื่อสังคม - ร้อยละความพึงพอใจนายจ้าง				●	●		●
KPI 2.3 NU Entrepreneurial Sandbox - จำนวนระบบนิเวศพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการ - จำนวนผู้ร่วมเครือข่ายในระบบนิเวศ - จำนวนหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม - สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม				●	●		●
SO3: Alumni Engagement							
KPI 3.1 Alumni Career Service Center - จำนวนแฟลตฟอร์มการเข้าสู่อาชีพของมหาวิทยาลัย - จำนวนหลักสูตรหลักสูตรที่ให้บริการแก่ศิษย์ปัจจุบันที่กำลังจะจบการศึกษาและศิษย์เก่า - จำนวนหน่วยงานภาคีที่เปิดรับบุคลากรเข้าทำงาน - จำนวนที่เข้าใช้บริการแฟลตฟอร์ม					●		●

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society								
Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม								
Key Results :	มิติประเทศ					มิติของมหาวิทยาลัย	
	1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม			2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน		3. Frontier Research KPI	4. Rankings
	SROI	SDG 1	SDG 8	SDG 3	SDG 4		
KPI 3.2 Alumni Network					●		●
KPI 3.3 อัตราการเติบโตของเงินบริจาคจากศิษย์เก่า					●		●
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Global and Frontier Research การวิจัยแนวหน้าระดับโลก							
SO4: Research Ecosystem Development (International Exposure & Linkage)							
KPI 4.1 จำนวนทุนวิจัยเพิ่มขึ้น					●	●	●
KPI 4.2 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ Q1 & Q2 เพิ่มขึ้น					●	●	●
KPI 4.3 Citation Index ซึ่งบ่งบอกถึงคุณภาพงานวิจัย เพิ่มขึ้น					●	●	●
KPI 4.4 จำนวนงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น					●	●	●
KPI 4.5 จำนวนผลงานที่ได้รับการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์หรือถ่ายทอดเทคโนโลยี					●	●	●

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society							
Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม							
Key Results :	มิติประเทศ					มิติของมหาวิทยาลัย	
	1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม			2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน		3. Frontier Research KPI	4. Rankings
	SROI	SDG 1	SDG 8	SDG 3	SDG 4		
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Knowledge Transfer For Engagement Society การถ่ายทอดความรู้ สู่สังคมแห่งการมีส่วนร่วม							
SO5: University and Society Collaboration for Sustainable well-being							
KPI 5.1 ผลกระทบ (Impact) ที่เกิดกับชุมชนที่รับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	●	●	●	●			
SO6: Innovation-driven Economic Community							
KPI 6.1 มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการ - รายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือ ต้นทุนที่ลดลง - รายได้ที่เกิดขึ้นจากทรัพย์สินทางปัญญาหรือเกิดจากองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	●	●	●				
KPI 6.2 จำนวน Startup ที่เกิดจากการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	●	●	●				
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Cultural Ecosystem Service การให้บริการระบบนิเวศทางวัฒนธรรม							
SO7: Local Wisdom and Cultural Diversity Knowledge Management							
KPI 7.1 จำนวน Visit ใน Museum & Gallery			●		●		

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society								
Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม								
Key Results :	มิติประเทศ					มิติของมหาวิทยาลัย	
	1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม			2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน		3. Frontier Research KPI	4. Rankings
	SROI	SDG 1	SDG 8	SDG 3	SDG 4		
KPI 7.2 ปริมาณข้อมูลในฐานข้อมูล			●		●		
KPI 7.3 จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร			●		●		
SO8: Uplift Local Wisdom for Creative Economy							
KPI 8.1 มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการยกระดับภูมิปัญญา	●	●	●				
KPI 8.2 จำนวนผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาที่ได้รับการยกระดับ	●	●	●				
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Sustainability Organization องค์กรที่ยั่งยืน							
SO 9: Digital Transformations							
KPI 9.1 ระบบการบริหารจัดการด้าน IT ที่ได้มาตรฐานสากล	●	●	●		●		●
KPI 9.2 กระบวนการบริหารงานหลักของหน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักงานอธิการบดีถูกพัฒนาไปสู่การใช้ระบบดิจิทัล	●	●	●		●		●
KPI 9.3 มีการพัฒนาระบบระบบบริหารจัดการทรัพยากรระดับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับภารกิจองค์กร	●	●	●		●		●
SO 10: Modern HR Management							
KPI 10.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมให้เข้ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผู้ประกอบการ					●	●	●

มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society								
Objective : ภายในปี 2570 ประเทศจะมีงานวิจัย องค์ความรู้ และบริการทางวิชาการ ที่สร้างผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง และมหาวิทยาลัยเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม								
Key Results :	มิติประเทศ					มิติของมหาวิทยาลัย	
	1. การยกระดับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม			2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน		3. Frontier Research KPI	4. Rankings
	SROI	SDG 1	SDG 8	SDG 3	SDG 4		
KPI 10.2 การปรับปรุงกระบวนงานทาง HR Management ไปสู่กระบวนการทาง Digital					🟠	🟠	⚫
KPI 10.3 มีการปรับปรุงสวัสดิการทางเลือก (Benefit Cafeteria)					🟠	🟠	⚫
SO 11: Quality Organization							
KPI 11.1 ผลการประเมิน EdPEx					🟠		🟠
KPI 11.2 ผลการจัดอันดับ SDGs		🟠	🟠	🟠	🟠		🟠
KPI 11.3 ผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน					🟠		⚫
SO 12: Resources Management (Asset Management/Resource Allocation)							
KPI 12.1 จำนวนการเกิดขึ้นของ Social Services (SS)			🟠				
KPI 12.2 รายได้ที่ได้จาก Social Services (SS)			🟠				

🟠 D (ความเด่น) = ยุทธศาสตร์ที่ต้องการมุ่งเน้น (Distinguished KPI's-D)

⚫ A (ความดี) = คงคุณภาพ (Acceptable-Level KPI's-A)

ส่วนที่ 4

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตาม ประเมินผล และบริหารความเสี่ยง

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนที่ใช้เพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย และการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ พัฒนาผลงานวิจัยให้มีคุณภาพสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ รวมทั้งได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนการมุ่งขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งสังคมผู้ประกอบการ ที่มีการบริหารจัดการอย่างประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามพันธกิจต่าง ๆ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนต่อไปจึงจำเป็นต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถติดตามและประเมินผลกา รดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย และเพื่อให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานและร่วมกันขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)
2. การกำหนดผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย

ในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฯ ในระดับมหาวิทยาลัย โดยได้ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอด กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต ศิษย์เก่า และศิลปวัฒนธรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 2 รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต ศิษย์เก่า และศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

4.2 การจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยกำหนดให้หน่วยงานภายในจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณและจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยกำหนดให้หน่วยงานคำนึงถึงตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีการจัดทำคู่มือและรายละเอียดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ผ่านโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ และจะช่วยผลักดันให้เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมมหาวิทยาลัยสัมฤทธิผล

4.3 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัย www.nu.ac.th และเว็บไซต์ของกองแผนงาน www.plan.nu.ac.th และการแจ้งเวียนผ่านระบบ e-document เพื่อให้เกิดการรับรู้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) อย่างทั่วถึง

4.4 การติดตามประเมินผล

การรายงาน ติดตาม และประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ฯ จะดำเนินการติดตามผ่านแผนปฏิบัติการประจำปีโดยกำหนดให้หน่วยงานรายงานผลงานตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์ เป็นรายเดือน และรายงานผลการดำเนินงานเมื่อดำเนินโครงการแล้วเสร็จ โดยกองแผนงานจะรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบและรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย และนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาวิเคราะห์ ทบทวน ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งการปรับแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

4.5 ประเด็นความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยนเรศวรบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องก้าวไปสู่การเป็น **"มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ : University for Entrepreneurial Society"** มหาวิทยาลัยจึงตระหนักถึงการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน โดยผ่านกลไกของคณะดำเนินงานความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้พบว่าปัจจัยหลักที่จะส่งผลต่อการไม่บรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งปัจจัยจากภายนอก ปัจจัยจากภายใน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสรุปประเด็นความเสี่ยง เป็น 6 ประเด็น ดังนี้

1) University Business Model and organization structure ในรูปแบบเดิม ไม่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน (รายได้ต่ำ/ต้นทุนสูง)
2) Education Delivery หลักสูตรที่มหาวิทยาลัยมี อาจไม่ตอบโจทย์ด้านการเรียนการสอนในปัจจุบันและอนาคต (รายได้จากการเรียนการสอน มีแนวโน้มลดลง)
3) สัดส่วนของงานวิจัย/บริการวิชาการ ในระดับ Frontier มีน้อย และการต่อยอดและการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจยังมีน้อย
4) ปัญหาสุขภาวะในเชิงอารมณ์ของบุคลากรและนิสิต (Biological AGING ของคนในองค์กร)
5) มหาวิทยาลัยขาด Data Analytic Center และ Cyber Security (ขาดการป้องกันถูกโจรกรรมข้อมูลทางไซเบอร์ การถูกโจมตีและการถูกคุกคามระบบสารสนเทศ)
6) ความเสียหายและความไม่ปลอดภัยที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานห้องปฏิบัติการ อาคาร และสิ่งแวดล้อม

ซึ่งประเด็นทั้ง 6 ประเด็นนี้ จะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อดำเนินการวางแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management) อย่างสร้างสรรค์ เพื่อวางแนวทางในการนำประเด็นความเสี่ยงนั้นมาสร้างให้เกิดประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด

ภาคผนวก

1. กรอบระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

กรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อร่วมกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 โดยคณะทำงาน ฯ ได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและการจัดทำแผนกลยุทธ์มาบรรยายและอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจ การใช้เทคนิค แนวคิด ในการวิเคราะห์ศักยภาพภายในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างโอกาสในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยให้แก่ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนักงานอธิการบดี/กอง/สถาน บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน และได้ร่วมระดมความคิดในการจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570 (Strategy House) และการจัดทำ Work Breakdown Structure ที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570

ต่อมาคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ฉายภาพอนาคตและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยนำเสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อรับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยและนำเสนอผ่านเวทีผู้บริหารพบประชาคมมหาวิทยาลัยนเรศวร และรองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ และคณะทำงานฯ ร่วมประชุมสัญจรถ่ายทอด (Strategic Alignment) (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 สู่ระดับหน่วยงาน เพื่อมอบนโยบายให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงาน และบุคลากรมหาวิทยาลัย พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนภายในมหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570 อย่างเป็นทางการ และเข้าสู่กระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงานต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 26

ภาพที่ 26 กรอบระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570

2. ประเด็นความท้าทาย

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา กฎหมาย สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี สถานการณ์ภาวะการที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันโดยเฉพาะในความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization) อย่างก้าวกระโดดได้ส่งผลกระทบในวงกว้าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการใช้ชีวิต รูปแบบธุรกิจ สภาพแวดล้อมในเชิงเศรษฐกิจและสังคม รวมไปถึงรูปแบบการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นั้นได้ถูกเรียกว่าสภาพแวดล้อมแบบ VUCA กล่าวคือสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) จากบริบทของปัจจัยทางสังคมที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน จึงเป็นเหตุผลทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมไปถึงวงการอุดมศึกษาทั่วโลกจำเป็นจะต้องเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเงินของโลก สงครามการค้าระหว่างประเทศ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร รวมถึงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ส่งผลกระทบไปทั่วโลกและได้ทำให้โลกปัจจุบันกลายเป็นโลกแบบ VUCA ที่เห็นภาพชัดที่สุด

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคดิจิทัลทำให้ทั้งคุณวุฒิ (Qualifications) และการเรียนการสอน (Pedagogy) ที่ได้จากมหาวิทยาลัยด้วยแนวทางแบบดั้งเดิมกลายเป็นเรื่องล้าสมัย และด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองจนถึงรากฐาน (Transform) เพื่อให้ยังคงเป็นสถาบันที่มีคุณค่าและยังสอดคล้องจำเป็นกับโลกในอนาคต อาทิ รูปแบบการเรียนการสอน องค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น การบริหารจัดการทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การพัฒนาในเชิงกายภาพเหล่านี้เป็นต้น ทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทที่เปลี่ยนไปของสภาวการณ์ ณ ปัจจุบัน ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร

ในปัจจุบันประเทศทั่วโลกต่างเผชิญกับสภาวการณ์เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุซึ่งเป็นผลมาจากการลดลงของอัตราการเกิดและอัตราการตายของประชากรในโลก โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น กลุ่มประเทศยุโรป และประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น หากพิจารณาในบริบทของประเทศในกลุ่มอาเซียนแล้วจะพบว่ากลุ่มประเทศอาเซียนนั้นก็กำลังเผชิญกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเช่นกัน ซึ่งจากการคาดการณ์จำนวนประชากรสูงวัยของสหประชาชาติ (United Nations) พบว่าภูมิภาคอาเซียนจะมีอัตราการเติบโตของประชากรวัยชราสูงถึง 430 เปอร์เซ็นต์ ในระหว่างปี ค.ศ. 2000 - 2050 ซึ่งสูงที่สุดในภูมิภาคเอเชียและหากพิจารณาภายในกลุ่มประเทศอาเซียนเองแล้วจะเห็นได้ว่าประเทศสมาชิกแต่ละประเทศมีการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุด้วยความเร็วที่แตกต่างกัน โดยประเทศที่เผชิญกับปัญหาดังกล่าวมากที่สุด ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์และประเทศไทยที่แม้ว่าจำนวนประชากรไทยจะยังคงเพิ่มขึ้นโดยผลจากการคาดการณ์พบว่าจะเพิ่มขึ้นไม่เกินห้าล้านคนและเป็นไปได้ที่อาจจะเพิ่มขึ้นเพียงราวหนึ่งล้านคนจากจำนวนประชากรทั้งหมดที่มีในปัจจุบัน สาเหตุมาจากภาวะการเจริญพันธุ์ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าอัตราทดแทนตลอดช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ซึ่งมีแนวโน้มว่าอาจจะลดลงอีก อัตราการเจริญพันธุ์ที่ลดลงส่งผลให้

จำนวนเด็กเกิดใหม่ในประเทศไทยลดลงนับตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2513 เป็นต้นมา อีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายทศวรรษที่ผ่านมาส่งผลให้ประชากรสามารถมีอายุที่ยืนยาวขึ้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอายุและเพศของประชากร ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจะทำให้ประชากรวัยทำงานหรือแรงงานลดลง สัดส่วนคนวัยแรงงานต่อผู้สูงอายุจะเปลี่ยนไปจาก 6 คน : 1 คน ในปี 2550 เป็น 3 คน : 1 คน ในปี 2570 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551) และทำให้สัดส่วนการพึ่งพิง (Dependency Ratio) เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรจะส่งผลต่อรูปแบบการผลิต กล่าวคือประเทศที่มีการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจะมีการเพิ่มขึ้นของการสะสมทุนและการลดลงของประชากรวัยทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตมาสู่สินค้าที่เน้นใช้ปัจจัยทุนมากยิ่งขึ้น และลดการผลิตสินค้าที่เน้นใช้ปัจจัยแรงงานลง

ภาพที่ 27 อัตราการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอายุประชากร

สำหรับประเทศไทยมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิต การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรจะทำให้เกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนประชากรวัยเรียนที่เป็นฐานลูกค้าหลักนั้นมีจำนวนลดลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่อาศัยค่าใช้จ่ายจากค่าเล่าเรียนเป็นหลัก อาจได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรกจากรายได้ที่ลดลง ทั้งนี้ การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในอนาคต การศึกษาจะตอบโจทย์เรื่อง Multi-stage Life ชีวิตหลากหลายขั้นมากขึ้น เพราะวงจรของการศึกษาเปลี่ยนไป แทนที่จะผลิตเด็กตาม

เวลา 4 ปี ก็จะดูแลประชากรในวัยทำงาน วัยเกษียณเพิ่มมากขึ้นด้วย ทั้งในรูปแบบการบริการวิชาการ การวิจัย และการบริการสุขภาพ นับเป็นโอกาสที่สำคัญของการอุดมศึกษาไทยที่จะอยู่รอดในวิกฤตครั้งนี้

2.2 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีปรากฏให้เห็นเด่นชัดในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านการสื่อสารผ่านทางด่วนของข้อมูล (Information Superhighway) การสื่อสารโทรคมนาคมผ่านอุปกรณ์ Internet of Things (IoT) โดยอุปกรณ์จะเชื่อมต่อถึงกันครอบคลุมอุปกรณ์ทุกประเภท ตั้งแต่สมาร์ตโฟนไปจนถึงอุปกรณ์ครัวเรือน เช่น tablet คอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับระบบอัตโนมัติในอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีการทำงานที่ฉลาดขึ้น ในขณะเดียวกันผู้คนส่วนใหญ่ให้การตอบรับหรือตอบสนองต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นอย่างดี โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ตลาดแรงงาน โครงสร้างทางสังคม รวมถึงการดำเนินวิถีชีวิตที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital disruption) เปลี่ยนพฤติกรรม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565) สำหรับบริบทการศึกษาทำให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนทุกระดับการศึกษา ช่วยให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ เป็นแหล่งข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้พิการ ผู้สูงวัย เพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพให้มีชีวิตอยู่อย่างเป็นสุข รวมทั้งลดต้นทุนการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งผลให้ขยายบริการอุดมศึกษาไปได้ทั่วโลก เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการศึกษาอย่างกว้างขวาง ผลักดันให้เกิดอุดมศึกษาเพื่อมวลชน (Massification) นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยปรับรูปแบบการเรียนการสอนสู่ระบบ E-learning และ Digital Education หรือ MOOCs ที่เกิดประโยชน์กับผู้เรียนและประชาชนในวงกว้าง มี Online Resource ที่สามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งคอมพิวเตอร์และสมาร์ทโฟนที่เป็นแหล่งแสวงหาความรู้ของผู้เรียนเป็นการเรียนแบบผสมผสานผ่านสื่อออนไลน์ที่หลากหลายได้ทุกที่ทุกเวลา และนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับนักวิจัยสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้ได้อย่างรวดเร็ว เกิดเครือข่ายเชื่อมโยงองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ การเรียนการสอนและการเคลื่อนย้ายอาจารย์และนักศึกษา เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Economy) นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2561)

เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างผลกระทบต่ออุดมศึกษาเป็นวงกว้าง ทำให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงมากยิ่งขึ้น เช่น การแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย การรุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัยชั้นนำ การรุกของ Virtual University หรือ Online Course ของมหาวิทยาลัยชั้นนำ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารจัดการและหลักสูตร การเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนให้สอดรับกับการเกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งอาชีพที่เปลี่ยนแปลงตามทิศทางของกระแสโลก บัณฑิตต้องปรับตัวและมีทักษะทางดิจิทัลเทคโนโลยีที่เพียงพอ สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการปฏิวัติการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (Student-Centric) โดยเฉพาะลักษณะคนใน GEN-Z

ที่เกิดในยุคเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหาเหตุผลด้วยตนเอง และไม่ติดยึดกับกฎระเบียบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องการใบปริญญาบัตรอีกต่อไป (Non-degree programs) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือสร้างกลไกเชื่อมโยงองค์กรทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ภาคอุตสาหกรรม ศิษย์เก่าเกิด Social Engagement ที่แปลงพันธกิจของสถาบันไปสู่ภาคสังคม สร้างสังคมให้เข้มแข็ง ทั้งนี้บทบาทภาครัฐต้องให้การสนับสนุนในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการเกิดเครือข่ายความเร็วสูง เพื่อการศึกษาและการวิจัย ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลความรู้ ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าของสถาบันอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

2.3 แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ

สถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจโลก ณ ปัจจุบันมีความผันผวนและเปลี่ยนทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การแข่งขันในตลาดแรงงานที่รุนแรง ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นเหตุการณ์ที่สร้างผลกระทบไปทั่วโลก ไวรัสชนิดนี้ส่งผลให้การใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงอย่างมากและโดยฉับพลัน ไม่ว่าจะเป็นการหยุดบินของสายการบินทั่วโลก เพราะการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศและส่งผลกระทบไปถึงธุรกิจต่าง ๆ กันอย่างทั่วถึง ไม่มีภาคธุรกิจใดไม่ได้รับผลกระทบจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในครั้งนี้ จนเกิดภาวะการว่างงานทั่วโลกสูงขึ้น (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2564) จากข้อมูลรายงานแนวโน้มการจ้างงานทั่วโลกและประเด็นสังคม 2565 (World Employment and Social Outlook Trends, 2022) มีการคาดการว่าการว่างงานทั่วโลกจะยังคงสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จนถึงปี 2566 เป็นอย่างน้อย มีการประเมินว่าระดับการว่างงานในปี 2565 จะอยู่ที่ 207 ล้านคน เทียบกับ 186 ล้านคนในปี 2562 และคาดการณ์ว่าอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานทั่วโลกในปี 2565 จะยังต่ำกว่าอัตราปี 2562 ร้อยละ 1.2 (ILO Flagship Report, 2022) สำหรับประเทศไทยมีการสำรวจอัตราการว่างงาน โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า การว่างงานในไตรมาสหนึ่ง ปี 2565 มีจำนวนผู้ว่างงาน 6.1 แสนคน ลดลงจาก 7.6 แสนคน คิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 1.53 สำหรับผู้ว่างงานในระบบมีจำนวนลดลงจากไตรมาสหนึ่ง ปี 2564 แต่มีสถานการณ์การว่างงานที่เป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การว่างงานของผู้ที่ไม่เคยทำงานมาก่อนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น การว่างงานระยะยาวมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น และการว่างงานในกลุ่มแรงงานที่จบการศึกษาสูงโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษายังคงอยู่ในระดับสูง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2565) อย่างไรก็ตามรัฐบาลตั้งเป้าหมายภายในระยะ 20 ปี ประเทศจะต้องข้ามผ่านกับดักรายได้ปานกลางเป็นประเทศรายได้สูง ใช้กลไกการสร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมภายในประเทศ (Value–Based Economy) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและเศรษฐกิจ ให้เกิดการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง โดยขับเคลื่อนแนวคิดของการพัฒนาผ่านยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งกำหนดนโยบายกระจายการพัฒนาไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่จังหวัดชายแดนที่มีศักยภาพ 10

จังหวัด กำหนดเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ และวางเป้าหมายการลงทุนใน 13 กลุ่มกิจการเป้าหมาย เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศให้เข้มแข็ง ควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก

สถาบันอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่สร้างองค์ความรู้ และสร้างบุคลากรชั้นสูงของประเทศ จะต้องขับเคลื่อนพันธกิจของอุดมศึกษาในการสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรม ผลิตกำลังคน รวมทั้งการบริการวิชาการที่ได้รับการยอมรับ มีคุณภาพอย่างเพียงพอ เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาของรัฐบาล รองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ส่งผลให้ความคาดหวังต่อบทบาทของอุดมศึกษาที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบเคียงสมรรถนะกับประเทศต่าง ๆ ในโลก ส่งผลกระทบทำให้เกิดการแข่งขันของอุดมศึกษาที่มีความเข้มข้นและรุนแรงตามมา อาทิ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย การแข่งขันมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน รวมทั้งการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารจัดการอุดมศึกษาและวิทยาการยุคใหม่ต้องเชื่อมประสานความรู้ทักษะความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ มีความแกร่งในการปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นี่คือพื้นฐานสำคัญที่ต้องจัดปรับระบบนิเวศใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างสรรค์การเรียนรู้ของอุดมศึกษาให้ตอบโจทย์การมีงานทำในโครงสร้างเศรษฐกิจสังคมใหม่ ซึ่งท้าทายสถาบันการอุดมศึกษาทั้งวิธีคิด แนวปฏิบัติ และการปรับตัว แนวทางหนึ่งที่จำเป็นในการปรับตัวของการอุดมศึกษา คือการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม กลุ่มผู้ประกอบการ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อีกทั้งมีคุณภาพมาตรฐานตรงตามความต้องการของงานยุคใหม่ การสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรม คือการร่วมมือกับแหล่งความต้องการบุคลากร ที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมสร้างการเรียนรู้ ประสบการณ์การพัฒนาทักษะความรู้ยุคใหม่

2.4 การเมืองและกฎหมาย

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะสนับสนุนหรือผลักดันระบบอุดมศึกษาให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแนวทาง นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้การอุดมศึกษาเกิดการวางระบบบริหารที่มีพื้นฐานอยู่บนหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างให้การอุดมศึกษาสามารถดึงศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา และขับเคลื่อนพันธกิจอยู่บนอัตลักษณ์ของตนเองที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศ อีกทั้ง จากกระแสของการมีเสรีภาพของโลก ทั้งทางการเมืองทางความคิดและวิชาการก็กำลังส่งผลต่อคนรุ่นใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวิธีคิด การดำเนินชีวิตการศึกษาและการเลือกประกอบอาชีพที่เปิดกว้างมากขึ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงควรวางนโยบายหรือแนวทางที่ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวให้รับมือกับกระแสการเมืองโลกได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะการอุดมศึกษามีบทบาทและเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศ เป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้และการผลิตกำลังคนที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ มีความเป็นอิสระในเชิงการบริหารและทางวิชาการ มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน การขับเคลื่อนอุดมศึกษา

จำเป็นต้องขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและมีทิศทาง ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ และทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2561)

ในช่วงปี พ.ศ. 2542 เริ่มมีการเสนอให้สถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตั้งแต่ก่อตั้ง แนวคิดการปรับสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพื่อมุ่งยกระดับและพัฒนาการศึกษาไทยให้มีคุณภาพมากขึ้น ได้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำเสนอจุดเด่นประการหนึ่งคือการแบ่งเบาภาระงบประมาณแผ่นดิน ลดการพึ่งพางบประมาณจากรัฐบาล หรือการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐพึ่งพาตนเองมากขึ้น การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการส่วนใหญ่ไม่มีความคล่องตัวในการบริหารคน งบประมาณที่เป็นงบประมาณแผ่นดิน การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจต้องมอบจากหน่วยงานที่มีอำนาจเท่านั้น ความคล่องตัวในการบริหารเกิดขึ้นได้เฉพาะกับการใช้ทรัพยากรที่เป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น การที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถออกแบบระบบการบริหารงานที่เหมาะสมสำหรับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยได้เอง ผ่านการออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ โดยผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย โดยที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการจัดตั้งและยุบเลิกส่วนงานและหน่วยงานภายในส่วนงาน การบริหารวิชาการการอนุมัติหลักสูตร การบริหารจัดการวงเงินงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (แบบ Block Grant) ส่งผลให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวในการให้ทุนการศึกษา การจัดการทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล และการพัสดุเป็นอย่างมาก

ในขณะที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 140,406.1847 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2564 ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย 149,695.7147 ล้านบาท โดยจะเห็นว่ากระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้รับงบประมาณรายจ่ายลดลง จำนวน 9,289.5300 ล้านบาท มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวม 26 หน่วยงาน ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 71,001.2118 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.57 ของงบประมาณทั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 72,227.2414 ล้านบาท ซึ่งได้รับงบประมาณรายจ่ายลดลงจากปี 2564 จำนวน 1,226.0296 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.70 (สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2565) การได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินที่ลดลงผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ทั้งในแง่ของการสร้างรายได้ เช่น การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดมากขึ้น พัฒนาหลักสูตรร่วมกันกับสถานประกอบการ การให้บริการเชิงวิชาการสำหรับบุคลากรขององค์กรภายนอก การให้บริการสุขภาพที่มีมาตรฐานสากล การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน การแบ่งปันทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน เหล่านี้เป็นต้น

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยควรเล็งเห็นความสำคัญของการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือและแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากภายนอกมากขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมแบบ VUCA ปัจจัยทางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมืองล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน โดยทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งผู้ขับเคลื่อน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพปัจจัยดังกล่าว การกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาเป็นประเด็นท้าทายสำคัญที่ทำให้ระบบอุดมศึกษาตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ แต่การกำหนดเป้าหมายมักประสบปัญหาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือเสมอ โดยเฉพาะในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างการวางแผนการผลิตกำลังคน (Planned Approach) กับการใช้กลไกการตลาด (Market Approach) ทั้งนี้การวางแผนการผลิตกำลังคนอาจจะมุ่งเน้นสาขาที่เป็นรัฐบริการ เช่น การผลิตแพทย์ และสาขาที่เกี่ยวเนื่องกับบริการทางการแพทย์ การผลิตครู และการผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเป็นการเฉพาะ ส่วนการใช้กลไกการตลาดเป็นการให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจกับความต้องการกำลังคนตามสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละสถาบัน และประมวลภาพรวมในลักษณะการตอบสนองด้านอุปทาน ซึ่งจะต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามความต้องการของตลาดแรงงาน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2561)

2.5 การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากภายนอก (External Business Challenge and Trend)

ในยุคของดิจิทัลที่ทำให้สภาวการณ์การแข่งขันของโลกและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการจัดทำแผ นยุทธศาสตร์โดยเริ่มต้นจากการคาดการณ์และค้นหาความเป็นไปได้ของอนาคตที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และกำกวม (Ambiguity) ที่จะส่งผลสร้างภาพในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ของมหาวิทยาลัยด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยประเด็นความท้าทายที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นประเด็นความท้าทายจากภายนอก (External Factor) และ ความท้าทายจากภายใน (Internal Factor) ดังนี้

ระดับโลก (Global)

แรงผลักที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลางอิง
Climate Change	- การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกทำให้เกิดภาวะโลกร้อนมีผลทำให้มวลน้ำแข็งละลายและการระเหยเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบทางกายภาพหลายประการ เช่น การเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเล ความแปรปรวนระบบนิเวศทางทะเล ความแปรปรวนสภาพอากาศ (ภัยแล้ง อุทักภัย วาตภัย PM2.5 แผ่นดินไหว) เป็นต้น - ประเทศไทย มีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในเชิงลบเป็นอันดับที่ 9 ของโลกจาก 180 ประเทศ	- มหาวิทยาลัยมีแนวทางการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมทีมี Impact ระดับโลกและระดับประเทศ	- https://www.greennetworkthailand.com - German Watch (2021). Global Climate Risk Index 2021. Germanwatch e.V., Bonn สืบค้นจากเว็บไซต์ www.germanwatch.org
Emerging Diseases	โรคอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน เป็นโรคที่เกิดจากสัตว์และมีการติดต่อระหว่างสัตว์สู่คน ซึ่งส่งผลกระทบทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ	- การสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมส่งเสริมด้านยา วัคซีนในไทย ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย - การให้บริการดูแลชุมชนทางด้านจิตใจ สังคม	สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

แรงผลักที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลางอิง
		- การเรียนการสอนในแบบเดิม (Onsite) อาจใช้ไม่ได้หากมีความจำเป็นต้องหยุดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยต้องปรับการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ (Online)	
Technology Trend	เทคโนโลยีดิจิทัล AI และอัลกอริธึม การแปลงทุกอย่างเป็นดิจิทัลได้ถูกพบเจอในโลกธุรกิจและแวดวงการสื่อสารมากมาย รวมถึงเทรนด์การศึกษา (Education Trends) ในอนาคตจะเป็นการศึกษาทางไกล ห้องเรียนแบบไฮบริด โลกเสมือนจริง	- ปรับรูปแบบการลงทุนเทคโนโลยีให้เป็น Modernize อาทิ ใช้ AI ในการเรียนการสอน, มีห้องเรียนเสมือนจริง, มีการเสริมทักษะแรงงานขั้นสูงด้วยเทคโนโลยี - การศึกษามีการเรียนออนไลน์แบบ self-paced learning ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนเมื่อไรก็ได้ตามความต้องการของตัวเอง	Bernard Marr, “The Top 10 Tech Trends In 2023 Everyone Must Be Ready For”

ระดับประเทศ (National)

แรงผลักที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลางอิง
โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป	- ประเทศไทยมีอัตราการเจริญพันธุ์ที่ลดลงส่งผลให้จำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลง - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่พัฒนาขึ้นส่งผลให้ประชากรมีอายุที่ยืนยาวขึ้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอายุและเพศของประชากร	- จำนวนประชากรวัยเรียนลดลง - การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในอนาคต จะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรปัจจุบันให้เข้ากับบริบทของกลุ่มประชากรในวัยเรียน	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แรงผลักที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลอางอิง
	ประชากรวัยทำงานหรือแรงงานลดลง สัดส่วนคนวัยแรงงานต่อผู้สูงอายุจะเปลี่ยนไปจาก 6 คน : 1 คน ในปี 2550 เป็น 3 คน : 1 คน ในปี 2570		
GIG Economy	- ภาคธุรกิจมีแนวโน้มหันไปจ้างงานแบบสัญญาจ้างระยะสั้น หรือ Gig Workers มากขึ้นส่งผลให้การแข่งขันทางด้านทักษะของประชากรวัยแรงงานทุกสายอาชีพต้องมีสมรรถนะสูง ทักษะแรงงานสูง - การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอยู่บน Platform Online ต่าง ๆ - พฤติกรรมการตัดสินใจในการเรียนรู้ของเด็กยุคใหม่ให้ความสำคัญกับรายได้และผลประโยชน์ (GIG Economic)	- พลิกแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างรายได้รองรับ 3 ระดับ คือ ○ Advance skill ○ Personalize Education ○ Design ตามบริบทพื้นที่ New skill ที่สนับสนุนให้เกิดสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ / ความสามารถเชิงนวัตกรรม/ความสามารถในการปรับตัว/ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและให้ความสำคัญกับ SDG ทัศนคติ ความรู้ ทักษะ	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)
Education Policy	- การเกิดปฏิรูปการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนทุกระดับการศึกษา เปิดโอกาสให้เข้าถึงการศึกษาช่วยให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ เป็นแหล่งข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้พิการ ผู้สูงวัย เพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพให้มีชีวิตอยู่อย่างเป็นสุข - การเกิดการแข่งขันทางด้านอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลกที่เปิดให้บริการอุดมศึกษาได้ทั่วโลกโดยเฉพาะในรูปแบบ Online	- การพัฒนาหลักสูตรและระบบบริหารจัดการหลักสูตร Degree และ Non-Degree ที่ได้มาตรฐาน มีความหลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite อีกทั้งการพัฒนาระบบและฐานข้อมูลการสะสมหน่วยกิต (Credit Bank) สำหรับการศึกษาทุกช่วงวัยและการยกระดับสมรรถนะกำลังคนเพื่ออนาคต (Upskill/Reskill)	กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ระดับพื้นที่ (Local)

แรงผลักที่สำคัญ (Key Drive of Change)	สถานการณ์ (โดยย่อ)	ผลกระทบต่อการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัย	แหล่งข้อมูลางอิง
1 ใน 3 ภูมิภาคที่กำลังเคลื่อนตัวสูงสังคมผู้สูงอายุ	การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย (Aging Society) จังหวัดที่มีอัตราผู้สูงอายุสูงสุด 3 อันแรก คือ ลำปาง แพร่ และลำพูน ซึ่งมีอัตราผู้สูงอายุเกินกว่าร้อยละ 26 ของประชากรทั้งหมด ทั้ง 3 จังหวัดนี้ล้วนอยู่ในภาคเหนือ	การบรูณาการร่วมกันทุกภาคส่วนทั้งภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการดูแลผู้สูงอายุให้มีระดับคุณภาพในการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น ได้แก่ การมีสุขภาพที่ดี การมีที่อยู่อาศัย และการมีความมั่นคงในชีวิต	- กรมกิจการผู้สูงอายุ - สำนักงานสถิติแห่งชาติ
ชายแดนติดประเทศเพื่อนบ้าน	คาดการณ์สถานการณ์โรคที่ระบาดจากชายแดน ○ โรคที่มากับน้ำ ○ โรคที่มีแมลงเป็นพาหนะ ○ โรคที่มีคนเป็นพาหนะ	นโยบายในการให้ทุนการศึกษาในวิชาชีพที่ช่วยเป็นแนวป้องกันการเกิดโรคที่ระบาดจากชายแดน	กรมควบคุมโรคติดต่อ
รายได้ประชากรต่ำกว่าเส้นความยากจน	สถานการณ์ด้านความยากจนของประเทศไทยมักถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นในการแก้ไขปัญหาเป็นลำดับต้น ๆ ของประเทศ ไม่ว่าจะเป็น นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจ นโยบายสนับสนุน Soft Power ในครัวเรือน นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง และนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ SMEs เป็นต้น	การนำองค์ความรู้ การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไปถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้งในเชิงสาธารณะและเชิงพาณิชย์แบบบูรณาการร่วมกันกับทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับชุมชน สังคมและผู้ประกอบการให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยฐานนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยให้บริการให้มีรายได้ที่สูงขึ้น	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. บริบทการกำหนดแผนและนโยบายระดับประเทศที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

การจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570 จัดทำขึ้นภายใต้ความเชื่อมโยงกรอบการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกันเพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี : มีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้วิสัยทัศน์ *"ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน"* ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ดังนี้

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ: เป็นแผนระดับที่สองที่ใช้ขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 23 ประเด็น

หมายเหตุ : * คือ ยุทธศาสตร์/ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจมหาวิทยาลัย

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565

3) แผนปฏิรูปประเทศ : เป็นแผนการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ว่าด้วย *"ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคี สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ"* ประกอบด้วย 13 ด้าน ดังนี้

หมายเหตุ : * คือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจมหาวิทยาลัย

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565

4) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570):** เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการยกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยกำหนดทิศทางการพัฒนา ดังนี้

5 เป้าหมายหลัก 5 ตัวชี้วัด

13 หมุดหมาย

ที่มา: https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13, 2565

5) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570: เป็นกรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์ อววน. ทำหน้าที่เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศของ อววน. โดยประสานหน่วยงานกลไก รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัยให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ อววน. พ.ศ. 2566 - 2570 จะเป็นกรอบชี้นำจุดเน้นเชิงนโยบายให้กับการทบทวนแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศรวมถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ โดยมีทิศทางการพัฒนา ดังนี้

ที่มา: กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565

6) แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570: การจัดทำแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 จัดทำขึ้นโดยใช้แนวทางตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 โดยได้กำหนดเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 ดังนี้

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.), 2565

7) แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570: เป็นแผนสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมได้ทบทวนและปรับปรุงแผน ฯ ให้สอดรับกับบริบทสังคมที่สำคัญในช่วง พ.ศ. 2566 - 2570 ตามกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 และจัดทำคู่ขนานไปกับแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 โดยกำหนดองค์ประกอบของแผนไว้ ดังนี้

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565

8) แผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา: แผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาเป็นการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตาม มาตรา 24 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดให้มีการจัดสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่มเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริม สนับสนุน ประเมินคุณภาพ กำกับดูแล และจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา ที่มีเป้าหมายและพันธกิจการดำเนินงานของสถาบันที่โดดเด่นและเฉพาะตัว โดยมีการจัดสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา

หมายเหตุ : * คือ กลุ่มที่มหาวิทยาลัยเลือกอยู่กลุ่มสถาบันอุดมศึกษานั้น

ในการจัดทำแผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณตามหัวข้อกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม

ที่มา: กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565

9) ทิศทางการพัฒนาภาคเหนือ Northern Direction 2566 - 2570: แผนพัฒนาภาคเหนือกำหนดเป้าหมายภาคเหนือเป็น“ฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ” ตามแนวคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์ สานสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่ สุขภาวะดี วิถีชีวิตยั่งยืน โดยมีแนวคิดการพัฒนาเป้าหมายภาพรวมของภาคเหนือ 4 C ดังนี้

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565

ประเด็นการพัฒนาภาคเหนือ มี 6 ประเด็น

10) ทิศทางการพัฒนาจังหวัดพิษณุโลก: เป้าหมายจังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2566 – 2570 จุดยืนจังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

ประเด็นการพัฒนา

11) ทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1: กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ พิษณุโลก เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ สุโขทัย และตาก กำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนา ดังนี้

ที่มา: กลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1, 2565

12) ระดับความสัมพันธ์แผน:

ภาพที่ 28 ระดับความสัมพันธ์ของแผนระดับที่ 1 - 3

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนทุกช่วงวัย (Lifelong Learning) ให้มีสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็น และรองรับสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วฉับพลัน (Disruption) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ของประเทศในระดับสากล และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับพื้นที่และประเทศ พร้อมกับมีความรักและภูมิใจในสถาบัน วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและประเพณีที่ดีงามของชาติ ทั้งนี้การสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนของมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการร่วมบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน

13) เชื่อมโยงแผนระดับต่างๆ และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 - 2570

แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ 2 ด้านการสร้างความสามารถการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนระดับที่ 2 แผนแม่บท 23 ประเด็น	**ประเด็นที่ 11** การพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิต **ประเด็นที่ 23** การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	**ประเด็นที่ 11** การพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิต **ประเด็นที่ 12** การพัฒนาการเรียนรู้ **ประเด็นที่ 13** การเสริมสร้างคนไทยมีสุขภาวะที่ดี **ประเด็นที่ 17** ความเสมอภาคและหลักประกันสังคม **ประเด็นที่ 23** การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม **ประเด็นอื่น ๆ** การดำเนินภารกิจพื้นฐานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์	**ประเด็นที่ 13** การเสริมสร้างคนไทยมีสุขภาวะที่ดี **ประเด็นที่ 23** การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	**ประเด็นที่ 23** การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม **ประเด็นอื่น ๆ** การดำเนินภารกิจพื้นฐานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)	**หมุดหมายที่ 1** เกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง **หมุดหมายที่ 2** การท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน **หมุดหมายที่ 4** การแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง **หมุดหมายที่ 5** ประตูการค้าการลงทุนและโลจิสติกส์ **หมุดหมายที่ 10** เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	**หมุดหมายที่ 12** กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง	**หมุดหมายที่ 10** เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ **หมุดหมายที่ 11** การลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	**หมุดหมายที่ 13** ภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ประชาชน
แผนระดับที่ 3 กรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 (อววน.)	**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้มีความสามารถในการแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และสถาบันวิจัยให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน	**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้าที่ก้าวหน้า ล้ำยุค เพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศในอนาคต	**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหาท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก	
แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ.2564 - 2570 (สป.อว.)	**ยุทธศาสตร์ 2** ส่งเสริมระบบนิเวศวิจัยอุดมศึกษา (Research Ecosystem Building)	**ยุทธศาสตร์ 1** พัฒนาศักยภาพคน (Capacity Building)		**ยุทธศาสตร์ 3** จัดระบบอุดมศึกษาใหม่ (Higher Education Transformation)
นโยบายของรัฐมนตรี อว.	3. ให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน อว. จับมือและมีส่วนร่วมกับพื้นที่และชุมชน เพื่อนำองค์ความรู้ไปพัฒนาชุมชนในพื้นที่ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยนั้น 6. ให้ขับเคลื่อนนวัตกรรมไทยที่ใช้ได้จริง เกิดผลจริง เช่น อว. Fair ตลาดนัดนวัตกรรมไทย ที่ทำให้ทุกคนอยากมาและเป็นพื้นที่ให้นักนวัตกร นักประดิษฐ์มาจัดแสดงผลงาน จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	2. ให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน อว. จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นพัฒนาทักษะ พร้อม Skill Certificate ในสาขาที่ประเทศต้องการ โดยการเก็บสะสมหน่วยกิตในระบบธนาคารหน่วยกิต สะสมหน่วยกิตในระบบธนาคารหน่วยกิตขับเคลื่อนงานวิจัยนำไปสู่การแก้ไขปัญหาปากท้องและเศรษฐกิจได้ 5. การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ให้เอาตัวชี้วัดด้านความสามารถ และความสำเร็จของนักศึกษาเพิ่มเติมจากความสามารถทางวิชาการ		4. ทุกหน่วยงานต้องไม่มีปัญหาทุจริต คอร์รัปชั่น การแต่งตั้ง-สรรหาต้องโปร่งใส และเป็นธรรม 7. การเดินทางเพื่อไปปฏิบัติภารกิจทั้งในและต่างประเทศ ให้คำนึงถึงประสิทธิภาพและผลประโยชน์ที่ประเทศจะได้รับ และต้องดำเนินการให้เหมาะสม ประหยัด คุ้มค่ากับงบประมาณ 8. ให้ดำเนินการสรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งที่ว่างในทุกหน่วยงานให้ครบถ้วนโดยเร็ว
แผนระดับหน่วยงาน แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566-2570	**ยุทธศาสตร์ 2 Global and Frontier Research** SO4: Research Ecosystem Development (International Exposure & Linkage) **ยุทธศาสตร์ที่ 3 Knowledge Transfer For Engagement Society** SO5: University and Society Collaboration for sustainable well-being SO6: Innovation-driven Economic Community **ยุทธศาสตร์ที่ 4 Cultural Ecosystem Service** SO7: Local Wisdom and Cultural Diversity Knowledge Management: SO8: Uplift Local Wisdom For Creative Economy	**ยุทธศาสตร์ 1 Quality Entrepreneurship Oriented Education** SO1: Personalized and Quality Education SO2: Sustainable Student Life SO3: Alumni Engagement **ยุทธศาสตร์ที่ 5 Sustainability Organization** SO10: Modern HR management	**ยุทธศาสตร์ที่ 5 Sustainability Organization** SO11: Quality Organization	**ยุทธศาสตร์ที่ 5 Sustainability Organization** SO9: Digital Transformations SO11: Quality Organization SO12 : Resources Management (Asset Management/Resource Allocation)

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการในอนาคต การบริหารจัดการความเสี่ยง ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกเรื่องและทุกด้าน ทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งหากไม่ได้รับการเอาใจใส่หรือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ก็จะนำไปสู่ความสูญเสีย ดังนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้จำแนกประเภทความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยง 7 ด้าน

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk : S)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรลุเป้าหมายตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย **ตัวอย่างเช่น** ขาดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์จนไม่สามารถกำหนดแผนการดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความด้อยประสิทธิภาพของกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาว **ตัวอย่างเช่น** อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จนอาจเกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประสิทธิภาพ (Productivity) **ตัวอย่างเช่น** การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หน่วยงานขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย ฯลฯ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ รวมถึงความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Health and safety) และกฎระเบียบทางกายภาพ เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร **ตัวอย่างเช่น** องค์กรได้รับความเสียหายจาการดำเนินการบริหารสัญญาจ้างจนเป็นเหตุให้งานไม่แล้วเสร็จส่งผลกระทบต่องบประมาณ
ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ต่าง ๆ (Event Risk : E)	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ **ตัวอย่างเช่น** การเกิดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่

โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ภาพที่ 29 โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<u>ระดับกำกับดูแลองค์กร (Governance)</u>

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อธิการบดี และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นคณะกรรมการ ที่มีบทบาทกำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ (Performance) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ของระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ฝ่าย

<u>ระดับบริหารจัดการ (Management)</u>

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งประกอบด้วย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีแบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ของประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่มอบหมายให้หน่วยงาน ในกำกับดูแลที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ตลอดจนเสริมสร้างและเชื่อมโยงการทำงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในประเด็นความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยต่อไป

<u>ระดับดำเนินการ (Execution)</u>

บทบาทหน้าที่ของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ของประเด็นในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน โดยมีตัวแทนฝ่ายบริหารของส่วนงาน/หน่วยงาน ทำหน้าที่กำกับ ดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างส่วนงาน/หน่วยงาน กับการทำงานระดับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ในแต่ละส่วนงาน/หน่วยงาน จะต้องมอบหมายผู้ประสานการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง (Risk Champion) ทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างส่วนงาน/หน่วยงานกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป

การบริหารความเสี่ยงจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้มองเห็นประเด็นที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการบรรลุตามแผนที่วางไว้ และนำประเด็นเหล่านั้นมาบริหารจัดการหรือควบคุมติดตาม โดยความเชื่อมโยงของลักษณะงานกับประเภทความเสี่ยง จะเป็นดังภาพ

ภาพที่ 30 ความเชื่อมโยงของลักษณะงานกับประเภทความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ต้องการให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ และการบริหารงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย กรอบการดำเนินงาน และขั้นตอนการปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1.วิเคราะห์องค์กร

1.1 หน่วยงานต้องจัดให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน พัฒนาแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เชิงนโยบาย จัดวางเป้าหมาย และวางแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) โดยต้องสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
1.2 หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสที่อาจให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งขึ้น หน่วยงานต้องนำประเด็นความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยเข้าร่วมวิเคราะห์
1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง หากพบปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้ดำเนินการรายงานปัจจัยนั้นสู่มหาวิทยาลัย
1.4 ในส่วนประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ให้ดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

2.การเตรียมข้อมูล

2.1 สิ่งสำคัญที่สุด ผู้บริหารขององค์กรต้องระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
2.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
2.3 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)

3.การระบุความเสี่ยง

3.1 หน่วยงานต้องดำเนินการพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งอาจสอดคล้องหรือแตกต่างกับความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย
3.2 จัดทำรายการความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory)
3.3 จัดกลุ่มความเสี่ยงเพื่อให้เกิดมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น ตามกลุ่มที่มหาวิทยาลัยกำหนด (SOFCERP)

4.การประเมินความเสี่ยง

4.1 หน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงแต่ละรายการใน 2 ด้าน คือ โอกาสที่อาจจะเกิด และผลกระทบ ตามช่วงคะแนนที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน ปรากฏตามตารางอภิธานศัพท์
4.2 คำนวณระดับความเสี่ยงจาก คะแนนโอกาส x คะแนนผลกระทบ
4.3 นำคะแนนมาจัดลำดับความสำคัญ ตามคะแนนจากมากไปน้อย เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง

5.การตอบสนองความเสี่ยง

5.1 เลือกความเสี่ยงในลำดับแรกที่มีความสำคัญมากำหนดนโยบาย วิธีการจัดการ หรือแนวปฏิบัติที่จะตอบสนองความเสี่ยง มีการปฏิบัติตามวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้
5.2 มหาวิทยาลัยมีแนวทางวิธีการจัดการความเสี่ยง สรุปไว้ทั้งสิ้น 5 แนวทาง ปรากฏตามตารางอภิธานศัพท์

6.การติดตามและทบทวน

6.1 หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
6.2 ในการทบทวนต้องมีการพิจารณาปัจจัยสำคัญทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจมีผลต่อโอกาสเกิดความเสี่ยงตามรายการที่กำหนดไว้

7.สื่อสารและรายงาน

7.1 หน่วยงานต้องจัดให้มีการสื่อสารในรูปแบบ TWO-WAY Communication ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
7.2 จัดให้มีการสื่อสารในรูปแบบที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กรระหว่างหน่วยงานภายใน (Across Divisions) และหน่วยงานภายนอก

ภาพที่ 31 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานและหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

1) ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กร

หน่วยงานต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้การตั้งรายการเหตุการณ์เสี่ยงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจน

2) ขั้นตอนการเตรียมข้อมูล

ก่อนเริ่มดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อให้แนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สิ่งที่พึงดำเนินการ คือ

(1) ผู้บริหารต้องระบุ และแถลงถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

(2) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

(3) อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในทุกระดับในประเด็นของการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับหน่วยงาน (Risk Appetite) โดยหน่วยงานต้องกำหนดตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว โดยระบุเป็นค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วง อย่างไรก็ตามหน่วยงานสามารถกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามรายปัจจัย

3) ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Identification)

1) การพิจารณาความเสี่ยงหรือเหตุการณ์เสี่ยงต้องให้ความสำคัญเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยอาจแบ่งระดับของปัจจัยตามรูปแบบของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยระดับโลก (Global) อาทิ ความกังวลเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ วิกฤตจากภัยธรรมชาติ โรคระบาด การเกิดสงคราม เป็นต้น

(2) ปัจจัยระดับภูมิภาค (Regional) อาทิ การเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุในภูมิภาคเอเชีย การเปลี่ยนแปลงความร่วมมือระดับกลุ่มประเทศภายในอาเซียน เป็นต้น

(3) ปัจจัยระดับชาติ (National) อาทิ การเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศ การปรับกฎระเบียบทางเกี่ยวข้องกับงบประมาณและการศึกษาในระดับประเทศ เป็นต้น

(4) ปัจจัยระดับองค์กร (Cooperate) อาทิ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความเสี่ยงของยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(5) ปัจจัยระดับส่วนงาน (Organizational) อาทิ การลดลงของจำนวนนิสิต การลดลงของปริมาณทุนวิจัยภายในคณะ เป็นต้น

2) เทคนิคที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงนั้นมีหลายวิธีและหลายเทคนิค โดยอาจใช้ประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey) การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking) คลังฐานข้อมูลความเสี่ยง (Event Inventories) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกฝ่าย (Workshop) เป็นต้น

3) ในการระบุความเสี่ยงทุกรายการ หน่วยงานต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบเชิงบวก และเชิงลบ ดังนั้นต้องดำเนินการระบุวัตถุประสงค์ รายการความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ และ/หรือ สอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจงานประจำที่สำคัญในระดับหน่วยงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ในระดับมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

4) ในการวิเคราะห์รายการความเสี่ยง (Risk Inventory) หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ ควรจัดกลุ่มตามประเภทที่มหาวิทยาลัยกำหนด แบ่งเป็น **S-O-F-C-E-R-P** คำอธิบายปรากฏตามตารางอภิธานศัพท์

5) รายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้อีกด้วย

4. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยทุกหน่วยงานต้องดำเนินการประเมินและสรุปความเสี่ยงในแต่ละกลุ่มออกมาเป็นรายงานตามแบบฟอร์ม

ตารางที่ 6 แสดงการประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (แดง) (Extreme: E)	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที (ถ่ายโอนความเสี่ยง มีแผนแก้ไข หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง)
ระดับความเสี่ยงสูง (ส้ม) (High: H)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงมาก (ควบคุมความเสี่ยง มีแผนควบคุมความเสี่ยง)
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (เหลือง) (Medium: M)	ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ยอมรับความเสี่ยง มีมาตรการติดตาม)
ระดับความเสี่ยงต่ำ (เขียว) (Low: L)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม (ยอมรับความเสี่ยง)

โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	ความหมาย
1	โอกาสเกิดน้อยมาก
2	โอกาสเกิดน้อย
3	โอกาสเกิดปานกลาง
4	โอกาสเกิดสูง
5	โอกาสเกิดสูงมาก

และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลกระทบ ดังนี้

ระดับ	ความหมาย
1	ความรุนแรงเกิดน้อยมาก หรือ ความเสียหายน้อยมาก
2	ความรุนแรงเกิดน้อย หรือ ความเสียหายน้อย
3	ความรุนแรงเกิดปานกลาง หรือ ความเสียหายอยู่ในระดับปานกลาง
4	ความรุนแรงเกิดสูง หรือ ความเสียหายอยู่ในระดับมาก
5	ความรุนแรงเกิดสูงที่สุด หรือ ความเสียหายอยู่ในระดับมากที่สุด

หมายเหตุ : ความรุนแรงหรือความเสียหาย อาจวัดค่าในรูปแบบทางการเงิน (Financial Impact) และไม่ใช่รูปแบบทางการเงิน (Non-Financial Impact)

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว), (2565). **กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570.** กรุงเทพ: สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว), (2564). **โครงการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University).** กรุงเทพ: https://reinventing.mhesi.go.th/

มหาวิทยาลัยนเรศวร, (2561). **รายงานประจำปี 2561 มหาวิทยาลัยนเรศวร.** พิษณุโลก: http://www.plan.nu.ac.th/?page_id=944

มหาวิทยาลัยนเรศวร, (2562). **รายงานประจำปี 2562 มหาวิทยาลัยนเรศวร.** พิษณุโลก: http://www.plan.nu.ac.th/?page_id=891

มหาวิทยาลัยนเรศวร, (2563). **รายงานประจำปี 2563 มหาวิทยาลัยนเรศวร.** พิษณุโลก: http://www.plan.nu.ac.th/?page_id=838

มหาวิทยาลัยนเรศวร, (2564). **รายงานประจำปี 2564 มหาวิทยาลัยนเรศวร.** พิษณุโลก: http://www.plan.nu.ac.th/?page_id=1421

มหาวิทยาลัยนเรศวร, (2565). **รายงานประจำปี 2565 มหาวิทยาลัยนเรศวร.** พิษณุโลก: http://www.plan.nu.ac.th/?page_id=2082

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาภาค พ.ศ. 2566 – 2570.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ (ก.น.บ.).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570).** ราชกิจจานุเบกษา. http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, (2565). **แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570.** นนทบุรี: บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด.

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, (2563). **แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570.** นนทบุรี: บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด.

สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, (2563). **แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาวตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.), (2564). **แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ. 2566 - 2570.** สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาวตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.). https://www.tsri.or.th/content/31/thailand-sri-plan/

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2564). **แผนการปฏิรูประเทศ (ฉบับปรับปรุง).** ราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1, (2564). **แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 (พ.ศ. 2566 – 2570).** พิษณุโลก: กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเหนือ กลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1.

สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก. (2564), **แผนพัฒนาจังหวัดพิษณุโลก (พ.ศ. 2566 – 2570).** พิษณุโลก: กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก. http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2562). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2551). **“วิสัยทัศน์ประเทศไทย สู่ปี 2570”** เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2551. (2551, 15 สิงหาคม). นนทบุรี.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2562). **สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ.

คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ 02402/2565

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวร

ที่ 02402 /2565

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

.....

เพื่อการกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570)

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 มาตรา 20 มาตรา 21 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศรินทร์ทิพย์ แทนธานี — ประธานกรรมการ
   รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กำพล ทรัพย์สมบูรณ์ — กรรมการ
   รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.กรกนก อิงคนินันท์ — กรรมการ
   รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ตันรัตนวงศ์ — กรรมการ
   รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา พัดเกตุ — กรรมการ
   รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
6. ดร.พิสุทธิ์ อภิชยกุล — กรรมการ
   รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี
7. ดร.จรัสดาว คงเมือง — กรรมการ
   รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต ศิษย์เก่าและศิลปวัฒนธรรม
8. ดร.เจษฎา วิชาพร — กรรมการ
   คณะเกษตรศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ช.วยากรณ์ เพ็ชญไพศิษฎ์ — กรรมการ
   คณะวิทยาศาสตร์

/10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาจรีย์.....

10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาจรีย์ ทองสนิท กรรมการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์
11. ดร.วราภรณ์ มามี กรรมการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ
12. ดร.เจษฎา โพธิ์จันทร์ กรรมการ
คณะโลจิสติกส์และดิจิทัลซัพพลายเชน
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสกสรร สุขะเสนา กรรมการ
วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน
14. ดร.สหัถยา ทองสาร กรรมการ
วิทยาลัยพลังงานทดแทนและสมาร์ตกริดเทคโนโลยี
15. ทันตแพทย์ พิชิต งามวรรณกุล กรรมการ
คณะทันตแพทยศาสตร์
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์ บดินทร์ บุตรธรรม กรรมการ
คณะแพทยศาสตร์
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนชฎาวรรณ อยู่นาค กรรมการ
คณะพยาบาลศาสตร์
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยงค์ จรเกตุ กรรมการ
คณะสหเวชศาสตร์
19. รองศาสตราจารย์ ดร.นิทรา กิจธีระวุฒิวงษ์ กรรมการ
คณะสาธารณสุขศาสตร์
20. รองศาสตราจารย์ ดร.อรสร สารพันโชติวิทยา กรรมการ
คณะเภสัชศาสตร์
21. รองศาสตราจารย์ ดร.อรระวี คงสมบัติ กรรมการ
คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์
22. ผู้ช่วยศาสตราจารย์หริรักษ์ โล่ห์พัฒนานนท์ กรรมการ
คณะนิติศาสตร์
23. ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง กรรมการ
คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุษา สุวรรณประเทศ กรรมการ
คณะมนุษยศาสตร์
25. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง กรรมการ
คณะศึกษาศาสตร์

/26. ดร.พุธิธาดา.....

26. ดร.พุธิธาดา เดชพิทักษ์ คณะสังคมศาสตร์	กรรมการ
27. นางสาวศรัณย์พร เกิดเกาะ วิทยาลัยนานาชาติ	กรรมการ
28. รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิจสนาโยธิน บัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
29. นายประจินต์ เมฆสุธีพิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
30. นางสาวรวิรรณ นาพิมพ์ สำนักหอสมุด	กรรมการ
31. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย วิชัย รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์	กรรมการและเลขานุการ
32. ดร.มาร์ฎา ชยทัตโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
33. นางสาวสุนีย์ ตั้งศรีวงศ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
34. นางรุ้งทอง ไวทยกุล	ผู้ช่วยเลขานุการ
35. นางสาววิภาภรณ์ อินทุยศ	ผู้ช่วยเลขานุการ
36. นางสาวนิตย์ระดี มาลัยทิพย์	ผู้ช่วยเลขานุการ
37. นางสาวชิดชนก ตุ้มพ่วง	ผู้ช่วยเลขานุการ
38. นางสาวปิ่นปินัทธ์ คำภู่	ผู้ช่วยเลขานุการ
39. นางพนิดา ควรหาเวช	ผู้ช่วยเลขานุการ
40. นางสาวธาริณี สิงหเดช	ผู้ช่วยเลขานุการ
41. นายพีระพล นกเผือก	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำ (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ แนวทางขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมและผู้รับผิดชอบ
3. จัดทำ (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. กำหนดรูปแบบ และกระบวนการรับฟังความคิดเห็น (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

/5. สรุปผลการรับฟัง.....

5. สรุปผลการรับฟังความคิดเห็น (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อปรับแก้ไข (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร แล้วนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัยต่อไป
6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
7. เรื่องอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศรินทร์ทิพย์ แทนธานี)
รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ 02403/2565

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

100

คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวร

ที่ 02403 /2565

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

.....

เพื่อการกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570)

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 มาตรา 20 มาตรา 21 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย วิชัย รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์	ประธานคณะทำงาน
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา พัดเกตุ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	คณะทำงาน
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อรรถกร ทองทา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	คณะทำงาน
4. รองศาสตราจารย์ ดร.สุขกิจ ยะโสธรศรีกุล คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	คณะทำงาน
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุษา สุวรรณประเทศ คณะมนุษยศาสตร์	คณะทำงาน
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ เนตยานันท์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร	คณะทำงาน
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรเดช ณ กรม คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร	คณะทำงาน
8. ดร.ภูวนาท ฟักเกตุ คณะโลจิสติกส์และดิจิทัลซัพพลายเชน	คณะทำงาน
9. ดร.มาร์ฎา ชยทัตโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์	คณะทำงานและเลขานุการ

/ 10. นางสาวสุนีย์.....

10. นางสาวสุนีย์ ตั้งศรีวงศ์ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
11. นางรุ้งทอง ไวทยกุล คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
12. นางสาววิภาภรณ์ อินทุยศ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
13. นางสาวนิตย์ระดี มาลัยทิพย์ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
14. นางสาวชิดชนก ตุ้มพ่วง คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
15. นางสาวปิ่นปินัทธ์ คำภู่ คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
16. นางพนิดา ควรหาเวช คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
17. นางสาวธาริณี สิงหเดช คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
18. นายพีระพล นกเผือก คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำ (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ แนวทางขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมและผู้รับผิดชอบ
3. จัดทำ (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. กำหนดรูปแบบ และกระบวนการรับฟังความคิดเห็น (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. สรุปผลการรับฟังความคิดเห็น (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อปรับแก้ไข (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร แล้วนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวรต่อไป
6. เรื่องอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศรินทร์ทิพย์ แทนธานี)
รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ 03140/2565

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร (เพิ่มเติม)

คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวร

ที่ 03140/2565

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร (เพิ่มเติม)

.....

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ 02403/2565 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อการกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570)

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 มาตรา 20 มาตรา 21 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย

1. ดร.สราวุธ สัตยากวี คณะทำงาน
   ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี
2. ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา คณะทำงาน
   ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พนัส นัถฤทธิ์ คณะทำงาน
   ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ดร.ยุทธพงษ์ ทองพบ คณะทำงาน
   ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม
5. สิบโทหญิง จรวยพร สุดสวาสดิ์ คณะทำงาน
   กองบริการการศึกษา
6. นางวาสนา พาใจดี คณะทำงาน
   กองบริการการศึกษา

/7. นายณรงค์ฤทธิ์.....

7. นายณรงค์ฤทธิ์ ยะตา กองบริการการศึกษา	คณะทำงาน
8. นางภัทริกา สิงห์สถิตย์ กองบริการการศึกษา	คณะทำงาน
9. นางเจนจิต นาคปรีชา กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะทำงาน
10. นายยุทธนา สงนรินทร์ กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะทำงาน
11. นายภวัต ภาชนะ กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะทำงาน
12. นางสาวเพ็ญพร ประไพพิณ กองการวิจัยและนวัตกรรม	คณะทำงาน
13. ดร.สมคิด คำแหง กองส่งเสริมการบริการวิชาการ	คณะทำงาน
14. ดร.เอกชัย โกมลกิตติ์ กองส่งเสริมการบริการวิชาการ	คณะทำงาน
15. นางสาวรัชฎาภรณ์ พร้าชาวนา กองส่งเสริมการบริการวิชาการ	คณะทำงาน
16. นางนิพัทธ์ เกษาพร กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	คณะทำงาน
17. นางสาววรรณชลี กุลศรีไชย กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	คณะทำงาน
18. นางสาวทัตทริยา เรือนคำ กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	คณะทำงาน
19. นายวชิรพงษ์ วงศ์ประสิทธิ์ กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	คณะทำงาน

/20. นางสาวปวีณา....

20. นางสาวปวีณา นัยนิตย์ กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	คณะทำงาน
21. นางศิริมาศ เสนารักษ์ กองกลาง	คณะทำงาน
22. นายมงคล กลั่นทรัพย์ กองกลาง	คณะทำงาน
23. นางสาวนันทิดา บุญชู กองกลาง	คณะทำงาน
24. ดร.จิระประภา ศรีปัตตา กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะทำงาน
25. นางสาวทัศนีย์ รังสยาธร กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะทำงาน
26. นางสาวพรภัทร เกษาพร กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะทำงาน
27. นางสาวลัดดาวัลย์ ชูสาย กองกฎหมาย	คณะทำงาน
28. นายชิยวัฒน์ สิงหะ กองกฎหมาย	คณะทำงาน
29. นางสาวรุจิพัชญ์ ทวีชัยกิติพงษ์ กองคลัง	คณะทำงาน
30. นางนภารัตน์ นาอ่อน กองคลัง	คณะทำงาน
31. นางสาวน้ำฝน พยอมชื่น กองคลัง	คณะทำงาน
32. นายอารมย์ จีนน้อย กองการบริหารงานบุคคล	คณะทำงาน

/33. นางวินิสา.....

33. นางวินิสา บุญคง คณะทำงาน
กองการบริหารงานบุคคล
34. นางสาวอังคณา อังกสิทธิ์ คณะทำงาน
กองการบริหารงานบุคคล
35. นายชัชวาลย์ หวานชะเอม คณะทำงาน
กองการบริหารงานบุคคล
36. นางปัทมา มีบุญ คณะทำงาน
กองการบริหารงานบุคคล
37. นางทัศณีย์ แย้มทัศน์ คณะทำงาน
กองการบริหารงานบุคคล
38. นางสาวพิชญ์สินี บริรุ่งมงคล คณะทำงาน
กองการบริหารงานบุคคล
39. นายรุ่งรัตน์ พระนาค คณะทำงาน
กองอาคารสถานที่
40. นายธนงศักดิ์ ด่อนดี คณะทำงาน
กองอาคารสถานที่
41. นายชัยรัตน์ โอชา คณะทำงาน
กองอาคารสถานที่
42. นายธนวัฒน์ พูลเขตนคร คณะทำงาน
กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
43. นายสุเมธ ขวัญเมือง คณะทำงาน
กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
44. นางสาวนันทวรรณ ประภักรางกูล คณะทำงาน
กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
45. นางศิริวรรณ กมลพัฒนะ คณะทำงาน
กองกิจการนิสิต

/46. นางสาวกมลทิพย์....

46. นางกมลทิพย์ กมลวรเดช คณะทำงาน
กองกิจการนิสิต
47. นางสาวธัญญารัตน์ อินทร์เมือง คณะทำงาน
กองกิจการนิสิต
48. นางพรธิดา บุญยะโรจน์ คณะทำงาน
กองกิจการนิสิต
49. นางสาวพรพรรณ ประมวลวุฒิรณ คณะทำงาน
กองกิจการนิสิต
50. นางสาวสิริกร ชูแก้ว คณะทำงาน
กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา
51. นายสรรทราย สุทธินนท์ คณะทำงาน
กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา
52. นางจิราภรณ์ คลอดเพ็ง คณะทำงาน
กองการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา
53. ผศ.ดร.พรนรินทร์ เทพาวราพฤกษ์ คณะทำงาน
สถานสัตว์ทดลองเพื่อการวิจัย
54. นางสาวนุชนาถ เหมือนทองดี คณะทำงาน
สถานสัตว์ทดลองเพื่อการวิจัย
55. นายจักรกฤษณ์ เฟื่องปรางค์ คณะทำงาน
กองพัฒนาภาษาและกิจการต่างประเทศ
56. นางสาวธนวัน ม่วงดี คณะทำงาน
คณะวิทยาศาสตร์
57. นายนภัสดล ยิ้มน้อย คณะทำงาน
คณะวิทยาศาสตร์

/หน้าที่.....

หน้าที่

1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำ (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ แนวทางขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมและผู้รับผิดชอบ
3. จัดทำ (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. กำหนดรูปแบบ และกระบวนการรับฟังความคิดเห็น (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. สรุปผลการรับฟังความคิดเห็น (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อปรับแก้ไข (ร่าง) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร แล้วนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวรต่อไป
6. เรื่องอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2565

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศรินทร์ทิพย์ แทนธานี)
รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

มติการประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ในการประชุม ครั้งที่ 320 (1/2567) วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2567

ระเบียบวาระที่ 4.3 การขออนุมัติ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570

ระเบียบวาระที่ 4.3 การขออนุมัติ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570 (กองแผนงาน)

นำเสนอที่ประชุม สภามหาวิทยาลัยนเรศวร
ครั้งที่ 320 (1/2567) เมื่อวันอาทิตย์ที่ 4 กุมภาพันธ์ 2567

มติที่ประชุม

1. อนุมัติ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570
2. มอบฝ่ายบริหาร เพิ่มเติมในเรื่องของ Objective and Key Results (OKR) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดผลลัพธ์ในวงกว้าง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุ พุทธวงศ์)
กรรมการและเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

มติการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ในการประชุม ครั้งที่ 22/2566 วันที่ 6 ธันวาคม 2567

ระเบียบวาระที่ 5.20 การขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 -2570

ระเบียบวาระที่ 5.20 **การขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2566 - 2570**

นำเสนอที่ประชุม คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ครั้งที่ 22/2566 **เมื่อวันที่** 6 ธันวาคม 2566

มติ ที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติ ดังนี้

1. เห็นชอบในหลักการ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2566 - 2570

2. มอบกองแผนงานประสานคณะ/วิทยาลัย โดยเฉพาะในกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อตรวจสอบแผนระดับหน่วยงานที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2566-2570 และดำเนินการปรับปรุงข้อมูลในส่วนดังกล่าวก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัย ในเดือนธันวาคม 2566

3. มอบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุ พุทธวงศ์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร