



แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๗

(อนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ วันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔)

# คำนำ

มหาวิทยาลัยบูรพาได้มีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓ และใช้เป็นแผนในการพัฒนา มหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าวมีระยะเวลาการสิ้นสุดแผนการดำเนินงานใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สภามหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยบูรพาได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงมีแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา อย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยเน้น OKRs เป็นสำคัญ มีการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อผลักดันมหาวิทยาลัยให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เชื่อมโยงกับทิศทางการอุดมศึกษา ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ประเทศ ตอบุ้ทโยทการพัฒนาระประเทศ เสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัย ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ เพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาและการสร้างบุคลากรคุณภาพสนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก เป็นกลไกหลักใน การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและเป็นที่ยิ่งในการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออก และเพื่อพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๗ จะสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางและแผนที่ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยให้ไปสู่เป้าหมาย และคณะผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าวจนแล้วเสร็จ

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยบูรพา

# สารบัญ

## ส่วนที่ 1

บทนำ	1
------	---

## ส่วนที่ 2

● ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567	3
- ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย	3
● การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	4
● แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ กับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา	15
● การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์	17
- การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา	17
- การจัดการศึกษา	19
- การวิจัยและการบริการวิชาการ	23
- การบริหารบุคลากร	27
- การประเมินคุณภาพภายใน	28
- การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	29
● การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์	31

## ส่วนที่ 3

● แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567	35
- วิสัยทัศน์ (Vision)	35
- พันธกิจ (Mission)	35
- ค่านิยม (Value)	36
- แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567	36
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์	41
- นโยบายและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2564 – 2567	42
● แพลตฟอร์มการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์	43
แพลตฟอร์ม 1 การยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับมาตรฐานสากลและการสร้างบุคลากรคุณภาพสนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก	43
แพลตฟอร์ม 2 การเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและเป็นที่ยั่งยืนในการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกอย่างยั่งยืน	50
แพลตฟอร์ม 3 การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	54
● การติดตามและประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา	63
● ภาคผนวก	
คำนิยาม	65

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

มหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งอยู่เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีพื้นที่ทั้งสิ้น 647 ไร่ และมีวิทยาเขต 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตจันทบุรี ตั้งอยู่ที่อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรีมีเนื้อที่ 450 ไร่ นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ที่อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี 776 ไร่ อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี 179 ไร่ และอำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด 897 ไร่ และวิทยาเขตสระแก้ว ตั้งอยู่ที่อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว มีเนื้อที่ 1,369 ไร่

ความเป็นมาก่อนที่จะมาเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา เริ่มในปี พ.ศ. 2492 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงขึ้นที่ซอยประสานมิตร อำเภอพระโขนง จังหวัดพระนคร จนถึงปี พ.ศ. 2497 จึงได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร” ต่อมาในปี พ.ศ. 2498 ได้ขยายวิทยาเขตออกไปอีก 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน และวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ในส่วนของวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสนได้มีการวางศิลาฤกษ์ ในวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 ที่ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี นับแต่นั้นมาวันที่ 8 กรกฎาคม ของทุกปีจึงเป็นวันคล้ายวันสถาปนามหาวิทยาลัย เรียกว่าวัน “แปดกรกฎ” วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จึงเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศที่ได้จัดตั้งขึ้นในส่วนภูมิภาค สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ โดยเปิดสอนหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) หลักสูตร 4 ปี

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสนได้รับโอน “โรงเรียนพิบูลบำเพ็ญ” สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งตั้งอยู่ที่ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อปรับปรุงให้เป็นโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย โดยตั้งชื่อใหม่ว่า โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน พ.ศ. 2501 มีผู้สำเร็จการศึกษาเป็นรุ่นแรก จำนวน 35 คน หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2505 ได้เปิดรับบุคคลที่มีวุฒิป.ม. หรือ พ.ม. หรือ อ.กศ. หรือ ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า เข้าศึกษาเป็นนิสิตภาคสมทบหลักสูตร การศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) และในปี พ.ศ. 2514 ได้รับโอนอาคารเรียน ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของวิทยาลัยบางแสน สังกัดกรมสามัญศึกษาให้มาเป็นของวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน สังกัดกรมการฝึกหัดครู

ในปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาได้เปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ย้ายมาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ดังนั้น วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จึงเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน และได้เพิ่มสาขาวิชาในการผลิตบัณฑิตมากขึ้น มีการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจเจริญรุดหน้าตามลำดับ

ในปี พ.ศ. 2533 วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 จึงได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 107 ตอนที่ 131 ตลอดเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยบูรพา ได้ตอบสนองหลักการที่ว่าการศึกษาที่ประชาชนทุกคนต้องเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง จึงขยายวิทยาเขต 2 แห่ง คือ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2538 ตั้งวิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี ตามมติคณะรัฐมนตรีขึ้นเป็นแห่งแรก เปิดการเรียนการสอน ในปีการศึกษา 2539 และในปีต่อมาวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2540 จัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ขึ้นเป็นแห่งที่ 2 เริ่มเปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2541 ภายหลังได้มีการประกาศของมหาวิทยาลัยใช้ชื่อว่า วิทยาเขตจันทบุรี และ วิทยาเขตสระแก้ว

มหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ในวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2551 โดยการเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนที่ 5 ก ในวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) เน้นให้บริการในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ประกอบด้วย 3 วิทยาเขต คือ บางแสน จันทบุรี และสระแก้ว ในปี พ.ศ. 2562 ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้เป็น “มหาวิทยาลัยหลักใน EEC”

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 หมวด 1 มาตรา 7 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมและตามมาตรา 21 ได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย อำนาจและหน้าที่เช่นวานี้ ใหลวมถึง (1) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย และมาตรา 32 อธิการบดีเป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั้งปวง และโดยเฉพาะให้มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้ (1) เสนอแนะการกำหนดนโยบายต่อสภามหาวิทยาลัย (2) จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่กำหนดทิศทางเป้าหมายและวางนโยบายของมหาวิทยาลัย อนุมัติแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2559 วันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2559 และใช้เป็นแผนในการพัฒนามหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีระยะเวลาการสิ้นสุดแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยจึงมอบนโยบายให้มหาวิทยาลัยทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและแผนที่ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยกำหนดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการเดินหน้าของมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายและรับฟังข้อเสนอแนะแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมรวมทั้งบริบทของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างรวดเร็ว

## ส่วนที่ 2

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

#### ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพาได้กำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาว รวมทั้งโจทย์ท้าทายที่สำคัญของประเทศ อาทิ

1. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นความสามัคคีทั้งการรักษาความสงบภายในประเทศ 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์วางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยุคใหม่ 9) เศรษฐกิจดิจิทัล 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม 11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 3) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน 6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ 8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม 9) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และ 10) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

4. แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ประกอบด้วย 1) อุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนและสร้างเสริมศักยภาพทั้งทักษะความคิดและการรู้จัก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 2) การพัฒนาคุณภาพและคุณภาพนักศึกษา เสริมสร้างความรู้ และทักษะทางอาชีพให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) เสริมสร้างสมรรถนะหลักของอุดมศึกษาไทยให้เป็นแหล่งพัฒนาต่อยอดความสามารถในการใช้ความรู้ สร้างผลงานวิจัย ค้นหาคำตอบที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ปัญหา และ

พัฒนาเศรษฐกิจทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ 4) อุดมศึกษาเป็นแหล่งสนับสนุนการสร้างงานและนำความรู้ไปแก้ปัญหาผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชนและท้องถิ่น 5) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีระบบการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน 6) ปรับระบบโครงสร้างการตรวจสอบ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ

5. นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

พ.ศ. 2563-2570 ประกอบไปด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น 1) การผลิตกำลังคนด้าน ววน. ที่มีคุณภาพสูง เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2) การวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของประเทศ และสร้างระบบนิเวศการวิจัย 3) การยกระดับคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจฐานรากด้วย อววน. 4) การพัฒนาและการจัดการศึกษาให้ทันสมัย มีคุณภาพแลสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

6. ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.)

พ.ศ. 2563 ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ 2) การส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคน อววน. ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ 3) การสร้างและพัฒนาระบบนิเวศให้เอื้อต่อการพัฒนา อววน. 4) การขับเคลื่อนบูรณาการ อววน. อย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

7. แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี (พ.ศ. 2560-2564) เป็นแผนยกระดับการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัยและเทคโนโลยีในพื้นที่สามจังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรีและระยอง อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ประกอบไปด้วย 3 แนวทาง คือ 1) New Skill: ปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอน ครูผู้สอน และใช้เครื่องมือ ตรงตามความต้องการในการใช้งานจริงของภาคอุตสาหกรรม 2) Up Skill: เพิ่มทักษะให้บุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี โดยสอนตรงตามความต้องการใช้งานจริง 3) Re Skill: เป็นการเพิ่มโอกาสให้คนทำงาน โดยจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น 6-12 เดือน ให้กับคนที่ทำงานไม่ตรงสาขา ขาดประสบการณ์ หรือคนตกงาน

**การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์**

มหาวิทยาลัยบูรพา ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์องค์ความรู้ นวัตกรรม และผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ ทั้งทางด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติการระดับสูงให้กับประเทศ รวมถึงบทบาทในการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเพื่อชี้แนะด้วยหลักวิชาการ พันธกิจของมหาวิทยาลัยจึงเป็นกลไกหนึ่งของการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในหลากหลายมิติทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือปัจจัยเชิงนโยบายที่ภาครัฐกำหนดขึ้น เช่น Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น ซึ่งท้าทายต่อบทบาทใหม่ของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับบทบาทของอุดมศึกษาในการสร้างนวัตกรรม และกำลังคนที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาตามกรอบนโยบายที่กำหนด และเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนเวทีโลก ซึ่งการขับเคลื่อนพันธกิจเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว จะสะท้อนไปยังปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยด้านต่าง ๆ ทั้งคุณภาพ มาตรฐาน ในการผลิตบัณฑิต

การวิจัย โอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและยืดหยุ่น เพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และส่งผลต่อความคาดหวัง รวมทั้งพันธกิจของมหาวิทยาลัย สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่คุ้มค่ากับการลงทุนของรัฐบาล ให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน และมีสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่

### 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม

สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้มีรายงานประมาณการณ์ประชากรของประเทศไทย พ.ศ.2553 – 2583 เสนอต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2563 โดยคาดการณ์ว่าประชากรของไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 66.5 ล้านคน ในปี 2563 เป็น 67.2 ล้านคน ในปี 2571 หลังจากนั้นจำนวนประชากรจะเริ่มลดลงในอัตรา -0.2% ต่อปี ทำให้ในปี 2583 คาดการณ์โดยประมาณว่าประเทศไทยจะมีประชากรทั้งหมดประมาณ 65.4 ล้านคน

#### ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

ด้านประชากรส่งผลให้จำนวนประชากรวัยอุดมศึกษา ที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 18-22 ปี ลดลงจน อาจมีปริมาณเท่ากับขีดความสามารถในการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาอย่างรุนแรงจากการลดลงของจำนวนนักศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่อาศัยค่าใช้จ่ายจากค่าเล่าเรียนเป็นหลัก อาจได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรกจากรายได้ที่ลดลง ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการปรับยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการลดลงของจำนวนนักศึกษา โดยกำหนดมาตรการตั้งแต่การปิดหลักสูตร การปิดคณะ ภาควิชา การยุบรวมหรือปิดสถาบัน หรือกำหนดกลุ่มเป้าหมายใหม่ การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ให้กับคณาจารย์ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาต้องเพิ่มระดับคุณภาพ ทักษะ และขีดความสามารถให้กับบัณฑิตยุคใหม่ ให้พร้อมกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปมีสมรรถนะที่สูงขึ้นสามารถทดแทนการขาดแคลนแรงงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งบทบาทของอุดมศึกษาต้องเป็นกลไกในการลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและสังคมผู้สูงอายุ

### 2. แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ

หลังจากที่โลกได้เผชิญกับการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่องค์การอนามัยโลก (WHO) ยกย่องให้เป็น “ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก (Pandemic)” โดยโรคระบาดดังกล่าวเริ่มต้นที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และเกิดการแพร่ระบาดในประเทศอื่นนอกจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนไปมากกว่า 60 ประเทศ World Economic Forum (2020) ได้นำเสนอกรณีศึกษาของจีนพบว่า การระบาดครั้งนี้ทำให้เห็นพัฒนาการหลายอย่าง อาทิ (1) ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลและเอกชนในการจัดการวิกฤติ COVID-19 ที่มีความโปร่งใส รับฟังความเห็นของประชาชนผ่าน Social Media ทั้ง WeChat และ Weibo (2) การดำเนินมาตรการทางเศรษฐกิจการเงินและการคลังที่รวดเร็วเพื่อลดผลกระทบ และ (3) โอกาสใหม่ ๆ ของภาคธุรกิจ วิกฤติครั้งนี้ช่วยให้เกิดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี มีการให้บริการแก่ผู้บริโภคทางออนไลน์มากขึ้นทั้งการค้า การศึกษา และธุรกิจบันเทิง การพัฒนาด้านสาธารณสุขและการยกระดับความร่วมมือการทางแพทย์ทั่วโลกจะมีความสำคัญมากขึ้น การเปิดรับ Social Norms ใหม่ ๆ ที่เป็นผลพวงจากการใช้ระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) อาทิ สังคมไร้เงินสด การทำงานทางไกล และ เหนือสิ่งอื่นใด ประชาคมโลกต้องร่วมกันปฏิบัติตามมาตรฐานสุขภาพระหว่างประเทศเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามนี้ ผลกระทบดังกล่าว อาจก่อให้เกิดสถานการณ์ดังต่อไปนี้ในประเทศไทย



### **Technology Disruption**

1) ทำให้ส่วนแบ่งรายได้แก่แรงงานที่ไร้ทักษะน้อยลง การจ้างงานต่อชั่วโมงแรงงานไร้ทักษะลดลง เพราะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่ซ้ำของประเทศไทยในการ Transform สู่ Digital ทำให้ประสบปัญหาต้นทุนที่สูงในการดำเนินธุรกิจ (ยกตัวอย่างเช่น ยังมีบริการช่องทางปกติของการชำระเงิน และมีช่อง Digital ไปพร้อม ๆ กัน) ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ

2) ทำให้ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีเป็นของตัวเอง และมี Barrier to entry ให้แก่ผู้ประกอบการ ทำให้ธุรกิจไม่แข็งแรง

3) ทำให้ต้องพึ่งพา platform digital หรือ e-commerce จากต่างประเทศ 100% ทำให้ส่วนแบ่งรายได้แก่แรงงานอยู่ในระดับต่ำ

**Aging Society** ทำให้ผลผลิตภาพการผลิตของแรงงาน (Labor Productivity) โดยเฉลี่ยต่ำลง ผลตอบแทนแก่แรงงานที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่ำลง

**Urbanization** ทำให้เกิดการอพยพเข้าสู่เมืองใหญ่ เมืองอุตสาหกรรม เมืองท่องเที่ยว มีปัญหาการจัดการเมืองและปัญหาสังคมตามมา จากค่าจ้างโดยเปรียบเทียบที่เหลื่อมล้ำระหว่างเมืองกับชนบท เกิดความแตกต่างระหว่างโครงสร้างพื้นฐานที่รัฐให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเมืองมากกว่าชนบท

นอกจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยแล้ว ประเทศไทยเองยังเผชิญหน้ากับปัญหาการพัฒนาประเทศไม่สามารถข้ามพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางสู่ประเทศรายได้สูง และทรัพยากรส่วนใหญ่ยังอยู่ในมือของคนส่วนน้อย โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในเขตเมืองประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรของประเทศ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและเศรษฐกิจตามมา

### **ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย**

ในฐานะหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่สร้างองค์ความรู้ และสร้างบุคลากรชั้นสูงของประเทศ จะต้องขับเคลื่อนพันธกิจของอุดมศึกษาในการสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรม ผลิตกำลังคน รวมทั้งการบริการวิชาการที่ได้รับการยอมรับ มีคุณภาพอย่างเพียงพอเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล รองรับการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ส่งผลให้ความคาดหวังต่อบทบาทของอุดมศึกษาที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบเคียงสมรรถนะกับประเทศต่าง ๆ ในโลก ดังนั้นการขับเคลื่อนอุดมศึกษาในอนาคตจะต้องผลิตบัณฑิตไม่ใช่แค่พอเพียงเท่านั้น แต่ต้องมีคุณภาพ มีความเป็นสากล เป็นนักวิจัยระดับโลก ยกกระดับอุดมศึกษาของประเทศให้ทัดเทียมกับประเทศพัฒนาแล้วเป็นการสะท้อนถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศควบคู่กับการเพิ่มผลิตภาพให้กับสังคม ชุมชน ท้องถิ่นลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและทางสังคม โดยปรับบทบาทของอุดมศึกษาให้กลายเป็นกลไกหลักที่สนับสนุนและการแก้ปัญหาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของคนในชาติ

### **3. โลกาวัดณ์**

การศึกษาจัดเป็นสินค้าบริการอยู่ภายใต้แรงกดดันของโลกาวัดณ์เช่นกัน โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาถือเป็นแหล่งความรู้ สามารถสร้างความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่วงการวิชาการ และวิชาชีพให้กับโลกเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศจากองค์ความรู้ สามารถเปลี่ยนความรู้ให้เกิดเป็นทรัพย์สิน

ทางปัญญา มีมูลค่าที่ต้องปกป้องคุ้มครองนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาประเทศเป็นบทบาทของอุดมศึกษาที่ทั่วโลกยอมรับ ส่งผลให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาถูกนำไปจัดอันดับ (World Class University) เกิดการพัฒนาเพื่อให้ทัดเทียมนานาชาติ โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานมาประเมินศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นสากล สะท้อนการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ของอุดมศึกษาแต่ละประเทศซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวอาจไม่ตอบสนองความต้องการภายในประเทศโดยตรง แต่นำไปสู่การเทียบเคียง การจัดอันดับและการแข่งขัน เพื่อสร้างการยอมรับ สร้างแรงกดดันให้กับระบบอุดมศึกษาทั้งโลก แต่กลับเป็นทิศทางที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งกระแส 21<sup>st</sup> Century Skills เป็นอิทธิพลทางความคิดของโลกตะวันตกก่อให้เกิดผลกระทบทางการศึกษาและการจ้างงานไปทั่วโลกบัณฑิตที่จบการศึกษาต้องมีความพร้อมทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางวิชาชีพ และทักษะการใช้ชีวิตถึงพร้อมทั้งความฉลาดทางสติปัญญา และทางอารมณ์ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยของประเทศไทยต้องปรับกระบวนการเรียนการสอนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวหรือค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมรองรับทักษะการทำงานกับอาชีพใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### **ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย**

บทบาทของภาครัฐในการกำหนดนโยบายการสนับสนุนที่ชัดเจน เพื่อการยกระดับมาตรฐานอุดมศึกษาของไทยสู่นานาชาติ (World Class University) มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่เป็นสากลมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการขยายบริบทการแข่งขันของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพ และความพร้อมให้กว้างขวางและซับซ้อนมากขึ้น สร้างความชัดเจนเรื่องมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานหลักสูตรของระบบการเรียนการสอนที่แตกต่างกันบนศักยภาพของแต่ละสถาบันอย่างเหมาะสมมีคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริมการเคลื่อนย้ายอาจารย์ และนักศึกษา ให้มีประสบการณ์ในการเรียนการสอน การวิจัย การทำงานในต่างประเทศเพื่อพัฒนาบัณฑิตที่มีความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนเชื่อมโยงทางสังคม สามารถปรับตัวเข้ากับการปฏิบัติงานบนความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เพิ่มขึ้นบนโลกยุคโลกาภิวัตน์

#### **4. การปรับเปลี่ยนบทบาทภาครัฐ**

การปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 คือการกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของรัฐบาลผ่านแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 ซึ่งเป็นแผนที่กำกับการศึกษาทุกระดับ และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระยะ 20 ปีของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่เกิดจนจบการศึกษาให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ ที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบกับเกิดแนวคิดผลักดันการแยกการศึกษาระดับอุดมศึกษาออกจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดตั้งขึ้นเป็นกระทรวงอุดมศึกษาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สนช. เนื่องจากเล็งเห็นว่าบทบาทของอุดมศึกษาจะเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญ เป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ที่นำมาใช้เพื่อการขับเคลื่อนประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง จึงจำเป็นต้องมีความอิสระในเชิงการบริหาร และทางวิชาการให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ประกอบกับบริบทของอุดมศึกษามีความแตกต่างกับการศึกษาในระดับอื่น ๆ

#### **ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย**

ความคาดหวังที่จะต้องการเห็นบทบาทอุดมศึกษาใหม่ในฐานะกลไกสำคัญ เป็นหัวรถจักรของการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะ (New Growth Engines) เพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบาย Thailand 4.0 ควบคู่กับพันธกิจการถ่ายทอดองค์ความรู้ ความคิด และการขึ้นนำสังคมโดยอิสระและเสมอภาค อุดมศึกษาต้องทำหน้าที่เป็น

ท่วงโซ่เชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนทั้งภาคสังคมและภาคเศรษฐกิจให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ นำการพัฒนาประเทศอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการปรับบทบาทของหน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) และหน่วยงานผู้ให้บริการ (Providers) ให้มีความชัดเจน เกิดการถ่วงดุล ลดความทับซ้อนของหน้าที่ และการสูญเสียเปล่าของงบประมาณ รวมทั้งกำหนดแนวทางเพื่อลดเงื่อนไขเชิงควบคุม ให้ความสำคัญกับการเพิ่มอิสระทางการบริหารและความอิสระทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่บนความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และประเทศ ดำเนินการปฏิรูประบบงบประมาณและรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญภายใต้หลักการธรรมาภิบาล

## 5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การพัฒนาของเทคโนโลยีและการขยายตัวของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ซึ่งต้องมีการเตรียมกำลังคนของประเทศให้มีความพร้อมและมีทักษะที่เพียงพอในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีอัตราการแข่งขันรุนแรง โดยใช้ประโยชน์จากการขยายตัวของโครงข่ายความเร็วสูงที่มีต้นทุนที่ถูกลง ทำให้สามารถสื่อสารโต้ตอบระหว่างผู้สอนและผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วในลักษณะ Inter Active ในรูปแบบข้อมูล และภาพเคลื่อนไหว ที่หลากหลายผ่าน Application เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนทุกระดับการศึกษา ช่วยให้ผู้ศีกษาเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ เป็นแหล่งข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้พิการ ผู้สูงอายุ เพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพ ให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความสุข รวมทั้งลดต้นทุนการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งผลให้ขยายบริการอุดมศึกษาไปได้ทั่วโลก เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการศึกษาอย่างกว้างขวาง ผลักดันให้เกิดอุดมศึกษาเพื่อมวลชน (Massification) นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำทำให้ผู้เรียนเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับนักวิจัยเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้ได้อย่างรวดเร็ว เกิดเครือข่ายเชื่อมโยงองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ การเรียนการสอนและการเคลื่อนย้ายอาจารย์และนักศึกษา เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Economy) นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ตั้งแต่การมีใช้ การใช้เป็น การแก้ปัญหาได้จนไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมทางการศึกษา โดยปรับรูปแบบการเรียนการสอนสู่ระบบ E-learning และ Digital Education หรือ MOOCs ที่เกิดประโยชน์กับผู้เรียนและประชาชนในวงกว้าง มี On-line Resource ที่สามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่หลากหลายทั้งคอมพิวเตอร์และสมาร์ตโฟน

### *ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย*

ด้านดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยค่อนข้างรุนแรง มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารจัดการและหลักสูตรการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งอาชีพที่เปลี่ยนแปลงตามทิศทางของกระแสโลก บัณฑิตต้องปรับตัวและมีทักษะทางดิจิทัลเทคโนโลยีที่เพียงพอ มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการปฏิวัติการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (Student-Centric) โดยเฉพาะลักษณะคนใน GEN-Z ที่เกิดในยุคเทคโนโลยีมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหาเหตุผลด้วยตนเอง และไม่ติดยึดกับกฎระเบียบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องการใบปริญญาบัตรอีกต่อไป รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างกลไกเชื่อมโยงองค์กรทั้งภายใน และนอกประเทศ ภาคอุตสาหกรรม ศิษย์เก่า เกิด Social Engagement ที่แปลงพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่ภาคสังคม

สร้างสังคมให้เข้มแข็ง โดยบทบาทภาครัฐต้องให้การสนับสนุนในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการเกิดเครือข่ายความเร็วสูงเพื่อการศึกษาและการวิจัยส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

## 6. คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

**ด้านคุณภาพของบัณฑิต** ในภาพรวมระบบอุดมศึกษาสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในสถิติด้านการศึกษานักงานสถิติแห่งชาติได้ทำการสำรวจพบว่า มีผู้ว่างงานสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษามากที่สุด 147,000 คน ใน เดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2562 และจากภาพการณ์ว่างงานของกลุ่มดังกล่าวยังพบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2561 มีผู้ว่างงานเพิ่มขึ้น 10,000 คน แต่จากการสำรวจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แลงตัวเลขบัณฑิตตกงานถึง 370,000 คน ซึ่งในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 จะมีบัณฑิตที่กำลังสำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น 300,000 คน แสดงให้เห็นความไม่สอดคล้องของคุณภาพของบัณฑิตกับความต้องการของตลาดแรงงาน

**ด้านการวิจัย** ในภาพรวม พบว่าผลงานวิจัยที่ตรวจสอบจากรายงานการตีพิมพ์เผยแพร่เป็นผลงานทางวิชาการผ่านวารสารทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น แต่การผลิตผลงานทางวิชาการดังกล่าวยังกระจุกอยู่เพียงบางสถาบัน นอกจากนี้ หากพิจารณาคุณภาพงานวิจัยในมิติของการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา การนำผลการวิจัยไปถ่ายทอดหรือนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาประเทศ การสร้างและพัฒนานักวิจัย การทำวิจัยร่วมกับภาคเอกชน ตลอดจนการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า มีเพียงสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งเท่านั้น ที่มีงานวิจัยเข้าข่ายนี้ นอกจากนี้ยังพบว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีศักยภาพด้านการวิจัยต่ำ มีปัญหาความสมดุลระหว่างภาระงานสอนกับภาระงานวิจัย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่า สถาบันที่มีศักยภาพด้านการวิจัยสูงจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างนักวิจัยระดับปริญญาเอกหรือระดับหลังปริญญาเอกมากยิ่งขึ้น

**การจัดอันดับ (University Ranking)** สามารถสะท้อนความหมายของคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการจัดอันดับระดับนานาชาติ ซึ่งการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกที่ผ่านมา พบว่า มหาวิทยาลัยไทยมีแนวโน้มลดลงจากการจัดอันดับของ QS และ THE อย่างไรก็ตาม การจัดอันดับในระดับสาขาวิชา (Disciplines) พบว่า หลายสาขาวิชาของมหาวิทยาลัยไทยอยู่ในอันดับที่ดี จึงเป็นแนวโน้มที่ควรติดตาม การจัดอันดับโลกยังคงเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ประเด็นเกี่ยวกับเกณฑ์ (Criteria) เกณฑ์การประเมินได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นสากลมากยิ่งขึ้นและเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศในระยะยาว

ผลกระทบการวิเคราะห์มิติคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับแนวโน้มความต้องการในการพัฒนาประเทศในอนาคต พบว่า คุณภาพการศึกษาคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ต้องกำหนดแนวคิดใหม่ในเรื่องคุณภาพการศึกษา ตลอดจนแนวคิดเรื่องมาตรฐานการศึกษา โดยควรพิจารณาให้ความสำคัญในประเด็นดังต่อไปนี้

**การกำหนดมาตรฐานอุดมศึกษาใหม่** หมายความว่าตั้งแต่การปรับแนวคิดเรื่องมาตรฐานการศึกษาซึ่งต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันนั้น อาจไม่สอดคล้องกับความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาและความต้องการของภาคผู้ใช้บัณฑิตและผลงานวิจัย เป้าหมายในระยะยาวจึงต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้สูงขึ้นอย่างน้อยต้องให้ทัดเทียมประเทศพัฒนาแล้ว โดยมุ่งเน้นศักยภาพ ซึ่งประกอบด้วย องค์

ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศในมิติที่แตกต่างกัน ประเด็นสำคัญจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาใหม่มาตรฐานผลการเรียนรู้ มาตรฐานหลักสูตร ตลอดจนการวัดและประเมินผลการศึกษา

**การจัดกลุ่มเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง การกำหนดจุดยืน จุดเน้น ตลอดจนพื้นที่ให้บริการของสถาบันอุดมศึกษาให้ชัดเจนว่ามีความมุ่งหมายในด้านการผลิตกำลังคน การผลิตผลงานวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างไร ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามผลงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) ของสถาบันแต่ละแห่ง ซึ่งตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศที่แตกต่างกัน

**การประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพ** ระบบการประกันคุณภาพจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับผลงานและศักยภาพตามกลุ่มเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา การประเมินคุณภาพหรือประเมินทักษะของบัณฑิตจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนสำคัญของระบบอุดมศึกษา เพื่อรายงานต่อสาธารณะว่า ณ เวลานั้น ๆ บัณฑิตมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และจะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดนโยบายการแก้ไขปัญหา และสามารถสร้างความเชื่อมั่นว่าในอนาคตจะมีทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศระดับโลก

**การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอน** การสร้างมาตรฐานใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิรูปการเรียนการสอน ด้วยแนวความคิดหรือทฤษฎีการเรียนรู้ใหม่ในศตวรรษที่ 21 และอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลกับการสร้างระบบรองรับการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการสอนและการพัฒนานักศึกษาใหม่ ทำให้คณาจารย์ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานสากลในระดับอุดมศึกษา ตลอดจนการจัดการศึกษาบูรณาการกับการทำงาน (Work Integrated Education) หรือการให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับภาคเอกชน และทำงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของภาคการผลิต (Talent Mobility) จะทำให้การผลิตบัณฑิตได้มุ่งเพียงเพื่อปริญญาบัตร แต่จะมุ่งเน้นการทำงาน และการสร้างงาน นำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

## 7. การเข้าถึงบริการอุดมศึกษา

ในระยะ 20 ปี (ภายในปี พ.ศ. 2580) ได้มีการประมาณการว่า อัตราการเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาจะอยู่ในระดับร้อยละ 60 ซึ่งสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่ด้วยเหตุที่จำนวนประชากรวัยอุดมศึกษา (อายุ 18-22 ปี) จะลดลงเหลือประมาณ 3,618,000 คน จึงประมาณการว่าจะมีนักศึกษารวมในระดับอุดมศึกษาศึกษาประมาณ 2,206,000 คน หรือตั้งแต่ปัจจุบันจะมีจำนวนนักศึกษาระดับอุดมศึกษาลดลงปีละประมาณ 15,000 คน ซึ่งจะเกิดผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา และการตอบสนองต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาประเทศในอนาคต

ผลกระทบสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ประกอบด้วยโอกาสการเข้าถึงบริการการอุดมศึกษา ในด้านผู้รับบริการหรือนักศึกษา จะมีโอกาสเข้าถึงบริการการอุดมศึกษาได้สูงขึ้น จากการปรับอัตราการเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 60 ในขณะเดียวกัน สถาบันอุดมศึกษาจะเกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้นักศึกษาเลือกเข้าศึกษาในสถาบันของตน จำเป็นต้องปรับทัศนคติในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่มีได้มุ่งเพื่อปริญญาเป็นหลัก แต่ต้องมุ่งเพื่อการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้เพื่อพึ่งตนเอง และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับช่องทางการเข้าถึงอุดมศึกษาให้หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนที่อยู่นอกวัยอุดมศึกษา (Non Age group)

และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ตลอดจนนักศึกษาต่างชาติการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา การลดลงของจำนวนนักศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เป็นโอกาสที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับยุทธศาสตร์ (Reprofiling) ให้เห็นจุดเน้น จุดยืน และการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการปฏิรูปการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรให้นำสมัยให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนอย่างจริงจัง ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศในการยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษา

**ความเสี่ยงทางการเงิน** สถาบันอุดมศึกษาจะเผชิญกับความเสี่ยงทางการเงิน แม้จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐก็ตาม อันเนื่องมาจากการลดลงของจำนวนนักศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิรูประบบการเงินและงบประมาณเพื่อสร้างความหลากหลายของแหล่งเงินทุนที่มีได้ขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาแต่เพียงด้านเดียว การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินการตามพันธกิจให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ที่หลากหลายตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรสินทรัพย์ ปัญหา การบริหารจัดการงานวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงเป็นช่องทางใหม่ที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถขจัดหรือลดความเสี่ยงทางการเงินในอนาคตได้

## 8. ความเท่าเทียมและความเป็นธรรม

ถึงแม้ว่าระบบอุดมศึกษาของประเทศสามารถให้บริการการอุดมศึกษาแก่ประชากรได้เป็นจำนวนมาก และพัฒนาไปสู่อุดมศึกษาเพื่อมวลชนแล้วก็ตาม แต่ถ้าพิจารณาในด้านความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในสังคมแล้วยังมีข้อสังเกตบางประการที่ต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการการอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

**ความแตกต่างทางเพศ** ในด้านประชากรทั้งประเทศ พบว่า สัดส่วนของเพศหญิงและเพศชายมีได้แตกต่างกันมากนัก และนักศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่า สัดส่วนของนักศึกษาเพศหญิงมีแนวโน้มสูงกว่าสัดส่วนของนักศึกษาเพศชายอย่างชัดเจนแต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีผลการศึกษาวิจัยที่ยืนยันชัดเจนว่าความแตกต่างทางเพศมีผลต่อความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในโอกาสการเข้าถึงบริการการอุดมศึกษาหรือไม่

**โอกาสการเข้าถึงบริการการอุดมศึกษาคุณภาพสูง** จากการวิเคราะห์มีข้อสังเกตที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพสูงสามารถคัดเลือกนักศึกษาเก่งเข้าเรียน และนักศึกษาเก่งเหล่านั้นมักจะมาจากครอบครัวผู้มีรายได้สูงซึ่งสามารถดูแลบุตรหลานให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้ จึงทำให้นักศึกษาที่มาจากครอบครัวผู้มีรายได้ต่ำกว่ารายได้ปานกลางมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพสูงน้อยลง ผู้มาจากครอบครัวที่มีรายได้สูงยังได้รับประโยชน์จากการที่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่ต่ำกว่าอันเนื่องมาจากสถาบันอุดมศึกษาคุณภาพสูงเหล่านั้นมักเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีค่าเล่าเรียนต่ำกว่า เนื่องจากการอุดหนุนจากรัฐ

**การศึกษาสำหรับผู้พิการ** ระบบอุดมศึกษาของประเทศขณะนี้เปิดกว้างและให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้พิการมากยิ่งขึ้น ปัญหาพื้นฐานคงจะอยู่ที่ระบบอุดมศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการมากน้อยเพียงใด เพราะการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาคือการจัดการศึกษาแบบการเรียนรู้ร่วม หมายความว่านักศึกษาผู้พิการจะต้องเรียนร่วมกับนักศึกษาปกติ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดระบบการสนับสนุนให้ผู้พิการประเภทต่าง ๆ ให้สามารถเรียนรู้ได้ ระบบสนับสนุนดังกล่าวจะแตกต่างกัน ตามศักยภาพและ

ความสามารถของผู้พิการแต่ละคน ดังนั้น ความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในกรณีของผู้พิการคือขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดระบบสนับสนุนให้ผู้พิการสามารถเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกับนักศึกษาปกติ

ประเด็นความเท่าเทียมและความเป็นธรรมโดยทั่วไปมิใช่ปัญหาหลักในระบบอุดมศึกษา แต่การพิจารณานโยบายในระยะยาวคงต้องให้ความสำคัญกับการปรับตัวเพื่อส่งเสริมให้กลไกการสนับสนุนความเท่าเทียมและความเป็นธรรมของภาครัฐ สามารถทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง ระบบอุดมศึกษาควรสร้างกลไกในการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนจากผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายของรัฐคือ กลุ่มครอบครัวผู้มีรายได้น้อยร้อยละ 40 แรก (B40) ได้มีโอกาสเข้าถึงบริการอุดมศึกษาที่เท่าเทียมและเป็นธรรม ผ่านระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจนสามารถมีงานทำประสิทธิภาพการบริหาร

### 9. ประสิทธิภาพการบริหาร

ระบบการวางแผนทั้งระดับนโยบายและระดับสถาบันไม่สอดคล้องกับระบบการจัดสรรเงินงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองระบบเป็นกลไกที่แยกส่วน ผู้มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและแผน กับผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรเงินงบประมาณอุดหนุน ต่างยืนยันในความถูกต้องเหมาะสมโดยอาศัยนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ความไม่สอดคล้องนั้นทำให้สถาบันอุดมศึกษาเลือกที่จะทำงานตามงบประมาณที่ได้มากกว่านโยบายและแผนที่กำหนดและขาดการทำงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว

ขาดระบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานในระบบอุดมศึกษา ทำให้ขาดข้อมูลหลักสูตรและการวิจัย การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมว่าเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย (แผน) ที่กำหนดมากน้อยเพียงใด โดยเชื่อว่าระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประเมินคุณภาพจากภายนอกที่มีการรับรองด้วยนั้น เป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของระบบอุดมศึกษาที่เพียงพอแล้วแต่ที่จริงระบบดังกล่าวนั้น เป็นเพียงการประกันคุณภาพที่เน้นกระบวนการและผลผลิตบางส่วน จึงไม่สามารถชี้ให้เห็นความสำเร็จของอุดมศึกษาได้ทั้งระบบ

ขาดระบบสารสนเทศอุดมศึกษาที่มีคุณภาพถูกต้องและทันสมัย เพื่อกำหนดนโยบายการวางแผนและการประเมินผลในระบบอุดมศึกษา และการพัฒนาระบบสารสนเทศแบบแยกส่วนตามวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน จึงทำให้ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศอุดมศึกษาที่เป็นประโยชน์และเป็นปัจจุบัน (Real time)

ขาดการวิเคราะห์ดัชนีประสิทธิภาพการผลิตบัณฑิต เช่น อัตราการออกกลางคัน อัตราการสำเร็จการศึกษา อัตราการคงอยู่ ตลอดจนความสูญเสียเปล่าทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ขาดระบบการประเมินผลด้านการวิจัยในภาพรวมของประเทศ ทำให้การรับรู้สถานภาพการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ขาดความชัดเจน การลงทุนด้านการวิจัยประยุกต์ที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน ขาดการติดตามจนถึงระดับการรับรู้ผลกระทบ

ประสิทธิภาพในการบริหารสถาบันอุดมศึกษามักจะให้ความสำคัญกับความอิสระและคล่องตัวในการบริหารตลอดจนการพัฒนาไปสู่สถาบันในกำกับของรัฐเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารในแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารที่นำไปสู่ผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า มีต้นทุน

ที่เหมาะสม ทันเวลา และมีคุณภาพได้รับความสำคัญน้อยลง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากระบบการจัดสรรเงินอุดหนุนและการกำกับดูแลจากภาครัฐยังไม่สร้างเงื่อนไขอย่างเพียงพอในการกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะในภาครัฐต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารอย่างจริงจัง ระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีลักษณะที่อ่อนแอ ไม่ทันสมัยและปรับตัวล่าช้าในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสังคม และโลกาภิวัตน์ ในบางกรณีที่ภาครัฐผ่อนคลายนโยบาย เช่น การจัดตั้งส่วนงานภายในโดยอำนาจของสภาสถาบัน ทำให้เกิดการขยายตัวของส่วนงานภายในเป็นจำนวนมากจนเกินความจำเป็น ประกอบกับการขาดการวางแผนด้านกำลังคนจึงทำให้เกิดปัญหาด้านงบประมาณของสถาบันในอนาคต

### **ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย**

การพัฒนาการกำกับดูแลระบบอุดมศึกษาการพัฒนาอุดมศึกษาในระยะยาวต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับสถาบันให้มากที่สุด ในหลักการสถาบันอุดมศึกษาต้องมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารกิจการภายในของตนเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ ตามเอกลักษณ์ ความเชี่ยวชาญ และความพร้อมของแต่ละสถาบันสอดคล้องกับหลักนิติธรรม จึงเป็นหน้าที่ของแต่ละสถาบันที่ต้องบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับกลไกการกำกับดูแลจากภาครัฐที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสถาบันได้ กลไกดังกล่าวควรเริ่มต้นจากการสร้างความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างการกำหนดนโยบายกับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และการประเมินผลงานในระบบอุดมศึกษา การจัดสรรงบประมาณจะต้องมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับผลผลิตหรือผลลัพธ์อันเป็นจุดประสงค์ของนโยบายประกอบกับการประเมินผลงานที่เป็นกลไกบ่งชี้ความสำเร็จของระบบอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ความมีอิสระและคล่องตัวของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษา สามารถบริหารจัดการโดยอิสระ และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของตนเองให้มากที่สุด สามารถพัฒนาระบบบริหารที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของตนในการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ โดยรัฐควรกำหนดกลุ่มยุทธศาสตร์ (University Strategic Profiles) ที่แสดงถึงทิศทางดำเนินการกิจของสถาบันและศักยภาพที่มีความเป็นไปได้สูงสุดที่สามารถตอบสนองความต้องการตามยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และใช้กลไกการกำกับดูแลระบบอุดมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ในการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนสถาบันให้พัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **10. การตอบสนองกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง**

สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งจึงมีปัญหาในการปรับกลไกการบริหารให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงหรือมีความล่าช้าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกาภิวัตน์ โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้ การผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป จากสถานการณ์ที่สถานประกอบการยังขาดแคลนกำลังแรงงานระดับปริญญาตรีเป็นจำนวนมาก แต่ก็มีบัณฑิตจำนวนมากเช่นกันที่ไม่สามารถหางานทำได้ ประเด็นนี้ อาจเกิดจากความล่าช้าในการปรับเปลี่ยนหลักสูตรตลอดจนการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หรืออาจเกิดจากความพร้อมในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ความต้องการในอนาคตและการลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา จากข้อเท็จจริงที่ว่าการผลิตกำลังคนทุกวันนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สถาบันกำหนด แต่ไม่มีใครรู้ว่าการต้องการ

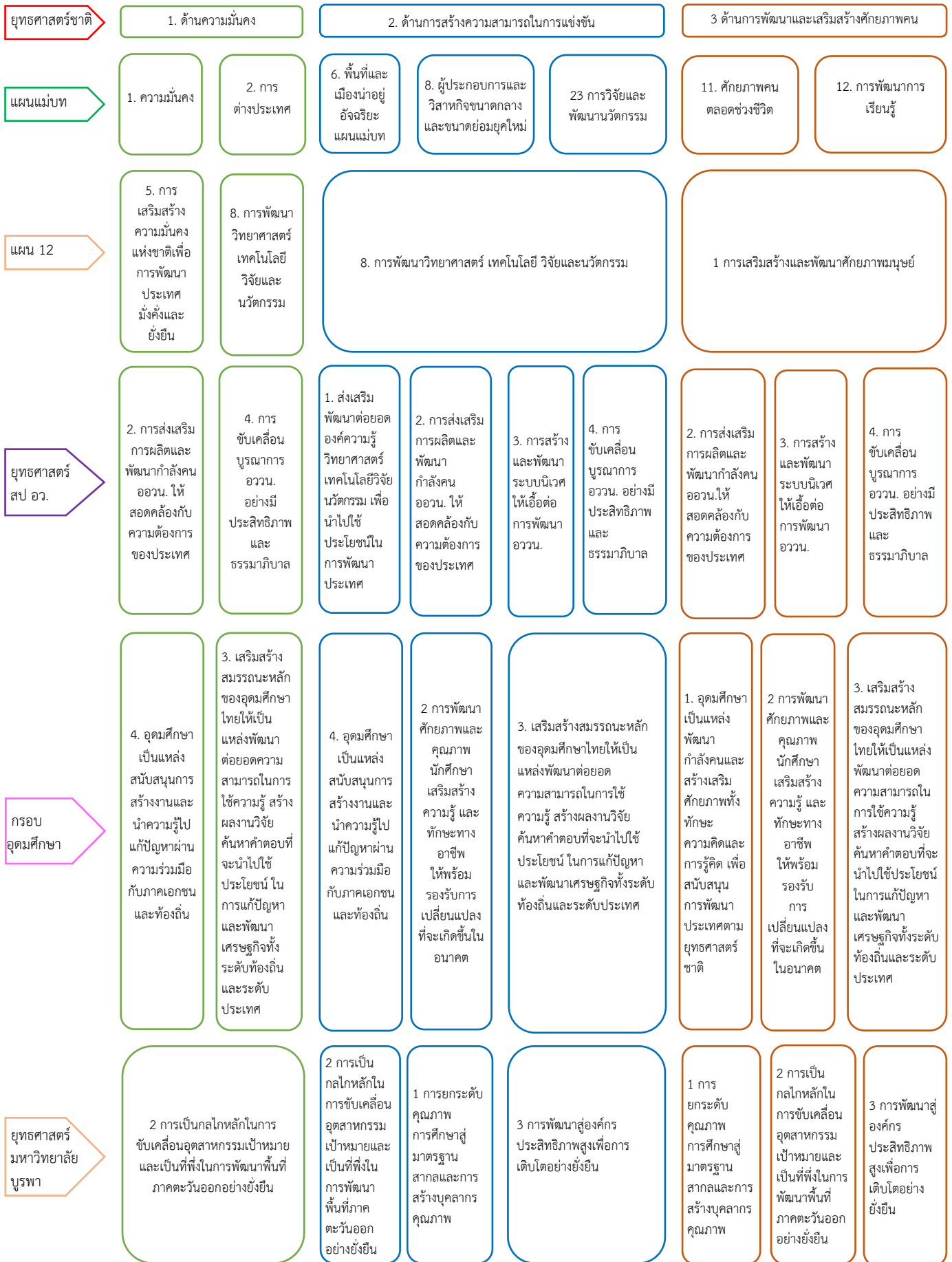


ทักษะ ความรู้ และทัศนคติในอนาคตเมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้วจะเป็นเช่นไร ไม่มีใครรู้ว่าเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตในการประกอบอาชีพไปอย่างไร ประเด็นนี้ จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการวางแผนองค์รวมเพื่อออกแบบหลักสูตรในอนาคต ให้เน้นการสร้างทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ในอนาคตอันเนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล

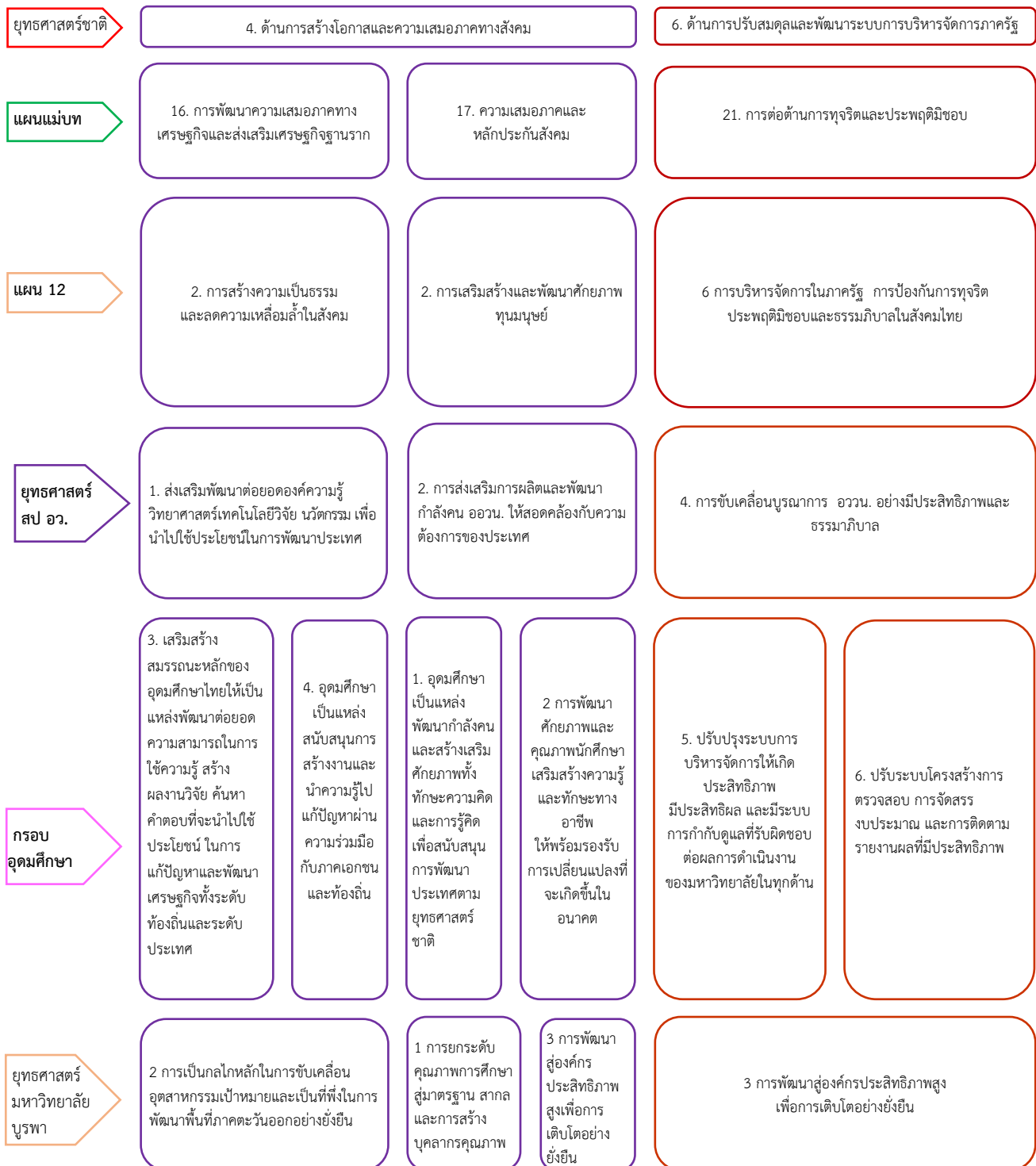
การวิจัยที่มุ่งเน้นประโยชน์ทางวิชาการกับประโยชน์เชิงพาณิชย์ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเมื่อสถาบันอุดมศึกษาต้องทำหน้าที่กลไกขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของประเทศ (New Growth Engines) ซึ่งต้องปรับบทบาทด้านการวิจัยให้เกิดดุลยภาพระหว่างการวิจัยเชิงวิชาการและการวิจัยเชิงประยุกต์อย่างไรก็ตาม ดุลยภาพดังกล่าว ขึ้นอยู่กับสถาบันนั้น ๆ จะอยู่ในกลุ่มยุทธศาสตร์ (University Strategic Profiles) ไต ซึ่งจะสะท้อนลักษณะของผลงานวิจัยที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

ความเชื่อมโยงระหว่างโลกวิชาการกับโลกของการทำงาน สถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโลกวิชาการกับโลกของการทำงานที่มีความชัดเจนและมีรูปแบบถาวรมากยิ่งขึ้น โลกของการทำงานหมายถึง ประเทศชาติสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม และภาคบริการตลอดจนองค์กรทางสังคม ชุมชน และภาครัฐ การเชื่อมโยงนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลไกในการปรับตัวเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตหรือวิจัยให้ตอบสนองความต้องการในโลกของการทำงาน สร้างองค์ความรู้เทคโนโลยี ตลอดจนนวัตกรรมที่สามารถขึ้นนำและสร้างประโยชน์อย่างแท้จริงในสังคมโลกของการทำงาน รวมไปถึงองค์กรในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

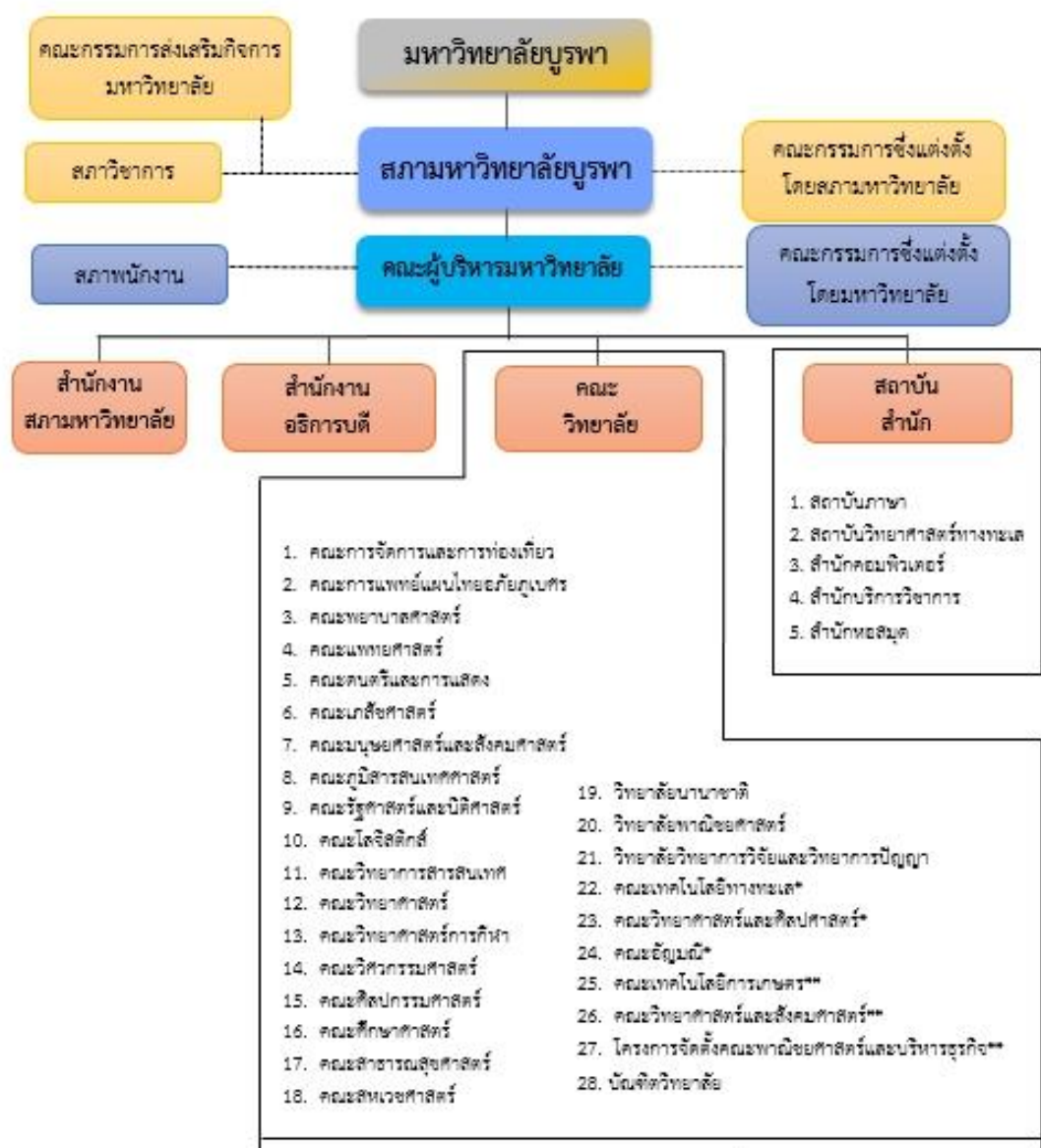


## การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

### การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพามีอธิการบดีเป็นผู้นำสูงสุด และมอบหมายรองอธิการบดีเป็นผู้กำกับดูแลพันธกิจในด้านต่างๆ และดูแลวิทยาเขต ภายใต้การควบคุมกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย และมีคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ที่มีการกำกับดูแลอีกทอดหนึ่งโดยคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยจากส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี คณะ/วิทยาลัย (28 ส่วนงาน) สถาบันและสำนัก (5 ส่วนงาน)

#### โครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยบูรพา

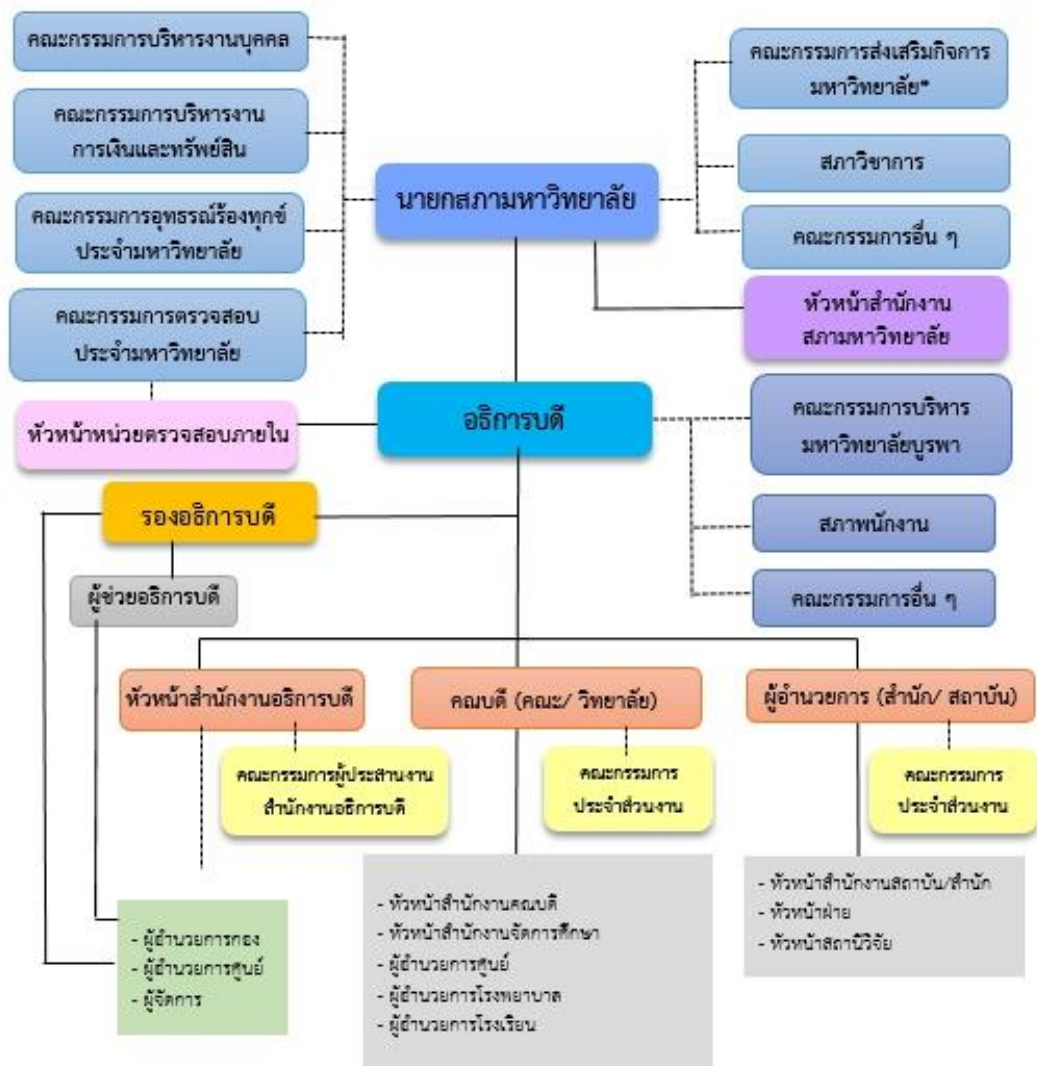


หมายเหตุ : เส้นทึบ (—) แทนสายบังคับบัญชา เส้นประ (---) แทนสายงานที่ปรึกษาหรือ สายประสานงาน

\* หมายถึง หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

\*\*\* หมายถึง หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา



หมายเหตุ : เส้นทึบ (—) แทนสายบังคับบัญชา เส้นประ (---) แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสายประสานงาน  
\* คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยยังไม่มีแต่งตั้ง

จากการวิเคราะห์พบว่า โครงสร้างการบริหารปัจจุบันมีลักษณะกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หัวหน้าส่วนงานมากเกินไป ทั้งในด้านการจัดการศึกษา การจัดทำแผนและงบประมาณ การบริหารอัตรากำลังและการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้การบริหารงานไม่มีเอกภาพ มหาวิทยาลัยไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ และไม่สามารถผลักดันโครงการยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการที่สำคัญให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ จนทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส จากการมียุทธศาสตร์ด้านที่ตั้งที่ดี ส่งผลให้มหาวิทยาลัยขาดความมั่นคง ความยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งเป็นที่มาของความอ่อนแอทางวิชาการ และการบริหารของหลาย ๆ ส่วนงาน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อฟื้นฟูชื่อเสียง ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปฏิรูประบบการบริหาร การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

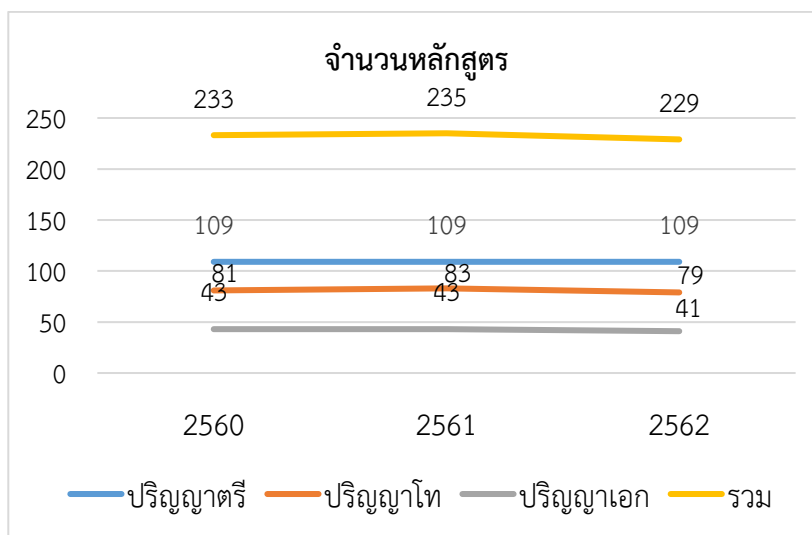
มีประสิทธิภาพ และมีเสถียรภาพ โดยการใช้ระบบการบริหารและให้บริการจากส่วนกลางสำหรับภารกิจที่หากจัดบริการจากส่วนกลางแล้วจะได้ผลดีและลดต้นทุนในการดำเนินการได้ดีกว่า เป็นการลดภาระให้แก่ส่วนงาน และกระจายอำนาจการบริหารในภารกิจเฉพาะที่ส่วนงานดำเนินการแล้วมีประสิทธิภาพสูงตามสมรรถนะหลักของส่วนงาน การสร้างระบบที่สามารถตอบสนองและรองรับโอกาสต่าง ๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชิงบริบทของพื้นที่และสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การจัดการศึกษา

ในปีการศึกษา พ.ศ. 2562 มหาวิทยาลัยมีส่วนงานวิชาการ 27 ส่วนงาน และ 1 โครงการจัดตั้ง มีหลักสูตรที่เปิดสอนทั้งหมด 229 หลักสูตร เป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี 109 หลักสูตร ปริญญาโท 79 หลักสูตร และปริญญาเอก 41 หลักสูตร เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาพบว่า เป็นกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์มากที่สุด ร้อยละ 48.47 รองลงมาได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 34.93 และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ร้อยละ 16.59

โดยมีหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนร่วมกับต่างประเทศ โดยแบ่งเป็นหลักสูตร 1 ปริญญาและหลักสูตร 2 ปริญญา ซึ่งหลักสูตร 1 ปริญญา ผู้เรียนจะได้รับปริญญาจากมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับหลักสูตร 2 ปริญญา จะได้รับปริญญาจากมหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยที่ร่วมจัดการการเรียนการสอนในต่างประเทศ

จำนวนหลักสูตร ปีการศึกษา 2560 - 2562



ที่มา : กองบริการการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพามีการประเมินในระดับหลักสูตร โดยใช้เกณฑ์ AUN-QA (นอกจากคณะแพทยศาสตร์ที่ใช้เกณฑ์ WFME: World Federation of Medical Education ที่ใช้กับหลักสูตรแพทยศาสตร์ทั่วประเทศ และวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ที่ใช้เกณฑ์ ABEST21: The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21<sup>st</sup> Century Organization ของประเทศญี่ปุ่นที่ให้การรับรองมาตรฐานการเรียนการสอนด้าน

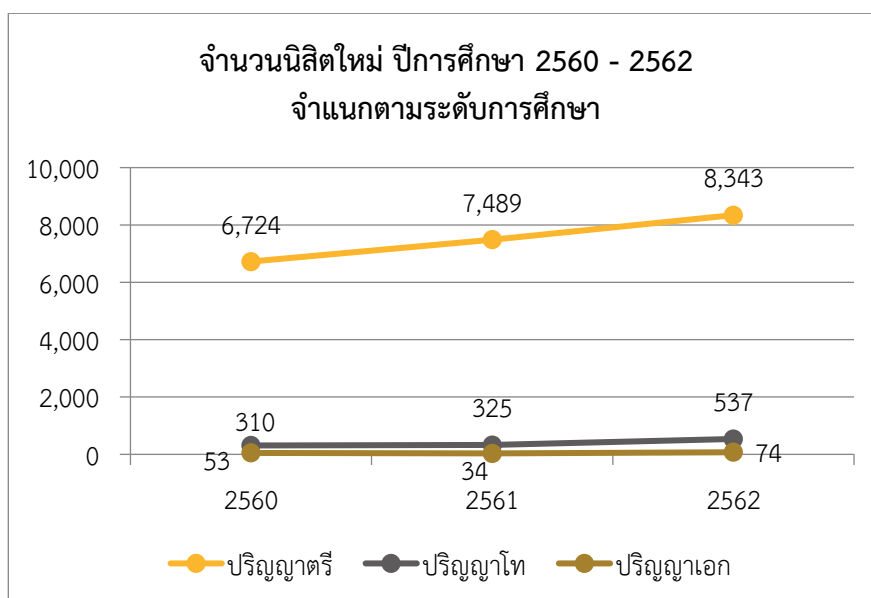
บริหารธุรกิจ) ปีการศึกษา 2561 มีหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 99.14 และไม่ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 0.86 (ไม่รวมหลักสูตรที่ของดรับและขอยกเลิกหลักสูตร) สำหรับหลักสูตรไม่ผ่านเกณฑ์การกำกับมาตรฐานหลักสูตรนั้น สาเหตุเนื่องจากจำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรมีไม่ครบตามเกณฑ์ คือ มีอาจารย์ลาออกระหว่างภาคการศึกษาหรือลาไปศึกษาต่อ

**จากการวิเคราะห์พบว่า** มหาวิทยาลัยมีจำนวนหลักสูตรมากเกินไป โดยหลายหลักสูตรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และพบปัญหาเรื่องจำนวนและคุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบและอาจารย์ประจำหลักสูตร นอกจากนี้หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษายังมีนิสิตตกค้างยังไม่สำเร็จการศึกษาเป็นจำนวนมาก การรับนิสิตใหม่ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๖๐ มีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา การรับนิสิตใหม่ ส่วนใหญ่รับเกินแผนการรับไปมาก และอัตราการคงอยู่ของนิสิตระดับปริญญาตรีไม่ดี รวมทั้งมีหลักสูตรที่ซ้ำซ้อนกันเป็นจำนวนมากในหลายส่วนงาน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ศักยภาพ โอกาส และความสำคัญของหลักสูตรทั้งหมดที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยเพื่อคัดเลือกหลักสูตรที่มีศักยภาพ มาปรับปรุงหรือควรวางเพื่อให้ได้หลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดให้มีการเปิดหลักสูตรพันธุ์ใหม่เชิงบูรณาการที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน มีการ จัดการศึกษาได้ทั้งแบบเรียนเพื่อรับปริญญา (Degree Programs) และไม่รับปริญญา (Non – Degree Programs) เน้นการสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้สามารถนำทักษะและความรู้ไปประกอบอาชีพหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้ทันที การบูรณาการการวิจัย การสร้างนวัตกรรม และการบริการวิชาการที่ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่และสังคมเข้ากับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจวิจัย การสร้างนวัตกรรม และการบริการวิชาการ และการร่วมผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษากับวิสาหกิจ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากอุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตระดับสูง ให้มีทักษะการเป็นนวัตกร การเป็นผู้ประกอบการ และการเป็นผู้บริหารในองค์กรวิสาหกิจฐานนวัตกรรม (Innovation Based Organization)

## จำนวนนิสิต

ในปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยบูรพา มีจำนวนนิสิตทั้งหมด 33,718 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี 30,699 คน คิดเป็นร้อยละ 91.05 ปริญญาโท 2,200 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 และปริญญาเอก 819 คน คิดเป็นร้อยละ 2.43 นิสิตทั้งหมดร้อยละ 55.03 อยู่ในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 18,556 คน รองลงมาอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจำนวน 9,967 คน คิดเป็นร้อยละ 29.56 และอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพจำนวน 5,195 คน คิดเป็นร้อยละ 15.41 ทั้งนี้ นิสิตส่วนใหญ่สังกัดที่ตั้งบางแสน ส่วนวิทยาเขตจันทบุรีและวิทยาเขตสระแก้ว มีจำนวนนิสิตต่างกันไม่มาก

ในปีการศึกษา 2562 มีการรับนิสิตใหม่ทั้งสิ้น 8,954 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี 8,343 คน คิดเป็นร้อยละ 93.18 ปริญญาโท 537 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และปริญญาเอก 74 คน คิดเป็นร้อยละ 0.83 นิสิตใหม่ ร้อยละ 56.71 อยู่ในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 5,078 คน รองลงมาอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 2,482 คน คิดเป็นร้อยละ 27.72 และอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 1,394 คน คิดเป็นร้อยละ 15.57 แสดงรายละเอียดดังนี้



หมายเหตุ ข้อมูลไม่รวมสถาบันสมทบ

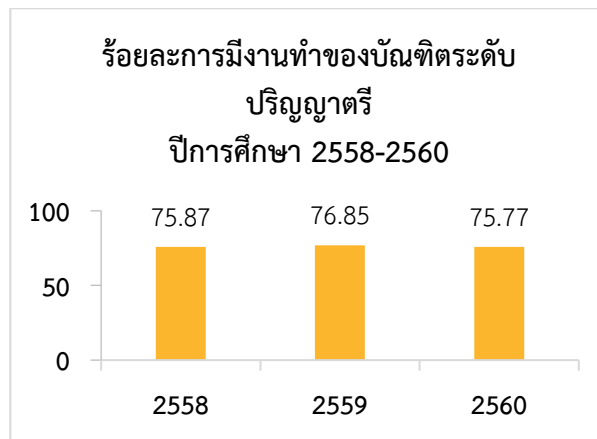
ที่มา : กองทะเบียนและประมวลผลการศึกษา

จากภาพที่นำเสนอพบว่าจำนวนนิสิตใหม่ ปีการศึกษา 2560-2562 จำแนกตามระดับ พบว่า ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 จนถึงปีการศึกษา 2562 มีจำนวนนิสิตใหม่เพิ่มขึ้นในทุกระดับการศึกษา และจากตัวเลขจำนวนนิสิตที่เพิ่มมากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของนิสิต นักศึกษา และผู้ปกครอง ที่มีความมั่นใจในคุณภาพทางการวิชาการ ศักยภาพ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยบูรพาในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามจากข้อมูลที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยเปิดเผยว่า มหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจำนวนนักเรียนลงทะเบียนออนไลน์สมัครในระบบการคัดเลือกบุคคลกลางเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2563 หรือที่แคสในภาพรวม มีจำนวนเด็กลดลง ซึ่งเป็นไปได้ว่าจำนวนนักศึกษาลดลงอาจจะถึง 10 - 15 % ซึ่งเป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากอัตราเกิดลดลง และการปรับรูปแบบการเรียนรูปแบบใหม่ จึงถือเป็นความท้าทายที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ในลักษณะบูรณาการ ปรับระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ตลาดแรงงาน และประเทศ โดยจะต้องคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษา ความสมดุลระหว่างภาระงานสอนของอาจารย์ และการทำผลงานวิจัยไม่ให้เกิดผลกระทบ

### ภาวะการมีงานทำของบัณฑิต และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต

สำนักคอมพิวเตอร์ได้พัฒนาระบบสำรวจภาวะการมีงานทำของบัณฑิต ให้สามารถใช้งานได้ร่วมกับระบบลงทะเบียนรับพระราชทานปริญญาบัตร เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบัณฑิตในการบันทึกข้อมูลออนไลน์ พร้อมกับการลงทะเบียนรับพระราชทานปริญญาบัตรในคราวเดียวกัน ในเว็บไซต์ <http://graduate.buu.ac.th> ซึ่งบัณฑิตที่จบในปีการศึกษา 2560 มีบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาจำนวน 8,949 คน มีบัณฑิตที่ตอบแบบสำรวจภาวะการได้งานทำทั้งสิ้น 8,561 คน คิดเป็นร้อยละ 95.66 จากการสำรวจพบว่า บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาได้งานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระ ภายในระยะเวลา 1 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 6,487 คน (ร้อยละ 75.77) ยังไม่มีงานทำจำนวน 1,801 คน (ร้อยละ 21.04) และบัณฑิตที่ยังไม่มีงานทำและกำลังศึกษาต่อ จำนวน 273 คน (ร้อยละ 3.19)





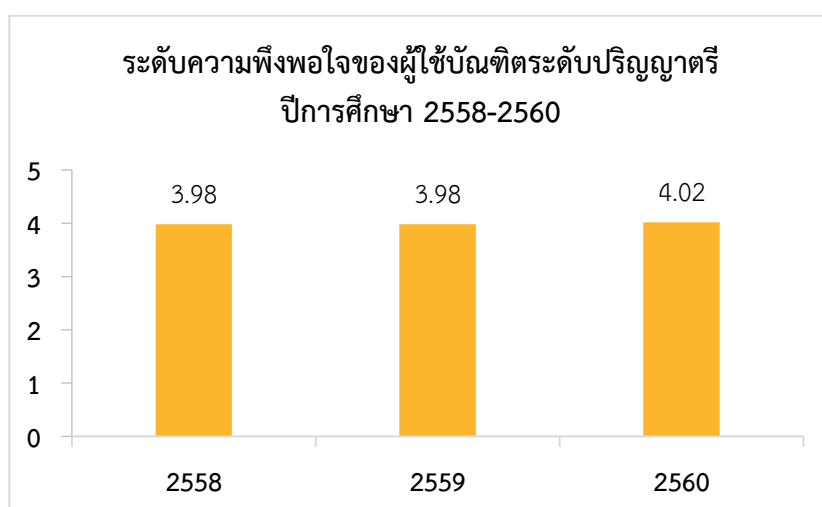
ที่มา : ระบบภาวะการทำงานทำของบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

ปีการศึกษา 2560 บัณฑิตระดับปริญญาตรีมีงานทำร้อยละ 75.77 ลดลงจากปีการศึกษา 2559 ซึ่งบัณฑิตกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีงานทำมากที่สุด ร้อยละ 87.57 รองลงมาได้แก่กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 76.09 และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 73.33 สำหรับคณะที่บัณฑิตมีงานทำมากที่สุด คือ คณะแพทยศาสตร์ ร้อยละ 100 รองลงมาได้แก่ คณะพยาบาล-ศาสตร์ ร้อยละ 97.94 และคณะเภสัชศาสตร์ร้อยละ 95.45

#### ร้อยละการมีงานทำของบัณฑิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2558 – 2560

คณะ/วิทยาลัย	2558	2559	2560
กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	73.47	73.67	73.33
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	85.78	88.88	87.54
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	77.01	77.88	76.09
รวมทั้งมหาวิทยาลัย	75.87	76.85	75.77

ที่มา : ระบบภาวะการทำงานทำของบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา



ที่มา : กองแผนงาน

### ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2558 - 2560 จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

คณะ/วิทยาลัย	2558	2559	2560
กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	3.99	4.04	4.09
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	3.97	3.99	4.07
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.93	3.93	3.92
รวม	3.98	3.98	4.02

ที่มา : กองแผนงาน

ตารางแสดงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2558-2560 พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งในปีการศึกษา 2560 พบว่า ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตคณะสหเวชศาสตร์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะเภสัชศาสตร์ ตามลำดับ

### การวิจัยและการบริการวิชาการ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มหาวิทยาลัยบูรพามีจำนวนโครงการวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ รวม 367 โครงการ โดยได้รับทุนจากแหล่งเงินอุดหนุนรัฐบาล จำนวน 113 โครงการ แหล่งเงินรายได้มหาวิทยาลัย 214 โครงการ และแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 40 โครงการ งบประมาณทั้งสิ้น 152,119,920 เมื่อวิเคราะห์สัดส่วนของงบประมาณจำแนกตามแหล่งทุนพบว่า ร้อยละ 58.27 มาจากแหล่งทุนเงินอุดหนุนรัฐบาล รองลงมา คือ จากแหล่งทุนภายนอก ร้อยละ 25.83 และน้อยที่สุดคือ แหล่งเงินรายได้มหาวิทยาลัย ร้อยละ 15.90

### จำนวนอาจารย์และนักวิจัย จำแนกตามปีงบประมาณ

ปีงบประมาณ	2560	2561	2562
อาจารย์	1,309	1,394	1,335
นักวิจัย	482	427	455

ที่มา : กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม

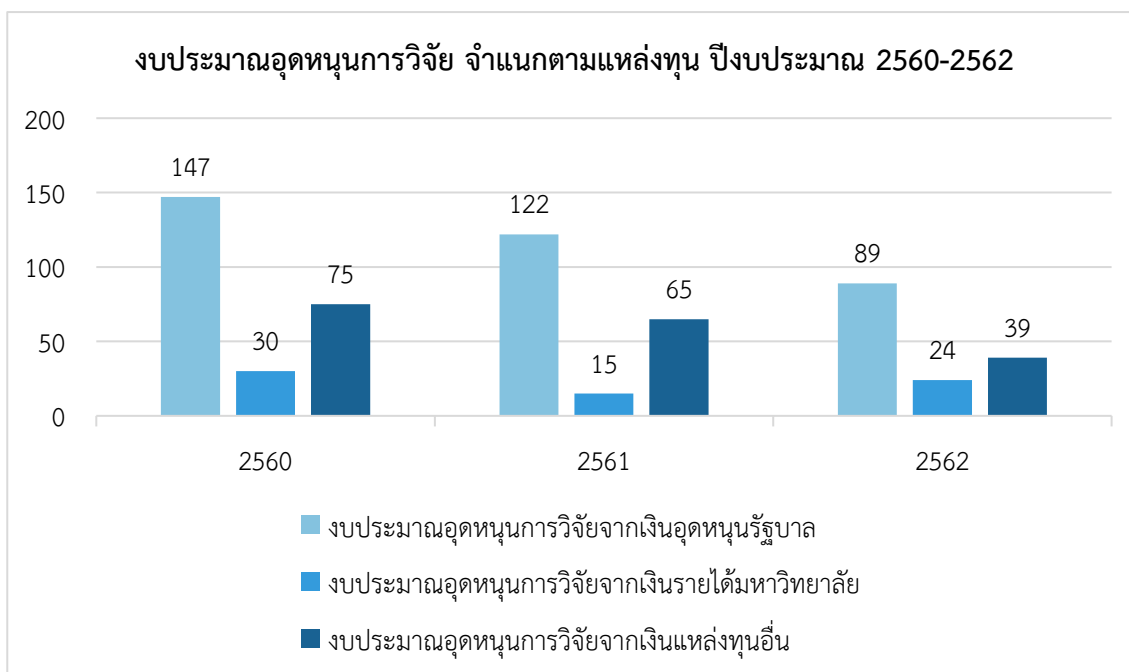
### จำนวนโครงการวิจัย จำแนกตามแหล่งทุน

ปีงบประมาณ/แหล่งทุน	2560	2561	2562
เงินอุดหนุนรัฐบาล	247	234	113
เงินรายได้มหาวิทยาลัย	200	118	214
เงินรายได้จากแหล่งทุนอื่น	12	79	40
รวม	459	431	367

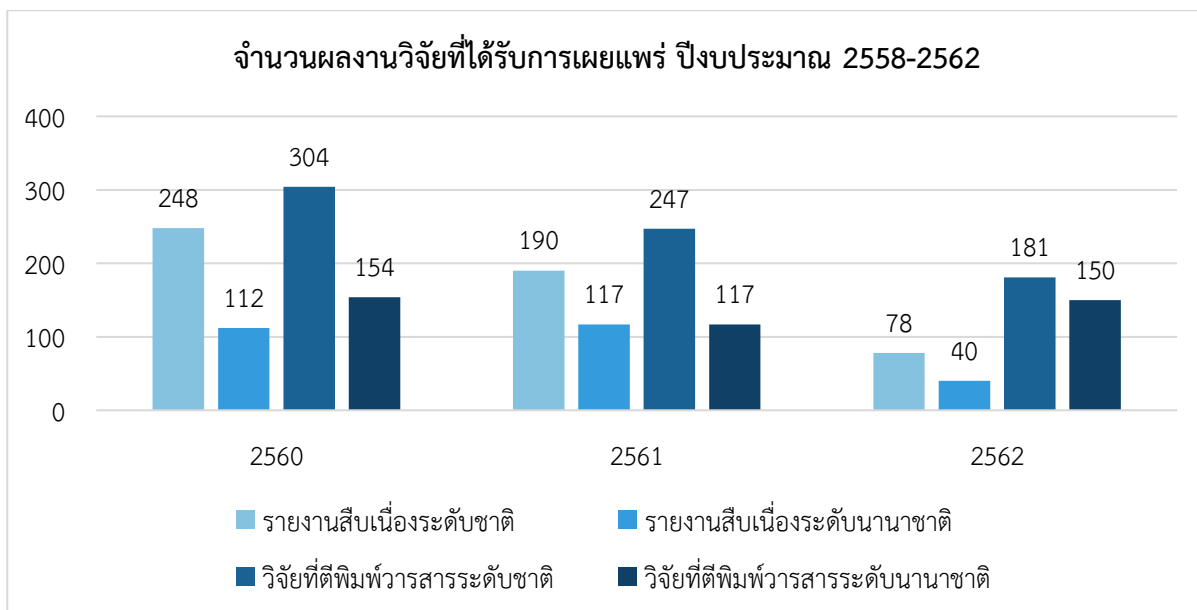
ที่มา : กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม

ในจำนวนโครงการวิจัย 367 โครงการ ได้รับงบประมาณอุดหนุนการทำวิจัยรวม 152,119,920 บาท โดยจำแนกตามแหล่งทุนต่าง ๆ ดังนี้ แหล่งเงินอุดหนุนรัฐบาล 88,647,400 บาท แหล่งเงินรายได้มหาวิทยาลัย 24,173,626 บาท และแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย 39,298,894 บาท โดยงบประมาณอุดหนุนการวิจัย ในช่วงปีงบประมาณ 2560 – 2561 พบว่ามีค่าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก อยู่ในช่วง 240,000,000 – 280,000,000 บาท โดยแตกต่างกับปีงบประมาณ 2562 ที่ได้รับงบประมาณลดลง

จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ในปีงบประมาณ 2562 รวมทั้งสิ้น 449 บทความ เมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด จำนวน 1,335 คน จำนวนเรื่องต่อคนเท่ากับ 0.34 เรื่องต่อคน โดยจำนวนรวมผลงานที่ตีพิมพ์ส่วนใหญ่จะตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ จำนวน 181 บทความ รองลงมาคือ บทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ จำนวน 150 บทความ ผลงานตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องระดับชาติ จำนวน 78 บทความ และผลงานที่ตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องระดับนานาชาติ 40 บทความตามลำดับโดยส่วนงานที่มีสัดส่วนจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ต่อจำนวนอาจารย์ 3 อันดับแรก ได้แก่คณะเทคโนโลยีการเกษตร (ร้อยละ 2.61) รองลงมาได้แก่ วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา (ร้อยละ 1.64) และคณะวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 0.87) ตามลำดับ ทั้งนี้ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ปี 2562 ลดลงเหลือ 150 บทความ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ในฐานข้อมูล SCOPUS มีจำนวน 78 เรื่อง และมีผลงานที่ยื่นคำขอรับสิทธิบัตร จำนวน 66 ผลงาน ยื่นคำขอรับอนุสิทธิบัตร จำนวน 34 ผลงาน และยื่นคำขอจดทะเบียนลิขสิทธิ์ จำนวน 1 ผลงาน



ที่มา :ระบบวิจัย e-research.buu.ac.th



สำหรับการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพากำหนดให้การบริการวิชาการเป็นหนึ่งในพันธกิจของคณะ สำนัก และสถาบันต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย โดยมีนโยบายด้านการบริการวิชาการแก่สังคม มุ่งเน้นการส่งเสริมและ ผลักดันองค์ความรู้หรือผลงานวิจัย ใช้การบริการวิชาการไปประยุกต์ต่อยอดเพื่อการพัฒนาสังคม ชุมชน และ เศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งการบริการวิชาการถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย และดำเนินงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

นอกจากนี้แต่ละส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดนโยบาย และแผน ปฏิบัติงานด้านการให้บริการวิชาการ เนื่องจากการบริการวิชาการเป็นพันธกิจหลักด้านหนึ่งที่ทุกส่วนงานต้องปฏิบัติ โดยทุกหน่วยงานมีการตั้งคณะกรรมการในการให้บริการวิชาการอย่างชัดเจน และสนับสนุนให้อาจารย์ บุคลากร มี ส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการตามแผนของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ตามระเบียบมหาวิทยาลัย ว่าด้วยเงินรายได้ ในโครงการบริการวิชาการแก่สังคม พ.ศ. 2558 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ และบริหารเงินรายได้ โครงการบริการวิชาการ และการจัดสรรเงินรายได้ในแต่ละโครงการโดยให้ทุกส่วนงานถือปฏิบัติ

ในปีงบประมาณ 2562 มีจำนวนโครงการบริการวิชาการรวม 6,643 โครงการ มีงบประมาณทั้งสิ้น 380,086,391.15 บาท ซึ่งร้อยละ 99.06 ของงบประมาณมาจากแหล่งทุนอื่นรวม 376,531,948.15 บาท รองลงมาได้รับทุนจากเงินอุดหนุนรัฐบาล 2,764,200 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.73 และจากเงินรายได้มหาวิทยาลัย 790,243 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.21 โดยส่วนงานที่มีงบประมาณสูงสุด คือ สำนักบริการวิชาการ 173,440,198.50 บาท รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ 60,446,364.34 บาท และคณะโลจิสติกส์ 42,279,515.79 บาท

**โครงการบริการวิชาการ จำแนกตามแหล่งทุน ปีงบประมาณ 2562**

แหล่งทุน	ปีงบประมาณ 2562		
	จำนวน	งบประมาณ	ร้อยละ
เงินอุดหนุนรัฐบาล	17	2,764,200.00	0.73
เงินรายได้มหาวิทยาลัย	35	790,243.00	0.21
แหล่งทุนอื่น	612	376,531,948.15	99.06
<b>รวม</b>	<b>664</b>	<b>380,086,391.15</b>	<b>100.00</b>

จากข้อมูลข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การวิจัยของมหาวิทยาลัยยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ผลงานวิจัยทั้งในรูปแบบของการตีพิมพ์เผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระดับเดียวกัน เนื่องจากขาดทิศทาง และขาดการบูรณาการ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ EEC ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางด้านการวิจัย การสร้างนวัตกรรมและการบริการวิชาการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ดังนั้น จึงได้กำหนดทิศทาง การสร้างนวัตกรรมและการบริการวิชาการ โดยการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมทางด้านบุคลากร เครื่องมือและระบบสนับสนุน ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพความต้องการของพื้นที่และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เช่น ยุทธศาสตร์เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EECI) และเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล (EECd) รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อกำหนดเป็น “ทิศทางและเป้าหมายการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา” มีการสังเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าทางด้านการวิจัย (Research Value Chains) เพื่อเป็นแนวทางหลักในการขับเคลื่อนและจัดระบบสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศอย่างแท้จริง เป็นที่ยอมรับและรักษาบทบาทในพื้นที่ภาคตะวันออก รวมทั้งประกันความยั่งยืนของการพัฒนางานวิจัยในสถานะที่รัฐบาลกำหนดให้การวิจัยและการสร้างนวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจ การก่อตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา (BUU Science Park) เพื่อเป็นส่วนกลางในการเชื่อมโยงวิสาหกิจ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ากับพันธกิจด้านการวิจัย การสร้างนวัตกรรมและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

#### การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาในระดับนานาชาติ

เนื่องจากมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงไม่ได้มีการทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการกับ ก.พ.ร. และไม่ได้เข้ารับการประเมินตามคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปีโดยสำนักงาน กพ.ร. ซึ่งสามารถใช้เป็นการเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในประเทศได้ระดับหนึ่ง ส่วนการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด มี 2 ระบบ คือ QS University Ranking และ THE (Times Higher Education Ranking) โดยมีการจัดอันดับทั้งในระดับโลกและในทวีปเอเชีย มหาวิทยาลัยบูรพา เคยติดอันดับ 191-200 ของ ASIAN QS University Ranking ในปี 2556 อันดับ 201-250 ในปี 2557 และอันดับ 251-300 ในปี 2558 ส่วนในปี 2559 และ 2560 มหาวิทยาลัยถูกจัดอยู่ใน 350 อันดับแรก ในปี 2561 มหาวิทยาลัยถูกจัดอยู่ใน 400 อันดับแรก และในปี 2562 มหาวิทยาลัยถูกจัดอยู่ในช่วง 401-450 ส่วนการจัดอันดับของ THE มหาวิทยาลัยบูรพา ไม่อยู่ในอันดับที่แสดง

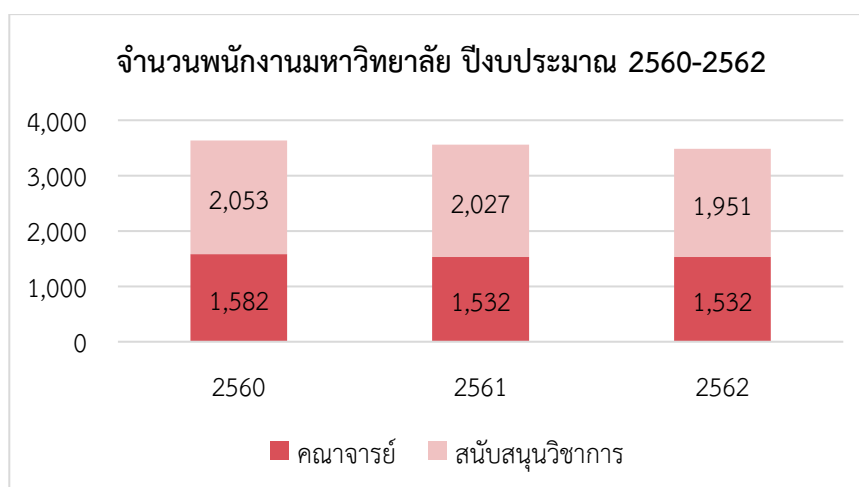
จากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับชาติและระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยยังอยู่ในลำดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งจากการจัดอันดับโดย QS Ranking ปี 2019 มหาวิทยาลัยบูรพาถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 16 ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ต่ำกว่ามหาวิทยาลัยนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ และอยู่ในลำดับที่ต่ำกว่ามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และไม่อยู่ใน 300 ลำดับแรกของมหาวิทยาลัยในเอเชีย ดังนั้น จึงต้องกำหนดให้มีแนวทางการฟื้นฟูชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้สนใจสมัครเรียน ผู้รับบริการวิจัยและบริการวิชาการ ด้วยการพัฒนาและยกระดับคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง การสร้างการวิจัยและบริการ

วิชาการที่มีผลกระทบสูง และสามารถตอบสนองอย่างทันที่ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งการสร้างการรับรู้และการยอมรับในระดับนานาชาติ ด้วยนโยบายวิเทศสัมพันธ์เชิง รุก การร่วมมือเพื่อพัฒนากับมหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศเพื่อยกระดับความสามารถทาง วิชาการและการวิจัย การสร้างผลงานตีพิมพ์ที่ได้รับการอ้างอิงสูง (Citations) โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุด 1 ใน 10 ลำดับแรกของไทย และอยู่ใน 300 ลำดับแรกของเอเชีย

## การบริหารบุคลากร

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีผู้ปฏิบัติงานรวม 3,483 คน ประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ บุคลากรสาย วิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยบูรพามีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี โดยให้ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมินตนเอง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะ) รวมทั้งให้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการในการพัฒนาของตนเอง โดยสะท้อน จากผลการประเมิน การปฏิบัติงานประจำปีในปีก่อนหน้า เพื่อมาพัฒนาในปีต่อไปในรูปแบบของแผนพัฒนา รายบุคคล

การบริหารบุคลากรเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญคือการมี ต้นทุนบุคลากรที่เป็นเลิศ การมีคณาจารย์ที่เป็นเลิศ (Excellent Academic Staff) และการมีพนักงานสนับสนุน วิชาการที่เป็นเลิศ (Excellent Supporting Staff) มหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดแนวทางให้มีความเหมาะสมเพื่อ กำหนดวิธีการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะการ ทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ในทุกระดับให้มี ภาวะผู้นำ มีสมรรถนะทางการบริหารและมีธรรมาภิบาล



ที่มา : กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

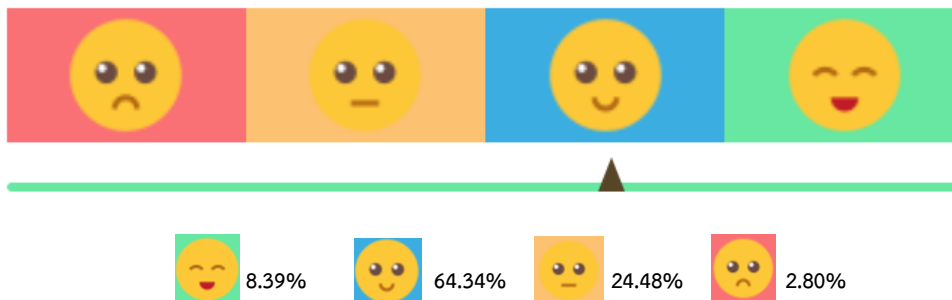
จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภท ปีงบประมาณ 2560-2562

ประเภท	ปีงบประมาณ		
	2560	2561	2562
ข้าราชการ	201	194	184
พนักงานมหาวิทยาลัย(เงินอุดหนุน)	1,129	1,164	1,166
พนักงานมหาวิทยาลัย(เงินรายได้)	1,591	1,546	1,507
พนักงานฯบางส่วนเวลา	56	40	41
พนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทผู้บริหาร	28	13	8
ลูกจ้างประจำ	101	96	87
ลูกจ้างมหาวิทยาลัย	319	316	314
ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ	63	29	28
ลูกจ้างชาวต่างประเทศ	77	69	78
ลูกจ้างโครงการฯ	70	92	70
<b>รวม</b>	<b>3,635</b>	<b>3,559</b>	<b>3,483</b>

ที่มา : กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ  
ด้านความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน



ที่มา : กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การประเมินคุณภาพภายใน

ปีการศึกษา 2561 มหาวิทยาลัยบูรพา ใช้ระบบคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในระดับส่วนงาน และระดับมหาวิทยาลัย ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่อังคารที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 และมติที่ประชุมคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยบูรพา ในคราวประชุมครั้งที่ พิเศษ/2562 เมื่อวันที่ศุกร์ที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2562 และกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์ EdPEx จำนวน 3 วัน ระหว่างวันที่ 6 – 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 นี้ สำหรับระดับส่วนงาน มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระหว่างเดือนสิงหาคม – ตุลาคม 2562

ปีการศึกษา 2561 มีส่วนงานเข้ารับการประเมินทั้งสิ้น จำนวน 37 ส่วนงาน มีผลคะแนนการประเมิน จำนวน 21 ส่วนงาน จากผลการประเมินกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพมีจำนวนส่วนงานที่มีผลการประเมินสูงสุดคิดเป็น ร้อยละ 72.42 รองลงมาคือกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 58.33 กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 55.55 และกลุ่มสถาบัน สำนัก ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 42.86 ตามลำดับ โดยจำแนก

กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้ารับการประเมิน จำนวน 12 ส่วนงาน มีผลการประเมิน 7 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 58.33 และมีส่วนงานที่มีผลการประเมินในหมวดที่ 1 – 6 ในระดับ Band 1 จำนวน 6 ส่วนงาน ในระดับ Band 2 จำนวน 1 ส่วนงาน สำหรับผลการประเมินในหมวดที่ 7 ในระดับ Band 1 มีจำนวน 6 ส่วนงาน และในระดับ Band 2 มีจำนวน 1 ส่วนงาน และส่วนงานที่มีผลการประเมินที่ได้รับคะแนนสูงสุดในกลุ่ม มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คือคณะดนตรีและการแสดง ได้รับคะแนนในหมวด 1 – 6 และหมวด 7 ที่ระดับ Band 2

กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ารับการประเมิน จำนวน 9 ส่วนงาน มีผลการประเมิน จำนวน 5 ส่วน งาน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และมีส่วนงานที่มีผลการประเมินในหมวดที่ 1 – 6 ในระดับ Band 1 จำนวน 2 ส่วน งาน ในระดับ Band 2 จำนวน 1 ส่วนงาน สำหรับผลการประเมินในหมวดที่ 7 ในระดับ Band 1 มีจำนวน 5 ส่วนงาน โดยส่วนงานที่มีผลการประเมินที่ได้รับคะแนนสูงสุดในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือคณะ วิทยาการสารสนเทศ ได้รับคะแนนในหมวด 1 – 6 ในระดับ Band 2 และได้รับคะแนนในหมวด 7 ในระดับ Band 1

กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพเข้ารับการประเมิน จำนวน 7 ส่วนงาน มีผลการประเมิน จำนวน 5 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 71.42 และมีส่วนงานที่มีผลการประเมินในหมวดที่ 1 – 6 ในระดับ Band 1 จำนวน 4 ส่วนงาน ใน ระดับ Band 2 จำนวน 1 ส่วนงาน สำหรับผลการประเมินในหมวดที่ 7 ในระดับ Band 1 มีจำนวน 5 ส่วนงาน โดยส่วนงานที่มีผลการประเมินที่ได้รับคะแนนสูงสุดในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ คือคณะพยาบาลศาสตร์ ได้รับ คะแนนในหมวด 1 – 6 ในระดับ Band 2 และได้รับคะแนนในหมวด 7 ในระดับ Band 1

กลุ่มสถาบัน สำนัก ศูนย์ และบัณฑิตวิทยาลัย มีส่วนงานเข้ารับการประเมิน จำนวน 7 ส่วนงาน มีผลการ ประเมิน จำนวน 3 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และมีส่วนงานที่มีผลการประเมินในระดับ Band 1 จำนวน 3 ส่วนงาน และในกลุ่มสถาบัน สำนักฯ สำนักคอมพิวเตอร์ได้รับคะแนนสูงสุดในกลุ่ม โดยมีผลการประเมินใน ระดับ Band 1 ในหมวด 1 - 6 และหมวด 7

*จากการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยพบว่าระดับคะแนนค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นผลมาจากตัวบ่งชี้หลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพบัณฑิต ผลงานของผู้เรียน คุณสมบัติ อาจารย์ และการกำกับมาตรฐานหลักสูตรได้ระดับค่อนข้างต่ำ*

### **การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ**

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงาน ป.ป.ช. ได้มีการศึกษาทบทวน



เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้พัฒนา “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment System: ITAS) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ทันสมัย สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้การประเมินสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ โดยใช้เครื่องมือการประเมิน ดังนี้

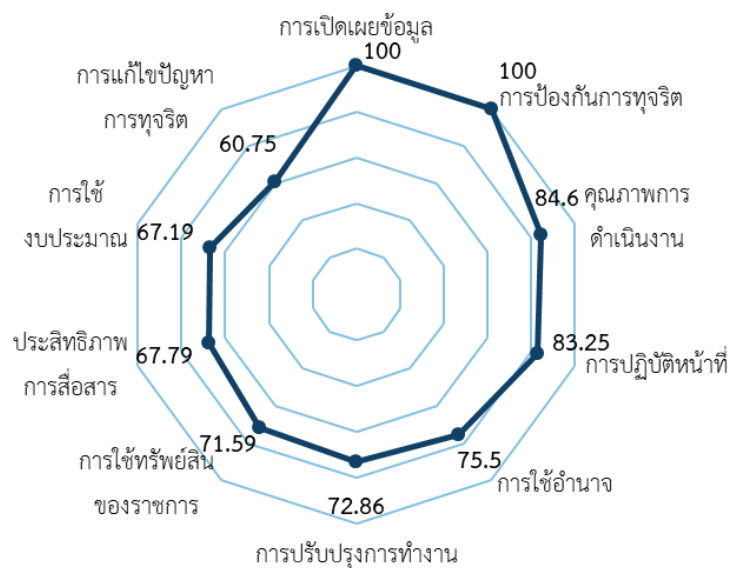
1) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีต่อหน่วยงานตนเอง ประกอบด้วยตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดการใช้อำนาจ ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ และตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริต

2) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อหน่วยงานที่ประเมิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร และตัวชี้วัดการปรับปรุงระบบการทำงาน

3) แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดการเปิดเผยข้อมูล และตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริต

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของมหาวิทยาลัยบูรพา มีผลการประเมินอยู่ในระดับ B คะแนน ITA = 84.02 ดังนี้

คะแนนมหาวิทยาลัยบูรพา		84.02
ระดับผลการประเมิน		B
อันดับ	ตัวชี้วัด	คะแนน
1	การเปิดเผยข้อมูล	100
2	การป้องกันการทุจริต	100
3	คุณภาพการดำเนินงาน	84.6
4	การปฏิบัติหน้าที่	83.25
5	การใช้อำนาจ	75.5
6	การปรับปรุงการทำงาน	72.86
7	การใช้ทรัพย์สินของราชการ	71.59
8	ประสิทธิภาพการสื่อสาร	67.79
9	การใช้งบประมาณ	67.19
10	การแก้ไขปัญหาการทุจริต	60.75



จากการวิเคราะห์พบว่าหน่วยงานมีคะแนน IIT อยู่ในระดับพอใช้ (Fair) ซึ่งให้เห็นว่าแม้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในจะเชื่อมั่นในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามหลักการความโปร่งใสและมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของส่วนราชการอยู่บ้าง แต่มีบุคลากรส่วนหนึ่งที่สะท้อนปัญหาโดยภาพรวมเกี่ยวกับความโปร่งใสในการดำเนินงาน และความทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และยังไม่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณมากนัก ในขณะที่การใช้อำนาจของผู้บริหารยังไม่สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดฉันทามติร่วมกันได้ว่าเป็นไปด้วยความยุติธรรม ดังนั้น สิ่งที่ควรเป็นประเด็นการพัฒนา คือ 1) ควรปฏิบัติงาน/ให้บริการแก่ผู้มาติดต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม 2) การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ 3) จัดให้มีช่องทางเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสามารถแจ้งเบาะแสอันควรสงสัย โดยมีมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนให้เป็นความลับ

ในส่วนของ EIT มีคะแนนอยู่ในระดับดี (Good) ซึ่งให้เห็นว่าประชาชนหรือผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานว่ายึดหลักตามมาตรฐาน ขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ผู้รับบริการอย่างตรงไปตรงมา ไม่นำผลประโยชน์ของพวกเขาพองอู่เหนือผลประโยชน์สาธารณะและไม่พบว่ามี การเรียกรับสินบน ทั้งที่เป็นเงิน ทรัพย์สิน และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่อาจคำนวณเป็นเงินได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ดีที่ควรเป็นประเด็นการพัฒนาสำหรับหน่วยงานที่ได้คะแนนในระดับดี โดยควรดำเนินการอย่างเข้มข้นมากขึ้น คือ ควรมีการเผยแพร่ผลงานหรือข้อมูลที่สาธารณชนควรรับทราบอย่างชัดเจน รองลงมาคือการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานที่เข้าถึงง่าย ไม่ซับซ้อน และมีช่องทางหลากหลาย นอกจากนี้ ควร พัฒนาการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน การบริการให้เกิดความโปร่งใส ปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น

หน่วยงานมีคะแนน OIT อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (Excellence) โดยมีการวางระบบที่มีความเป็นเลิศเพื่อเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างเป็นปัจจุบัน ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลในประเด็นข้างต้นทั้งหมดแสดงถึงความพยายามของหน่วยงานที่จะป้องกันการทุจริตในหน่วยงานให้ลดน้อยลงหรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ทำให้โดยภาพรวมแล้ว หน่วยงานสามารถเป็น “ต้นแบบ” ในการดำเนินงานในด้านความโปร่งใสแก่ส่วนราชการอื่น ๆ ได้

### การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์

พิจารณาสถานะการแข่งขันจากข้อมูลในปี พ.ศ. 2562 พบว่ามหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยใน 5 อันดับแรกของประเทศไทยที่นักเรียนต้องการ เข้ามาเรียนสูงสุด โดยมีจำนวนผู้สมัคร TCAS รอบ 4 แอดมิชชัน ปีการศึกษา 2562 มากที่สุด โดยมี หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ (ภาคปกติ) ถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 2 และหลักสูตร สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ภาคปกติ) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ อยู่ในอันดับที่ 5 ของมหาวิทยาลัยใน การรับสมัคร TCAS รอบ 4 แอดมิชชัน ปีการศึกษา 2562 นอกจากนั้นร้อยละ 50 ของนิสิตมหาวิทยาลัย บูรพามีภูมิลำเนาอยู่ในภาคตะวันออก

ในด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพาได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยในกลุ่มงานวิจัย ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) จำนวนเงิน 11,146,000 บาท มากที่สุดเมื่อเทียบกับ สถานศึกษาของ

ภาคตะวันออก และมีจำนวนผลงานวิจัย 9 ผลงานที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ มีจำนวนโครงการวิจัย จากแหล่งทุนภายนอกต่อจำนวนอาจารย์มากที่สุดใน กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในภาคตะวันออก อาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีค่าเฉลี่ย H-index ต่อคนเท่ากับ 1.06 โดยสามารถตีพิมพ์บทความวิจัยในระดับนานาชาติเฉลี่ยต่อคนเท่ากับ 2.49 เรื่อง คิดเป็นอันดับที่ 3 เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยภูมิภาคอื่น (มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 และมหาวิทยาลัยนครสวรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11)

และจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT analysis) ในประเด็นสำคัญ 5 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการวิชาการและพัฒนาชุมชน และด้านบุคลากร สามารถสังเคราะห์ประเด็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
1) ด้านการจัดการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับเปลี่ยนนโยบายของกระทรวง อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ส่งผลสู่การยกระดับในมาตรฐานการศึกษาและมุ่งเน้นสมรรถนะในบริบทปัจจุบันมากขึ้น</li> <li>- พฤติกรรมของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ก่อให้เกิดความต้องการหลักสูตรเชิงบูรณาการ</li> <li>- ความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตที่เปลี่ยนแปลงไป (แรงงานอนาคต) ส่งผลให้เกิดการมุ่งเน้นพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการมากขึ้น นอก จากนั้น การส่งเสริมอุตสาหกรรมเกิดใหม่ในพื้นที่ (10 s-curve) ยังส่งผลให้เกิดความต้องการทักษะใหม่ให้กับแรงงานปัจจุบัน (up-skill, re-skill)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีที่ตั้งในเขต EEC และได้รับมอบหมายเป็นมหาวิทยาลัยหลักใน EEC และเป็นแม่ข่ายของเครือข่ายอุดมศึกษาภาคตะวันออก ทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นในพื้นที่ และสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ตรงกับความต้องการกับอุตสาหกรรม สนับสนุนการดำเนินงานของบัณฑิต และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายของกระทรวงฯ นำมาซึ่งงบประมาณมากขึ้นได้</li> <li>- มีการวิเคราะห์ความต้องการแรงงานของอุตสาหกรรม และพัฒนามาตรฐานการอุดมศึกษา ทำให้สามารถพัฒนาหลักสูตรให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในสากลและภาคอุตสาหกรรมได้</li> </ul>

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
2) ด้านการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนงบประมาณที่สนับสนุนด้านวิจัยลดลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำเลที่ตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นมหาวิทยาลัยหลักของ EEC รวมทั้งมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับอุตสาหกรรมและชุมชนในพื้นที่ ทำให้ได้รับความร่วมมือที่เข้มแข็งจากชุมชนรอบมหาวิทยาลัย เข้าถึงปัญหาจริง มีนักวิจัยเชี่ยวชาญในหลายศาสตร์ และมีเครือข่ายวิจัยที่เข้มแข็งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้เกิดการดำเนินงานวิจัย ที่ช่วยแก้ปัญหาชุมชนได้แบบบูรณาการ เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ นวัตกรรมหรือนวัตกรรมชุมชนได้ ซึ่งสามารถส่งเสริมให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพิ่มขึ้นได้</li> </ul>
3) ด้านบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งบประมาณมีแนวโน้มลดลงทั้งในส่วน of เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและเงินรายได้ ส่งผลต่อการบริหารจัดการในภาพรวม</li> <li>- ข้อจำกัดเรื่องภาวะเป็ยบของรัฐบาลกระทรวง อว. ทำให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนาระบบประสิทธิภาพรายรับ-รายจ่าย (Cost Control) และมีการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน และมีการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ และประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถลดการใช้งบประมาณที่ไม่จำเป็น ทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพงานและการบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- เป็นมหาวิทยาลัยหลักของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นสมาชิกโครงการเครือข่ายสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (UniNet) ทำให้ได้รับการสนับสนุนสื่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง 10 Gbps เป็นประโยชน์ต่อนิสิต และทั้งด้านการเรียนการสอน และการวิจัย นำมาซึ่งนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ได้</li> </ul>

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
<p>4) ด้าน การ บริการ วิชาการ และ พัฒนา ชุมชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-  ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล</li> <li>-  ความต้องการของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-  ทำเลที่ตั้งและความร่วมมือที่เข้มแข็งจากชุมชนรอบมหาวิทยาลัย มีนักวิจัยที่มีศักยภาพ และมีองค์ความรู้สามารถแก้ปัญหา หรือต่อยอดงานวิจัยให้เกิดประโยชน์กับชุมชนได้จริง ทำให้มีโอกาสดำเนินการจัดสรรงบประมาณสำหรับบริการวิชาการ และพัฒนาชุมชนมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น</li> <li>-  เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านทะเล ด้านศิลปวัฒนธรรม และเป็นที่ยอมรับของชุมชน ทำให้ชุมชนมีความเชื่อมั่น และเข้ารับบริการวิชาการมากขึ้น นำมาซึ่งรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นได้</li> <li>-  มีโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีบุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางที่มีศักยภาพทำให้คนไข้มีความมั่นใจในคุณภาพการรักษา และเข้ามารับบริการมากขึ้น นำมาซึ่งรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นได้</li> </ul>
<p>5) ด้าน บุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-  การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระทรวง อว. และสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากร และระบบการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>-  ความสัมพันธ์และความผูกพันของศิษย์เก่าที่มีต่อมหาวิทยาลัยในเชิงสนับสนุน และเกื้อกูลยังไม่เข้มแข็งพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-  มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านวิจัย บริการวิชาการ การเรียนการสอน และสายสนับสนุน และมีเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศและต่างประเทศทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของนิสิต ผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ นำมาซึ่งรายได้ที่มากขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืนได้ในอนาคต</li> <li>-  มีระบบสื่อสารองค์กรที่สามารถสื่อสารครอบคลุมบุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึงส่งให้บุคลากรทุกหน่วยรับรู้ข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและทันทั่วทั้งที่</li> </ul>

### ส่วนที่ 3

#### แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและแผนที่ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยกำหนดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการเดินหน้าของมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมาย และรับฟังข้อเสนอแนะแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมรวมทั้งบริบทของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างรวดเร็ว

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร สามารถนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

### “มหาวิทยาลัยบูรพา ชุมปัญญาตะวันออก”

W.E. (Wisdom of the East) BURAPHA

โดย “ชุมปัญญาตะวันออก” หรือ W.E. (Wisdom of the East) หมายถึง การเป็นมหาวิทยาลัยหลักในภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่เป็นที่พึ่งเพื่อการพัฒนาประเทศแบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนด้วยองค์ความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายในภาคตะวันออก และมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนอย่างยั่งยืน

#### พันธกิจ (Mission)

มหาวิทยาลัยบูรพากำหนดพันธกิจไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการจัดการศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ควบคู่กับการเสริมสร้างเสรีภาพทางวิชาการและการใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิตบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2) ด้านการวิจัยและบริการวิชาการ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์แขนงต่างๆ และ ดำเนินการให้บริการทางวิชาการและการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสังคมชุมชน ให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่มีความเป็นพลวัตสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการพัฒนาชุมชน ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ โดยครอบคลุมการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ศาสนา และการกีฬา รวมทั้งแสดงบทบาทนำในการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน

#### ค่านิยม (Value)

“B-U-R-A-P-H-A” ซึ่งมีนิยามและความหมายของแต่ละตัวอักษรย่อ ดังนี้

B= Benevolence - สำนึกดี

U = Unity - มีใจเป็นหนึ่ง

R = Responsibility - คิดถึงสังคม

A = Active - ทำตนใฝ่เรียนรู้

P = Participation - อยู่อย่างมีส่วนร่วม

H = Happiness - ครอบถ้วนความสุข

A = Agility - พร้อมปรับทุกสถานการณ์

#### วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

“ONE” ซึ่งมีนิยามและความหมายของแต่ละตัวอักษรย่อ ดังนี้

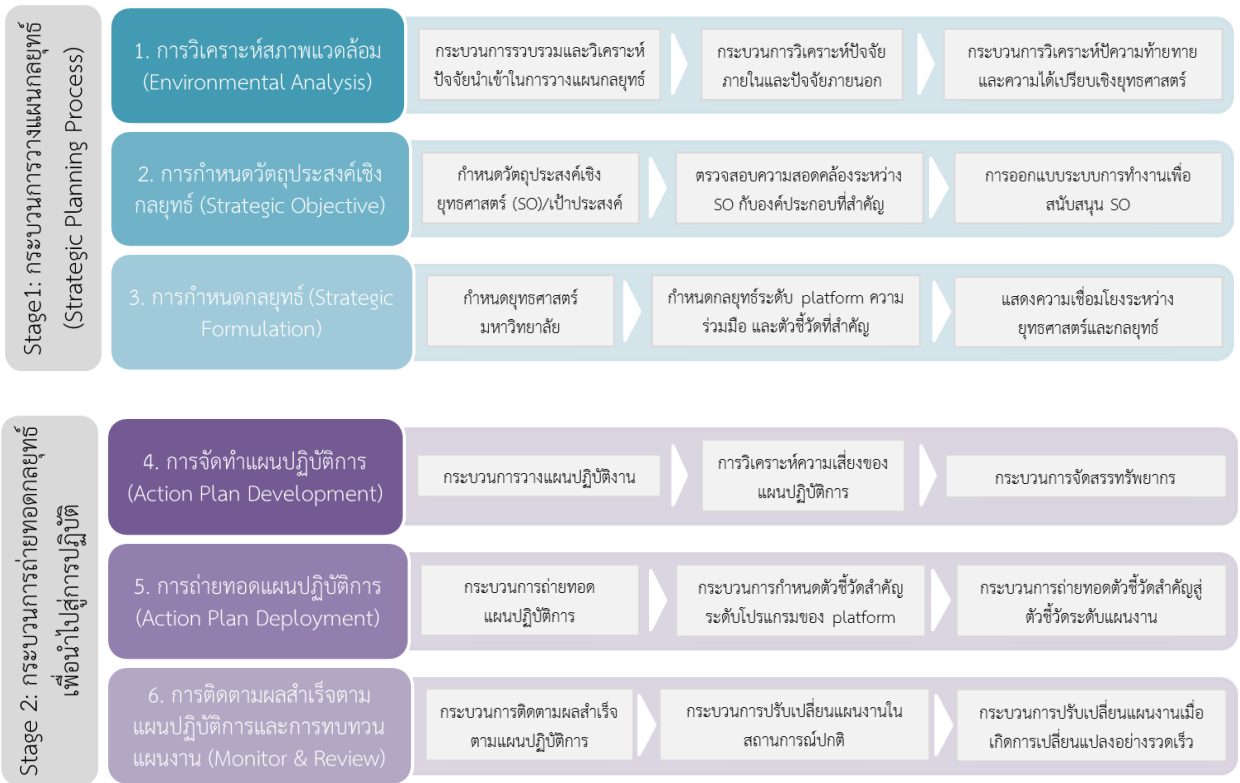
O = Oneness - ความเป็นหนึ่งเดียว

N = Network - สร้างเครือข่าย

E = Excellent - ความเป็นเลิศ

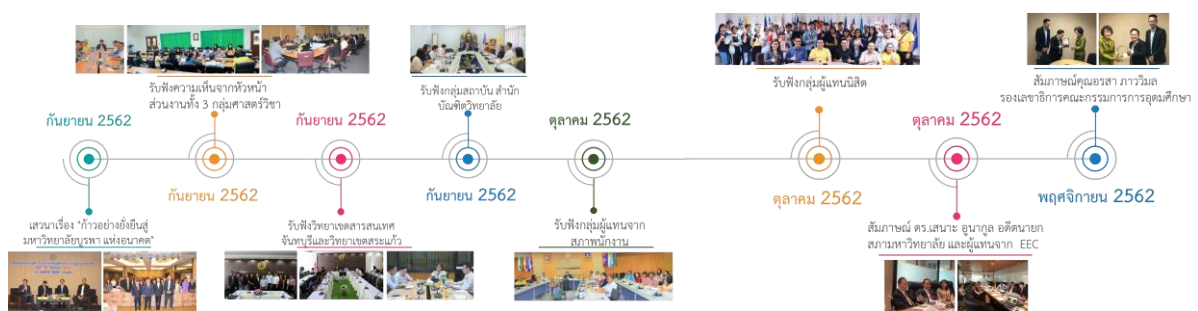
#### แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 โดยคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยมอบนโยบายให้มหาวิทยาลัยทบทวนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม นโยบายของกระทรวงและนโยบายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำปฏิทินการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยบูรพา อย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม โดยมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย 6 ขั้นตอนโดยแบ่งเป็น 2 ช่วง โดยช่วงที่ 1 คือ ช่วงการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (3) การกำหนดยุทธศาสตร์ และช่วงที่ 2 คือ ช่วงการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (4) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (5) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (6) การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและการทบทวนแผนงาน



**กระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์**

ก่อนการเริ่มดำเนินการในขั้นตอนแรก มหาวิทยาลัยบูรพาได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกในสาขาอาชีพต่างๆ เข้าร่วมเสวนาในหัวข้อ “ก้าวอย่างยั่งยืนสู่ทิศทางของมหาวิทยาลัยบูรพาแห่งอนาคต” เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้กับประชาคมของมหาวิทยาลัยบูรพาถึงความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต และบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลังจากการเสวนา คณะทำงานฯ จึงเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลและปัจจัยนำเข้าจากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่กำกับมหาวิทยาลัยบูรพา และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก พร้อมทั้งจัดการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากส่วนงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในจำนวนทั้งสิ้น 8 กลุ่ม



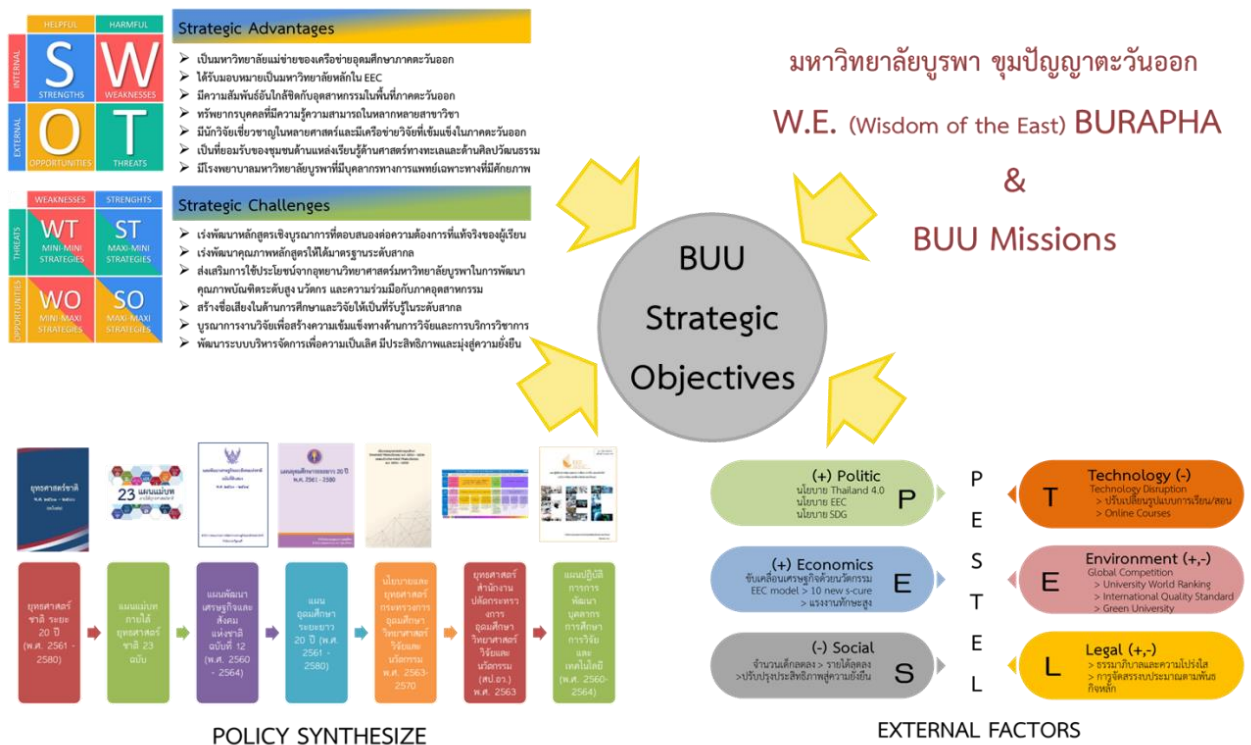
กระบวนการรวบรวมความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ



เพื่อให้ทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเกิดความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในระดับมหภาค จึงได้มีการสังเคราะห์ยุทธศาสตร์และแผนอื่นๆ อีก 7 ฉบับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง อว. แผนอุดมศึกษายุทธศาสตร์ สป.อว. และแผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรการศึกษาระดับอุดมศึกษาและเทคโนโลยีรองรับการพัฒนาเขต EEC รวมทั้งได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL (PESTEL framework) ในการดำเนินการ

จากข้อมูลนำเข้าที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น คณะกรรมการกถันกรองและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT, Ranking SWOT และ TOWS matrix เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC) หลังจากนั้นจึงได้จัดการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบและใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพิจารณาเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

โดยชุดข้อมูลนำเข้าสำหรับกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) อันประกอบไปด้วยผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับมหภาคต่างๆ รวมถึง SA และ SC นอกจากนั้นข้อมูลนำเข้ายังรวมถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ของมหาวิทยาลัยที่ได้จากการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย โดย SO ของมหาวิทยาลัยบูรพา 5 ประเด็นได้แก่



1. แสดงบทบาทการเป็นมหาวิทยาลัยหลักใน EEC และภาคตะวันออก
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและงานวิจัยสู่มาตรฐานระดับสากล
3. ผลิติดุคลากรคุณภาพสูงและผู้ประกอบการ **startup** สนองความต้องการพื้นที่ภาคตะวันออก
4. เป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรยั่งยืน

โดย SO ของมหาวิทยาลัยบูรพาทั้ง 5 ประเด็นข้างต้น มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของมหาวิทยาลัย สำหรับกระบวนการสุดท้ายในขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้น การออกแบบระบบการทำงานเพื่อสนับสนุน SO ข้างต้น มหาวิทยาลัยบูรพาใช้ระบบการทำงานและการแปลง SO ในแนวทางที่สอดคล้องกับรูปแบบของกระทรวง อว. เพื่อให้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในลักษณะแพลตฟอร์มความร่วมมือ (platform)

ในขั้นตอนที่ 3 หรือขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยบูรพาแปรเปลี่ยน SO ทั้ง 5 ประเด็นเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) สำคัญในรูปแบบ 3 แพลตฟอร์ม ได้แก่

1. การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการสร้างบุคลากรคุณภาพ สนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก
2. การเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและเป็นที่ยิ่งในการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกอย่างยั่งยืน
3. การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในการวางแผนยุทธศาสตร์ครั้งนี้ คณะกรรมการกลั่นกรองและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ประยุกต์กรอบแนวคิดและกระบวนการของ OKRs เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย รวมทั้งขับเคลื่อน ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดร่วมกัน โดยมีการตั้งเป้าหมาย (Objective) และกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results) ของแต่ละแพลตฟอร์ม และใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนด OKRs ในระดับโปรแกรม (Program) และเพื่อให้การขับเคลื่อน OKRs ของแต่ละแพลตฟอร์มเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องเป็นผู้จัดการในแต่ละแพลตฟอร์ม (Platform Manager: PM) ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการรับมอบเป็น PM-1 และรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรมรับมอบเป็น PM-2 ในขณะที่รองอธิการบดีฝ่ายคลังและทรัพย์สินรับมอบเป็น PM-3 และทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้ร่วมกันกำหนด “O” (Objective) ของแต่ละแพลตฟอร์มเพื่อกำหนดทิศทางว่ามหาวิทยาลัยต้องการไปอยู่ ณ จุดไหน และ KRs (Key Results) ของแต่ละแพลตฟอร์มเพื่อเป็นแนวทางว่ามหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงจุดหมายที่ได้ตั้งเป้าไว้ โดยหลังจากนั้นได้จัดให้มีการนำเสนอ OKRs ของทั้ง 3 แพลตฟอร์มให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัย ได้รับฟังและให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงและแก้ไขต่อไป

## BUU Strategic Objectives

1. แสดงบทบาทการเป็นมหาวิทยาลัยหลักใน EEC และภาคตะวันออก
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและงานวิจัยสู่มาตรฐานระดับสากล
3. ผลิตบุคลากรคุณภาพสูงและผู้ประกอบการ startup สนองความต้องการพื้นที่ภาคตะวันออก
4. เป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรยั่งยืน



การยกระดับคุณภาพ  
การศึกษาสู่มาตรฐานสากล  
และการสร้างบุคลากรคุณภาพ  
สนองต่อความต้องการของ  
พื้นที่ภาคตะวันออก



การเป็นกลไกหลักในการ  
ขับเคลื่อนอุตสาหกรรม  
เป้าหมายและเป็นที่พึ่ง  
ในการพัฒนาพื้นที่  
ภาคตะวันออกอย่างยั่งยืน



การพัฒนาสู่องค์กร  
ประสิทธิภาพสูง  
เพื่อการเติบโตอย่าง  
ยั่งยืน

### ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพาได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในระยะเวลา 4 ปี ดังนี้

ความสำเร็จด้าน	ตัวชี้วัดสำคัญ	ปีงบประมาณ			
		2564	2565	2566	2567
1. การยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการสร้างบุคลากร คุณภาพ สนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาค ตะวันออก	1 อันดับใน Time Higher Education (THE): Asia University Ranking	401-500	351-400	301-350	251-300
	2. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ	80	80	80	80
	3. ร้อยละของหลักสูตรที่สอดคล้องเชิงพื้นที่	81	81	81	81
	4. จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่มีการดำเนินงานตามรูปแบบ EEC model	30	50	70	100
	5. ร้อยละของหลักสูตรที่มีการจัดการเรียน การสอนตามแนวทางของ CIWE/EEC model	50	60	70	80
	6. จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาผู้ประกอบการ หรือนวัตกรรม	5	10	30	40
	7. อัตราการดำเนินงานทำของบัณฑิตในพื้นที่ บริการของมหาวิทยาลัย	20	30	40	60
2. การเป็นกลไกหลักใน การขับเคลื่อนอุตสาหกรรม เป้าหมายและเป็นพื้นที่พึ่งใน การพัฒนาพื้นที่ภาค ตะวันออกอย่างยั่งยืน	8. จำนวน Platform ที่ BUU Science Park ที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก สปอว. และทำสำเร็จตามเป้าหมาย	12	14	16	18
	9. จำนวนศูนย์เครือข่ายอุตสาหกรรม เป้าหมาย (สะสม)	2	4	6	8
	10. จำนวน COE ที่สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ ภาคตะวันออก (สะสม)	-	-	1	2
3. การพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงเพื่อการ เติบโตอย่างยั่งยืน	11. คะแนนการประเมินมาตรฐาน TQC	150	200	275	350
	12. ความยั่งยืนทางการเงิน (ร้อยละการ เติบโตของรายได้ของมหาวิทยาลัยจากแหล่ง เงินรายได้)	4	6	10	10
	13. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	85	90	95	95
	14. คะแนนการประเมิน Green University	4000	5000	5500	6000
	15. จำนวนรางวัลด้านชุมชนต้นแบบพื้นที่สี่ เหลี่ยม (สะสม)	-	-	1	2

## นโยบายและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2564 - 2567

1. การยกระดับคุณภาพการศึกษา  
สู่มาตรฐานสากล และการสร้าง  
บุคลากรคุณภาพสนองต่อความ  
ต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

Program 1 ระบบพัฒนา  
สมรรถนะกำลังคนระดับสากล

Program 2 พัฒนากำลังคน  
ระดับสูงรองรับระบบเศรษฐกิจใน  
พื้นที่ภาค ตะวันออก

Program 3 ส่งเสริมการเรียนรู้  
ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต

Program 4 การนำมหาวิทยาลัย  
สู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

Program 5 ยกระดับคุณภาพและ  
ความเป็นสากลของงานวิจัยผ่าน  
ความร่วมมือการทำวิจัยกับ  
สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ

2. การเป็นกลไกหลักในการ  
ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย  
และเป็นที่ยิ่งในการพัฒนาพื้นที่  
ภาคตะวันออกอย่างยั่งยืน

Program 6 พัฒนาระบบนิเวศ  
นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน

อุตสาหกรรมเป้าหมาย

Program 7 พัฒนาขีด  
ความสามารถในการแข่งขันของ  
ผู้ประกอบการภาคตะวันออกด้วย  
วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

Program 8 พัฒนาเศรษฐกิจฐาน  
รากภาคตะวันออกด้วยงานวิจัย  
และนวัตกรรม

3. การพัฒนาสู่องค์กร  
ประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโต  
อย่างยั่งยืน

Program 9 มุ่งสู่องค์กรที่มี  
การบริหารจัดการเป็นเลิศ

Program 10 พัฒนาระบบ  
บริหารประสิทธิภาพรายรับ-  
รายจ่าย

Program 11 การบริหารองค์กร  
ด้วยหลักธรรมาภิบาล

Program 12 การเป็น  
มหาวิทยาลัยสีเขียวด้านสถานที่  
และโครงสร้างพื้นฐาน

Program 13 การเป็น  
มหาวิทยาลัยสีเขียวด้านพลังงาน  
และการเปลี่ยนแปลงสภาพ  
ภูมิอากาศ

Program 14 การเป็น  
มหาวิทยาลัยสีเขียวด้านของเสีย

Program 15 การเป็น  
มหาวิทยาลัยสีเขียวด้านน้ำ

Program 16 การเป็น  
มหาวิทยาลัยสีเขียวด้านการขนส่ง

## แพลตฟอร์มการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อบรรลุซึ่งเป้าหมายของการพัฒนา มหาวิทยาลัยบูรพาได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานในแต่ละแพลตฟอร์ม พร้อมระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKR) และชุดโปรแกรมภายใต้แต่ละแพลตฟอร์ม ซึ่งสามารถทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และนโยบายของประเทศในอนาคตได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แพลตฟอร์ม 1 การยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับมาตรฐานสากลและการสร้างบุคลากรคุณภาพ สนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

#### เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)

เป้าหมาย Obj.1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับมาตรฐานระดับสากล

เป้าหมาย Obj.2 ผลิตบุคลากรคุณภาพในระดับอุดมศึกษาสนองต่อความต้องการพื้นที่ภาคตะวันออก

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR 1 ติดอันดับใน Times Higher Education Asia University Rankings  
(Asia University Rankings)

KR 2 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ

KR 3 ร้อยละของหลักสูตรที่สอดคล้องเชิงพื้นที่

KR 4 จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่มีการดำเนินงานตามรูปแบบ  
EEC model

KR 5 ร้อยละของหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางของ CIWE/EEC  
model

KR 6 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาผู้ประกอบการหรือนวัตกรรม

KR 7 อัตราการได้งานทำของบัณฑิตในพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย

### แพลตฟอร์ม 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับมาตรฐานสากล และการสร้างบุคลากรคุณภาพ สนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

#### ประกอบด้วย 5 โปรแกรม

โปรแกรมที่ 1 ระบบพัฒนาสมรรถนะกำลังคนระดับสากล

โปรแกรมที่ 2 พัฒนากำลังคนระดับสูงรองรับระบบเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคตะวันออก

โปรแกรมที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต

โปรแกรมที่ 4 การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

โปรแกรมที่ 5 ยกระดับคุณภาพและความเป็นสากลของงานวิจัยผ่านความร่วมมือการทำวิจัย  
กับสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ

### โปรแกรม 1 ระบบพัฒนาสมรรถนะกำลังคนระดับสากล

#### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนและแรงงาน

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Nondegree) ที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ

KR.2 จำนวนแรงงานที่เข้ารับการรับรองสมรรถนะ (re-skill, up-skill)

KR.3 จำนวนหลักสูตรมีปริญญาที่ได้รับ

การรับรองระดับสากล (เช่น AUN, ABEST21 หรือ WFME เป็นต้น)

#### ตัวอย่างแผนงาน :

- ระบบส่งเสริมสมรรถนะ
- ระบบทดสอบสมรรถนะ และรับรองสมรรถนะ

### Program 1 ระบบพัฒนาสมรรถนะกำลังคนระดับสากล

Obj. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน และแรงงานในพื้นที่

ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ	20	40	60	80
KR2	จำนวนแรงงานที่เข้ารับการรับรองสมรรถนะ (re-skill, up-skill)	100	200	300	400
KR3	จำนวนหลักสูตรมีปริญญาที่ได้รับการรับรองระดับสากล (เช่น AUN, ABEST21 หรือ WFME เป็นต้น)	2	4	6	8

### โปรแกรม 2 พัฒนากำลังคนระดับสูงรองรับระบบเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคตะวันออก

#### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. พัฒนาหลักสูตรสร้างกำลังคนระดับสูงจากความต้องการของระบบเศรษฐกิจในพื้นที่

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 จำนวนสถานประกอบการที่รับนิสิตเข้าโครงการ CWIE / EEC model

KR.2 ร้อยละของสถานประกอบการในพื้นที่ภาคตะวันออกที่รับนิสิตเข้าโครงการ CWIE / EEC model

#### ตัวอย่างแผนงาน :

- พัฒนาระบบ BUU CWIE กลางของมหาวิทยาลัย

Program 2 พัฒนากำลังคนระดับสูงรองรับระบบเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคตะวันออก					
Obj. พัฒนาหลักสูตรสร้างกำลังคนระดับสูงจากความต้องการของระบบเศรษฐกิจในพื้นที่					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	64	64	67
KR1	จำนวนสถานประกอบการที่รับนิสิตเข้าโครงการ CWIE / EEC model	10	20	30	40
KR2	ร้อยละของสถานประกอบการในพื้นที่ภาคตะวันออกที่รับนิสิตเข้าโครงการ CWIE / EEC model	5	10	15	20

โปรแกรมที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต	
<b>เป้าหมายระดับโปรแกรม</b>	
Obj. พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต	
<b>ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม</b>	
KR.1 จำนวนรายวิชา BUU - MOOCs	
KR.2 จำนวนผู้ใช้บริการ BUU - MOOCs	
KR.3 จำนวนผู้ใช้บริการระบบ Credit Bank	
KR.4 จำนวนบัณฑิตจิตอาสา	
<b>ตัวอย่างแผนงาน :</b>	
- ส่งเสริมการจัดทำรายวิชาในระบบ MOOCs Platform	
- พัฒนาระบบ Credit Bank	
- สร้างและพัฒนาศูนย์จิตอาสา	

Program 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต					
Obj. พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนรายวิชา BUU - MOOCs	30	60	90	120
KR2	จำนวนผู้ใช้บริการ BUU - MOOCs	100	200	300	400
KR3	จำนวนผู้ใช้บริการระบบ Credit Bank	20	80	150	250
KR4	จำนวนบัณฑิตจิตอาสา (ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีทั้งหมด)	300	500	800	1000



## โปรแกรม 4 การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. สร้างการรับรู้ในตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยในระดับสากล

### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดลำดับใน 500 ลำดับแรกของโลก

KR.2 จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดลำดับใน 200 ลำดับแรกของเอเชีย

KR.3 จำนวนครั้งในการนำเสนอตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยในกิจกรรมระดับสากล

### ตัวอย่างแผนงาน :

- ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับระดับสากล
- ส่งเสริมกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ในตรามหาวิทยาลัยบูรพาในระดับสากล
- แผนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การจัดลำดับที่สูงขึ้น

## Program 4 การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

Obj. สร้างการรับรู้ในตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยในระดับสากล

ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดลำดับใน 500 ลำดับแรกของโลก	5	10	15	20
KR2	จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดลำดับใน 200 ลำดับแรกของเอเชีย	5	10	15	20
KR3	จำนวนครั้งในการนำเสนอตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยในกิจกรรมระดับสากล	100	125	150	200

**โปรแกรม 5 ยกระดับคุณภาพและความเป็นสากลของงานวิจัยผ่านความร่วมมือการทำวิจัยกับสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ**

**เป้าหมายระดับโปรแกรม**

Obj. สร้างการรับรู้ด้านคุณภาพงานวิจัยในระดับสากล

**ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม**

- KR.1 จำนวนงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างชาติ
- KR.2 จำนวนงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างชาติที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus / ISI
- KR.3 ร้อยละของจำนวนนักวิจัยที่มีค่าเฉลี่ยดัชนีคุณภาพ (H-index) รวมเท่ากับ 10 ขึ้นไป
- KR.4 จำนวนงานวิจัยที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus / ISI ควอไทล์ 1 หรือ 2

**ตัวอย่างแผนงาน :**

- สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายวิจัยในต่างประเทศ
- สร้างแรงจูงใจในการเผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ ที่มีคุณภาพ
- แผนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การจัดลำดับที่สูงขึ้น

**Program 5 ยกระดับคุณภาพและความเป็นสากลของงานวิจัยผ่านความร่วมมือการทำวิจัยกับสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ**

Obj. สร้างการรับรู้ด้านคุณภาพงานวิจัยในระดับสากล

ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างชาติ	40	80	120	160
KR2	จำนวนงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างชาติที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus / ISI	50	100	150	200
KR3	ร้อยละของจำนวนนักวิจัยที่มีค่าเฉลี่ยดัชนีคุณภาพ (H-index) รวมเท่ากับ 10 ขึ้นไป	3	5	7	9
KR4	จำนวนงานวิจัยที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus / ISI ควอไทล์ 1 หรือ 2	100	150	200	250

## Platform 1: การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการสร้างบุคลากรคุณภาพสนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากล

ผลิตบุคลากรคุณภาพในระดับอุดมศึกษาสนองต่อความต้องการพื้นที่ภาคตะวันออก

### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR1 ติดอันดับใน Times Higher Education Asia University Rankings (Asia University Rankings)	KR3 ร้อยละของหลักสูตรที่สอดคล้องเชิงพื้นที่	KR5 ร้อยละของหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางของ CWIE/EEC model
KR2 ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ	KR4 จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่มีการดำเนินงานตามรูปแบบ EEC model	KR6 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาผู้ประกอบการหรือนวัตกรรม
		KR7 อัตราการดำเนินงานทำของบัณฑิตในพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย

<p><b>P.1 ระบบพัฒนาสมรรถนะกำลังคนระดับสากล</b> <b>Obj. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน และแรงงาน</b> KR.1 จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ KR.2 จำนวนแรงงานที่เข้ารับการรับรองสมรรถนะ (re-skill, up-skill) KR.3 จำนวนหลักสูตรมีปริญญาที่ได้รับการรับรองระดับสากล (เช่น AUN - QA, ABEST21 หรือ WFME เป็นต้น)</p> <p><b>ตัวอย่างแผนงาน:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ระบบส่งเสริมสมรรถนะ</li><li>- ระบบทดสอบสมรรถนะ และรับรองสมรรถนะ</li><li>- การยกระดับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรวัยทำงาน (Up-skill/Re-skill)</li></ul>	<p><b>P.2 พัฒนากำลังคนระดับสูงรองรับระบบเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคตะวันออก</b> <b>Obj. พัฒนาหลักสูตรสร้างกำลังคนระดับสูงจากความต้องการของระบบเศรษฐกิจในพื้นที่</b> KR.1 จำนวนสถานประกอบการที่รับนิสิตเข้าโครงการ CWIE/EEC model KR.2 ร้อยละของสถานประกอบการในพื้นที่ภาคตะวันออกที่รับนิสิตเข้าโครงการ CWIE/EEC model</p> <p><b>ตัวอย่างแผนงาน:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ระบบ BUU CWIE กลางของมหาวิทยาลัย</li><li>- พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ด้วยกลไก Sandbox</li><li>- สร้างหลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการและนวัตกรรม</li></ul>	<p><b>P.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต</b> <b>Obj. พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะอนาคต</b> KR.1 จำนวนรายวิชา BUU - MOOCs KR.2 จำนวนผู้ใช้บริการBUU - MOOCs KR.3 จำนวนผู้ใช้บริการระบบ Credit Bank KR.4 จำนวนบัณฑิตจิตอาสา (ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีทั้งหมด)</p> <p><b>ตัวอย่างแผนงาน:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ส่งเสริมการจัดทำรายวิชาในระบบ MOOCs platform</li><li>- พัฒนาระบบ Credit Bank</li><li>- สร้างและพัฒนาบัณฑิตจิตอาสา</li></ul>
---	--	--

## Platform 1: การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการสร้างบุคลากรคุณภาพสนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากล

ผลิตบุคลากรคุณภาพในระดับอุดมศึกษาสนองความต้องการพื้นที่ภาคตะวันออก

### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR1 ติดอันดับใน Times Higher Education Asia University Rankings (Asia University Rankings)	KR3 ร้อยละของหลักสูตรที่สอดคล้องเชิงพื้นที่	KR5 ร้อยละของหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางของ CWIE/EEC model
KR2 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ	KR4 จำนวนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่มีการดำเนินงานตามรูปแบบ EEC model	KR6 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาผู้ประกอบการหรือนวัตกรรม
		KR7 อัตราการได้งานทำของบัณฑิตในพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย

P.4 การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

**Obj. สร้างการรับรู้ในตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยในระดับสากล**

KR.1 จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดลำดับใน 500 ลำดับแรกของโลก

KR.2 จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดลำดับใน 200 ลำดับแรกของเอเชีย

KR.3 จำนวนครั้งในการนำเสนอตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยในกิจกรรมระดับสากล

**ตัวอย่างแผนงาน:**

- ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับระดับสากล
- ส่งเสริมกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ในตรามหาวิทยาลัยบูรพาในระดับสากล
- แผนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การจัดลำดับที่สูงขึ้น

P.5 ยกระดับคุณภาพและความเป็นสากลของงานวิจัยผ่านความร่วมมือการทำวิจัยกับสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ

**Obj. สร้างการรับรู้ด้านคุณภาพงานวิจัยในระดับสากล**

KR.1 จำนวนงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างชาติ

KR.2 จำนวนงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างชาติที่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus / ISI

KR.3 ร้อยละของจำนวนนักวิจัยที่มีค่าเฉลี่ยดัชนีคุณภาพ (H-index) รวมเท่ากับ 10 ขึ้นไป

KR.4 จำนวนงานวิจัยที่เผยแพร่เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus / ISI ครอบคลุม 1 หรือ 2

**ตัวอย่างแผนงาน:**

- สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายวิจัยในต่างประเทศ
- สร้างแรงจูงใจในการเผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ
- แผนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การจัดลำดับที่สูงขึ้น

**แพลตฟอร์ม 2 การเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย  
และเป็นที่พึ่งในการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)**

เป้าหมาย Obj.1 เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป้าหมาย Obj.2 เป็นศูนย์กลางการวิจัยเพื่อการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ**

KR.1 จำนวน Platform ที่ BUU Science Park ที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก สปอ.  
และทำสำเร็จตามเป้าหมาย

KR.2 จำนวนศูนย์เครือข่ายอุตสาหกรรมเป้าหมาย

KR.3 จำนวน COE ที่สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**แพลตฟอร์ม 2 การเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและเป็นที่พึ่งในการพัฒนาพื้นที่  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม**

โปรแกรมที่ 6 พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน อุตสาหกรรมเป้าหมาย

โปรแกรมที่ 7 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการภาคตะวันออกเฉียง  
ด้วยวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

โปรแกรมที่ 8 พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม

**โปรแกรม 6 พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน อุตสาหกรรมเป้าหมาย**

**เป้าหมายระดับโปรแกรม**

Obj. ส่งเสริมการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม

**ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม**

KR.1 จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าใช้ประโยชน์จากอุทยานวิทยาศาสตร์

KR.2 จำนวนเงินลงทุนหรือรายการเทียบเท่าเงินสดด้านวิจัยและพัฒนาจากผู้ประกอบการที่เข้าใช้ประโยชน์

**ตัวอย่างแผนงาน :**

- นำร่องอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- พัฒนาโปรแกรม Brain Power to Man Power
- พัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและวิจัยของภาคเอกชนในพื้นที่ (IRTC)

Program 6 พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย					
Obj. ส่งเสริมการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าใช้ประโยชน์จากอุทยานวิทยาศาสตร์	10	15	20	25
KR2	จำนวนเงินลงทุนหรือรายการเทียบเท่าเงินสดด้านวิจัยและพัฒนาจากผู้ประกอบการที่เข้าใช้ประโยชน์ (หน่วย:ล้านบาท)	4	6	8	10

<b>โปรแกรม 7 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการภาคตะวันออก ด้วยวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม</b>	
<b>เป้าหมายระดับโปรแกรม</b> Obj. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ในพื้นที่ภาคตะวันออก	
<b>ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม</b> KR.1 การเติบโตของสัดส่วนจำนวนงานวิจัยที่สร้าง TRL ระดับ 4 ขึ้นไป ต่องานวิจัยพื้นฐาน KR.2 จำนวนงานวิจัยที่สร้าง Startup KR.3 จำนวนโครงการส่งเสริมการบ่มเพาะผู้ประกอบการ	
<b>ตัวอย่างแผนงาน :</b> - ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยเพื่อใช้ประโยชน์ - บ่มเพาะนักวิจัยเพื่อสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม - จัดตั้งหน่วยวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	

Program 7 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการภาคตะวันออกด้วย ววน.					
Obj. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในพื้นที่ภาคตะวันออก					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	การเติบโตของสัดส่วนจำนวนงานวิจัยที่สร้าง TRL ระดับ 4 ขึ้นไป ต่องานวิจัยพื้นฐาน (หน่วย:ร้อยละ)	5	5	5	5
KR2	จำนวนงานวิจัยที่สร้าง Startup	1	2	3	4
KR3	จำนวนโครงการส่งเสริมการบ่มเพาะผู้ประกอบการ	12	12	12	12

## โปรแกรม 8 พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากภาคตะวันออกด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม

### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. ส่งเสริมให้นักวิจัยปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรม

### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยแก้ปัญหาเชิงพื้นที่

KR.2 จำนวนนวัตกรรมชุมชนที่ต่อยอดองค์ความรู้ด้านงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

KR.3 จำนวนโครงการบริการวิชาการที่พัฒนาชุมชนภาคตะวันออก

KR.4 จำนวนงานวิจัย หรืองานเชิงสร้างสรรค์ด้านศิลปวัฒนธรรมที่เพิ่มมูลค่าชุมชน (Creative Economy)

### ตัวอย่างแผนงาน :

- รับฟังความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหาจากชุมชนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในพื้นที่
- พัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและวิจัยของภาคเอกชนในพื้นที่ (IRTC)

## Program 8 พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากภาคตะวันออกด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม

Obj. ส่งเสริมให้นักวิจัยปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรม

ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	การเติบโตของสัดส่วนร้อยละของจำนวนงานวิจัยแก้ปัญหาเชิงพื้นที่ต่องานวิจัยพื้นฐาน (หน่วย:ร้อยละ)	10	10	10	10
KR2	จำนวนนวัตกรรมชุมชนที่ต่อยอดองค์ความรู้ด้านงานวิจัยของมหาวิทยาลัย	5	10	15	20
KR3	จำนวนโครงการบริการวิชาการที่พัฒนาชุมชนภาคตะวันออก	12	12	12	12
KR4	จำนวนงานวิจัย หรืองานเชิงสร้างสรรค์ด้านศิลปวัฒนธรรมที่เพิ่มมูลค่าชุมชน (Creative Economy)	3	5	7	9

## Platform 2: การเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและเป็นที่พึ่งในการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง

เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายในภาคตะวันออกเฉียง

เป็นศูนย์กลางการวิจัยเพื่อการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง

### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR1 จำนวน platform ที่ BUU Science Park ที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก สปอว. และทำสำเร็จตามเป้าหมาย

KR2 จำนวนศูนย์เครือข่ายอุตสาหกรรมเป้าหมาย

KR3 จำนวน COE ที่สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง

P.6 พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย

Obj. ส่งเสริมการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม

KR.1 จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าใช้ประโยชน์จากอุทยานวิทยาศาสตร์

KR.2 จำนวนเงินลงทุนหรือรายการเทียบเท่าเงินสดด้านวิจัยและพัฒนาจากผู้ประกอบการที่เข้าใช้ประโยชน์

ตัวอย่างแผนงาน:

- นำร่องอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียง
- พัฒนาโปรแกรม Brain Power to Man Power
- พัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและวิจัยของภาคเอกชนในพื้นที่ (IRTC)

P.7 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการภาคตะวันออกเฉียงด้วยวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

Obj. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง

KR.1 การเติบโตของสัดส่วนจำนวนงานวิจัยที่สร้าง TRL ระดับ 4 ขึ้นไป ต่องานวิจัยพื้นฐาน

KR.2 จำนวนงานวิจัยที่สร้าง Startup

KR.3 จำนวนโครงการส่งเสริมการบ่มเพาะผู้ประกอบการ

ตัวอย่างแผนงาน:

- ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยเพื่อใช้ประโยชน์
- บ่มเพาะนักวิจัยเพื่อสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม
- จัดตั้งหน่วยวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

P.8 พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากภาคตะวันออกเฉียงด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม

Obj. ส่งเสริมให้นักวิจัยปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรม

KR.1 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยแก้ปัญหาเชิงพื้นที่

KR.2 จำนวนนวัตกรรมชุมชนที่ต่อยอดองค์ความรู้ด้านงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

KR.3 จำนวนโครงการบริการวิชาการที่พัฒนาชุมชนภาคตะวันออกเฉียง

KR.4 จำนวนงานวิจัย หรืองานเชิงสร้างสรรค์ด้านศิลปวัฒนธรรมที่เพิ่มมูลค่าชุมชน (Creative Economy)

ตัวอย่างแผนงาน:

- รับฟังความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา จากชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่
- พัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและวิจัยของภาคเอกชนในพื้นที่ (IRTC)



### แพลตฟอร์ม 3 การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

#### เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)

เป้าหมาย Obj.1 เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

เป้าหมาย Obj.2 เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เป้าหมาย Obj.3 เป็นองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR.1 คะแนนการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือเทียบเคียงมุ่งสู่ระดับ TQC

KR.2 ความยั่งยืนทางการเงิน

KR.3 คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

KR.4 คะแนนการประเมิน Green University

KR.5 จำนวนรางวัลด้านชุมชนต้นแบบพื้นที่สีเขียว

แพลตฟอร์ม 3 การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

#### 8 โปรแกรม คือ

โปรแกรมที่ 9 มุ่งสู่องค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ

โปรแกรมที่ 10 ระบบบริหารประสิทธิภาพรายรับ-รายจ่าย

โปรแกรมที่ 11 การบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

โปรแกรมที่ 12 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน

โปรแกรมที่ 13 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

โปรแกรมที่ 14 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านของเสีย

โปรแกรมที่ 15 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านน้ำ

โปรแกรมที่ 16 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านขนส่ง

#### โปรแกรม 9 มุ่งสู่องค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ

##### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร

##### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 จำนวน New Believer ด้านความเป็นเลิศ (EdPEX Criteria & Assessor และ TQA Criteria & Assessor)

KR.2 จำนวนส่วนงานที่ได้รับคะแนนการประเมิน EdPEX 200 คะแนนขึ้นไป

##### ตัวอย่างแผนงาน :

- สร้างระบบ BUU Training และระบบ BUU Assessor
- ระบบ Coaching ส่วนงานที่มีศักยภาพ เพื่อสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- สร้าง New Culture ผ่านกระบวนการ ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration)
- ส่งเสริมและประเมิน Excellent Believe ในกลุ่ม หัวหน้าส่วนงาน

Program 9 มุ่งสู่องค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ					
Obj. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวน New Believer ด้านความเป็นเลิศ EdPEX Criteria & Assessor และ TQA Criteria & Assessor)	10	15	20	25
KR2	จำนวนส่วนงานที่ได้รับคะแนนการประเมิน EdPEX 200 คะแนนขึ้นไป	4	6	8	10

โปรแกรม 10 พัฒนาระบบบริหารประสิทธิภาพรายรับ-รายจ่าย	
<b>เป้าหมายระดับโปรแกรม</b>	
Obj. สร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กร	
<b>ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม</b>	
KR.1 จำนวนส่วนงานที่มีการเติบโตของเงินรายได้มากกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 4	
KR.2 จำนวนส่วนงานที่ผ่านเกณฑ์ NI-12 (Net Income 12 %)	
<b>ตัวอย่างแผนงาน :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการแปลงทุนมนุษย์เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ผ่านการให้บริการวิชาการและการวิจัย</li> <li>- สร้างประโยชน์จากที่ราชพัสดุเพื่อเป็นแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ส่งเสริมส่วนงานที่บริหารอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในหมวดต่าง ๆ ได้ตามเกณฑ์แนะนำของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	

Program 10 พัฒนาระบบบริหารประสิทธิภาพรายรับ-รายจ่าย					
Obj. สร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กร					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนส่วนงานที่มีการเติบโตของเงินรายได้มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 4	12	20	25	30
KR2	จำนวนส่วนงานที่ผ่านเกณฑ์ NI – 12 (Net Income 12 %)	12	20	25	30

### โปรแกรม 11 การบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

#### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. ส่งเสริมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารมหาวิทยาลัย

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

- KR.1 ผลการประเมินด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ
- KR.2 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน
- KR.3 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

#### ตัวอย่างแผนงาน :

- พัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัย
- พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล

### Program 11 การบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

Obj. ส่งเสริมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารมหาวิทยาลัย

ผลสัมฤทธิ์	ปีงบประมาณ			
	64	65	66	67
KR1 ผลการประเมินด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	85	85	90	95
KR2 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	80	85	90	95
KR3 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	80	85	90	95

### โปรแกรม 12 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน

#### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีพื้นที่สีเขียวเพิ่มมากขึ้น

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

- KR.1 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของพื้นที่สีเขียว
- KR.2 จำนวนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อม พลังงาน และความยั่งยืน

#### ตัวอย่างแผนงาน :

- ทบทวนผังแม่บทด้านการใช้ประโยชน์พื้นที่ของมหาวิทยาลัย
- สร้างพื้นที่สีเขียวที่มีความหลากหลายของพืชพรรณ
- ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อม พลังงาน และความยั่งยืน

Program 12 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน					
Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีพื้นที่สีเขียวเพิ่มมากขึ้น					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของพื้นที่สีเขียว	0.1	1	1.5	2.0
KR2	จำนวนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อม พลังงาน และความยั่งยืน	80	120	150	180

โปรแกรม 13 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	
เป้าหมายระดับโปรแกรม	
Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญในการจัดหาพลังงานทดแทน	
ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม	
KR.1 การลดลงของปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าในแต่ละปี (ร้อยละ)	
KR.2 พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานทดแทน (kWh/ปี)	
ตัวอย่างแผนงาน :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการอาคารพลังงานแสงอาทิตย์</li> <li>- พัฒนาปรับปรุง และออกแบบอาคารของมหาวิทยาลัยเป็นอาคารสีเขียวหรืออาคารประหยัดพลังงาน</li> <li>- ติดตั้งระบบทำน้ำเย็นระบายความร้อนด้วยน้ำแบบ Magnetic Bearing พื้นที่หอประชุมอำนวยการบัวศรี</li> </ul>	

Program 13 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ					
Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญในการจัดหาพลังงานทดแทน					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	การลดลงของปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าเทียบจากปี 63 (ร้อยละ)	5	6	7	8
KR2	พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานทดแทน (kWh/ปี)	100,000	500,000	700,000	1,000,000

### โปรแกรม 14 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านของเสีย

#### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการของเสียและการหมุนเวียนของเสียกลับมาใช้ใหม่

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 การลดลงของปริมาณการเกิดขยะในพื้นที่มหาวิทยาลัย (ร้อยละ)

#### ตัวอย่างแผนงาน :

- พัฒนาระบบสนับสนุนการลด การคัดแยก และการจัดการขยะมูลฝอย และขยะอันตรายที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง
- พัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพ

### Program 14 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านของเสีย

Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการของเสียและการหมุนเวียนของเสียกลับมาใช้ใหม่

ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	การลดลงของปริมาณการเกิดขยะในพื้นที่มหาวิทยาลัย เทียบจากปี 63 (ร้อยละ)	15	20	25	30

### โปรแกรม 15 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านน้ำ

#### เป้าหมายระดับโปรแกรม

Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยลดการใช้น้ำและการนำน้ำเสียกลับมาใช้ใหม่

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม

KR.1 การลดลงของปริมาณการใช้น้ำประปาของทุกส่วนงาน (ร้อยละ)

#### ตัวอย่างแผนงาน :

- รณรงค์การใช้น้ำประปาอย่างประหยัด
- สร้างแรงจูงใจในการประหยัดการใช้น้ำประปาโดยส่วนส่งเสริมด้านงบประมาณ

Program 15 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านน้ำ					
Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยลดการใช้น้ำและการนำน้ำเสียกลับมาใช้ใหม่					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	การลดลงของปริมาณการใช้น้ำประปาของทุกส่วนงานเทียบจากปี 63 (ร้อยละ)	5	6	7	8

โปรแกรม 16 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านการขนส่ง	
เป้าหมายระดับโปรแกรม	
Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยลดระดับมลพิษจากการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยการจำกัดยานยนต์ในมหาวิทยาลัย	
ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญระดับโปรแกรม	
KR.1 การลดลงของปริมาณรถเข้า-ออกในพื้นที่มหาวิทยาลัย (ร้อยละ)	
<b>ตัวอย่างแผนงาน :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาพื้นที่เพื่อก่อสร้างและบริหารอาคารที่จอดรถยนต์</li> <li>- พัฒนารูปแบบการจัดการปัญหาจราจรภายในมหาวิทยาลัย</li> <li>- พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของรถสวัสดิการมหาวิทยาลัยบูรพา</li> </ul>	

Program 16 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านการขนส่ง					
Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยลดระดับมลพิษจากการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยการจำกัดยานยนต์ในมหาวิทยาลัย					
ผลสัมฤทธิ์		ปีงบประมาณ			
		64	65	66	67
KR1	จำนวนกิจกรรมที่ลดการใช้รถยนต์ส่วนตัว	3	3	4	5

### Platform 3: การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เป็นองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR1 คะแนนการประเมินตามเกณฑ์รางวัล  
คุณภาพแห่งชาติหรือเทียบเคียงมุ่งสู่  
ระดับ TQC

KR2 ความยั่งยืนทางการเงิน

KR3 คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส  
การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

KR4 คะแนนการประเมิน Green University

KR5 จำนวนรางวัลด้านชุมชนต้นแบบพื้นที่สีเขียว

**P.9 มุ่งสู่องค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ**  
**Obj. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของ  
องค์กร**

KR.1 จำนวน New Believer ด้านความเป็นเลิศ  
(EdPEX Criteria & Assessor และ TQA  
Criteria & Assessor)

KR.2 จำนวนส่วนงานที่ได้รับคะแนนการประเมิน  
EdPEX 200 คะแนนขึ้นไป

#### ตัวอย่างแผนงาน:

- สร้างระบบ BUU Training และระบบ BUU Assessor
- ระบบ Coaching ส่วนงานที่มีศักยภาพ เพื่อสมัครรับ  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- สร้าง New Culture ผ่านกระบวนการ ADLI  
(Approach, Deployment, Learning, Integration)
- ส่งเสริมและประเมิน Excellent Believe ในกลุ่ม  
หัวหน้าส่วนงาน

**P.10 พัฒนาระบบบริหารประสิทธิภาพรายรับ-รายจ่าย**  
**Obj. สร้างสมความมั่นคงทางการเงินขององค์กร**

KR.1 จำนวนส่วนงานที่มีการเติบโตของเงินรายได้มากกว่า  
หรือเท่ากับร้อยละ 4

KR.2 จำนวนส่วนงานที่ผ่านเกณฑ์ NI – 12 (Net Income  
12 %)

#### ตัวอย่างแผนงาน:

- ส่งเสริมการแปลงทุนมนุษย์เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย  
ผ่านการให้บริการวิชาการและการวิจัย
- สร้างประโยชน์จากราชพัสดุเพื่อเป็นแหล่งรายได้ของ  
มหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมส่วนงานที่บริหารอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในหมวดต่าง ๆ  
ได้ตามเกณฑ์แนะนำของมหาวิทยาลัย

**P.11 การบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล**

**Obj. ส่งเสริมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และเป็นธรรม  
ในการบริหารมหาวิทยาลัย**

KR.1 ผลการประเมินด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ

KR.2 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียภายใน

KR.3 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียภายนอก

#### ตัวอย่างแผนงาน:

- พัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัย
- พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงาน  
ด้านธรรมาภิบาล

Platform 3: การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง	เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	เป็นองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม
--------------------------	--	---

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR1 คะแนนการประเมินตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติหรือเทียบเคียงมุ่งสู่ ระดับ TQC	KR2 ความยั่งยืนทางการเงิน	KR3 คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	KR4 คะแนนการประเมิน Green University KR5 จำนวนรางวัลด้านชุมชนต้นแบบพื้นที่สีเขียว
---	---------------------------	---	--

P.12 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านสถานที่และ  
โครงสร้างพื้นฐาน  
**Obj.** สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีพื้นที่สีเขียวเพิ่มมากขึ้น  
KR.1 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของพื้นที่สีเขียว  
KR.2 จำนวนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อม พลังงาน  
และความยั่งยืน

**ตัวอย่างแผนงาน:**

- ทบทวนผังแม่บทด้านการใช้ประโยชน์พื้นที่ของมหาวิทยาลัย
- สร้างพื้นที่สีเขียวที่มีความหลากหลายของพืชพรรณ
- ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อม พลังงานและความยั่งยืน

P.13 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านพลังงานและการ  
เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ  
**Obj.** สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญในการจัดหาพลังงานทดแทน  
KR.1 การลดลงของปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าในแต่ละปี (ร้อยละ)  
KR.2 การพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานทดแทน (kWh/ปี)

**ตัวอย่างแผนงาน:**

- โครงการอาคารพลังงานแสงอาทิตย์
- พัฒนาปรับปรุง และออกแบบอาคารของมหาวิทยาลัยเป็นอาคารสีเขียวหรืออาคารประหยัดพลังงาน
- โครงการติดตั้งระบบทำน้ำเย็นระบายความร้อนด้วยน้ำแบบ Magnetic Bearing พื้นที่หอประชุมธำรงบัวศรี

P.14 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านของเสีย  
**Obj.** สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการของเสียและการหมุนเวียนของเสียกลับมาใช้ใหม่  
KR.1 การลดลงของปริมาณการเกิดขยะในพื้นที่มหาวิทยาลัย (ร้อยละ)

**ตัวอย่างแผนงาน:**

- พัฒนาระบบสนับสนุนการลด การคัดแยก และการจัดการขยะมูลฝอย และขยะอันตรายที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง
- พัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพ



### Platform 3: การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เป็นองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม

#### ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

KR1 คะแนนการประเมินตามเกณฑ์รางวัล  
คุณภาพแห่งชาติหรือเทียบเคียงมุ่งสู่  
ระดับ TQC

KR2 ความยั่งยืนทางการเงิน

KR3 คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส  
การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

KR4 คะแนนการประเมิน Green University

KR5 จำนวนรางวัลด้านชุมชนต้นแบบพื้นที่สีเขียว

#### P.15 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านน้ำ

Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยลดการใช้น้ำและการนำน้ำเสียกลับมาใช้ใหม่

KR.1 การลดลงของปริมาณการใช้น้ำประปาของทุกส่วนงาน (ร้อยละ)

#### ตัวอย่างแผนงาน:

- รณรงค์การใช้น้ำประปาอย่างประหยัด
- สร้างแรงจูงใจในการประหยัดการใช้น้ำประปาโดยส่วนส่งเสริมด้านงบประมาณ

#### P.16 การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวด้านการขนส่ง

Obj. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยลดระดับมลพิษจากการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์  
โดยการจำกัดยานยนต์ในมหาวิทยาลัย

KR.1 การลดลงของปริมาณรถเข้า-ออกในพื้นที่มหาวิทยาลัย (ร้อยละ)

#### ตัวอย่างแผนงาน:

- พัฒนาพื้นที่เพื่อก่อสร้างและบริหารอาคารที่จอดรถยนต์
- พัฒนารูปแบบการจัดการปัญหาจราจรภายในมหาวิทยาลัย
- พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของรถสวัสดิการมหาวิทยาลัยบูรพา

## การติดตามและประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ในการติดตามและประเมินผล ควรมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเอื้อให้เกิดความรับผิดชอบต่องาน (Result-based Accountability) เพื่อใช้เป็นกลไกการสร้างควมไว้วางใจ (Trust) และสร้างธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการ โดยสามารถวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ Double Loop Learning ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่เป็นการติดตามและประเมินผลว่าสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ แต่ต้องติดตามและประเมินผลให้สามารถวิเคราะห์ย้อนกลับไปถึงนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้วย ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยระบบการเชื่อมโยงข้อมูลที่ดี มีความครบถ้วน และสามารถเข้าถึงได้ (Open data access) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ทันเวลา เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

OKRs เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและ ใช้เป็นแนวทางในการกำกับทิศทางของการดำเนินงานที่มีเป้าหมายร่วมกันในทุกภาคส่วนและทุกระดับ โดยมีการตั้งเป้าหมาย (Objective) และกำหนดตัววัดผลหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลได้ในทุกระดับ ดังนี้

1) ระดับแพลตฟอร์ม (Platform) : OKRs มีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของแพลตฟอร์มเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดการวัดผลสู่ระดับโปรแกรม (Program)

2) ระดับโปรแกรม (Program) : OKRs มีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของโปรแกรมเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดการวัดผลสู่ระดับโปรแกรมน้อย (Sub-program)

การใช้ OKRs ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ควรมีการวัดผลและติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ โดยแปลงแผนระยะยาวออกเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น แผนราย 3 ปี แผนรายปี ราย 6 เดือน และรายไตรมาสเป็นต้น เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ตามกรอบเวลาที่ชัดเจนและทันต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา ด้วยข้อมูลที่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้ สำหรับการติดตามและประเมินผลจากระดับแพลตฟอร์มลงไปสู่ระดับโปรแกรมและโปรแกรมน้อยนั้น จะดำเนินการผ่านกลไกคณะกรรมการ (Platform's Steering Committee) โดย Platform manager จะเป็นผู้บริหารและจัดการงบประมาณ โดยมี OKRs ที่กำหนดไว้ในแต่ละโปรแกรมเป็นตัวชี้วัด

## ภาคผนวก

## คำนิยาม

- 1. หลักสูตรที่มีปริญญาที่ได้รับการรับรองระดับสากล** หมายถึง หลักสูตรที่มีปริญญาที่ได้รับการรับรองจากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ เช่น AUN-QA, WFME, ABEST21 หรือ ABET
- 2. หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่ได้รับการรับรองสมรรถนะ** หมายถึง หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ที่ได้รับการรับรองสมรรถนะจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ หรือนานาชาติ
- 3. ผู้สำเร็จการศึกษาได้รับการรับรองสมรรถนะ** หมายถึง นิสิตที่เข้ารับการอบรมและได้รับการรับรองสมรรถนะจากหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree) ได้รับจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ นานาชาติ หรือภายในมหาวิทยาลัย
- 4. จำนวนแรงงานที่เข้ารับการรับรองสมรรถนะ** หมายถึง จำนวนแรงงาน/บุคลากรวัยทำงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และได้รับการรับรองสมรรถนะจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ นานาชาติ หรือภายในมหาวิทยาลัย
- 5. ความสอดคล้องของหลักสูตรเชิงพื้นที่** หมายถึง สัดส่วนจำนวนหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชนพื้นที่ EEC หรือ ต่อยุทธศาสตร์ของจังหวัดในภาคตะวันออก 8 จังหวัด ต่อหลักสูตรทั้งหมดของสถาบันการศึกษา  
**จำนวนหลักสูตรเชิงพื้นที่** หมายถึง หลักสูตรทั้งหลักสูตรในระดับมีปริญญา (Degree) ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา  
**จำนวนหลักสูตรทั้งหมด** หมายถึง หลักสูตรทั้งหลักสูตรในระดับมีปริญญา (Degree) ทั้งหมดของสถาบันการศึกษาที่ได้รายงานในระบบ CHE QA Online ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา
- 6. หลักสูตรที่พัฒนาผู้ประกอบการหรือนวัตกรรม** หมายถึง ร้อยละของจำนวนหลักสูตรที่ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมหรือองค์ความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการหรือนวัตกรรม ทั้งหลักสูตรที่มีปริญญา (Degree) ต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด  
จำนวนหลักสูตรที่ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมหรือองค์ความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการหรือนวัตกรรม หมายถึง จำนวนหลักสูตรที่มีปริญญา (Degree) ที่ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมหรือองค์ความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการหรือนวัตกรรมในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา
- 7. พื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย** หมายถึง พื้นที่ในเขตจังหวัดภาคตะวันออก หรือพื้นที่ที่ห่างจากมหาวิทยาลัย/วิทยาเขตไม่เกิน 350 กิโลเมตร หรือพื้นที่ภูมิลาเนาของบัณฑิตที่เรียนหลักสูตรนั้น ๆ
- 8. Cooperative and Work Integrated Education (CWIE)** หมายถึง หลักสูตรการเรียนการสอนในลักษณะร่วมผลิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ (ภาครัฐ เอกชน ชุมชน) เพื่อให้บัณฑิตพร้อมสู่โลกแห่งการทำงานจริงได้ทันที มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมรองรับตำแหน่งงานในอนาคต
- 9. หลักสูตรที่มีการดำเนินงานตามรูปแบบ EEC model** หมายถึง หลักสูตรการเรียนการสอนที่ดำเนินการร่วมกับผู้ใช้บัณฑิต ตั้งแต่การร่วมกำหนดความต้องการ การสนับสนุน เครื่องมือ วิทยาการ การร่วมคัดเลือกผู้เรียนทุนการศึกษา การสนับสนุนการฝึกงาน และการรับบัณฑิตเข้าทำงานทันทีที่สำเร็จการศึกษา หมายรวมถึงหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต หรืออื่น ๆ ที่มีสัญญาการรับเข้าทำงานทันทีหลังสำเร็จการศึกษา

**10. ศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Centre of Excellence: COE) หมายถึง**

ศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกิดจากการลงทุนร่วมของผู้ประกอบการ/ภาคเอกชน ในลักษณะ Public-Private Partnership; PPP Joint Laboratory เพื่อดำเนินการวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรม ตอบสนองความต้องการของนักลงทุนและบ่มเพาะความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยขั้นสูงแก่นิสิตและนักวิจัยของมหาวิทยาลัย ให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ค้นคว้า (Spin-off) เป็นผู้ประกอบการ (Startup entrepreneur) เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในภาคอุตสาหกรรมต่อไป

# มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข

อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

โทรศัพท์ : 0 3810 2222

โทรสาร : 0 3839 0351

[www.buu.ac.th](http://www.buu.ac.th)