



**Chula**  
Chulalongkorn University

# แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564 - 2567

ผ่านมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 841 วันพฤหัสบดีที่ 30 กรกฎาคม 2563





แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
พ.ศ. 2564 - 2567



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำลังอยู่ท่ามกลางช่วงเวลาเปราะบางที่สุดครั้งหนึ่งของโลกและสถาบันการศึกษาไทย ผู้คนในประเทศประสบกับวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่ง อันส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและเกิดปัญหาทางสังคมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นผ่านรูปแบบการใช้ชีวิต การเรียนรู้ ตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในแบบ New Normal ในมิติทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะผู้นำทางการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาไทยให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับการศึกษาโลก ได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน มหาวิทยาลัย นิสิต คณาจารย์ และบุคลากรต้องปรับตัวกับรูปแบบการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ตลอดจนต้องพยายามตอบสนองต่อความคาดหวังที่มีต่อมหาวิทยาลัยจากสาธารณะ หากไม่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งเร่งปรับตัวแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มศักยภาพในส่วนที่มีความสามารถ มหาวิทยาลัยจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ใน 4 ปีนับจากวันนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นและพร้อมที่จะยกระดับมาตรฐานการสร้างคนสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยมีการลงทุนในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนางานวิจัย เพื่อสร้าง Future Leaders และสร้าง Impactful Research and Innovation เพื่อออกไปปรับใช้สังคมด้วยงานวิชาการที่มีความยั่งยืน ตามปณิธานของจุฬาฯ คือ “Innovations for Society”

การก้าวรุดหน้าของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของประชาคม เพื่อประสานพลังไปในทิศทางเดียวกัน ฉะนั้นในห้วงเวลานี้ จึงเป็นเวลาที่ดียิ่งที่มหาวิทยาลัยจะได้ทบทวนยุทธศาสตร์ เพื่อวางทิศทางการบริหารการศึกษา การพัฒนางานวิจัย และวิชาการ การใช้พื้นที่ และการใช้ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาแนวทางในการจัดการที่ดีที่สุด สำหรับศตวรรษใหม่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในสังคมไทยและสังคมโลก เหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2564-2567 เพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัย ไปสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ ดังนี้



ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเป็นหัวใจหลักของการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ คือ มี 3 Key strategies, 12 Key results ภายใต้แคมเปญ Leading Futures ดังนี้



“ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”



#InnovationsForSociety



**Future Leaders**  
4 QUALITY EDUCATION, 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH, 17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

**Impactful Research & Innovation**  
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE, 17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

**Sustainability**  
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES, 17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

+ Top in 2020

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

15 LIFE ON LAND

ผู้นำการพัฒนา

สร้างบัณฑิตในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกระดับ นิสิต บุคลากรสายวิชาการและปฏิบัติการ นิสิตเก่า และชุมชนโดยรอบ



ชั้นนำขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลก เพิ่มบทบาทในเวทีวิชาการระดับภูมิภาคและนานาชาติ ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้เป็นฐานขยายเครือข่าย เชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน สังคมไทย และสังคมโลก

องค์ความรู้ วิจัยและนวัตกรรม

งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อ เศรษฐกิจและสังคมสินทรัพย์ของประเทศทางปัญญา “สังคมอุดมปัญญา” (Thailand’s intellectual assets)

สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ สินทรัพย์และทรัพยากร ปรับการบริหารงานภายในให้โปร่งใส คล่องตัว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ชาวจุฬายาอยู่ดี มีสุข (Chula Well-being)

บริหารจัดการภายใน

รูปแบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในห้วงเวลานี้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือสนับสนุนการชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม มุ่งเน้นสร้างผลลัพธ์สำคัญที่จับต้องได้ ในอดีตกว่าสิบปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้อาศัยระบบการติดตามวัดความสำเร็จด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ซึ่งทำงานได้ดีภายใต้บริบทที่การเปลี่ยนแปลงยังไม่รุนแรงและรวดเร็วเท่าทุกวันนี้ ด้วยความเสี่ยงจากปัจจัยแวดล้อมระดับโลก มหาวิทยาลัยจึงต้องเร่งปรับตัวในเชิงยุทธศาสตร์โดยนำเอากรอบแนวคิดบางส่วนของ Objectives & Key Results มาปรับใช้ อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ตรงกันของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยติดตามวัดเฉพาะผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ที่ส่งผลกระทบต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่จะเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่อยู่ในระดับ Top 3 in ASEAN ในการสร้างผลกระทบต่อสังคม และเป็น Top 200 QS World University Rankings ภายใน 2566



## สารบัญ

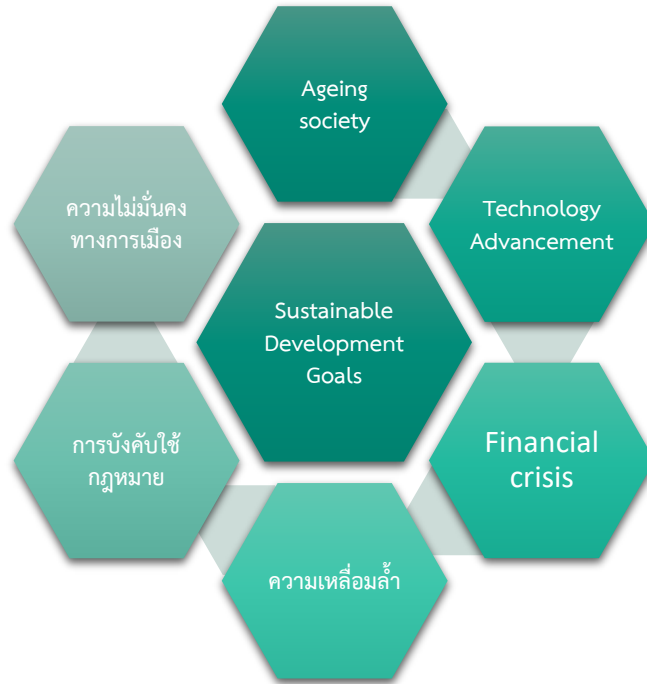
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) .....	2
บทที่ 1 กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	5
ประเด็นหลักในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย .....	5
ความพร้อมของมหาวิทยาลัยที่ใช้ขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์.....	7
การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย .....	8
เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุจากยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2564 - 2567.....	9
บทที่ 2 การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์.....	10
บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับโลก .....	10
บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับชาติ.....	12
บทที่ 3 พันธกิจและเป้าหมายระยะยาวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	17
8 ประเด็นท้าทายตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	18
4 เป้าหมายระยะยาวเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย .....	21
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	24
วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หลัก.....	24
รายการ Objectives and Key Results.....	26
รายการเป้าหมาย และตัววัดย่อย .....	26
กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์หลักของมหาวิทยาลัย.....	28
โครงการยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองแต่ละยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย.....	33



## บทที่ 1

### กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวางยุทธศาสตร์ใน 4 ปีข้างหน้า เพื่อยกระดับมาตรฐานขององค์กรและส่วนงานอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังต้องเผชิญความท้าทายของระบบการศึกษาของไทยและโลก อันได้แก่



การวางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564 - 2567 นี้ กำหนดขึ้นภายใต้บริบทแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและท้าทาย อีกทั้งคำนึงถึงบรรทัดฐานใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เช่น “เศรษฐกิจแห่งความรู้” “โลกาภิวัตน์” และ “การจัดอันดับ” (หรือ Knowledge Economy, Globalization และ Ranking) ได้กลายมาเป็นกรอบที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญอื่นที่ต้องพิจารณาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ อันได้แก่ บทบาทของกิจกรรมทางวิชาการและผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้น

#### ประเด็นหลักในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

1. **บริบทประเทศไทยและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ** ในที่นี้จะพิจารณาถึงประเด็นท้าทายและเป้าหมายของประเทศซึ่งนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นยกระดับนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของประเทศ และวางกรอบที่สอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกัน
2. **Global Trend** การจะก้าวขึ้นไปเป็น World Class National University นั้นต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน ที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนแนวโน้มสำคัญในศตวรรษที่ 21 ซึ่งวิเคราะห์ถึงแนวโน้มระดับโลก แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเศรษฐกิจ-



สังคม-วัฒนธรรมของโลก การปรับตัวจากความหลากหลายที่มากขึ้น พร้อมนำมากำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับกระแสโลก

3. **ความเห็นประชาคมจุฬาฯ** เป็นการรวบรวมความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ แม้ด้วยข้อจำกัดจากสถานการณ์โรคระบาด การจัดเตรียมยุทธศาสตร์ได้พยายามใช้เทคโนโลยีเข้ามาลดช่องว่างและสื่อสารรับข้อมูล ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาประกอบการจัดเตรียมแผนยุทธศาสตร์
4. **ข้อมูลโครงการยุทธศาสตร์** ซึ่งรวบรวมผ่านโครงการระดับมหาวิทยาลัยที่ออกแบบให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเสริมเกาะ เพิ่มศักยภาพให้นิสิต การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัย งานนวัตกรรม ตลอดจนการสื่อสารและการสร้างประโยชน์สู่สังคมไทยและสังคมโลก ตลอดจนข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรในสถานการณ์ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหา COVID-19 ซึ่งส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนโครงการยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญ
5. **กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ** ซึ่งเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ โดยศึกษาข้อมูลกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแนวทางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอัตลักษณ์เป็นของตนเองเน้นทำงานเชิงรุก โดดเด่น แตกต่าง และรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืน





ความพร้อมของมหาวิทยาลัยที่ใช้ขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์



- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความหลากหลายและมีโอกาสสร้างความเป็นเลิศจากการบูรณาการข้ามศาสตร์ได้สูงมา Comprehensive & Interdisciplinary Research & Education 19 Faculties 1 School 3 Colleges 12 Institutes covering Public Administration, Medicine, Engineering, Art & Science
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ สะท้อนให้เห็นว่านอกจากเป็นอันดับต้น ๆ ของประเทศแล้ว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นในเวทีสากล World Class University, Faculty, Students, and Alumni #1 University in Thailand (QS World Ranking), QS Top 100 Academic Reputation (2020)
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีพันธมิตรระดับประเทศและระดับสากล เพียงพอจะพัฒนางานวิจัยและพัฒนาคุณภาพสูง และยังมี การสร้างเพิ่มอย่างต่อเนื่อง World Class Partners: University-Industry-Government-Organizations i.e. AUA, APRU, AUN, Erasmus, BC, DAAD, UNDP, WB
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร เป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดหนึ่งของประเทศไทย มีพื้นที่สำหรับการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี วัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และเหมาะสมต่อการศึกษาคือในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา Downtown Bangkok and rural network centers (Nan, Saraburi, Si chang)





การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เพื่อขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งเป็นผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน การพลิกโฉมของรูปแบบในการจัดการศึกษาและเรียนรู้ของมนุษย์ การวิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล การอุบัติขึ้นใหม่ของภัยต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินพันธกิจ โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินพันธกิจที่มีการเชื่อมโยงทุกระดับ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ประชาคมตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย ผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รอบคอบกระชับ ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป





เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุจากยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2564 - 2567

พันธกิจ (Missions)

- **สร้างและพัฒนาคน**  
สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและความยั่งยืน
- **สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม**  
กระตุ้นธุรกิจนวัตกรรมเพื่อสังคม เกิดผลงานวิจัยบูรณาการเชิงลึกและกว้าง เพิ่มนวัตกรรมหลักสูตรและการบูรณาการข้ามศาสตร์
- **ชั้นนำขับเคลื่อนสังคมไทยและสังคมโลก**  
เน้นเพิ่มความร่วมมือ สังคม รัฐ เอกชน มหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน เศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

เป้าสัมฤทธิ์ผลที่เป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	สัมฤทธิ์ผลที่เป็นรูปธรรม
<p>1. Future Leaders: ผู้นำแห่งอนาคต นิสิต และ บุคลากร ตลอดจนภาคส่วนภายนอก ร่วมลงมือใช้พื้นที่จุฬาฯ สร้างความสำเร็จในระดับนานาชาติ เป็นผู้นำการขับเคลื่อนสังคมอุดมปัญญาแห่งอนาคต อย่างปกติสุข และเป็นที่ยอมรับ <b>Keywords: International success, Public-Private Co-creation and Collaboration, Change agent, Well-being, Public Preferences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21<sup>st</sup> Century learning paradigms (Critical thinking, Communication, Collaboration, Creativity &amp; Entrepreneurship)</li> <li>• Hybrid (Digital &amp; Physical) learning experiences</li> <li>• Life-long learning</li> </ul>
<p>2. Impactful Research &amp; Innovation: วิจัยนวัตกรรมที่มีประโยชน์สูงเพื่อสังคม เพิ่มสัดส่วนและจำนวนผลงานตีพิมพ์ในวารสาร Top 10% และ 25% อีกทั้งมีธุรกิจนวัตกรรมที่ใช้งานวิจัยและเทคโนโลยีของจุฬาฯ ในการหารายได้ หรือระดมทุนมากกว่า 1 พันล้านบาทหรือมีมูลค่าตลาดรวมมากกว่า 10,000 ล้านบาท และเป็นที่ยอมรับจากภาควิชาการ และสังคมภายนอกว่า จุฬาฯ มีความเข้มแข็งทางด้านงานวิจัยในองค์ความรู้เหล่านั้น <b>Keywords: Top tier journals, CU knowledge and technology, Contribution to society, Commercialization to Public-Private Sector, Capitalized Market Value</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdisciplinary approaches</li> <li>• Value-based economy</li> <li>• Integrated innovation enterprise, research and education</li> </ul>
<p>3. Sustainability: การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน มีโครงการที่มุ่งเป้าและสร้างผลกระทบต่อ การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน สามารถประเมินและวัดผลที่เกี่ยวข้องกับ World Impact Ranking ได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการสร้างและบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์ผลกระทบต่อ การพัฒนาสังคม ในอนาคตได้ <b>Keywords: Impactful sustainable development project, Impact monitoring and measurement, Forecast and evaluation protocol</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open &amp; Integrated Platform                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Industry – University Partnership</li> <li>○ Local and Global engagements</li> </ul> </li> <li>• Innovation &amp; Entrepreneurship Ecosystem</li> </ul>



## บทที่ 2

### การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

#### บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับโลก

อ้างอิงจากผลการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทยชี้ให้เห็นว่าโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและคาดว่าสิ่งที่เปลี่ยนไปจะส่งผลกระทบต่อสูงในหลายด้าน โดยประเด็นที่คาดว่าจะส่งผลต่อการเดินทางของมหาวิทยาลัยมีหลายประเด็น ได้แก่ สังคมผู้สูงอายุ ความเป็นเมือง ความเป็นปัจเจกบุคคล เทคโนโลยีนวัตกรรม การเปลี่ยนช่องทางเศรษฐกิจและการเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ เป็นต้น โดยสิ่งที่สถาบันการศึกษาไทยต้องเตรียมการรับมือ ได้แก่ สังคมผู้สูงอายุและเทคโนโลยีนวัตกรรม เพราะเป็น Megatrend ที่โยงถึงจุดอ่อนของโครงสร้างเศรษฐกิจไทย และเป็นช่วงที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น อาทิ Internet of Things, Robots, Artificial Intelligence, Drones, Blockchain, Virtual reality, 3D Printing และ Electric vehicle ฯลฯ เข้ามามีบทบาทในโลกมากขึ้น ในด้านความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของไทยยังเป็นจุดอ่อนของโครงสร้างเศรษฐกิจไทย อันเป็นผลจากประเทศไทยขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งเป็นความเห็นของผู้ประกอบการ และยังเห็นได้จากข้อมูลทางสถิติที่พบว่า สัดส่วนผู้จบการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ของไทยอยู่ที่ 22% ของบัณฑิตที่จบการศึกษาทั้งหมด น้อยกว่ามาเลเซีย เกาหลีใต้ และอินโดนีเซียอยู่ที่ 33% 32% และ 24% ตามลำดับ อีกทั้ง ไทยยังผลิตบัณฑิตที่จบคณะวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์เท่ากับเมื่อ 10 ปีก่อน สะท้อนว่าการศึกษาไทยอาจจะปรับไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

การก้าวขึ้นไปสู่ World Class National University สิ่งที่ต้องตระหนักและต้องพิจารณาอย่างละเอียดไม่ได้คือสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งของประเทศและของโลก ตลอดจนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยงสำคัญต่างๆ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 นี้เป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัต โลกของเทคโนโลยีสื่อสารที่รวดเร็วและกระจายเป็นวงกว้าง เชื่อมโยงความคิด ข้อมูล การค้า-การลงทุน รวมถึงด้านการศึกษา-การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของเทคโนโลยีได้หลายอุปสรรคในหลายๆ ด้านที่เคยเป็นขีดจำกัดในอดีตลงจนไม่สามารถกีดขวางปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ ในบริบทดังกล่าวจึงนำมาสู่การวิเคราะห์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเศรษฐกิจ-สังคม-วัฒนธรรมระดับโลก การปรับตัวจากสภาวะต่างๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น การเป็นพหุสังคมทั้งระดับประเทศและระดับโลก ฉะนั้นจึงมีประเด็นที่ท้าทายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มุ่งมั่นจะก้าวขึ้นสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำระดับโลก จึงต้องร่วมกันศึกษาและพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถตอบสนองอย่างมีศักยภาพที่สร้างสรรค์ในประเด็นเหล่านี้ได้

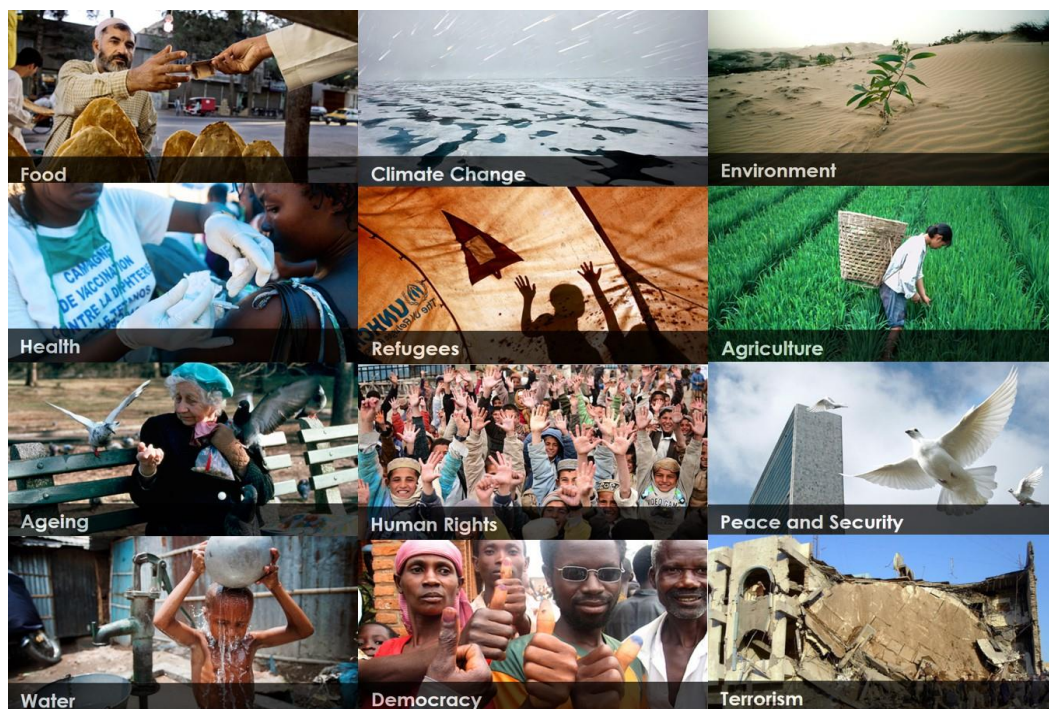




ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนจากองค์กรชั้นนำนานาชาติมุ่งมาในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs (Sustainable development goals) ที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนารวม 17 ข้อขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) โดยในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยจะเพิ่มการให้ความสำคัญต่อเป้าหมายนี้ให้เกิดผลจริง ผ่านกิจกรรมหลายด้านของจุฬาฯ ทั้งการวิจัย การสร้างนวัตกรรม การเรียนการสอนและสร้างสรรค์ทางวิชาการให้ ความสำคัญเรื่องความยั่งยืนและเชื่อมโยงจุฬาฯ ให้ใกล้ชิดกับสังคม เพื่อยกระดับประเทศจนถึงระดับนานาชาติ



CHULALONGKORN UNIVERSITY  
For Sustainable Development



ที่มา: the United Nations: An overview of top global issues

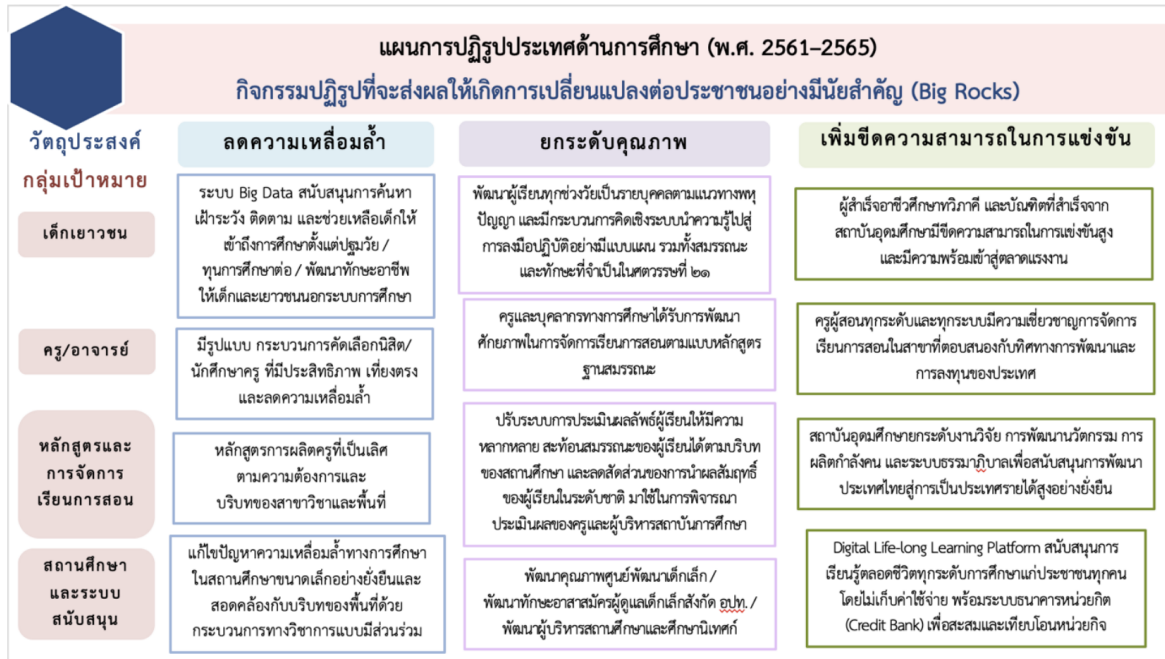


ประเด็นสำคัญในระดับโลกที่มีหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละภูมิภาค อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากร การเปลี่ยนแปลงของฐานอำนาจเศรษฐกิจระดับโลก ผลจากนโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ นโยบายส่งเสริมการบริโภคเกิดความจำเป็นและการขาดแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืน การแทรกแซงกิจการภายในของประเทศต่างๆ ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน ประเด็นขัดแย้งกับหลักความเชื่อศาสนา ความสัมพันธ์-ความร่วมมือ-ความขัดแย้งระหว่างประเทศ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศของรัฐ บทบาทขององค์กร กฎหมาย ความมั่นคง เศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย ข้อมูลจาก McKinsey Global Institute – Urban World แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยอยู่ในภูมิภาคที่มีเศรษฐกิจขยายตัวเร็วที่สุดในโลก ซึ่งอาจส่งผลทั้งในเชิงโอกาสและความเสี่ยงต่อระบบการศึกษาของประเทศ รวมทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่มุ่งก้าวสู่เวทีโลกอย่างสูง และด้วยสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ซึ่งประเทศไทยถือเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการจัดการได้ดี ได้รับการยอมรับจากองค์กรชั้นนำด้านสาธารณสุขระดับโลก จะเป็นหนึ่งในปัจจัยซึ่งส่งเสริมการพัฒนาประเทศจากฐานความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สร้างขึ้นในไทย

นอกจากนี้ในระดับสากลให้ความสำคัญต่อ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals–SDGs) โดยมุ่งขจัดความยากจนให้หมดไป ประชากรมีสุขภาพ สุขภาวะ ระบบการศึกษาที่ดี ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ และระบบโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการพัฒนา อุตสาหกรรมอันมีรูปแบบการผลิตและการบริโภคแบบยั่งยืน ลดความไม่เท่าเทียมกันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ส่งเสริมให้สังคมมีความสงบสุข รวมทั้งการเตรียมความพร้อมในการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ มีการจัดการทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน ส่งเสริมความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร ตลอดจนมีบทบาทในการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมในระดับโลกร่วมกัน

### บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับชาติ

การสร้างและการออกแบบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2564 - 2567 ได้คำนึงถึงทิศทางแนวโน้มในระดับประเทศที่ผ่านการพิจารณาจากแผนพัฒนาฉบับใหญ่ในระดับชาติ โดยออกแบบให้สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้าน การปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษาและตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย



โดยมีขอบเขตครอบคลุมทั้งการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยไปจนถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน จัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาโดยใช้ระบบทวิภาคีหรือระบบอื่น ๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การจ้างงาน และการสร้างงาน และการปฏิรูปบทบาทการวิจัยและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยออกจากกับดักรายได้ปานกลางอย่างยั่งยืน นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนที่สำคัญ ได้แก่ การเร่งผลักดันร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ให้มีผลบังคับใช้ การสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทางสังคมและสื่อ ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการปฏิรูป และความเป็นเจ้าของของร่วมในเป้าหมายและความสำเร็จของการปฏิรูปของประชาชน การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และการทดลองนำร่องกิจกรรมปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องต่อบริบทพื้นที่อย่างยั่งยืน การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษา (Big Data for Education) ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา ติดตามเผ่าระวังเด็กไม่ให้ออกจากกระบวนการศึกษา เพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างทันทั่วทั้งรวมถึงการติดตามผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนรายบุคคลให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพและความสนใจของผู้เรียนการเปลี่ยนโลกทัศน์ทางการศึกษาของสาธารณชนในการสื่อสาร ปลุกฝัง พัฒนาวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวังต่อระบบการศึกษาที่มุ่งเน้นไปสู่การพัฒนาระบบการศึกษาอิงฐานสมรรถนะ

โดยในด้านการศึกษา มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาล ซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มิได้จำกัด





เฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ

ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชน/ผู้เรียนทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติต่อไปซึ่งสอดคล้องกับการปรับใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งพบประเด็นท้าทายต่างๆ หลายประการ อาทิ ความเสี่ยงจากภายในและภายนอกประเทศ กระแสการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่ในปัจจุบันยังคงประสบอยู่ อาทิ ปัญหาการเพิ่มผลผลิตภาพในการผลิต ปัญหาความสามารถในการแข่งขัน ปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้

- คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม
- การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ
- การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

เมื่อวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ของประเทศที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษาด้านวิชาการ ด้านวิจัย พบว่าการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการวิจัยของประเทศได้รับการยกระดับไปในทางที่ดีขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการผนึกกำลังของหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และวิจัย ที่เชื่อมโยงให้เกิดความสัมพันธ์กับภาคธุรกิจ แต่ยังคงอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง โดยในปี 2557 อันดับความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 47 และด้านเทคโนโลยีอยู่ในลำดับที่ 44 จาก 61 ประเทศที่จัดอันดับโดย IMD (International Institute for Management Development) และตลอดช่วงระยะเวลา 14 ปีที่ผ่านมา (2543-2556) ค่าเฉลี่ยการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต่อ GDP ยังคงอยู่ในระดับร้อยละ 0.27 ต่อ GDP (Gross Domestic Product) โดยในปี 2556 (ข้อมูลล่าสุด) ประเทศไทยมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.48 ต่อ GDP โดยเป็นการลงทุนวิจัยและพัฒนาจากภาครัฐประมาณร้อยละ 53 และจากภาคเอกชนประมาณร้อยละ 47 ขณะที่ประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย มีค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนาอยู่ที่ร้อยละ 4.03, 3.35, 2.79 และ 2.27 ต่อ GDP ในปี 2555 ตามลำดับ ขณะเดียวกันบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และวิจัยในระดับก้าวหน้า โดยในปี 2556 บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีเพียงจำนวน 11 คนต่อประชากร 10,000 คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาแล้ว ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ระดับ 20-30 คนต่อประชากร 10,000 คน

ผลผลิตภาพการผลิตของปัจจัยการผลิตรวม (Total Factor Productivity: TFP) ยังคงอยู่ในระดับต่ำทำให้ขาดพลังในการขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจให้หลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการผลิตที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตที่เป็นของตนเองมากขึ้น แม้ว่า



การขยายตัวของผลิตภาพการผลิตรวมในช่วงก่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จะอยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้วก็ตาม แต่มีแนวโน้มลดลงในระยะเวลา 8 ปี ที่ผ่านมา และยังมีค่าต่ำเมื่อเทียบกับประเทศที่เริ่มพัฒนาประเทศในช่วงเวลาเดียวกันที่สามารถยกระดับการพัฒนาประเทศเข้าสู่การเป็นประเทศรายได้สูงในช่วงก่อนหน้า ทั้งนี้การขยายตัวของผลิตภาพการผลิตรวมลดลงจากร้อยละ 3.32 ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และร้อยละ 2.05 ในช่วงครั้งแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การผลิต เพิ่มการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและแรงขับเคลื่อนจากผลิตภาพการผลิตรวมของปัจจัยแรงงานในระบบเศรษฐกิจ

นอกจากนี้การพิจารณารายได้ครัวเรือนของคนไทยเทียบกับรายได้ครัวเรือนเฉลี่ยทั่วทั้งเอเชีย พบว่าประเทศไทยยังคงมีปัญหาช่องว่างระหว่างผู้มีรายได้สูงกับรายได้น้อยกว่าคนข้างน้อยเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย แต่ก็ยังถือว่ามีความเหลื่อมล้ำน้อยกว่าเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว จากผลสำรวจพบว่า คนไทยมีระดับของคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สังเกตได้จากอายุคาดเฉลี่ยของคนไทยที่สูงขึ้น โดยอายุคาดเฉลี่ยปี 2557 เพศชายอายุเฉลี่ย 71.3 ปี เพศหญิงอายุเฉลี่ย 78.2 ปี แต่ก็มีเสียชีวิตก่อนวัยอันควรจากโรคไม่ติดต่อและอุบัติเหตุ อย่างไรก็ตามผลสำรวจยังพบว่าคนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาที่สูงขึ้น จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานอายุ 15-59 ปี เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยช่วงปี พ.ศ. 2551-2556 มีการศึกษาเฉลี่ย 8.9 ปี แต่ในขณะที่คุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปี 2556 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้คนไทยส่วนใหญ่ยังพบปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยผลการศึกษาวิจัยและผลการสำรวจต่างๆ พบว่าปัญหาสำคัญที่สุด คือ การขาดความซื่อสัตย์สุจริต และการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนั้นประเทศไทยควรสนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทยอย่างเร่งด่วน



การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย อาจส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงของประชากรวัยแรงงาน ต้องแบกรับภาระการดูแลผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2553 มีประชากรวัยแรงงานจำนวน 5 คนที่มีศักยภาพ แบกรับผู้สูงอายุจำนวน 1 คน และคาดการณ์ว่าในปี 2583 จะเหลือประชากรวัยแรงงานเพียงจำนวน 1.7 คน แบกรับผู้สูงอายุจำนวน 1 คน ซึ่งการขาดแคลนกำลังแรงงานนี้ทำให้ต้องนำเข้าแรงงานไร้ทักษะจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานไทยในด้านการยกระดับรายได้และทักษะฝีมือแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงานไทยอาจเพิ่มขึ้นช้า ปัญหาการค้ำมนุษย์ และการขาดความคุ้มครองทางสังคมขั้นพื้นฐานที่จำเป็น ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนไทยด้วย อาทิ ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาโรคระบาด และภาระทางด้านการศึกษาของระบบบริการทางสังคม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุสามารถมองเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และบริการ ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อาจส่งผลถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตและการค้าที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้การพาณิชย์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์กลายเป็นรูปแบบการค้าที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น มีการยกระดับกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ผสมผสานระหว่าง Information Technology กับ Operational Technology หรือที่เรียกว่า Internet of Things (เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ ตู้เย็น โทรทัศน์ และอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน) เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค รายบุคคลมากยิ่งขึ้น หากภาคธุรกิจปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีไม่ทัน ขาดการลงทุนด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดลดลงด้วย

จากประเด็นท้าทายระดับประเทศที่ระบุไว้ข้างต้น รัฐบาลได้กำหนดแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ “เท่าเทียมและทั่วถึง” ซึ่งมหาวิทยาลัยควรเข้าไปมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนา ดังนี้

- ปฏิรูประบบบริหารจัดการทางการศึกษา โดยปรับระบบบริหารจัดการการศึกษาใหม่ เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability)
- ปฏิรูประบบการคลังด้านการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการบริหารจัดการศึกษา
- พัฒนาคุณภาพผู้สอนทั้งระบบ ตั้งแต่กระบวนการผลิต สรรหา และการคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่ง รวมทั้งระบบการประเมินและรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์จากตัวผู้เรียน
- ปฏิรูประบบการเรียนรู้ โดยมุ่งจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะกำลังคนทั้งระบบการศึกษาตั้งแต่ระดับเริ่มต้นจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้ ปรับหลักสูตรและผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาด การวิจัยและการใช้เทคโนโลยีและสื่อเพื่อการเรียนรู้





### บทที่ 3

## พันธกิจและเป้าหมายระยะยาวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีกระบวนการส่งผ่านพันธกิจ โดยได้วางแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2570) เพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาวและได้รับความเห็นชอบจากสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้ว พร้อมนำมาใช้จริงในการบริหารให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก้าวไกลในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลกซึ่งกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปีนั้น ได้พิจารณาวิเคราะห์ถึงแนวโน้ม ผลกระทบของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การเมือง และสิ่งแวดล้อม ประเด็นท้าทายต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา และการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่องในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการรับมือ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด ด้วยการขับเคลื่อนทางการศึกษาเพื่อไปสู่การพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้ แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี มีความมุ่งหวังให้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน โดยการนำการวิจัย การเรียนการสอน และการบริการสังคม มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อสร้างความร่วมมือและเกิดการพัฒนาในศาสตร์ต่างๆ ให้มีความเกี่ยวพันกัน นอกจากนี้ยังมีการปรับและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้แผนยุทธศาสตร์สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานองค์กรและการจัดการต่างๆ อาทิ การเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยได้วางประเด็นท้าทายเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด 8 ประเด็น ซึ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องเตรียมพร้อมและจัดทำแผนรองรับ (ซึ่งแผนยุทธศาสตร์จุฬฯ 2564 - 2567 ฉบับนี้ได้วางกลยุทธ์ไว้รองรับอย่างเป็นระบบ) ดังนี้





## 8 ประเด็นท้าทายตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1. การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำและการติดอันดับโลก

#### (World Class National University and Global Ranking)

ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของภาวะโลกาภิวัตน์ในทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุน แรงงาน และความรู้ ผ่านระบบคมนาคม สื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้พรมแดนระหว่างประเทศมีความสำคัญลดลง สภาวะทางเศรษฐกิจและห่วงโซ่คุณค่าที่เชื่อมต่อกันเป็นเครือข่ายระหว่างประเทศ เศรษฐกิจยุคใหม่ที่อยู่บนรากฐานของเศรษฐกิจ ฐานความรู้และนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมในทุกภาคส่วน ทำให้มหาวิทยาลัยอันเป็นสถาบันในการศึกษาระดับตติยภูมิ ต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรากฏตนในสายตาชาวโลก ผ่านการจัดอันดับของหน่วยงานต่างๆ

### 2. การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและนวัตกรรม

#### (Research and Innovation University)

มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย ทั้งระดับชาติ ระดับโลก มีเงื่อนไขทางด้านการสร้างความเป็นเลิศในงานวิจัย เพื่อเป็นองค์กรแห่งปัญญาของประเทศหรือของโลก มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย จะผลิตผลงานวิชาการ หรือค้นคว้าวิจัยไม่เพียงแต่ทางด้านวิชาการ แต่ยังสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม และโลก มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงล้วนแล้วแต่มุ่งเน้นงานวิจัย ให้เวลาและความสำคัญกับการสรรหา ศาสตราจารย์และทีมงานในการผลิตผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแม่เหล็กในการดึงดูดคนเก่งจากทุกมุมโลก ความท้าทายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยความที่เป็นมหาวิทยาลัยองค์รวม (Comprehensive University) ขนาดใหญ่ มีทั้งในส่วนของการเรียนการสอน และการวิจัย ครอบคลุมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ประเด็นที่ท้าทายคือทำอย่างไรจึงจะสามารถบูรณาการศาสตร์ต่างๆ ให้มีการทำวิจัยอย่างกว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งการสร้างผลงานวิจัยที่โดดเด่นและมีนวัตกรรม

### 3. การแก้ปัญหาโลกและชั้นนำสังคม

#### (Solving Global Issues and Leading Local Community)

ประเด็นท้าทายของโลกในปัจจุบันจนถึง 15 ปีข้างหน้า จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มหลักในอนาคต รวมถึงปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขได้ทัน หรือปัญหาที่ยังไม่ทราบสาเหตุ ตัวอย่างเช่น การวิจัยด้านมะเร็ง โรควิตกกังวลใหม่ ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม การวิจัยทางด้านเศรษฐกิจและความยั่งยืน การวิจัยด้านมนุษยศาสตร์ คุณภาพชีวิตของพลเมือง คุณค่าที่เปลี่ยนไปจากสังคม และการอนุรักษ์และสร้างสรรค์งานทางศิลปวัฒนธรรม

ประเด็นท้าทายคือมหาวิทยาลัยนอกจากทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมด้านการศึกษา จะต้องสามารถนำความรู้ วิชาการต่างๆ มาสร้างให้เกิดประโยชน์ ช่วยแก้ปัญหาและชั้นนำสังคม ซึ่งต้องมีการศึกษาคาดการณ์ และเตรียมแผนรับมือปัญหาต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์



#### 4. การสร้างดุลยภาพและความยั่งยืนด้านการเงินของมหาวิทยาลัย (Financial Sustainability)

จากนิยามของมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก นอกจากเสรีภาพทางวิชาการและความคิดแล้ว ยังต้องมีเสรีภาพทางการเงิน ไม่ต้องพึ่งพิงภาครัฐมากเกินไป สามารถเลี้ยงตนเองได้

แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรมีการเพิ่มเติมจากเดิมที่เคยพึ่งพิงเงินสนับสนุนจากภาครัฐมาเป็นแหล่งรายได้ใหม่ อาทิ รายได้จากการให้บริการวิชาการ การฝึกอบรมพนักงานและผู้บริหารในภาคส่วนต่างๆ การบริการสังคมที่ก่อให้เกิดรายได้ รายได้จากวิสาหกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่างๆ เช่น สำนักพิมพ์ การให้บริการทดสอบทางวิชาการ รายได้จากงานวิจัย การขายลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรให้กับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเห็นได้ว่าแหล่งรายได้เหล่านี้ล้วนเกิดมาจากการแปลงปัญญาและความรู้สู่การนำไปใช้ประโยชน์

#### 5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของอุดมศึกษาและความพร้อมด้านอาเซียน (ASEAN Readiness, Stakeholders Collaboration and University Network)

การร่วมมือและการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพราะมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ที่จะต้องรับใช้ให้บริการสังคม ผลិតบุคคลากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ในสังคม สร้างและเผยแพร่ องค์ความรู้ รวมถึงบทบาทในการดูแลรักษาศิลปวัฒนธรรม กรอบความคิดของการร่วมมือ ควรจะพัฒนาจนมาถึงการร่วมมือกับชุมชน โดยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย (USR: University Social Responsibility) นอกจากนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังต้องสามารถสร้างกรอบความร่วมมือใหม่ เช่น การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน (Industry Co-Creation) เพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีสมคูลของอัตลักษณ์และพหุลักษณะของชุมชน ชนเผ่าในท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมร่วมกัน และเสริมสร้างให้เกิดการยอมรับขององค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในสังคม

ประเด็นท้าทายที่เกิดจากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรวางกรอบการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในอาเซียน จากที่ผ่านมาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทางญี่ปุ่น ยุโรป และสหรัฐอเมริกาเป็นส่วนใหญ่

#### 6. การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีทั้งในส่วนของการวิจัย การเรียนการสอน และการบริการสังคม (Technology Readiness Level in Research, Education and Social Service)

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการสำรวจความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทั้งในด้านการวิจัย การเรียนการสอน และการบริการสังคม เพื่อรักษาระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อเทียบกับนานาชาติ

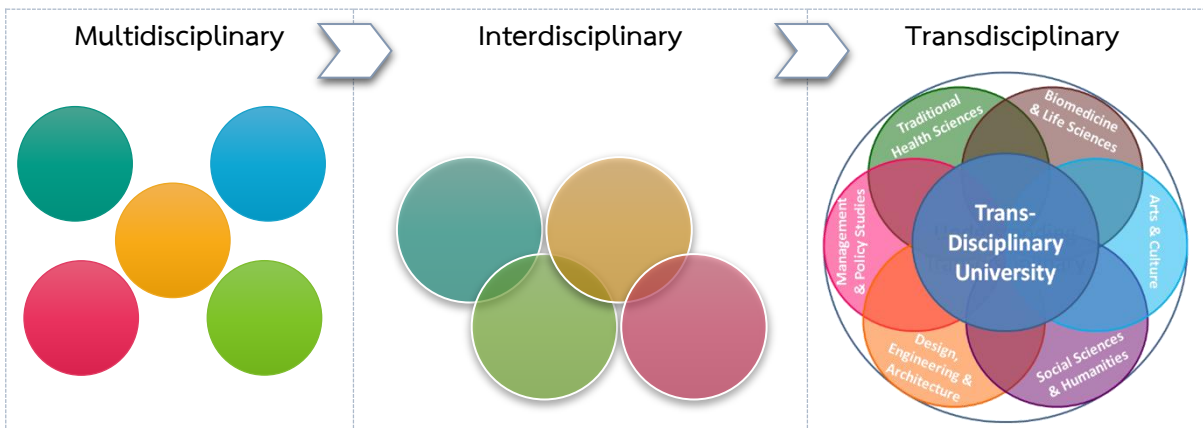
ประเด็นความท้าทายคือทำอย่างไรให้การลงทุนจากส่วนกลางของมหาวิทยาลัย สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และสามารถแปรสภาพของสินทรัพย์ที่ลงทุนไปเพื่อก้าวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การลงทุนในเทคโนโลยีด้านข้อมูลและการสื่อสาร (ICT) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงกันระหว่างระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีต่างๆ เช่น เซิร์ฟเวอร์ เครือข่าย คอนเทนต์กับแอปพลิเคชัน รวมถึงการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมิน ติดตามความคุ้มค่าและความทันสมัยของคอนเทนต์และเทคโนโลยี



7. การมีคุณสมบัติแห่งความเป็นพลเมืองที่ดีและเก่งของไทย อาเซียน และโลก ทั้งนิสิต อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากร (“Glocal”; Global + Local, Qualities of Students, Teachers, Researchers, and Staffs)

ประเด็นท้าทายของมหาวิทยาลัยในบทบาทของสังคมไทยและสังคมโลก คือ การนำเข้า ผลิต และส่งมอบทรัพยากรบุคคลที่เป็นทั้งคนดีและเก่งที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

ความท้าทายมี 3 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ ประเด็นที่ 2 คือ ต้องสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในส่วนของอาจารย์และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยด้วย และประเด็นสุดท้าย คือ การตรวจสอบติดตามประเมินผล สอดคล้องและครบถ้วนหรือไม่ โดยควรมีการตรวจสอบทั้งจากมุมมองของบุคคลภายในและบุคคลภายนอก และทำการสื่อสารเพื่อการพัฒนาต่อไป



8. การบูรณาการการวิจัย การเรียนการสอน การบริการสังคม เพื่อมุ่งไปสู่มหาวิทยาลัย สหศาสตร์และข้ามศาสตร์ (R-E-S Integration, Multidisciplinary and Transdisciplinary University)

การก้าวขึ้นไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ปัจจัยหลักส่วนสำคัญคือการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยที่โดดเด่น ด้วยปัจจัยในสภาวะปัจจุบันที่โลกมีความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านอย่างรวดเร็ว งานวิจัยที่ดีและโดดเด่นนอกจากจะเป็นการวิจัยเชิงลึกในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งเพียงอย่างเดียว ต้องมีการเพิ่ม พัฒนา ผสมผสานศาสตร์ต่างๆ เข้าไป เพื่อเกิดเป็นงานวิจัยแบบผสมผสานข้ามศาสตร์ และสหศาสตร์ โดยงานวิจัยจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการบูรณาการร่วมกันระหว่าง งานวิจัย การเรียน การสอน และการบริการสังคม เพื่อให้ได้หัวข้องานวิจัยใหม่ ๆ ที่สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และมีความแปรปรวนสูงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของโลก





#### 4 เป้าหมายระยะยาวเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

##### เป้าหมายที่ 1. แหล่งความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเป็นที่ยิ่งของสังคม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีศักยภาพเพียงพอเป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก โดยการบุกเบิกสร้างองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยและงานบริการวิชาการกับการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถสูง มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและความรู้ใหม่ในเวลาข้างหน้า ได้ทันตามการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถบูรณาการองค์ความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการชั้นนำ รวมทั้งเป็นแหล่งความรู้ของความเป็นไทย เพื่อรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและมีค่านิยมให้ดำรงอยู่และพัฒนาให้เจริญต่อไป จึงกำหนดเป้าหมายรองดังนี้

- เป้าหมายรอง**
- 1.1 แหล่งความรู้ที่ก้าวหน้าและเอื้อต่อการพัฒนาคนยุคใหม่
  - 1.2 แหล่งอ้างอิงระดับสากลที่เป็นที่ยิ่งของสังคม
  - 1.3 แหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย

ทั้งนี้ การบรรลุเป้าหมายข้างต้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายสำคัญ 3 ประการ ประการแรกคือนโยบายด้านหลักสูตรที่ต้องเน้นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ และความรู้ที่จำเป็นต่อสังคมโลกในเวลาข้างหน้า นอกจากนี้ต้องมีนโยบายสร้างเสริมให้นิสิตให้มีฐานความรู้ที่กว้างขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับเปลี่ยนสาขาวิชาในอนาคต โดยส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามศาสตร์และการพัฒนาตนเองของนิสิตให้มีความรู้รอบ การพัฒนาหลักสูตรยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตรที่เสริมสร้างคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิต

ประการที่สอง คือ นโยบายด้านการสร้างองค์ความรู้ ที่ต้องประกอบด้วย的增加จำนวนและการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยและการอ้างอิงทางวิชาการระดับนานาชาติ นอกจากนี้ยังต้องเชื่อมโยง เผยแพร่ การเรียนการสอนและงานวิจัยให้กับสาธารณะ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขยายการใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม คือ นโยบายการเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายสนับสนุนทั้งการดูแลรักษา ส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และมรดกทางวัฒนธรรมของไทย ซึ่งมีเอกลักษณ์ของตนและมีคุณค่ายิ่ง ให้ดำรงอยู่ในวิถีชีวิตของคนในสังคม

##### เป้าหมายที่ 2. บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นคนดี มีคุณค่าต่อสังคมและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เป้าหมายสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย คือการสร้างบัณฑิตซึ่งจะเป็นผู้ที่จะออกไปทำงานสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติ ในยุคของการแข่งขันและกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ของโลก เพื่อให้บัณฑิตของจุฬาฯ สามารถดำรงตนเป็นผู้นำและรักษาประโยชน์ของประเทศชาติได้ บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะต้องมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่ทัดเทียมหรือดีกว่าบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตในโลกยุคใหม่และมาตรการดำเนินงานไว้แล้ว แต่การสร้างบัณฑิตที่เก่งและก้าวหน้า มีสมรรถนะ ซึ่งหมายถึงมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องการความต่อเนื่อง จึงต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน



และได้ผล นอกจากนี้ในสังคมยุคปัจจุบัน การดำรงตนเป็นคนดีในสังคมได้ต้องการภูมิคุ้มกันและพื้นฐานจริยธรรมจรรยาบรรณที่ดี จึงต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังความเข้าใจและสร้างภูมิคุ้มกันของการเป็น “คนดี” อย่างน้อยที่สุด บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องมีความดีพื้นฐาน คือรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีวินัย ซื่อสัตย์ และมีสำนึกสาธารณะ จึงกำหนดเป้าหมายรอง 3 ประการ ดังนี้คือ

- เป้าหมายรอง**
- 2.1 บัณฑิตจุฬาฯ ดำรงตนเป็นคนดีได้ในสังคมยุคใหม่
  - 2.2 บัณฑิตจุฬาฯ มีสมรรถนะที่เหมาะสม
  - 2.3 บัณฑิตจุฬาฯ มุ่งมั่นและรักความก้าวหน้า

นโยบายที่ควรกำหนดเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในข้อนี้ คือการยกมาตรฐานคุณภาพบัณฑิตในทุกกระดับ ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการมีระบบการคัดเลือกนิสิตที่ได้คุณภาพ การจัดการศึกษาต้องเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาคนให้เรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ โดยพัฒนาพลังจิตสำนึกอันจะนำไปสู่พลังการเรียนรู้ต่อไป การที่บัณฑิตจะมุ่งมั่นและรักความก้าวหน้าได้นั้น อาจารย์ก็ต้องมุ่งมั่นและรักความก้าวหน้าเช่นกัน นโยบายที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างเสริมทักษะสำหรับอนาคตให้กับนิสิต เช่น ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การสร้างนวัตกรรม ทักษะด้านภาษา และทักษะการดำรงชีวิตในสังคมหลากหลายวัฒนธรรม ประการสุดท้ายคือนโยบายการเสริมสร้างบัณฑิตให้เป็นคนดีและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดวิธีการ ทั่วชีวิต และการประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจน

### เป้าหมายที่ 3. มหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวหน้าและมีธรรมาภิบาล

ในการดำรงไว้ซึ่งการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการ ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายที่ทันสมัย โดยต้องพิจารณาความคุ้มค่าของโครงสร้างพื้นฐานด้วย เนื่องจากทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่มีจำกัด นอกจากโครงสร้างพื้นฐานแล้ว ระบบการบริหารจัดการเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก หากการบริหารเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือเกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า รวมทั้งอาจทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือการแก้ปัญหาการบริหารที่ไม่คล่องตัว ดังนั้น เมื่อกฎหมายเอื้อให้สามารถวางระบบการบริหารที่คล่องตัวขึ้นแล้ว จึงต้องบริหารให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น นอกจากนี้ยังต้องบริหารอย่างมีธรรมาภิบาลที่สร้างความเป็นธรรมต่อนิสิต บุคลากร บุคคลภายนอก ตลอดจนจนภาครัฐและสังคม เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการกำหนดคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติให้เป็นคุณค่าหลักที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นภาพลักษณ์อันเป็นที่รู้จักของสังคมภายนอก

- เป้าหมายรอง**
- 3.1 มหาวิทยาลัยมีคุณค่าหลักที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ
  - 3.2 โครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและคุ้มค่า
  - 3.3 ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

นโยบายสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายนี้มีหลายประการ ประการแรกคือนโยบายที่ส่งผลต่อการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและคุ้มค่า ซึ่งอาจเป็นนโยบายการพัฒนาทั้งส่วนที่เป็นกายภาพ ระบบสนับสนุนที่จำเป็น และเกณฑ์ความคุ้มค่า สำหรับระบบการบริหารนั้น จำเป็นต้องมีนโยบายที่จะ



ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและลดขั้นตอน มีระบบการติดตามประเมินผลแบบเน้นผลลัพธ์ มุ่งพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์กร รวมทั้งนโยบายการพัฒนาคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เป็นที่ร่วมมือกันปฏิบัติและยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร

#### เป้าหมายที่ 4. มหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างมั่นคง

ทรัพยากรสนับสนุนนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามพันธกิจที่กำหนด การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงด้านนี้เป็นเรื่องจำเป็นมาก ทั้งนี้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยไม่ได้มีเพียงทรัพยากรทางกายภาพ เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถสร้างค่าตอบแทนให้มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญที่สุดคือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์และบุคลากรสายบริหารและปฏิบัติการ

สำหรับทรัพยากรทางกายภาพนั้น เป้าหมายคือการหาผลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้มีกระแสรายรับเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานเพิ่มเติมจากงบประมาณแผ่นดิน ในส่วนของทรัพย์สินทางปัญญา การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยสร้างโอกาสของการมีนวัตกรรมจากงานวิจัย รวมทั้งโอกาสในการก่อตั้งกิจการเชิงพาณิชย์โดยอาศัยผลงานวิจัยเหล่านั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัย คือทรัพยากรที่ท้าทายที่ทั้งการสร้างองค์ความรู้และการสร้างบัณฑิต สำหรับคณาจารย์นั้นเป็นที่ทราบกันดีว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอาจารย์เก่ง และมหาวิทยาลัยน่าจะดึงดูดบุคลากรสายบริหารและปฏิบัติการที่มีคุณภาพดีได้ นอกจากอาจารย์เก่งที่จะสร้างบัณฑิตเก่งแล้ว ยังต้องการอาจารย์และบุคลากรที่เป็นคนดี เพื่อเป็นต้นแบบในการสร้างบัณฑิตที่เป็นคนดีด้วย จึงกำหนดเป้าหมายรองดังนี้

- เป้าหมายรอง**
- 4.1 บุคลากรที่เป็นคนดีและเก่ง มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ทำงานด้วยความทุ่มเท และเป็นสุข
  - 4.2 ผลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่องจากทรัพย์สินทางกายภาพ
  - 4.3 นวัตกรรมและกิจการจากทรัพย์สินทางปัญญา

นโยบายที่สำคัญคือการบริหารจัดการทรัพย์สินแบบมืออาชีพด้วยความโปร่งใสเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพย์สินเชิงกายภาพของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดสัดส่วนรายได้จากแหล่งต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นกรอบในการจัดการทรัพย์สินและการวางแผนบริหารทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพ นโยบายการนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่าเป็นนโยบายที่จำเป็นในยุคนี้

สำหรับนโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลนั้น ควรมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีกระบวนการสรรหาที่เอื้อต่อการได้คนดีและเก่ง มีระบบการมอบหมายงานที่ดี มีระบบการกำหนดค่าตอบแทนตามค่าของงาน และเน้นค่างานมากกว่าจำนวนคน มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในโลกยุคใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีและเก่ง ที่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ มีระบบการเจริญเติบโตของบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ มีระบบการติดตามผลเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีระบบการประเมินผลการทำงานในทุกระดับที่เน้นผลลัพธ์ มีความเที่ยงตรง โปร่งใส และเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังต้องมีนโยบายการปลูกฝังคุณค่าหลักแก่บุคลากร ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง



## บทที่ 4

### วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเป็น “จุฬาเพื่อสังคม” ให้นำหนักไปที่การ “พัฒนาที่ยั่งยืน” นอกเหนือจากการช่วยเหลือสังคมแล้ว ยังต้องการเป็นตัวอย่างให้สังคมในการทำเรื่องดี ๆ อีกทั้งในขณะนี้ทั่วโลกต่างตื่นรู้กับประเด็นความยั่งยืนมากขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs (Sustainable development goals) ที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนารวม 17 ข้อขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ผ่านกิจกรรมหลายด้านของจุฬา ไม่ว่าจะเป็นการวิจัย การสร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญเรื่องความยั่งยืนแบบเข้มข้น และเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยให้ใกล้ชิดกับสังคมเพื่อยกระดับประเทศไปจนถึงการยกระดับจนถึงระดับนานาชาติที่ทำให้คนของจุฬา ได้ดำเนินการและมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการมีส่วนร่วม จุฬา ในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศจึงต้องเป็นตัวอย่างให้สังคมพร้อมนำเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนมาเป็น “องค์ประกอบ” ทุกอย่างในการทำงาน จะก่อเกิดผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาสังคมไทย

การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน 4 ปีข้างหน้า ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่กระชับ ชัดเจน เน้นนำพาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำที่มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และผลผลิตจากการศึกษาวิจัย ตลอดจนบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรมในทางที่จะปรับเปลี่ยนสังคมไทยให้สามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าจากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อนำประเทศออกจากกับดักรายได้ปานกลางและเป็นกำลังหลักในการร่วมสร้างสังคมที่มีการกระจายโอกาสที่เท่าเทียม เกื้อกูล และเคารพซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในฐานะมหาวิทยาลัยระดับชาติที่ก้าวข้ามไปสู่ความเป็นนานาชาติ อย่างเต็มภาคภูมิ

#### วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หลัก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำลังอยู่ท่ามกลางช่วงเวลาเปราะบางของโลกและสถาบันการศึกษาไทย ผู้คนในประเทศประสบกับวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่ง อันส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและเกิดปัญหาทางสังคมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นผ่านรูปแบบการใช้ชีวิต การเรียนรู้ ตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในแบบ New Normal ในมิติทางการศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะผู้นำทางการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาไทยให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับการศึกษาโลก ได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน มหาวิทยาลัย นิสิต คณาจารย์ และบุคลากรต้องปรับตัวกับรูปแบบการเรียนการสอนใหม่ ตลอดจนต้องพยายามตอบสนองต่อความคาดหวังที่มีต่อมหาวิทยาลัยจากสาธารณะ หากไม่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งเร่งปรับตัวแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มศักยภาพในส่วนที่มีความสามารถมหาวิทยาลัยจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว





ใน 4 ปีนับจากวันนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นและพร้อมที่จะยกระดับมาตรฐานการสร้างคน สร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยมีการลงทุนในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนางานวิจัย เพื่อสร้าง Future Leaders และสร้าง Impactful Research and Innovation เพื่อออกไปปรับใช้สังคมด้วยงานวิชาการที่มีความยั่งยืน ตามปณิธานของจุฬาฯ คือ “Innovations for Society” รูปแบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในหัวเวลานี้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือสนับสนุนการชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม มุ่งเน้นสร้างผลลัพธ์สำคัญที่จับต้องได้ มหาวิทยาลัยจึงต้องเร่งปรับตัวในเชิงยุทธศาสตร์โดยนำเอารอบแนวคิดบางส่วนของ Objectives & Key Results มาปรับใช้ อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ตรงกันของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยติดตามวัดเฉพาะ ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ที่ส่งผลกระทบต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรมตาม เป้าหมายที่จะเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่อยู่ในระดับ Top 3 in ASEAN ในการสร้าง ผลกระทบต่อสังคม และเป็น Top 200 QS World University Rankings ภายใน 2566

### คุณค่าหลักขององค์กร (Core Value)

เพื่อพันธกิจนำพาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำที่มุ่งสร้างสรรค์ ความรู้และผลผลิตจากการศึกษาวิจัย ตลอดจนผลิตบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรม การส่งเสริมศักยภาพให้แก่บุคลากร และการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับการเป็น มหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำ และการเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติได้อย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยจึงได้ กำหนดคุณค่าหลักขององค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. **น้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Teamwork)** หมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ลงมือปฏิบัติ และรับผิดชอบผลงานของกลุ่มร่วมกันเพื่อความสำเร็จ ของหน่วยงาน/องค์กร
2. **มุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Excellence)** หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจอย่างจริงจัง ในการทำงานด้วยความมานะ อุตสาหะ เพื่อให้เกิดกระบวนการและผลลัพธ์ในการทำงานที่มี คุณภาพดีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมาย
3. **ซุเชิตคุณธรรม (Integrity)** หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความหนักแน่นและมั่นคงในการ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม ยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ยึดหลักความถูกต้องในการ ทำงาน และประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพ
4. **คิดและทำเพื่อสังคม (Social-minded)** คือการแสดงออกทางความคิดและการปฏิบัติกิจกรรม ต่างๆ ตามพันธกิจ และ/หรือสนับสนุนพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในด้านการเรียน การสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อส่วนรวมตั้งแต่ระดับ หน่วยงานภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัยและ/หรือสังคมโดยทั่วไป



รายการ Objectives and Key Results

**Chula** Innovations for society

Key strategies	Future Leaders	Impactful Research & Innovation	Sustainability
Key Objectives	THE Impact Top 5 in ASEAN & QS Top 200 World University Rankings		
<p>Champion Campaign: "Leading Futures"</p> <p>5 เป้าร่วมที่กำหนดเป็นตัววัดของมหาวิทยาลัย พร้อมกระจายลงคณะ-ส่วนงานเพื่อผลักดันภายใน 2021</p> <p>12 Key Results</p>	<p>นิสิต บุคลากร ประสพความสำเร็จระดับสากลมีส่วนร่วม ระดับโลกและร่วมแก้ปัญหาโลกพร้อมสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ</p> <p>นิสิต บุคลากรได้เรียนรู้หรือทำงานร่วมกับ บุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (TH+Inter)</p> <p>มีระบบคลังความรู้ดิจิทัล (Digital knowledge management) ในการสนับสนุนให้ นิสิตและบุคลากรเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้จากจุฬาฯ ในหลากหลายรูปแบบ ได้ทุกเวลา</p> <p>มีการเทียบโอนหน่วยกิตกับมหาวิทยาลัยไทยและต่างประเทศ</p> <p>เพิ่มผลงานตีพิมพ์วิจัย ผลงานวิชาการ คุณภาพสูง</p> <p>พัฒนาระบบ Research Ecosystem สนับสนุนการวิจัยอย่างยั่งยืน</p> <p>ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>พัฒนาชุมชนและ (สนับสนุนให้) เกิด Sustainable Practices เพื่อ</p> <p>ผลักดันเป้า SDG11 และ มาตรการจัดการน้ำ ขยะ และพลังงาน ตามเป้า SDG 6, 7, 11</p> <p>สร้างนโยบายและ มาตรฐาน Mind ของสถาบัน การศึกษาในประเทศ ด้านนวัตกรรม เพื่อสังคม และมี Brand engagement มากกว่า 6,000,000 คน/ครั้ง</p> <p>จุฬาฯ ได้รับความไว้วางใจในระดับชาติและนานาชาติ มีมูลค่าการสื่อสารเป็น Top 3 in ASEAN</p>	<p>สภ.จ., สบร., CUIHub</p>	<p>สยช., PMCU, สบภ., CCC, สบง., สบว., สบร., CUIHub, ศคภ., สบศ.</p>
	<p>8 Enabling Results (เพื่อสนับสนุนเป้าหมายหลักและเชื่อมโยงประสาน SDGs)</p> <p>ใช้ระบบ CU NEX เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเชิงรุกไปถึงนิสิตและบุคลากร</p> <p>สภ.ท., ศกน., ศทภ.</p> <p>ลดขั้นตอนและ ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>ใช้ระบบ IT ในการช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ</p> <p>สภ.ม.</p> <p>เกณฑ์คุณสมบัติในการจ้างงานบุคลากรชาวต่างชาติที่ชัดเจน และเอกสารด้านงานบุคคลระบบ 2 ภาษา</p> <p>บุคลากรในทุกส่วนงานได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนการสอน</p> <p>สภ.ม.</p> <p>จำนวนกรอบอัตราค่าจ้างของบุคลากรที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>ระบบการเบิกจ่ายงบประมาณของจุฬาฯ มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว</p> <p>สภ.ม.</p> <p>ทุกส่วนงานใช้การรับ-จ่ายเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่น้อยกว่า 25%</p> <p>สภ.ง.</p>	<p>SDGs Priority (การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จุฬาฯ พร้อมตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน)</p>	

รายการเป้าหมาย และตัววัดย่อย

ตัววัด	หน่วยนับ	2564	2565	2566	2567
<b>เป้าหมายที่ 1: เพิ่มผลงานตีพิมพ์วิจัย ผลงานวิชาการ คุณภาพสูง</b>					
ตัววัดที่ 1 จำนวน Citation ต่อ publication	สัดส่วน	6.5	7.0	7.5	8.0
<b>เป้าหมายที่ 2: ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม</b>					
ตัววัดที่ 2 มีธุรกิจนวัตกรรมที่มีมูลค่าตลาดรวมหรือเกิดประโยชน์ต่อสังคมมากกว่า 1 หมื่นล้านบาท โดยมีสัดส่วนร้อยละ 25 จากงานวิจัยและเทคโนโลยีของจุฬาฯ	ล้านบาท	10,000	20,000	30,000	40,000



เป้ารั่วมที่ 3: พัฒนาชุมชนและสังคมเพื่อความยั่งยืน					
ตัววัดที่ 3 ร้อยละของโครงการพัฒนาชุมชนที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการและตอบโจทย์ THE SDGs	ร้อยละ	≥ 70% และมี National Partnerships	≥ 80% และมี national/international Partnerships + Top5 THE impact Ranking in ASEAN	≥ 90% และมี national/international Partnerships + สื่อสารสู่สากล + Top5 THE impact Ranking in ASEAN	100% และมี national/international Partnerships + สื่อสารสู่สากล + Top3 THE impact Ranking in ASEAN
เป้ารั่วมที่ 4: นิสิต บุคลากรได้เรียนรู้หรือทำงานรั่วมกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (TH + Inter)					
ตัววัด 4.1 นิสิตมีโอกาสเรียนรู้เสริมประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศ	ร้อยละ	≥ 70%	≥ 80% และมี พัฒนาการหรือสมรรถนะสูงชันจากการประเมินด้วย CUDSON	≥ 90% และมี พัฒนาการหรือสมรรถนะสูงชันจากการประเมินด้วย CUDSON	100% และมี พัฒนาการหรือสมรรถนะสูงชันจากการประเมินด้วย CUDSON
ตัววัด 4.2 บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้เสริมประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศ	ร้อยละ	≥ 50% (ทั้ง off & on campus)	≥ 60% (ทั้ง off & on campus)	≥ 70% (ทั้ง off & on campus)	80% (ทั้ง off & on campus)
เป้ารั่วมที่ 5: นิสิต บุคลากรประสบความสำเร็จระดับสากล มีส่วนรั่วมระดับโลกและรั่วมแก้ปัญหาลโลกพร้อมสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ					
ตัววัด 5.1 จำนวนนิสิตต่างชาติเพิ่มขึ้น	คน	+100	+150	+200	+300
ตัววัด 5.2 จำนวนบุคลากรต่างชาติ สายวิชาการ เพิ่มขึ้น	คน	+10	+20	+30	+30

ทุกรายการกลยุทธ์ออกแบออกมาเพื่อตอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ เสริมทักษะและสมรรถนะอันเป็นเกราะป้องกันนิสิตจากปัจจัยเสี่ยงแวดล้อมที่แปรผันอย่างรวดเร็ว ยกระดับคุณลักษณะของบัณฑิตที่จำเป็นตาม 21<sup>st</sup> Century skills รวมทั้งรับโจทย์สังคมไปขบคิด พร้อมดึงเอาจุดเด่นที่หลากหลายของศาสตร์ในจุฬาฯ ไปตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม-ประเทศ ตลอดจนการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นปัจจัยต่อยอดศักยภาพประชาคมจุฬาฯ ให้มีบรรยากาศแห่งความล้ำสมัยจุดประกายการขบคิดนวัตกรรมที่สดใหม่ และเปิดพื้นที่ให้สามารถทดลองไอดี้อย่างอิสระ พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรต่างๆ สู่ความยั่งยืน



กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์หลักของมหาวิทยาลัย

ด้วยความตระหนักถึงความคาดหวังของคนไทยทั้งแผ่นดินที่มีต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพร้อมทั้งได้วิเคราะห์ถึง Competitive Landscape ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้การขับเคลื่อนพันธกิจได้ใช้สมรรถนะและศักยภาพ โดยเน้นขับเคลื่อนต่อเนื่องจากกลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2560-2563 ลู่ว 4 ปีถัดไปใน 2564-2567 ดังนี้

ตอบสนองยุทธศาสตร์	รายการกลยุทธ์ (ต่อยอดจากกลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
<p>Future Leaders</p>	<p><b>เสริมเกราะและพัฒนาบัณฑิต ให้มีคุณสมบัติพร้อมเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและโลก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมทักษะและสมรรถนะอันเป็นเกราะป้องกันนิสัยจากปัจจัยเสี่ยงแวดล้อม (ความรุนแรงผ่านสื่อ การเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมวัฒนธรรม) ที่แปรผันอย่างรวดเร็ว</li> <li>• ยกย่องคุณลักษณะของบัณฑิตที่จำเป็นตาม 21<sup>st</sup> Century skills</li> <li>• ยกย่องทักษะภาษาต่างประเทศ พร้อมทั้งมีการติดตามเป็นระยะ รวมทั้งจัดให้มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะภาษา สังคม พร้อมขยายสัดส่วนผู้สอน-ผู้เรียนชาวต่างประเทศ</li> <li>• ผลักดันให้นิสิต-ผู้เรียนสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความอดทนอดกลั้น มีจริยธรรมและความเสียสละ ลดพฤติกรรมการเสพติดเครือข่ายสังคมออนไลน์ เพิ่มศักยภาพด้านภาษา ตลอดจนเพิ่มทักษะทางสังคม มีสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงและเคารพสิทธิผู้อื่น พร้อมปฏิบัติตามระเบียบของสังคม</li> <li>• สนับสนุนปัจจัยเพิ่มเติมให้นิสิตแสดงความสามารถและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> <li>• สร้างเสริมประสบการณ์ในการเรียนรู้นอกห้องเรียน ฝึกงานจริง-พัฒนาประสบการณ์ตรง โดยอาศัยความเข้มแข็งของเครือข่าย เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์จริงไปสู่ นิสิต</li> <li>• ประสานพลังกับภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม พร้อมทั้งพัฒนาเครือข่ายผู้ใช้บัณฑิต ที่ช่วย Feedback ข้อควรปรับปรุงกลับมาให้มหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>
<p>Future Leaders + Sustainability</p>	<p><b>ขยายโอกาสการเข้าถึงองค์ความรู้ ภูมิปัญญาที่ทรงคุณค่าออกสู่ประชาคมจุฬาฯ สาธารณะ และทั่วไปถึงผู้ด้อยโอกาส</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เปิดช่องทางให้ผู้สนใจเรียนรู้โดยมีเป้าหมายเพื่อนำความรู้ไปสร้างประโยชน์เพื่อสาธารณะ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีของจุฬาฯ อย่างไร้ข้อจำกัด</li> <li>• ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ทุกระดับสามารถเข้าถึง Academic Resources ได้ง่ายและเร็วยิ่งขึ้นด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (เช่น MOOC: Massive Open Online Course) ซึ่งตรงจริตของผู้เรียนใน Generation Z</li> <li>• ทำให้องค์ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย จากทุกภาคส่วนของสังคม รวมไปถึงผู้ด้อยโอกาส</li> </ul>





<p><b>Impactful Research &amp; Innovation</b></p>	<p><b>กระตุ้นการผลิตงานวิจัย (และงานวิชาการ-สิ่งสร้างสรรค์) ที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับทิศทางระดับโลก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบโจทย์ประเทศและ Global Issues</li> <li>สนับสนุนความร่วมมือซึ่งทำให้สามารถใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่า มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และปัจจัย-เครื่องมือสำหรับการทำงานวิจัย</li> <li>ผลักดันงานวิจัยข้ามศาสตร์ ประสานพลังข้ามคณะ ข้ามมหาวิทยาลัย และระหว่างประเทศ</li> <li>ตอบโจทย์ที่เป็น World Megatrend และประเด็นเด่นของไทย</li> </ul>
<p><b>Future Leaders</b></p>	<p><b>ผลักดันคุณภาพการศึกษา ให้เหนือระดับมาตรฐานไทย เทียบเท่ามาตรฐานโลก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับการประกันคุณภาพให้เหนือระดับมาตรฐานของประเทศ และสนับสนุนให้หลักสูตรซึ่งมีความพร้อมก้าวไปสู่มาตรฐานระดับสากล</li> <li>คิดต่าง เพิ่มระบบการรับเข้าใหม่ที่สะท้อนศักยภาพนิสิต ไม่ยึดติดเฉพาะการสอบ</li> <li>พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนและ GenEd เพื่อเป้าสำคัญในการสร้างคุณลักษณะที่ดี ติดตัวผู้เรียนไปตลอดชีวิต</li> <li>ปลดล็อก เปิดช่องให้ผู้สนใจเรียน เข้าเรียนรู้ได้อย่างอิสระและตอบโจทย์แท้จริง</li> <li>สร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียน-นิสิตมีอิสระในการเลือกและออกแบบการศึกษาตามศักยภาพ</li> <li>ปรับโฉมหลักสูตร Joint Degree Double Degree Inter/Trans Discipline พร้อมประยุกต์ใช้เครื่องมือด้าน IT เพื่อตอบโจทย์การศึกษาแห่งอนาคต</li> </ul>
<p><b>Future Leaders</b></p>	<p><b>ยกระดับการบริหารและพัฒนาคน ให้สามารถร่วมนำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนพันธกิจในทุกมิติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บ่มเพาะหัวใจที่พร้อมทำงานให้จุฬาฯ และกล้าทุ่มเททรัพยากรเพื่อบริหารและพัฒนาประชาคม เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างรวดเร็ว</li> <li>ปรับกระบวนการทัศน์ ไม่ยึดติดกับกรอบการบริหารแบบดั้งเดิม พร้อมดำเนินการเชิงรุกในทุกกระบวนการ HR ตั้งแต่การสรรหา ปลูกฝังความเป็นจุฬาฯ พัฒนาสมรรถนะ ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพ และรักษาไว้ในองค์กรผ่านการให้เกียรติ ให้ความก้าวหน้า และผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล เป็นธรรม</li> <li>ปรับปรุงแบบการประเมินที่เน้นผลสัมฤทธิ์ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความยืดหยุ่นของข้อกำหนดภาระงาน โดยพิจารณาตามข้อเท็จจริงรายศาสตร์</li> <li>ส่งเสริมทุกบุคลากรจุฬาฯ ทุกประเภทซึ่งมีศักยภาพและพร้อมทำประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ได้มีโอกาสเปิดโลกทัศน์ สัมผัสและพัฒนาความเป็นนานาชาติ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ul>



<p><b>Impactful Research &amp; Innovation + Sustainability</b></p>	<p><b>เชื่อมต่อองค์ความรู้และเทคโนโลยีของจุฬาฯ ไปสู่สาธารณะ พร้อมนำไปใช้งานจริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อให้สามารถเข้าถึงงานวิจัย-งานวิชาการ องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสนใจของคณาจารย์ต่างๆ</li> <li>วางระบบการจัดการความรู้และการเชื่อมต่อให้ประชาคมจุฬาฯและประชาคมโลก สามารถเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยได้</li> <li>ส่งเสริม สนับสนุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดการนำไปใช้อย่างมีพลัง ด้วยการสนับสนุนทางวิชาการและเทคโนโลยีของจุฬาฯ</li> </ul>
<p><b>Sustainability</b></p>	<p><b>ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาสังคมอย่างมีปัญญา พร้อมต้อนรับทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึง พร้อมเคียงคู่สังคมไทย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รับโจทย์สังคมไปขบคิด พร้อมดึงเอาจุดเด่นที่หลากหลายของศาสตร์ในจุฬาฯ ไปตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม-ประเทศ</li> <li>ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตของสังคม เตรียมระบบ/คนที่สามารถรองรับและให้คำตอบกับสังคมได้</li> <li>ส่งเสริมให้เกิดตั้ง Social Enterprise ที่ดำเนินกิจการอันเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสามารถยืนอยู่ได้จริง อย่างยั่งยืน</li> <li>จ้างรงควไว้ซึ่งสิ่งอันทรงคุณค่าและอัตลักษณ์ความเป็นไทย พร้อมทั้งช่วยประเทศชาติลดวิกฤตที่คุกคามสมบัติวัฒนธรรมของไทย</li> </ul>
<p><b>Future Leaders + Sustainability</b></p>	<p><b>สร้างเพิ่มและเติมเต็มความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาฯ กับนิสิตเก่าเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกัน และแบ่งปันสู่สาธารณะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างและต่อยอดความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาฯ และองค์กรที่มีนิสิตเก่าเป็นผู้บริหารเพื่อร่วมกันสร้างประโยชน์ระยะยาว</li> <li>เปิดรั้ว เปิดรับนิสิตเก่าและเครือข่ายที่ยินดีเข้ามาทำประโยชน์ในบทบาทต่างๆ ทั้งร่วมพัฒนาสมรรถนะนิสิต ร่วมพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย ร่วมพัฒนาและแก้ไขปัญหาทางสังคมโดยมีจุฬาฯ เป็นแกนกลาง และร่วมสนับสนุนปัจจัยต่างๆ</li> <li>ผลักดันให้พันธกิจด้านจิตอาสาผู้มีผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับชุมชน ผ่านกิจกรรม-โครงการที่สร้างขึ้นบนฐานความต้องการสาธารณะ</li> </ul>



<p><b>Impactful Research &amp; Innovation</b></p>	<p><b>บ่มเพาะและผลักดันนวัตกรรม</b> ที่ตอบโจทย์ความต้องการจริงทั้งเชิงสังคมและเทคโนโลยีและนำสมัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถเปิดพื้นที่และเวทีแสดงนวัตกรรม ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการจริงทั้งเชิงสังคมและเทคโนโลยี ได้รับความสนใจในเวทีระดับโลก</li> <li>• พร้อมยอมรับความเสี่ยงในระดับที่สมเหตุสมผล เพื่อลงทุนในไอเดียที่สดใหม่</li> <li>• กล้าลงทุนในนวัตกรรมภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล และยินดีใช้เงินและทรัพยากรเพื่อพัฒนาจุฬาฯ ให้ก้าวรุดหน้า</li> </ul>
<p><b>Impactful Research &amp; Innovation + Sustainability</b></p>	<p><b>ประสานพลังกับหน่วยงานหลักทั้งรัฐ-เอกชน</b> เพื่อดึงโจทย์หลักของประเทศ มาขบคิดและเสนอทางออกที่สร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นแกนหลักของสถาบันการศึกษาไทย ร่วมขับเคลื่อนพันธกิจประเทศที่มีเป้าหมายหลักในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย</li> <li>• การเปิดเวทีสาธารณะรับรู้ปัญหาสังคมเพื่อนำมาขบคิดต่อยอดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายส่งต่อไปสู่ผู้กำหนดนโยบาย/รัฐบาล</li> <li>• ผลักดันให้ภาพพจน์ของจุฬาฯ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่สังคมสามารถเข้าถึงได้ และเป็นเพื่อนคู่คิดกับสังคม และเป็นผู้นำทางความคิดที่เข้าใจประเด็นของประเทศไทย</li> <li>• ใช้มาตรการและความร่วมมือระดับโลกเข้ามาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งอาศัยคุณลักษณะที่โดดเด่นของไทยเป็นองค์ประกอบในการจัดการกับปัญหาต่างๆ</li> </ul>
<p><b>Sustainability</b></p>	<p><b>รักษาเสถียรภาพและวินัย</b> ในทุกกระบวนการ พร้อมทั้งยึดมั่นความโปร่งใส ถูกต้องมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ <b>มีภูมิคุ้มกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีภูมิคุ้มกันในการควบคุมกระบวนการภายในที่เป็นมาตรฐาน ปิดช่องโหว่ในทุกกระบวนการหลัก เพื่อให้มั่นใจว่าจุฬาฯ มีการกำกับดูแลและติดตามอย่างรอบคอบ</li> <li>• วางระบบการตรวจสอบที่ มั่นใจได้จริง เสริมความมีศักยภาพทางการเงินพึ่งตนเองได้ กระจายการศึกษาสู่ผู้เรียนที่มีรายได้น้อยอย่างแท้จริง ออกระเบียบ กฎเกณฑ์ที่น่าเอา ประสพการณ์ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาทบทวน ปรับแก้ไขอย่างตรงจุด</li> <li>• รักษาเสถียรภาพทางการเงิน รักษาสมดุลระหว่างรายรับกับรายจ่าย พร้อมทั้งมีมาตรฐานการรายงานอย่างโปร่งใส</li> <li>• ตั้งเป้าและมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว คล่องตัวในกระบวนการหลักให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
<p><b>Sustainability</b></p>	<p><b>ผดุงไว้ซึ่งความร่มรื่นและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้</b> เพื่อความผาสุกในการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถคงไว้ซึ่งบรรยากาศความร่มรื่นและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>• รักษาความเป็นปอดกลางใจเมือง และเปิดโอกาสให้ประชาคมจุฬาฯ ได้ใกล้ชิดธรรมชาติ ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันกับธรรมชาติ</li> <li>• ยกกระดับโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นปัจจัยต่อยอดศักยภาพประชาคมจุฬาฯ (โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กายภาพ ฯลฯ)</li> </ul>



12 กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นเพื่อขับเคลื่อนจุฬาฯ ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ดังนี้



### 6 ผลสัมฤทธิ์

#### (Ultimate Outcomes)

1. **บัณฑิต** ที่ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพและเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของสังคมไทยและสังคมโลก
2. **งานวิจัยและวิชาการ** ที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลก
3. **ระบบนิเวศนวัตกรรม** ที่รองรับการพัฒนาทางวิชาการและการพัฒนาประเทศ
4. **การบริหารจัดการ** ที่ปรับเปลี่ยนให้มีความคล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. **ประชาคมจุฬาฯ** เป็นสังคมแห่งการสร้างสรรค์ และมีสุขภาวะ
6. **มหาวิทยาลัยชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทยและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ**





การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นที่พึ่งพาให้แก่สังคมและประเทศชาติได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ผลิตบัณฑิตที่มีคุณค่าเป็นพลเมืองของประเทศและของโลก เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศทางด้านการศึกษา บนความพร้อมของการมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิชาการและวิจัย (Academic Infrastructure) ที่มีมาตรฐาน มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและธรรมาภิบาล และมีระบบงานที่มีความคล่องตัว กระชับ และมีการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

โครงการยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองแต่ละยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์	โครงการ
Future Leaders	1. โครงการ Change Leader
	2. โครงการ chula Expo'64
	3. โครงการ competitive track
	4. โครงการ CU MOOC Anyone Can Learn
	5. โครงการ Fully-Integrated International Admission with Active Recruitment
	6. โครงการ Global Engagement Program: Bangkok Forum
	7. โครงการ High Competence for The New Normal
	8. โครงการ INTERNATIONAL ENGAGEMENT
	9. โครงการ เสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่าน Chula Radio Multi-Platform
	10. โครงการการสื่อสารภาษาฯ ในสื่อนานาชาติ เพื่อ Academic และ Employer Reputations
	11. โครงการขับเคลื่อนความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ (International Reputation)
	12. โครงการขับเคลื่อนคุณภาพด้านวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ระดับนานาชาติ
	13. โครงการคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
	14. โครงการความรอบรู้ในจินตนาการถึงอนาคตโดยความร่วมมือระหว่าง CU และ UNESCO
	15. โครงการจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	16. โครงการจุฬาสัมคคี
	17. โครงการนวัตกรรมการเรียนรู้สู่การศึกษาตลอดชีวิต (Learning Innovation for Life Long Education (LILLE))
	18. โครงการพัฒนากีฬากุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	19. โครงการพัฒนาศักยภาพนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ



ยุทธศาสตร์	โครงการ
Future Leaders	20. โครงการมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาวะสำหรับนิสิต
	21. โครงการสื่อสารสู่สากลผ่านรายการสารคดีวิทยุ Chula Global
	22. โครงการเสริมสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์	โครงการ
Impactful Research & Innovation	1. โครงการ "การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมนานาชาติ"
	2. โครงการ Digital-First
	3. โครงการ New Frontier Research Program
	4. โครงการต่อยอดงานวิจัยหลังปริญญาเอก
	5. โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มต่อยอดงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์และผลกระทบสูง
	6. โครงการยกระดับวารสารวิจัยระดับนานาชาติ
	7. โครงการวิวัฒน์ไทยศึกษา
	8. โครงการส่งเสริมการทำงานวิจัยเชิงลึกในสาขาวิชาที่มีศักยภาพสูง
	9. โครงการสนับสนุนการวิจัยทดสอบในสัตว์กลุ่มไพรเมต
	10. โครงการสื่อสารนวัตกรรมสู่สังคม Chula Research & Innovation
	11. โครงการอาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอน
	12. ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์	โครงการ
Sustainability	1. โครงการ Brand Re-engineering
	2. โครงการ CU Sustainable Well-being
	3. โครงการ Digitalization
	4. โครงการพัฒนาระบบ Less Paper สำหรับงานการเงินและการบัญชีเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
	5. โครงการจัดการพลังงาน
	6. โครงการจุฬาฯ สระบุรี
	7. โครงการตีวงกว้างสังคมไทย Envi Mission : วัฒนธรรมรักษ์สิ่งแวดล้อม
	8. โครงการเตรียมความพร้อมเพื่อการคุ้มครองข้อมูล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	9. โครงการนวัตกรรมการศึกษาวิจัยบริการสู่ภูมิภาค
	10. โครงการปรับปรุงพื้นที่ด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
	11. โครงการปรับปรุงระบบการจัดการขยะ



ยุทธศาสตร์	โครงการ
Sustainability	12. โครงการปรับปรุงระบบระบายน้ำภายในมหาวิทยาลัย ด้านชอยจุฬาฯ42
	13. โครงการปรับปรุงอาคารตามกฎหมายว่าด้วยอาคารควบคุม
	14. โครงการเปิดประตูสู่มหาวิทยาลัย PLUS
	15. โครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการงบประมาณสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	16. โครงการพัฒนาระบบกายภาพมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG
	17. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร
	18. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
	19. โครงการโรงอาหารปลอดภัย
	20. โครงการโรงอาหารอีโมร่อย สะอาด (Chula clean & good taste)
	21. โครงการศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ: การสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่
	22. โครงการสืบสานและสร้างสรรค์งานศิลปวัฒนธรรม

โดยสรุป จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนที่จะสร้างบัณฑิตจุฬาฯ เป็นพลเมืองโลก ที่มีศักยภาพขั้นแนวหน้าของประเทศ/ภูมิภาค สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งปัจจุบัน และอนาคต พร้อมทั้งเปิดโอกาสผู้เรียนจากทั่วประเทศ ทวีอาเซียน และทั่วโลก ได้เข้าสู่แหล่งการเรียนรู้และได้รับการดูแลสนับสนุนจนสำเร็จการศึกษาตามศักยภาพ รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลงานนวัตกรรมที่ยั่งยืน เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Real-world Impact Innovation) และบ่มเพาะนวัตกรรมขั้นนำรุ่นใหม่ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ตรงต่อการสร้างนวัตกรรมที่แท้จริง จนก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์สู่ผู้นำในการสร้างนวัตกรรมยุคต่อไป ตลอดจนมุ่งใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการตอบสนองและบริการสังคม ด้วยการสร้างสรรค์ และบ่มเพาะองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์แนวทางแก้ไขปัญหาสังคม พร้อมก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก (World Class National University) ที่มีบรรยากาศของมหาวิทยาลัยนวัตกรรมซึ่งมีความเป็นนานาชาติบนความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม กายภาพ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างก้าวกระโดด ทันทต่อการปรับเปลี่ยน และการแข่งขันสู่มหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลกที่ยั่งยืน





สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารจามจุรี 5 ชั้น 6 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่  
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330  
โทร. 02 218 0224 Email: [cts@chula.ac.th](mailto:cts@chula.ac.th)