



ราชวิทยาลัย  
จุฬารัง

**ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารัง**

**ฉบับที่ 2**

**ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 - 2570)**

จัดทำโดย

**คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์**

**ราชวิทยาลัยจุฬารัง**

# สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	3
1. บทนำ	8
1.1 ปรัชญา ปณิธาน	8
1.2 วิสัยทัศน์	8
1.3 พันธกิจ	8
1.4 ค่านิยมองค์กร	10
1.5 ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำยุทธศาสตร์	11
1.6 วัตถุประสงค์	14
1.7 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570)	15
1.8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดทำยุทธศาสตร์	15
2. การวิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ของประเทศ สถานภาพ และศักยภาพของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	18
2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ	19
2.2 สถานภาพของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	32
2.3 ศักยภาพของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	38
3. ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	52
4. แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และระบบการติดตามและประเมินผล	77
ภาคผนวก 1	88
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ	
ภาคผนวก 2	92
เทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
ภาคผนวก 3	106
โครงสร้างการบริหารงานภายในของราชวิทยาลัย	
ภาคผนวก 4	109
การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับภารกิจของ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	

# บทสรุปผู้บริหาร

.....

ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง จัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งการพัฒนาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พ.ศ. 2560-2564 เป็นการพัฒนารายได้ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ “ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์จะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ” ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ เป็นเป้าหมายสำคัญให้ทุกส่วนงานใช้ในการดำเนินงานขับเคลื่อนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ทั้งนี้คณะกรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ทำหน้าที่กำกับ ดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

โดยที่ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) สิ้นสุดลง ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ฉบับนี้ขึ้น ซึ่งมีศาสตราจารย์ นพ.นิธิ มหานนท์ เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา บุญทอง เป็นประธานคณะกรรมการ มีคณะที่ปรึกษาจำนวน 8 คน มีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนงานต่าง ๆ ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ จำนวน 29 คน หลักการสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ คือ 1) การน้อมนำพระปณิธานของ ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี องค์ประธานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ “เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต” 2) การใช้กรอบแนวคิดการจัดทำแผนที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564–2570 และแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564) และมีการกำหนดปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ ด้านการสร้างบัณฑิต และพัฒนากำลังคน 3) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ทั้งในส่วนของโครงสร้างองค์กร และบุคลากรทุกภาคส่วน ประกอบกับมีการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ความเห็นต่อองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน จุดเสี่ยง และโอกาสการพัฒนา รวมทั้ง

ภาพอนาคตของราชวิทยาลัยที่ทุกคนอยากเห็น ทั้งนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ใช้เทคนิคและกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของผู้บริหารทุกระดับจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจการดำเนินงานพัฒนา ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ฉบับแรกมาอย่างต่อเนื่อง โดยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเป็น (ร่าง)ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้อง โดยวางกรอบเป้าหมายและทิศทางที่มุ่งเน้นให้ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เป็นองค์กรที่นำวิทยาการขั้นสูงและนวัตกรรมไปใช้ในการดูแลคนไทยทุกคนให้สามารถเข้าถึงสุขภาวะที่ดี เพื่อความเป็นเลิศในทุกชีวิต ตามพระปณิธานขององค์ประธานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ และคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้นำเสนอ(ร่าง)ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) ต่อคณะกรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ในการประชุมครั้งที่ 9 /2564 เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2564 ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบ ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) และให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

## **สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565–2570)**

### **วิสัยทัศน์ (VISION)**

“สร้างสุขภาวะที่ดีและเท่าเทียมเพื่อทุกชีวิต ด้วยวิทยาการขั้นสูง นวัตกรรมและความเป็นเลิศ”

“Deliver Comprehensive Health & Health Equity for All through Advanced Sciences, Innovation and Excellence”

### **ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์**

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงเพื่อ บริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศ จากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูงของ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ตามพระปณิธาน (Accelerating Quality Education and Inclusive Healthcare Innovation for Society Based on CRA Excellence in Advanced Sciences)

### เป้าประสงค์ (Goals)

- ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม
- ให้บริการสุขภาพและเพิ่มศักยภาพเครือข่ายสถานบริการด้านมะเร็ง หัวใจและหลอดเลือด ทางเดินอาหาร กระดูกและกล้ามเนื้อ ด้วยวิทยาการขั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- สร้างเครือข่าย Tele-Health Services ที่ให้บริการประชาชน ทุกพื้นที่เป้าหมายอย่างทั่วถึง
- พัฒนานวัตกรรมบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในสังคม (Inclusive Healthcare Innovation) และส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises)

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ โดยบูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน (Boosting Research Excellence Including Basic and Applied Sciences Using One Health Integration for Sustainability)

### เป้าประสงค์ (Goals)

- สร้างสรรค์ผลงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ที่เป็นเลิศใน 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน
- สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงาน มีแนวคิดสร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ
- ใช้อุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียว บูรณาการสหวิชาชีพองค์รวม มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนด้วยผลงานวิจัย นวัตกรรม และ AI บนพื้นฐานแนวคิดสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health Approach)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ปฏิรูปราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์สู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Revolutionizing Digital and AI-Based Campus)

### เป้าประสงค์ (Goals)

- ปรับเปลี่ยนการบริการหลัก การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการสุขภาพ การจัดการข้อมูล และการบริหารจัดการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไปสู่ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture) เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการ  
คุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI)
- ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีข้อมูลสุขภาพ และ Big Data ที่สามารถใช้ประโยชน์ในการ  
บริหารจัดการ การตัดสินใจและการวางแผนอนาคตที่มีประสิทธิภาพ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และ  
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Reinforcing Smart System, Smart People and Smart  
Workplace)

### เป้าประสงค์ (Goals)

- ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
แห่งชาติ (TQA) และตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- สร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวและมีธรรมาภิบาล
- สร้างบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีสมรรถนะสูงตามสาขางาน มีคุณลักษณะตาม  
ค่านิยมหลัก (Core Value) ของ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คือ ทักษะสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน  
ทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน เรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง มีคุณธรรมและ  
จริยธรรม
- เสริมเสถียรภาพทางการเงิน การคลัง ให้มีความมั่นคงในระยะยาว

### แนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ชุด เพื่อ  
กำกับและบูรณาการดูแลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในภาพรวมและยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน โดยมี  
หน้าที่รับผิดชอบโดยตรงตามภารกิจของคณะกรรมการในแต่ละยุทธศาสตร์ ให้เกิดการเชื่อมโยง  
และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงมอบหมายให้  
มีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์จะมีชุดแผนงาน (Strategic Package) ที่ประกอบไปด้วยงาน  
เชิงพัฒนาที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดการดำเนินงานและขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์  
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จะแต่งตั้ง “ผู้รับผิดชอบแผนงาน (Package Coordinating Manager)”  
ทำหน้าที่บริหารจัดการให้เกิดการดำเนินงานสำหรับชุดแผนงานแต่ละชุด ผู้รับผิดชอบแผนงาน  
ดังกล่าวนี้จะได้รับมอบหมายให้วางแผนและจัดการให้มีการดำเนินงานโครงการและงานพัฒนา  
ต่างๆที่กำหนดไว้ในชุดแผนงาน (Strategic Package) ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ โดยการดำเนิน  
โครงการและงานพัฒนาดังกล่าวนี้ จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณจากราชวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์อย่างเพียงพอ และผู้รับผิดชอบแผนงานมีหน้าที่รายงานตรงต่อผู้บริหารยุทธศาสตร์ (Strategy's Manager) ซึ่งจะประมวลผลข้อมูลและรายงานต่อคณะกรรมการที่กำกับดูแลยุทธศาสตร์นั้น ๆ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์พิจารณาอบหมายให้ผู้บริหารรวมทั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป็นคณะทำงานเพื่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฉบับนี้

## การติดตามผลและการประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลโดยใช้กลไก MESA (Monitoring, Evaluation, Steering and Assisting) ซึ่งประกอบด้วย

1) กลไกติดตามความก้าวหน้า (Monitoring) ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฉบับนี้อย่างใกล้ชิด สื่อสาร และรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานต่อสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์และประชาคมราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

2) กลไกประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) เพื่อให้ทราบสัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลในการปรับแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานผลการดำเนินงานต่อสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์และประชาคมเป็นระยะ

3) กลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Steering) ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการใช้กลไกนโยบาย กลไกงบประมาณ กลไกการบริหารงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) กลไกสนับสนุนการดำเนินงาน (Assisting) ทั้งการสนับสนุนเชิงนโยบาย และการสนับสนุนอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

## การขยับรอบแผนทุก 1 ปี (Rolling plan)

ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ฉบับนี้ควรมีการบริหารจัดการในลักษณะที่มีการขยับรอบแผนทุก 1 ปี (Rolling Plan) ทั้งนี้เพื่อให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วฉับพลันในแต่ละรอบปี

# บทที่ 1 บทนำ

## 1.1 ปรัชญา ปณิธาน

ปรัชญา “เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต”

“Be Excellent for Lives”

ปณิธาน เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อบริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน

## 1.2 วิสัยทัศน์

“สร้างสภาวะที่ดีและเท่าเทียมเพื่อทุกชีวิต ด้วยวิทยาการขั้นสูง นวัตกรรมและความเป็นเลิศ”  
“Deliver Comprehensive Health & Health Equity for All through Advanced Sciences, Innovation and Excellence”

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับพระราชปณิธานขององค์ประธานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ “เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต” ครอบคลุมพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ในมิติของการจัดการเรียนการสอนสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพและสิ่งแวดล้อม การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพที่มีความสร้างสรรค์ เติบโตเต็มที่ที่ขาดหาย และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน สิ่งแวดล้อม และสิ่งมีชีวิต การให้บริการทางวิชาการ และบริการสุขภาพต่อประชาชน เน้นแนวคิดสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การสืบสานความเป็นไทย หล่อหลอมความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยมีกลไกการดำเนินงานด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งทั้งภายในประเทศและนานาชาติ เพื่อเป้าหมายหลักคือ สภาวะที่ดีของ ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม เสมอภาค และมีความยั่งยืน

## 1.3 พันธกิจ

1.3.1 จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

1.3.2 วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชี้แนะและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม



1.3.3 ให้บริการวิชาการและวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคม ด้วยความเสมอภาคและไม่เหินห่าง

1.3.4 บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืนให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล

1.3.5 สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3.6 สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา

## 1.4 ค่านิยมองค์กร

# ค่านิยมองค์กร (values)



แผนภาพที่ 1 ค่านิยมองค์กร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

## 1.5 ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำยุทธศาสตร์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นองค์กรที่พัฒนาต่อยอดจากสถาบันวิจัยที่เกิดจากพระวิสัยทัศน์ของ ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ที่ได้ทรงเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาสุขภาพอนามัยของประชาชนและการพัฒนาประเทศ โดยได้ทรงก่อตั้ง “สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์” ขึ้นในปีพุทธศักราช 2530 เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 ในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ห้ารอบ 5 ธันวาคม 2530 และได้ทรงปฏิบัติหน้าที่เป็นองค์ประธานของสถาบันที่ทรงจัดตั้งขึ้นนี้ด้วยพระองค์เอง ทั้งได้ทรงจัดตั้งมูลนิธิจุฬาภรณ์ขึ้นเพื่อสนับสนุนด้านงบประมาณ และได้ทรงเห็นว่าเพื่อพัฒนานักวิจัยให้มีจำนวนมากขึ้นและมีศักยภาพสูง จึงได้ทรงก่อตั้ง “สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์” ขึ้นในปีพุทธศักราช 2548 ในโอกาสมหามงคลที่ทรงเจริญพระชนมพรรษาครบสี่รอบ สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์เป็นสถาบันการศึกษาเอกชนภายใต้มูลนิธิจุฬาภรณ์และกำหนดให้สถาบันแห่งนี้ทำหน้าที่พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูงของประเทศในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติและมีความร่วมมือทางวิจัยและวิชาการกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ และเพื่อให้ผลงานวิจัยสามารถนำไปสนับสนุนการปฏิบัติให้เกิดผลมากยิ่งขึ้น ได้ทรงจัดตั้ง “ศูนย์วิจัยการศึกษาและบำบัดโรคมะเร็ง” ภายใต้สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อเฉลิมพระเกียรติในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษาหกรอบสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง 12 สิงหาคม พุทธศักราช 2552 เพื่อศึกษา วิจัยและให้การบำบัดโรคมะเร็งซึ่งเป็นปัญหาสาธารณสุขสำคัญของประเทศเป็นการเฉพาะ และพระราชทานนามว่า “โรงพยาบาลจุฬาภรณ์” เป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางผู้ป่วยโรคมะเร็งขนาด 100 เตียง

ปีพ.ศ. 2558 ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ได้ทรงเห็นว่า เพื่อให้โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ขยายความช่วยเหลือประชาชนให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น จึงมีพระดำริให้มีการต่อยอดโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ให้เป็นสถาบันการแพทย์ครบวงจรขนาด 400 เตียง ที่สามารถให้บริการผู้ป่วยครอบคลุมทุกโรคนอกเหนือจากโรคมะเร็ง และทรงกำหนดให้มีโครงการจัดสร้างโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ส่วนขยาย 400 เตียงนี้ เป็นโครงการหนึ่งในโครงการเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร เนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 90 พรรษา วันที่ 5 ธันวาคม 2560 เพื่อถวายราชสดุดี และระลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณ

โครงการจัดสร้างโรงพยาบาลจุฬารัตน์ส่วนขยาย จึงได้เริ่มดำเนินการจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชนบนเนื้อที่ 24 ไร่ บริเวณโซนซี ในพื้นที่ศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ

โดยที่**โครงการสถาบันการแพทย์ครบวงจร** มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาทั้งด้านการแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ของประเทศไทย ให้มีศักยภาพระดับสากล จึงกำหนดให้มีหน่วยงานจัดการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรสุขภาพสาขาวิชาต่างๆ โดยมีพระวิสัยทัศน์ในการจัดการองค์กระบวนสมัยใหม่เช่นเดียวกับนานาชาติประเทศ เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานบริการและการวิจัยโดยไม่มีแบ่งเป็นหลายคณะ สำนักวิชาและภาควิชาอย่างหลากหลายเช่นในอดีต ได้ทรงลงพระนามจัดตั้ง **สำนักวิชาแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข** ขึ้นเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ให้เป็นหน่วยงานหลักด้านการศึกษาโดยเฉพาะหลักสูตรแพทย์แบบใหม่ที่มีพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานและงานวิจัยเช่นเดียวกับหลักสูตรแพทยศาสตร์ของประเทศตะวันตกที่ได้เสด็จไปทำความร่วมมือไว้และเพื่อรองรับการจัดการศึกษาครอบคลุมสาขาวิชาต่างๆ ด้านการแพทย์อื่นๆ การพยาบาล ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และด้านการสาธารณสุข รวมทั้งการศึกษาหลังปริญญาในสาขาต่างๆ ที่ขาดแคลน สำนักวิชาแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข ที่ทรงจัดตั้งขึ้นนี้จึงเป็นหน่วยงานอุดมศึกษาที่มีภารกิจ ในการจัดการศึกษาด้านสุขภาพทุกด้าน และเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ.2558 ทรงพระกรุณาจัดตั้ง **วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารัตน์** เพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับ มหาวิทยาลัย จัดการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในสำนักวิชาแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข

เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2559 พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ พ.ศ. 2559 ได้ประกาศใช้ โดยมีพระราชประสงค์ให้มีการจัดทำหลักสูตรเพื่อผลิตบุคลากรทางการแพทย์ในสาขาต่างๆ ที่จำเป็นต่อประเทศและตอบสนองความต้องการของสังคม โครงการจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบจากสภाराชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ให้เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต และเห็นชอบการจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เป็นคณะวิชา ภายใต้วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารัตน์ร่วมกับโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ต่อมาในปีเดียวกัน สภाराชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ได้อนุมัติการเปลี่ยนชื่อสำนักวิชาแพทยศาสตร์และการสาธารณสุขเป็นคณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข และอนุมัติให้จัดตั้งคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพในปี 2562 และคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์ ตามลำดับ

เนื่องจากเป็นระยะแรกของการจัดตั้งให้มีคณะวิชาต่างๆ เพื่อผลิตบุคลากรตามความจำเป็นของสถาบันการแพทย์จุฬารัตน์ การเปิดสอนจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในหลายด้าน ทั้งหลักสูตร อาคารสถานที่ คณาจารย์ และอุปกรณ์การเรียนการสอน ฯลฯ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ซึ่ง คณะพยาบาลศาสตร์ ได้จัดทำขึ้นแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2559 ได้รับความเห็นชอบจากสภाराชวิทยาลัยจุฬารัตน์ และจากสภากาการพยาบาล ให้รับนักศึกษารุ่นแรกในปีการศึกษา 2560

พร้อมกับหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (สาขารังสีเทคนิค) นักศึกษารุ่นแรกของทั้ง 2 หลักสูตรนี้ จึงต้องไปเรียนรายวิชาหมวดศึกษาทั่วไป และรายวิชาพื้นฐานวิชาชีพ ซึ่งเป็นหมวดวิชาบังคับในชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 กับมหาวิทยาลัยมหิดล ณ ศาลายา ส่วนคณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข ได้รับนักศึกษาแพทย์รุ่นแรกในปีการศึกษา 2560 จำนวน 30 คน โดยเป็นคู่ความร่วมมือในการผลิตแพทย์กับคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตามโครงการ รามา-จุฬารภรณ์ เป็นจำนวน 5 รุ่น (ปีการศึกษา 2560 ถึง 2564) นักศึกษาแพทย์ทั้ง 5 รุ่นนี้จึงเรียนร่วมกับคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี ต่อมาจึงได้จัดทำหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ระดับนานาชาติ (7 ปี) ร่วมกับ University College London (UCL) รับนักศึกษาในปีการศึกษา 2563 และในปีเดียวกันนี้คณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์ ได้รับความร่วมมือในการรับนักศึกษาและเรียนในหลักสูตรของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ส่วนคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งสภाराชวิทยาลัยมหิดลให้จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2562 ได้รวบรวมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนแล้วมาไว้ด้วยกัน เพื่อบริหารจัดการภายใต้คณะวิชานี้ อาทิ หลักสูตรรังสีเทคนิค (หลักสูตร 4 ปี) หลักสูตรวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวเพื่อสุขภาพ (หลักสูตร 4 ปี) หลักสูตรฉุกเฉินทางการแพทย์ (ต่อเนื่อง 2 ปี) และได้จัดทำหลักสูตรอื่น ๆ เพื่อผลิตบุคลากรตามความจำเป็นของระบบสุขภาพไทยเพิ่มขึ้นอีกหลายหลักสูตร ทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโท หลักสูตรระดับปริญญาตรีที่กำหนดให้มีรายวิชาการศึกษาทั่วไป และวิชาพื้นฐานวิชาชีพ นักศึกษาเรียนที่มหาวิทยาลัยมหิดล

ราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์ มีนโยบายให้นักศึกษากลับมาเรียนที่วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารภรณ์ ราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์ ตั้งแต่ชั้นปีที่ 1 จนจบหลักสูตรโดยจะให้เริ่มในปีการศึกษา 2565 ซึ่งต่อมาราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์พิจารณาเห็นว่าปัจจุบันราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์มีความพร้อมที่ระดับหนึ่งแล้ว และนักศึกษาทุกหลักสูตรมีจำนวนยังไม่มาก จึงเห็นควรปรับให้เริ่มมาเรียนที่ราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564 นี้เป็นต้นไป

การพัฒนาราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2560 – 2564 ได้ใช้ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในทุกส่วนงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ราชวิทยาลัยจุฬารภรณ์จะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ” ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย**

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง**

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การให้บริการวิชาการและวิชาชีพ ที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ**

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน**

โดยสภाराชวิทยาลัยได้ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ได้มีการแต่งตั้งผู้บริหารเป็นประธานกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ในการติดตามการดำเนินการของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คำปรึกษาในการปรับปรุงการดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลางถึงดี

และเมื่อยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) สิ้นสุดลง ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์เห็นว่า ประเทศไทยได้มีการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) วางกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564–2570 และแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564) และมีการกำหนดปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ ด้านการสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคน โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว และคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงและความเชื่อมโยงของสถานการณ์ภายในประเทศและบริบททั่วโลก เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ การแพร่ระบาดของโรคสายพันธุ์ใหม่ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 และการระบาดซ้ำ อีก สองระลอก ถึงกลางปี พ.ศ. 2564 ทำให้เกิดผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ และสังคม รายได้ครัวเรือน วิธีการดำเนินชีวิตของประชาชน ปัญหาตลาดแรงงานในภูมิภาค เป็นต้น จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ จะนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางกรอบยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565–2570) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศเหล่านั้น โดยมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมผลักดันการบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายของประเทศในภาพรวม ด้วยศักยภาพ ความร่วมมือ (พันธมิตร) และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีทั้งหมด โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือ “การสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน”

## 1.6 วัตถุประสงค์

1) เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ และเป็นแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2570 ภายใต้พันธกิจที่กำหนดไว้

2) เพื่อพัฒนาราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศ รวมถึงความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ การสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ในยุคโลกาภิวัตน์ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย นวัตกรรม การพัฒนาทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เศรษฐกิจ และสังคม

3) เพื่อเป็นแนวทางในการนำความเป็นเลิศของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ไปพัฒนาประเทศ การสร้างสุขภาพ และคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนทุกระดับ ตามพระราชปณิธาน

## 1.7 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570)

เมื่อยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ระยะเวลา 5 ปี (2560-2564) จะสิ้นสุดลง คณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้เห็นชอบให้รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศู บุญทอง รองอธิการบดีวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารักษ์ ฝ่ายยุทธศาสตร์ ในขณะนั้น ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ระยะเวลาต่อไป ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศู บุญทอง เป็นประธานคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570)

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์โดยในเบื้องต้นได้มีการกำหนดหลักการสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ คือตอบสนองต่อพระปณิธานองค์ประธานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ “เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต” ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีส่วนร่วมทั้งบุคคลภายในและภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

## 1.8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดทำยุทธศาสตร์

### 1) การคาดการณ์อนาคต

การคาดการณ์อนาคต (Foresight) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการมองไปในอนาคตของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเอื้อประโยชน์สูงสุดแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การคาดการณ์อนาคตไม่ใช่การทำนาย (Forecast) ที่สันนิษฐานอนาคตเพียงรูปแบบเดียว หลักสำคัญของการคาดการณ์อนาคต คือการดำเนินการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Stakeholders) เพื่อให้เข้าใจถึงแรงผลักดันต่าง ๆ ทั้งที่เห็นชัดและที่ยังไม่เห็นชัด ซึ่งจะกำหนดรูปแบบของอนาคต และทำให้เห็นเส้นทางที่จะต้องกระทำในวันนี้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น

“การคาดการณ์อนาคต” ได้รับการยอมรับในหลายประเทศว่า เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นความพยายามจะนำไปสู่การสร้างความมั่งคั่งและการยกระดับคุณภาพชีวิต โดยมีเหตุผลพื้นฐานคือ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ อาจพลิกโฉมภาคอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สังคม และสภาวะแวดล้อมในระยะหลายทศวรรษที่จะมาถึงได้

## 2) การสร้างวิสัยทัศน์

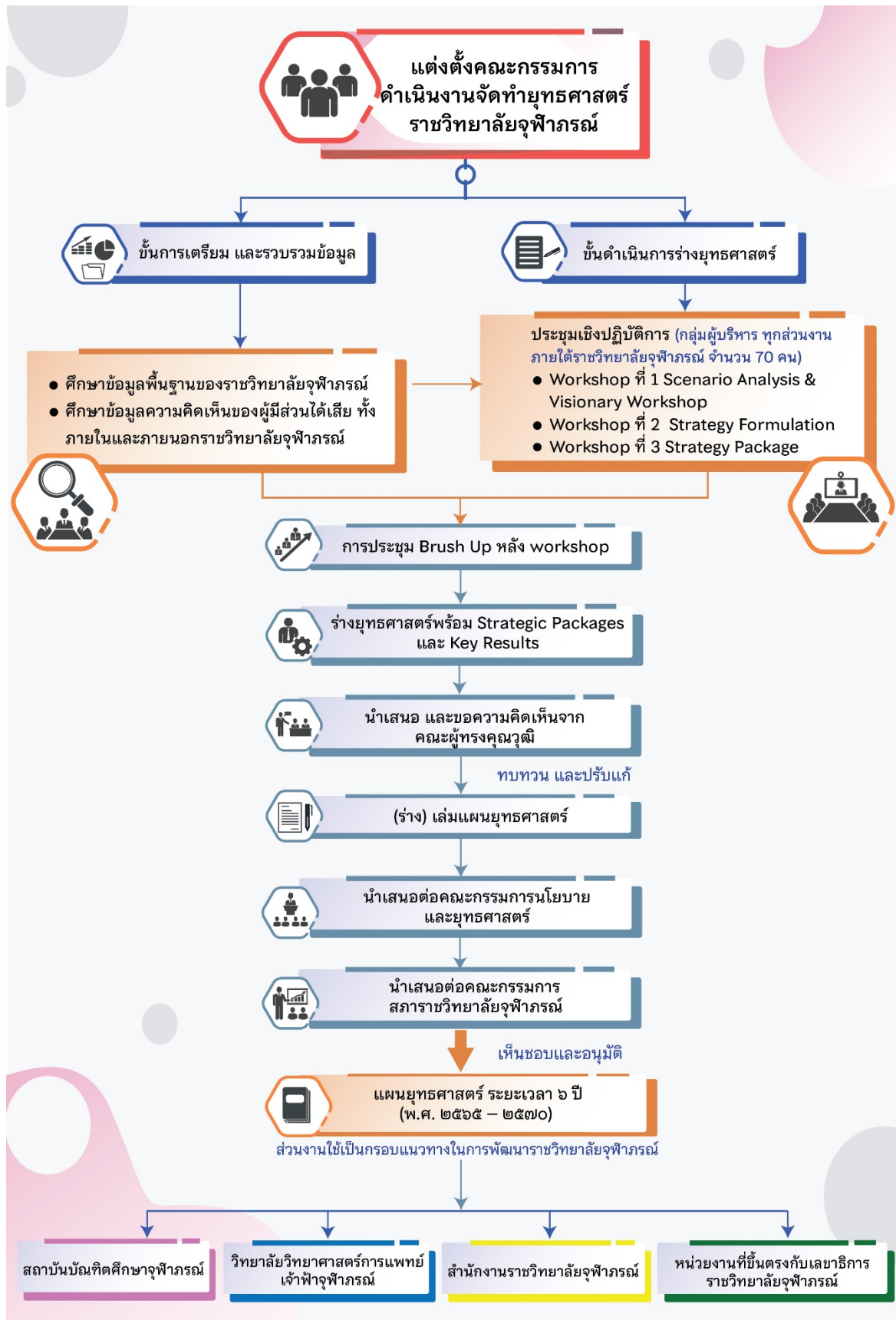
การสร้างข้อความหรือเรื่องเล่าเชิงพรรณนาที่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสะท้อนให้เห็นอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ในอนาคตที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการกลุ่ม เพื่อสร้างความหวัง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการร่วมแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต โดยวิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณลักษณะที่ดี 6 อย่าง ได้แก่ สร้างสรรค์ (Creative) พึงประสงค์ (Desirable) เป็นไปได้ (Feasible) ชัดเจน (Focused) ยืดหยุ่น (Flexible) สื่อสารและถ่ายทอดได้ง่าย (Communicable)

## 3) การวางแผนแบบ Backcasting

การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง มีพื้นฐานแนวคิดว่าการพยากรณ์อนาคตที่แม่นยำจะเกิดขึ้นได้จากการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตขึ้นมาก่อนให้ชัดเจน แล้วค่อยย้อนกลับมาดูว่าแนวทางและความเป็นไปได้ในการบรรลุอนาคตที่ต้องการนั้น จะต้องทำอย่างไร

ในการใช้เทคนิค Backcasting จะเน้นการให้ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสมาชิกทุกคนที่อยู่ในองค์กร มาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในอนาคต และกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในลักษณะของกระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยในขั้นตอนของการร่วมกันกำหนดภาพอนาคตและกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย จะต้องคำนึงถึงความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรมาประกอบ เพื่อพิจารณาเส้นทางจากอนาคตที่ปรารถนากลับมายังสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ได้จุดเริ่มต้นและเส้นทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ชัดเจนได้





แผนภาพที่ 2 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570)

## บทที่ 2 การวิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ของ ประเทศ สถานภาพ และศักยภาพของราชวิทยาลัย จุฬารักษ์

.....

ในกระบวนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. 2565-2570 ได้มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570 แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570 แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับปรับปรุง ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564) และปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ ด้านการสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคน

วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ โครงสร้างองค์กร อัตรากำลังจำนวนนักศึกษา และการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2,414 คน ซึ่งประกอบด้วย อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษาทุกหลักสูตรของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล และ ประชาชนทั่วไป (รายละเอียดในภาคผนวก 4) วิเคราะห์ศักยภาพของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ผ่านกระบวนการค้นหาในจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ที่มีต่อการดำเนินงานในด้านวิชาการ โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรบุคคล สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การบริหารจัดการ งบประมาณ ภาพลักษณ์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร และความร่วมมือกับองค์กรภายนอก พร้อมกับได้วิเคราะห์ถึงตำแหน่งปัจจุบันของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ในด้านการบริการทางการแพทย์ หลักสูตร การเรียนการสอน และการวิจัยและการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในมิติต่าง ๆ

และได้พิจารณาคาดการณ์อนาคต ผ่านกระบวนการวิเคราะห์การสร้างชุดภาพอนาคตสั้น อนาคต สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต เพื่อนำมาประกอบการวางแผนจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ซึ่งการคาดการณ์อนาคตนั้น เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะคาดการณ์ถึงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมในระยะยาว เพื่อป้องกันเทคโนโลยีพื้นฐานใหม่ ๆ

## 2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ

### 2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

มีเป้าหมายการพัฒนาประเทศคือ “ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย 2) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีภารกิจที่สอดคล้องและจะมีส่วนร่วมในการผลักดันการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีนี้ใน 3 ด้านคือ

**1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นด้านอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร** อาศัยความเชี่ยวชาญด้านบริการการแพทย์ของไทย เพื่อสร้างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในประเทศ เพื่อรองรับความต้องการใช้บริการการแพทย์ที่จะเพิ่มมากขึ้นทั้งจากสังคมผู้สูงอายุ และความต้องการการแพทย์ที่เพิ่มขึ้นจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ ทั้งการผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ การผลิตอวัยวะเทียม การผลิตเวชภัณฑ์และครุภัณฑ์การแพทย์ การผลิตเภสัชภัณฑ์ ชีวเภสัชภัณฑ์ และการให้บริการการแพทย์ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีการแพทย์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับคนไทย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริการการแพทย์ เพื่อลดต้นทุนการรักษาพยาบาล ยกกระตบการให้บริการการแพทย์อย่างมีคุณภาพในระดับสากล และสร้างความมั่นคงให้กับระบบสาธารณสุขของไทย พร้อมเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทางการแพทย์และบริการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ เพื่อเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมและดูแลสุขภาพและรักษาผู้ป่วย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

**2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ

รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดี ของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษา ที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมี ล้มมาชีพตามความถนัดของตนเอง

**3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ในประเด็นการ สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขและการศึกษา โดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส** โดยในด้านการบริการสาธารณสุข เน้นการกระจายทรัพยากรและเพิ่มบุคลากรทางการแพทย์ การพยาบาล ให้กระจายไปยังพื้นที่อำเภอ ตำบล เพื่อให้สามารถดูแลประชาชนได้อย่างทั่วถึง การพัฒนาระบบหลักประกันสุขภาพให้ครอบคลุมผู้มีรายได้น้อยให้ได้รับการบริการที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำในด้านคุณภาพ รวมทั้งระบบคุ้มครองการรักษาพยาบาลต่อการเจ็บป่วยที่สร้างภาระทางการเงินโดยไม่คาดคิดหรือเกินขีดความสามารถของผู้มีรายได้น้อย สนับสนุนส่งเสริมให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพ รวมถึงการพัฒนาสถานพยาบาลให้มีคุณภาพและมีสัดส่วนแพทย์ต่อประชากรตามมาตรฐานสากลในทุกพื้นที่ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการสาธารณสุข ด้านการศึกษาเน้นการสร้างโอกาสในการเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพที่เป็นมาตรฐานเสมอกัน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารและยากจน และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ การจัดให้มีมาตรการเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทาง การศึกษา การสนับสนุนกลไกความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัด การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความรู้และนวัตกรรมของคน ทุกกลุ่มรวมถึงระบบการติดตามสนับสนุนและประเมินผลเพื่อสร้างหลักประกันสิทธิการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพของประชาชน

### **2.1.2 กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)**

ทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการร่างกรอบแผนภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ และจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนระดับปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สอง ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยยังคงน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปรัชญา นำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ให้เกิดประสิทธิผลในการขับเคลื่อนพลวัต การพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม

### กรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มุ่งพลิกโฉมประเทศไทย (Thailand's Transformation)

ให้เท่าทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งสร้างความสมดุลในการกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาแก่ทุกภาคส่วน เศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม เสริมสร้างคุณภาพชีวิต และรักษาความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไทยไปสู่ประเทศที่มี **“เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน Hi-Value and Sustainable Thailand”** ภายใต้องค์ประกอบที่ต้องดำเนินการ 4 ด้านคือ 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค 3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน 4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศไทย โดยมี 13 หมุดหมาย (Milestone) ที่ต้องให้ความสำคัญในช่วงระยะเวลา 5 ปี ได้แก่ 1) ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง 2) ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน 3) ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน 4) ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง 5) ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค 6) ไทยเป็นฐานการผลิตอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัลของอาเซียน 7) ไทยมีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ 8) ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ทันสมัย และน่าอยู่ 9) ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม 10) ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ 11) ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 12) ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต 13) ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีศักยภาพที่จะตอบโจทย์การพัฒนาประเทศตามหมุดหมายทั้ง 13 ประเด็น (Milestone) อย่างไรก็ดีมีหมุดหมายที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์สามารถตอบสนองได้เป็นหลัก 4 หมุดหมาย (Milestone) คือ

**หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง** อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์และสุขภาพครบวงจรเป็นการต่อยอดจากรัฐกิจการรักษาพยาบาลและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่ประเทศไทยมีฐานเดิมที่แข็งแกร่งและมีห่วงโซ่อุปทานเชื่อมโยงต่อเนื่องครอบคลุมหลายอุตสาหกรรม ซึ่งแม้โลกจะเกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ประเทศไทยก็ยังสามารถยอมรับในระดับสากลถึงระบบสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพและสามารถรับมือกับการแพร่ระบาดได้เป็นอย่างดี อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์และสุขภาพครบวงจรของไทยจึงมีศักยภาพที่จะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอนาคต โดยสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กระแสความตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาวะ รวมถึงการเข้าสู่สังคมสูงวัยทั่วโลกที่ส่งผลให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการทางการแพทย์และ

การดูแลสุขภาพมีความเฉพาะทางและมีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ให้มีคุณภาพสูงและได้มาตรฐานสากล รวมถึงการต่อยอดองค์ความรู้และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อยกระดับการให้บริการทางการแพทย์และการส่งเสริมสุขภาพขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของระบบสาธารณสุขในภาพรวมให้เพียงพอและมีการกระจายตัวบุคลากรและทรัพยากรด้านสาธารณสุขอย่างเหมาะสม

**หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัย และนำอยู่** ฐานเศรษฐกิจหลักของประเทศอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และภาคตะวันออก โดยมีกรุงเทพมหานครเป็นเมืองโตเดี่ยว ซึ่งมีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานที่สูงกว่าเมืองหลักอื่น ๆ ของประเทศอย่างมาก ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ ซึ่งนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำในมิติด้านโอกาสอื่น ๆ ทั้งด้านการทำงาน รายได้ และการเข้าถึงการศึกษาและบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพ ความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ จึงเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาประเทศของไทยมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม พื้นที่ในภาคต่าง ๆ ของประเทศมีศักยภาพและโอกาสที่สามารถนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของภาคและประเทศโดยรวม ในขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถช่วยให้การกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นไปได้ง่ายขึ้น การย้ายถิ่นฐานของแรงงานกลับสู่ท้องถิ่นต่างจังหวัดจากวิกฤตโควิด-19 และกระแสการให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Regionalization) จะเป็นทั้งโอกาสและแรงผลักดันในการพัฒนาพื้นที่ทั้งในแง่ของการส่งเสริมการค้าการลงทุน การเสริมสร้างศักยภาพของท้องถิ่นและชุมชนเพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การยกระดับคุณภาพของบริการสาธารณะในพื้นที่ และการพัฒนาพื้นที่ให้นำอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

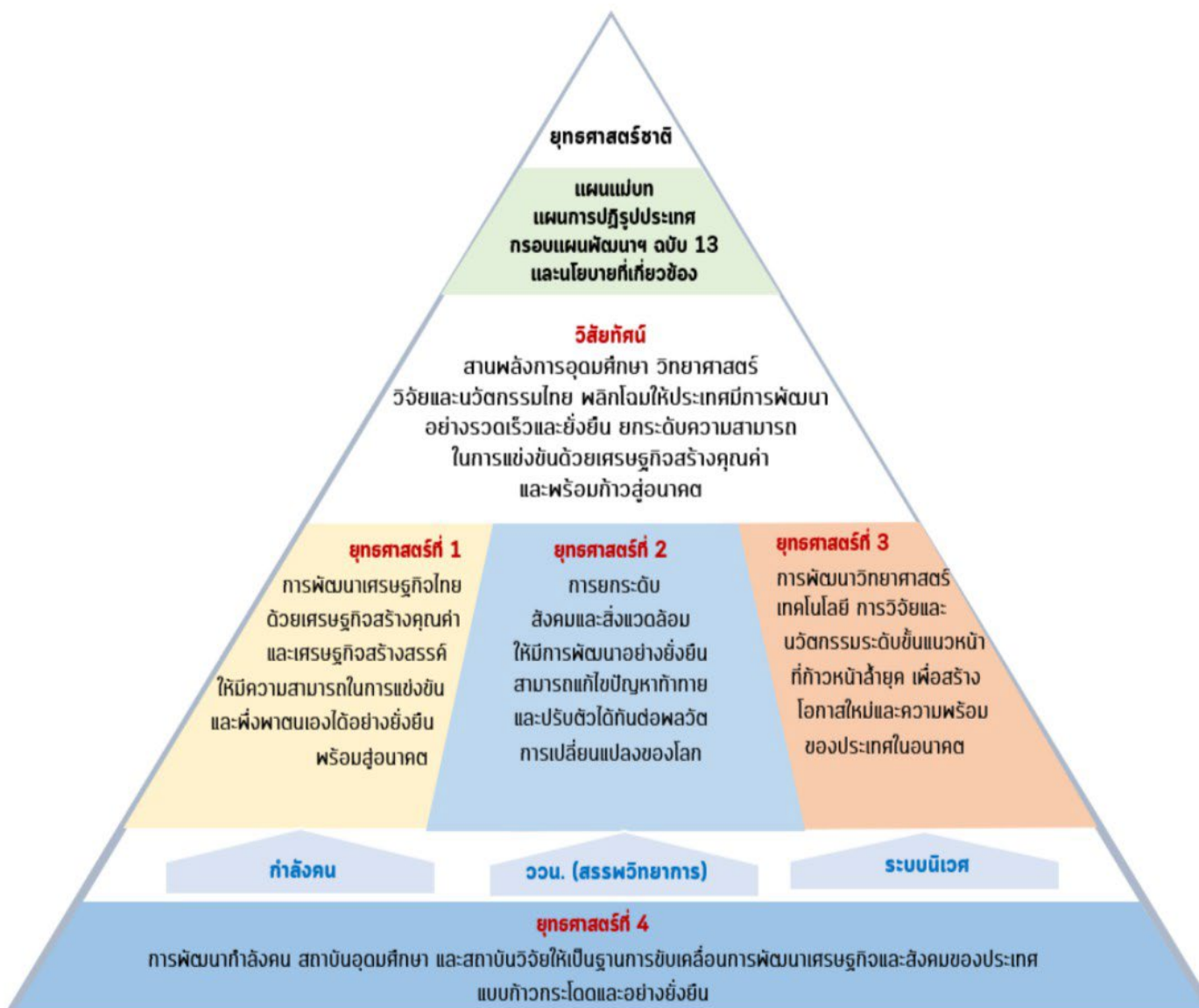
**หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม** แม้ว่าสัดส่วนคนจนโดยรวมจะลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่ประเทศไทยยังคงมีคนจนจำนวนหนึ่งที่ติดอยู่ในกับดักความยากจนเรื้อรังและ/หรือข้ามรุ่น โดยที่ผลประโยชน์จากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจกระจายไปไม่ถึงและยังถูกซ้ำเติมด้วยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาทิ วิกฤตเศรษฐกิจ อัตราการพึ่งพิงในครัวเรือนที่สูงขึ้น และการเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี ที่อาจลดทอนโอกาสในการขยับสถานะ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความเหลื่อมล้ำ โดยเฉพาะเมื่อความยากจนและขัดสนถูกส่งผ่านไปยังรุ่นลูกหลาน ในขณะเดียวกัน คนใกล้จนและกลุ่มเปราะบาง โดยเฉพาะแรงงานนอกระบบ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ (gig Workers) จำเป็นต้องได้รับความคุ้มครองที่เพียงพอเหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นคงทางรายได้ ทั้งนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูลสารสนเทศ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยระบุกลุ่มเป้าหมาย ปัญหา และความจำเป็น นำไปสู่การออกแบบนโยบายช่วยเหลือครอบครัวยากจนข้ามรุ่นได้อย่างเฉพาะเจาะจง แก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด และสามารถสร้างแต้มต่อได้อย่าง

เหมาะสม รวมถึงสามารถออกแบบระบบประกันสังคมให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป

**หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การ พัฒนาแห่งอนาคต 13) ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง** คนเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตาม คุณภาพการศึกษาและระบบการพัฒนาทักษะแรงงานของไทยยัง อยู่ในระดับต่ำ อีกทั้งยังประสบกับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง ส่งผลให้ขาดแคลนกำลังแรงงานที่ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ในระยะต่อไป ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะทวี ความรุนแรงมากขึ้นจากอนาคตของงาน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทางเทคโนโลยี วิถี ชีวิตและวัฒนธรรมที่มาพร้อมกับความต้องการงานและทักษะประเภทใหม่ ๆ รวมถึงทักษะทาง พหุติกรรม (Soft Skills) ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรซึ่งส่งผลให้กำลัง แรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การขาดความพร้อมทางเทคโนโลยีและความแตกต่าง ระหว่างพื้นที่ยังอาจทำให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและทักษะเพิ่มสูงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดลงของประชากร และการขยายตัวของความเป็นเมืองจะนำมา ซึ่งโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและฝึกอบรม ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยน ผ่านประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand ต่อไป

### 2.1.3 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570

กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “สานพลังการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมไทย พลิกโฉมให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ยกระดับความสามารถใน การแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และพร้อมก้าวสู่อนาคต” และมีเป้าประสงค์เพื่อให้ 1) คนไทย มีสมรรถนะและทักษะสูง เพียงพอในการพลิกโฉมประเทศให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน 2) เศรษฐกิจไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้วย เศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพิ่มความมั่นคงของเศรษฐกิจฐานราก และพึ่งพา ตนเองได้ ยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต 3) สังคมไทย มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถแก้ปัญหาท้าทาย ของสังคมและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก (แผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 3 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570



โดยมียุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 4 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้  
**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหา  
ท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้าที่  
ก้าวหน้าล้ำยุค เพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศในอนาคต

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และสถาบันวิจัยให้เป็นฐานการ  
ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เป็นรูปธรรมในด้านที่จะพลิก  
โฉมประเทศ จึงได้กำหนดจุดมุ่งเน้นของนโยบาย (High-Priority Policy) จากประเด็นสำคัญตาม  
ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดจุดมุ่งเน้นของนโยบายและ  
เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของประเทศที่ระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) มี  
ศักยภาพทำให้บรรลุได้ภายในปี 2570 ที่สำคัญ ดังนี้

1. ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง โดยใช้การพัฒนาตลอดห่วง  
โซ่คุณค่า (Value Chain) โดยมีเป้าหมายว่า

- ประเทศไทยสามารถพัฒนาและผลิตวัคซีนป้องกันโควิด-19 ได้เอง ภายใน 2 ปี และเป็น  
ศูนย์กลางด้านวัคซีนในระดับอาเซียน ภายใน 5 ปี

- ประเทศไทยเป็นอันดับหนึ่งของอาเซียนด้านอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์การแพทย์ขั้นสูง  
(Advanced Therapy Medicinal Products) ภายใน 5 ปี

2. ประเทศไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวโดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มุ่งเน้น  
คุณค่าและความยั่งยืน สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ โดยมีเป้าหมายว่า

- นักท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทยที่มาเยือนซ้ำ มีสัดส่วนสูงขึ้นอย่างมี  
นัยสำคัญ ภายใน 5 ปี

- รายได้จากการท่องเที่ยวบนฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเศรษฐกิจ BCG เพิ่มสูงขึ้นและ  
กระจายสู่เมืองรอง ชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อย เพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ภายใน 5 ปี

3. ประเทศไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร เกษตรแปรรูป และอาหารที่มีคุณค่าและ  
มูลค่าสูง โดยมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงเป็นอันดับ 1 ใน 10 ของโลก โดยมีเป้าหมายว่า

- ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกชั้นนำของโลกด้าน Functional

Ingredients, Functional Food, Novel Food ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลก

- ประเทศไทยเป็นผู้นำของโลกในการผลิตและส่งออกอาหารและผลไม้ไทยคุณภาพสูง โดยมีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นและจำนวนประเทศที่สั่งซื้อมากขึ้น หนึ่งเท่าตัว

4. ผู้สูงอายุมีศักยภาพและโอกาสอย่างเต็มที่ในการพึ่งตนเอง มีคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สังคม เพื่อรองรับสังคมสูงวัย โดยมีเป้าหมายว่า ผู้สูงอายุไทยที่สามารถพึ่งตนเองได้ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สังคม มีสัดส่วนที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ภายใน 5 ปี

5. ประเทศไทยสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก้าวหน้า ล้ำยุคสู่อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีอวกาศ สำหรับการยกระดับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการบริการที่มีอยู่แล้ว และพัฒนาอุตสาหกรรม/ธุรกิจใหม่ โดยมีเป้าหมายว่า

- ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของอาเซียน ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประกอบแบตเตอรี่และชิ้นส่วนสำคัญที่ก้าวหน้า และล้ำยุคสู่อินเทอร์เน็ต ภายใน 5 ปี

- ประเทศไทยมีธุรกิจฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise: IDE) ที่มีรายได้ 1,000 ล้านบาท/ปี เพิ่มขึ้นเป็น 1,000 ราย

- ประเทศไทยสามารถสร้างดาวเทียมที่วิจัย/พัฒนาโดยคนไทยและส่งไปโคจรสำรวจรอบดวงจันทร์ ภายใน 6 ปี

6. ประเทศไทยสามารถสร้างกำลังคนสมรรถนะสูงและเป็นศูนย์กลางกำลังคนระดับสูงของอาเซียน โดยการพลิกโฉมระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อตอบสนองโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และสอดคล้องกับปรัชญาการอุดมศึกษาไทยใหม่ โดยมีเป้าหมายว่า

- ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกำลังคนระดับสูง (Hub of Talent) และศูนย์กลางการเรียนรู้ (Hub of Knowledge) ของอาเซียน รวมถึงด้านศาสตร์โลกตะวันออก ภายใน 5 ปี

- ประเทศไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงเฉพาะทาง ตรงตามความต้องการทั้งหมดของอุตสาหกรรมเป้าหมายสำคัญเร่งด่วนของประเทศและการพัฒนาแห่งอนาคต สอดคล้องกับปรัชญาการอุดมศึกษาไทยใหม่ โดยพลิกโฉมระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและนานาชาติ ภายใน 5 ปี

- กำลังคนที่ผลิตโดยระบบอุดมศึกษาทุกคน มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นควบคู่กับการมีสมรรถนะสูงด้านวิชาชีพและวิชาการ ภายใน 5 ปี

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ฯ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ระบุกลไกขับเคลื่อนด้านระบบแผน ระบบงบประมาณรวมทั้ง

รูปแบบการสนับสนุนทุนต่าง ๆ (Funding Modalities) และระบบติดตามประเมินผล ซึ่งทั้งสามระบบจะต้องมีการเชื่อมโยง/แลกเปลี่ยนข้อมูลและทำงานสอดรับกัน

## 2.1.4 แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564–2570

แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564–2570 จัดทำขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ “อุดมศึกษาสร้างคน สร้างปัญญา เพื่อพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน” โดยเน้น 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. พัฒนาศักยภาพเฉพาะ (Capacity Building) 2. ส่งเสริมระบบนิเวศวิจัยอุดมศึกษา (Research Ecosystem Building) 3. จัดระบบอุดมศึกษาใหม่ (Higher Education Transformation) ให้คนไทยเป็นคนดี เก่ง มีทักษะแห่งอนาคต แวดล้อมด้วยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ในทุกช่วงของชีวิต มีระบบภาครัฐที่โปร่งใส ปลอดภัย ยุติธรรม และคล่องตัวทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศได้มากขึ้น เศรษฐกิจและสังคมเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ก้าวพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ ประกอบด้วย 3 ประเด็น ประกอบด้วย

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคน มีแนวทางที่สำคัญดังนี้

1) การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวผู้มีรายได้น้อย ตลอดจนผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพสูง เมื่อสำเร็จการศึกษาสามารถประกอบอาชีพ และมีรายได้พอเพียงยกระดับคุณภาพชีวิต โดยจัดทำกลยุทธ์เรื่องต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการกำหนดแผนการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต โดยให้สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิตและประชาชนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ กลยุทธ์ด้านการสร้างโอกาสการเข้าถึงอุดมศึกษาอย่างเป็นธรรม โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติทั้งผู้มีรายได้น้อย ด้อยโอกาส ผู้พิการ และชาติกำเนิด กลยุทธ์การจัดการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ดูแลตนเองได้ กลยุทธ์การเชื่อมโยงสร้างความเข้มแข็งให้กับการศึกษาระดับอื่น โดยยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับพื้นฐานและระดับอาชีวศึกษา กลยุทธ์สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มในสถาบันอุดมศึกษา โดยการออกแบบที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการดำเนินชีวิตของผู้เรียน และเพื่อคนทุกกลุ่ม

2) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและสมรรถนะของกำลังคน เพื่อพัฒนากำลังคน ทั้งในระบบการศึกษา และผู้ที่อยู่ในตลาดแรงงาน โดยปรับปรุงระบบการกำกับคุณภาพและมาตรฐานหลักสูตร อีกทั้งวางแผนกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้สอดคล้องตามศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา และตอบสนองความต้องการเพื่อพัฒนาประเทศ การจัดสหกิจศึกษา และการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน การปรับระบบการศึกษาเพื่อรองรับผู้เรียนนอกวัยเรียน โดยมีกลยุทธ์ปรับปรุงระบบการกำกับคุณภาพ และมาตรฐานหลักสูตร กลยุทธ์วางแผนผลิตบัณฑิตกำลังคน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องตามศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา กลยุทธ์จัดสหกิจศึกษาและการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน กลยุทธ์การปรับระบบการศึกษาเพื่อรองรับผู้เรียนนอกวัยเรียน กลยุทธ์เสริมการเป็นพลเมืองของผู้เรียน

3) การเสริมสร้างบุคลากรคุณภาพสูง เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งอาจารย์ นักวิจัย และผู้บริหาร 2) เป็นชุมชนทางวิชาการที่มีศักยภาพสูง มีความหลากหลาย มีจุดเน้น จุดแข็งที่แตกต่างกัน 3) เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสู่สากลเป็นอุดมศึกษาระดับโลก เป็นจุดดึงดูดนักวิชาการจากทั่วโลกมาร่วมพัฒนาประเทศ โดยมีกลยุทธ์ คือ (1) ยกระดับคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ (2) สนับสนุนกรอบการบริหารงานบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (3) ส่งคมวิชาการระดับโลกยอมรับบทบาทของนักวิชาการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมระบบนิเวศวิจัยอุดมศึกษา** เพื่อให้อุดมศึกษาสามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้ วิจัย นวัตกรรม และประยุกต์ให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจที่เป็นประโยชน์ ตั้งแต่ระดับชุมชนและระดับชาติ มีแนวทางที่สำคัญดังนี้

1) การวิจัย นวัตกรรม และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อการขยายขอบเขต และความสำคัญของการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาให้กว้างขวาง การวิจัยบริสุทธิ์ การวิจัยประยุกต์ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจใหม่ของประเทศ ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างมีเป้าหมายเฉพาะที่มีความสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0

2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน หรือปัจจัยเอื้อภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการ นวัตกรรม โดยมีกลยุทธ์พัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ และจัดสรรผลประโยชน์จากงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา พัฒนาแนวทางแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา นักวิจัย และผู้ประกอบการ โดยให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดระบบอุดมศึกษาใหม่ มีแนวทางที่สำคัญดังนี้

1) การบริหารจัดการและธรรมาภิบาล มีความทันสมัย ตรวจสอบได้ มีการใช้งบประมาณที่ภาครัฐสนับสนุนอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน และมีประโยชน์สูงสุด โดยมีกลยุทธ์ 1 การศึกษาวิจัยระบบธรรมาภิบาลในระบบอุดมศึกษา กลยุทธ์ 2 การเข้าถึงข้อมูลเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในระบบอุดมศึกษา และกลยุทธ์ 3 การประเมินสถาบันอุดมศึกษาเชิงธรรมาภิบาล

2) การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามอัตลักษณ์ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาจุดแข็ง ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะทางให้ตอบสนองต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสู่สากลเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ และระดับโลก โดยมีกลยุทธ์ กำหนดจุดเน้น เพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลายต่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาสถาบันการอุดมศึกษาให้เป็นศูนย์กลางศึกษาระดับภูมิภาค (Education Hub)

3) ความมั่นคงทางการเงินในระบบอุดมศึกษา เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาสามารถดำเนินการ สร้างความมั่นคงทางการเงินในระบบอุดมศึกษา ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และพัฒนาระบบการเงินอุดมศึกษาให้เป็นกลไกของรัฐในการเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพทางการศึกษาของสถาบันการศึกษา

4) อุดมศึกษาดิจิทัล (Digital Higher Education) ให้ระบบอุดมศึกษาสามารถดำเนินการ 1) ยกกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการเสริมสร้างกระบวนการเข้าถึงแหล่งความรู้ การกระจายความรู้ และปฏิรูปการเรียนรู้ 2) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ การเรียนการสอน และบริหารจัดการทางการศึกษา และ 3) ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีกลยุทธ์ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และระบบฐานข้อมูล เพื่อการอุดมศึกษาและวิจัย

### 2.1.5 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564)

1) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข มีเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้ป่วย ผู้เสี่ยงโรคและผู้สูงอายุได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทันสมัย มีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น สามารถป้องกันและลดโรคที่สามารถป้องกันได้ พร้อมทั้งผู้สูงอายุสามารถดูแลสุขภาพตนเองและได้รับการบริหารและรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพที่บ้านและในชุมชน โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ 5 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การปฏิรูปการจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข รวมถึงโรคระบาดระดับชาติและโรคอุบัติใหม่

เพื่อความมั่นคงแห่งชาติด้านสุขภาพ (2) การปฏิรูปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสร้างเสริมสุขภาพ ความรอบรู้ด้านสุขภาพ การป้องกันและดูแลรักษาโรคไม่ติดต่อสำหรับประชาชนและผู้ป่วย (3) การปฏิรูประบบบริการสุขภาพผู้สูงอายุด้านการบริหารการรักษายาบาลที่บ้านและชุมชน และการดูแลสุขภาพตนเองในระบบสุขภาพปฐมภูมิเชิงนวัตกรรม (4) การปฏิรูประบบหลักประกันสุขภาพและกองทุนที่เกี่ยวข้องให้มีความเป็นเอกภาพ บูรณาการ เป็นธรรม ทั้งถึงเพียงพอ และยั่งยืนด้านการเงินการคลัง (5) การปฏิรูปเขตสุขภาพให้มีระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ คล่องตัว และการร่วมรับผิดชอบด้านสุขภาพระหว่างหน่วยงานและท้องถิ่น โดยการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง รัฐบาลมีการบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**2) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา** มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาลซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มิได้จำกัดเฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ 5 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัย (2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (3) การสร้างระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ (4) การจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีและระบบอื่น ๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ นำไปสู่การจ้างงานและการสร้างงาน (5) การปฏิรูปบทบาทการวิจัยและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทย ออกจากกับดักรายได้ปานกลางอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชนและผู้เรียนทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

**3) แผนการปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าประสงค์เพื่อให้ประชาชนมีคุณธรรม จริยธรรม เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจฐานวัฒนธรรม ประชาชนออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาสุขภาพให้แข็งแรง และเป็นฐานในการพัฒนากีฬาชาติ และกำลังคนของประเทศมีทักษะที่เอื้อต่อ

การสร้างผลิตภาพแรงงานและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ 5 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในทุกช่วงวัย ผ่านการปฏิรูปอุตสาหกรรมบันเทิงและการใช้กลไกร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชนในการขับเคลื่อน (2) การพัฒนาการเรียนรู้และเศรษฐกิจชุมชนบนฐานวัฒนธรรมแบบบูรณาการ (3) การส่งเสริมประชาชนเป็นศูนย์กลางในการสร้างวิถีชีวิตทางการกีฬาและการออกกำลังกายอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และการสร้างโอกาสทางการกีฬาและการพัฒนานักกีฬาอาชีพ (4) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนของประเทศแบบบูรณาการ (5) การบริหารจัดการศักยภาพบุคลากรของประเทศ ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชนได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา และมีสุขภาวะที่ดี นอกจากนี้ ยังมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการนำทุนทางวัฒนธรรมมาเพิ่มมูลค่า

### **2.1.6 ปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ ด้านการสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคน (ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2564)**

การอุดมศึกษาไทย มุ่งสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนในทุกช่วงวัย (Lifelong Learning) ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็น และรองรับสังคมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างฉับพลัน (Disruption) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ของประเทศในระดับสากล และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีความรักและภูมิใจในสถาบัน วัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงามของชาติ ทั้งนี้ การสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนต้องทำร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชนอย่างใกล้ชิด

## 2.2 สถานภาพของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

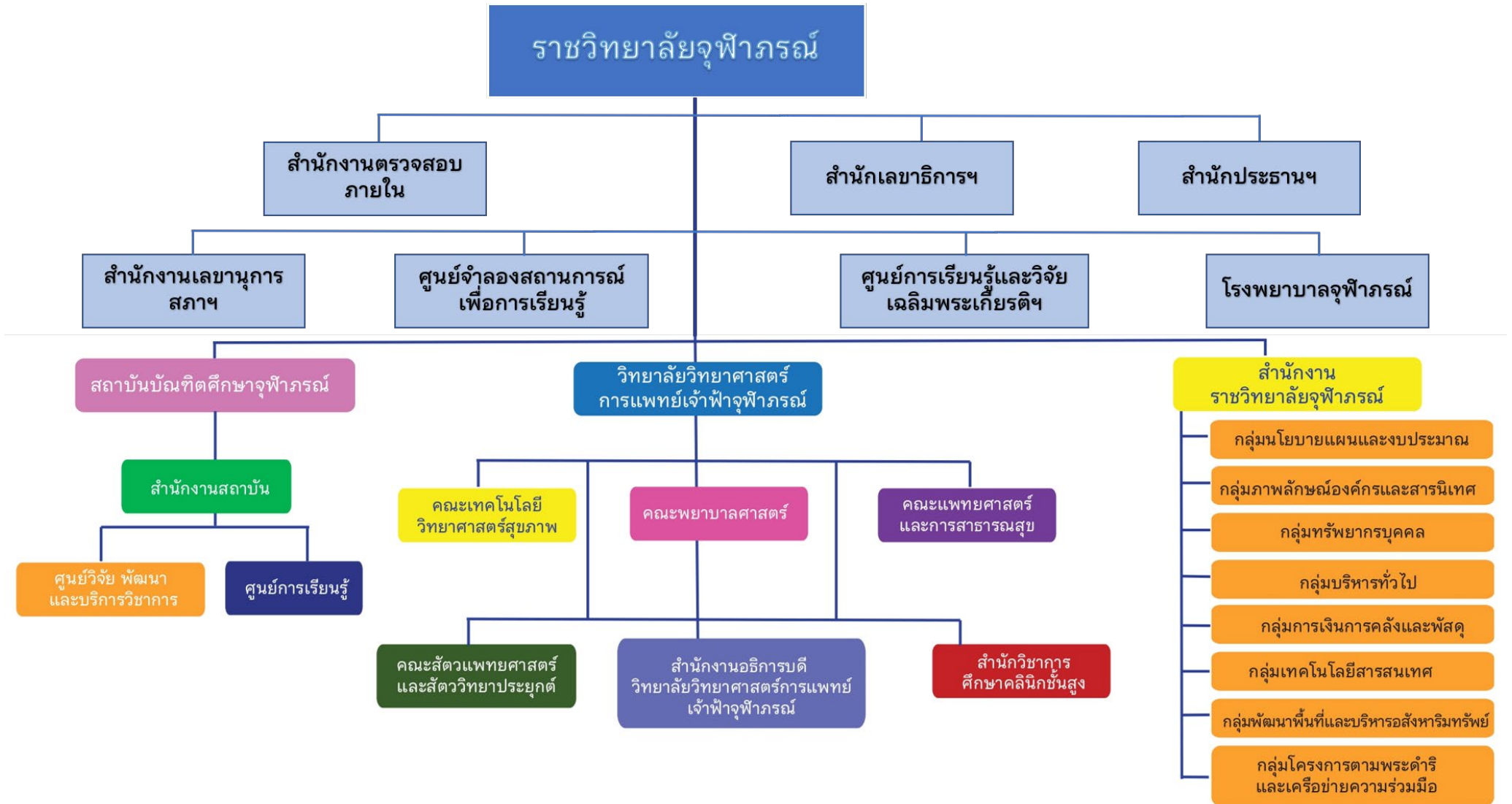
### 2.2.1 โครงสร้างราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ และเป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการ ชั้นสูง และจัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ ส่งเสริม เผยแพร่ พัฒนา จัดการศึกษาและผลิตบุคลากรในระดับสูง เพื่อสร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางด้าน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัยพิบัติ รวมทั้งส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ พ.ศ.2559 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 มาตรา 8 กำหนดให้ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ประกอบด้วย 3 ส่วนงานดังนี้ 1.สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ 2. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ เจ้าฟ้าจุฬาลงกรณ์ และ 3. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์

ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้มีการประกาศใช้โครงสร้างการบริหารงาน ล่าสุด ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2564 ตามแผนภาพที่ 4 และแต่ละส่วนงานมีการแบ่งส่วนงานย่อยตามรายละเอียดใน ภาคผนวก 2



### แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารงาน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



## 2.2.2 บุคลากรราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

จากโครงสร้างการบริหารงานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ดังนี้  
 1) หน่วยงานที่รายงานตรงกับเลขธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ 2) วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาลงกรณ์ 3) สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ 4) สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์ รวมเป็นจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 2,425 คน ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ตามตารางที่ 1 (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 16 สิงหาคม 2564)

ตารางที่ 1 บุคลากรราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

ส่วนงาน	บุคลากร (คน)
1. หน่วยงานที่รายงานตรงกับเลขธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์	1,620
▪ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์	1,349
▪ หน่วยงานอื่น ๆ	271
2. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาลงกรณ์	310
3. สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์	432
4. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์	63
รวม	2,425

## 2.2.3 การผลิตบัณฑิตและการพัฒนากำลังคน

ปีการศึกษา 2563 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีจำนวนนักศึกษาทุกหลักสูตร จำนวน 1,048 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาเอก 38 คน ระดับปริญญาโท 99 คน ระดับปริญญาตรี 816 คน และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 95 คน และปีการศึกษา 2564 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีจำนวนนักศึกษาทุกหลักสูตร จำนวน 1,360 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาเอก 41 คน ระดับปริญญาโท 130 คน ระดับปริญญาตรี 1,161 คน และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 28 คน ดังแสดงในตารางที่ 2 (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและบริหารการศึกษา ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2564)

ตารางที่ 2 จำนวนนักศึกษาทุกหลักสูตรในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีการศึกษา 2563 และปีการศึกษา 2564

ส่วนงาน/คณะ	หลักสูตร									
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		รวม	
	ปีการศึกษา									
	2563	2564	2563	2564	2563	2564	2563	2564	2563	2564
1. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์	-	-	-	-	75	102	38	41	113	143
2. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์	95	28	816	1,161	24	28	-	-	935	1,217
2.1 คณะพยาบาลศาสตร์	89	-	247	369	-	-	-	-	336	369
2.2 คณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข	-	-	250	352	17	16	-	-	267	368
2.3 คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ	6	28	289	382	7	12	-	-	302	422
2.4 คณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์	-	-	30	58	-	-	-	-	30	58
รวม (คน)	95	28	816	1,161	99	130	38	41	1,048	1,360

ที่มา: ฝ่ายวิชาการและบริหารการศึกษา (วันที่ 2 สิงหาคม 2564)

สำหรับปีการศึกษา 2565 – 2569 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้วางแผนการรับนักศึกษาทุกหลักสูตร จำนวน 5,591 คน เป็นหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 400 คน ระดับปริญญาตรี 2,591 จำนวน คน และหลักสูตรระดับประกาศนียบัตร จำนวน 2,600 คน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แผนการรับนักศึกษาระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2565 - 2569)

หลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา					
ส่วนงาน/คณะ	ปีการศึกษา				
	2565	2566	2567	2568	2569
1. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์	40	40	40	40	40
2. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์	522	691	688	690	690
<b>2.1 คณะพยาบาลศาสตร์</b>					
<b>หลักสูตรระดับปริญญาตรี</b>					
- หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต	80	80	80	80	80
- หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต สำหรับผู้สำเร็จปริญญาตรีสาขาอื่น	100	100	100	100	100
- หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (นานาชาติ) (โครงการเฉลิมพระเกียรติฯ 60 พรรษา)	30	30	30	30	30
<b>หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา</b>					
- หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (นานาชาติ) (โครงการเฉลิมพระเกียรติฯ 60 พรรษา)	-	20	20	20	20
<b>หลักสูตรเฉพาะทางหลังปริญญาตรี</b>					
- หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน	-	40	40	40	40
- หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการบำบัด ทดแทนไต	-	40	40	40	40
- หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาล ผู้ป่วยวิกฤต	-	40	40	40	40
<b>2.2 คณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข</b>					
<b>หลักสูตรระดับปริญญาตรี</b>					
- วท.บ.วิทยาศาสตร์ข้อมูลสุขภาพ	40	40	40	40	40
- แพทยศาสตรบัณฑิต	32	32	64	64	64
<b>หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา</b>					
- วท.ม.ฟิสิกส์การแพทย์	10	10	10	10	10
- วท.ม.ตจวิทยา	5	5	5	5	5
- ปร.ด.ฟิสิกส์การแพทย์และวิศวกรรมทางการแพทย์	5	5	5	5	5
<b>2.3 คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ</b>					
<b>หลักสูตรระดับปริญญาตรี</b>					
- วท.บ.รังสีเทคนิค	40	40	40	40	40

หลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา					
ส่วนงาน/คณะ	ปีการศึกษา				
	2565	2566	2567	2568	2569
- โครงการจุฬาภรณ์-EEC	30	35	-	-	-
- วท.บ.วิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวและสุขภาพ	40	40	40	40	40
- วท.บ.ฉุกเฉินการแพทย์					
• วท.บ.ฉุกเฉินการแพทย์ (ต่อเนื่อง 2 ปี)	30	30	30	30	30
• วท.บ.ฉุกเฉินการแพทย์ (ป.ตรี+ ป.โท 5 ปี)	30	30	30	30	30
<b>หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา</b>					
- วท.ม.สาขาวิชาสุขภาพการแพทย์	20	20	20	20	20
<b>2.4 คณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์</b>					
<b>หลักสูตรระดับปริญญาตรี</b>					
- หลักสูตรสัตวแพทยศาสตรบัณฑิต (โครงการมหาวิทยาลัยมหิดล – วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์)	30	30	30	-	-
- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสัตววิทยาทางการแพทย์และการเกษตร	-	24	24	24	24
- หลักสูตรสัตวแพทยศาสตรบัณฑิตต่อยอด 4 ปี	-	-	-	32	32
<b>รวม</b>	<b>562</b>	<b>731</b>	<b>728</b>	<b>730</b>	<b>730</b>

หลักสูตรระดับต่ำกว่าปริญญาตรี					
ส่วนงาน/คณะ	ปีการศึกษา				
	2565	2566	2567	2568	2569
<b>1. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์</b>					
<b>1.1 คณะพยาบาลศาสตร์</b>					
- หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล (การดูแลผู้สูงอายุ) 1 ปี	100	100	100	100	100
- หลักสูตรประกาศนียบัตรพนักงานให้การดูแลผู้สูงอายุ 6 เดือน	100	100	100	100	100
<b>1.2 คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ</b>					
- สาขาการสร้างภาพด้วยเครื่องสนามแม่เหล็กไฟฟ้าแรงสูง	100	100	100	100	100
- สาขาการสร้างภาพเอกซเรย์คอมพิวเตอร์	100	100	100	100	100
- สาขาการสร้างภาพด้วยคลื่นเสียงความถี่สูง	20	20	20	20	20

- สาขานวัตกรรมจัดการสถานพยาบาล	100	100	100	100	100
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>

## 2.3 ศักยภาพของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

### 2.3.1 การวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2565-2584) ระหว่างวันที่ 25-26 กันยายน พ.ศ. 2563 นั้น ได้ผลการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

#### ด้านวิชาการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีหลักสูตรที่สถาบันอื่นไม่มี โครงสร้างหลักสูตรที่ฉีกแนว</li> <li>นักศึกษาและอาจารย์มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ ในระดับ Impact Factor สูง</li> <li>บุคลากรมี Academic Freedom สูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บางหลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>มีผู้สนใจศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้านวิทยาศาสตร์น้อยลง</li> </ul>

#### ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสถานที่ตั้งที่ดี สามารถพัฒนาต่อได้</li> <li>ระบบ IT ที่พัฒนาขึ้นใหม่</li> <li>ห้องปฏิบัติการวิจัย อุปกรณ์ เครื่องมือครบถ้วน มีคุณภาพ และทันสมัย</li> <li>มีเครื่องมือสนับสนุนด้านการศึกษา และบริการทางการแพทย์ที่ล้ำสมัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีสถานที่ตั้งที่ชัดเจน ยังคงเป็นสถานที่ตั้งชั่วคราว</li> <li>สภาพทางภูมิศาสตร์/สภาพแวดล้อม/สาธารณสุขของสถานที่เรียน ทำกิจกรรมของนักศึกษา และที่ทำงานไม่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนของบุคลากรและนักศึกษา</li> <li>Information System &amp; Information Technology มีความซ้ำซ้อนและไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้ไม่เอื้อต่อการทำงานและการศึกษา</li> <li>ระบบฐานข้อมูลและการเก็บข้อมูลไม่เพียงพอและไม่เป็นปัจจุบัน</li> <li>ขาดการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน (IT Communication)</li> <li>สารสนเทศที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ (Big Data) การเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ</li> </ul>

จุดแข็ง	จุดอ่อน
	ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน และ/หรือ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้

### ด้านทรัพยากรบุคคล

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านการเรียนการสอน มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย โดยเฉพาะด้านโรคมะเร็ง มีสมรรถนะและประสบการณ์สูง</li> <li>บุคลากรจบการศึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียง</li> <li>บุคลากรสายวิชาการและวิชาชีพมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้องค์กรเพื่อความเป็นเลิศ / มีคุณธรรมและจริยธรรม</li> <li>บุคลากรมีความหลากหลายของหลายช่วงวัย</li> <li>บุคลากรรุ่นใหม่ กระตือรือร้น และปรับตัวต่อเทคโนโลยีได้ง่าย</li> <li>มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร (ทั้งการศึกษาต่อ/ทุนวิจัย)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดผู้บริหารระดับกลางที่เข้มแข็งในการเชื่อมโยงการทำงาน</li> <li>ช่องว่างระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ</li> <li>บุคลากรยังไม่เพียงพอและไม่สมดุลบางด้าน เช่น ด้านวิชาการและบุคลากรสนับสนุน</li> <li>ความหลากหลายของบุคลากร ทำให้เกิดความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร/ช่วงวัย/การปรับตัวและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่</li> <li>บุคลากรรุ่นใหม่ยังขาดประสบการณ์และต้องการการ coaching</li> <li>มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ของบุคลากรที่ไม่ชัดเจน</li> </ul>

### ด้านการบริหารจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีความสามารถด้านการบริหารสูง</li> <li>เป็นองค์กรใหม่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้ ทันยุค ทันสมัย ตอบโจทย์ประเทศ</li> <li>องค์กรที่ขนาดไม่ใหญ่มาก ทำให้สามารถดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ได้รวดเร็ว / มีความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากร / ระบบบริหารที่หลากหลาย</li> <li>ขีดสมรรถนะขององค์กรมีเพียงพอ</li> <li>ความร่วมมือที่ดีของบุคลากรภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างองค์กรมีความซ้ำซ้อน / มีหลายชั้น</li> <li>องค์ประกอบของคนในองค์กรยังไม่เหมาะสม เมื่อเทียบกับภารกิจ ทั้งสัดส่วนของคนในองค์กร และรายละเอียดงานการจำแนกบุคลากร ต้องมีความจำเพาะมากกว่านี้</li> <li>สัดส่วนบุคลากรในโครงสร้างต่าง ๆ ยังไม่ได้ทำการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ</li> <li>ระบบบริการจัดการไม่มีความชัดเจน ทำให้มีหน้าที่งานที่ซ้ำซ้อนกัน</li> </ul>

จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบงานและกระบวนการทำงานสนับสนุนไม่ชัดเจน</li> <li>● กฎระเบียบมากเกินไปและขั้นตอนไม่สอดคล้องกันกับการดำเนินงานจริง</li> <li>● อ่างอิงระบบราชการมากเกินไปทำให้การทำงานขาดความยืดหยุ่น</li> <li>● ขาดการทำงานเป็นทีม ทำให้การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มี Collaboration</li> <li>● หลายส่วนงานเกิดขึ้นใหม่ ต้องทำความเข้าใจ และเรียนรู้ใหม่</li> <li>● การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน ดังนั้นระบบการทำงานจึงเชื่อมโยงกันได้ไม่เพียงพอ (Silo)</li> <li>● สื่อสารภายในยังเป็นแนวดิ่ง ซับซ้อนหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความสับสน</li> </ul>

### ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีสวัสดิการสำหรับพนักงานที่ดีกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ โดยเฉพาะในด้านสุขภาพ</li> <li>● การสนับสนุนสวัสดิการ และการบริการวิชาชีพที่ดี</li> </ul>	-

### ด้านงบประมาณ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้รับงบประมาณจากภาครัฐที่เพียงพอ ในการลงทุนและดำเนินงาน</li> <li>● มีแหล่งเงินทุนวิจัยจากภายในและภายนอกประเทศ</li> <li>● มีทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาในทุกระดับ ทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรไม่เข้าใจระบบงบประมาณ ทำให้การบริหารไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>● ความต่อเนื่องของแหล่งงบประมาณ เนื่องจาก สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ให้ทุนการศึกษาและสนับสนุนการเรียนของนักศึกษา จึงทำให้มีความเสี่ยงต่อการให้ทุนต่อเนื่อง</li> </ul>



### ด้านภาพลักษณ์องค์กร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีวัฒนธรรมช่วยเหลือสังคม</li> <li>• นักศึกษามีความศรัทธาต่อองค์กร</li> <li>• โดดเด่นด้าน Health Science (ด้านการรักษาโรคมะเร็ง)</li> <li>• มีทีมประชาสัมพันธ์ที่ดีมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณชนเพิ่มขึ้น</li> <li>• องค์กรใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของประชาชน (ส่วนใหญ่เป็นที่รู้จักในฝั่งของการเป็นโรงพยาบาลและงานวิจัย)</li> <li>• ได้รับความคาดหวังสูงจากภายนอกองค์กร</li> </ul>

### ด้านพันธกิจขององค์กร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรประธาน</li> <li>• มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นไปตามปณิธานขององค์กรประธาน</li> <li>• มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า มีความคิดสดใหม่และนอกกรอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>• เป้าหมาย ตัวชี้วัดขององค์กรยังไม่เป็นรูปธรรม</li> <li>• วัฒนธรรมองค์กรในส่วนของการศึกษาที่ยังไม่สามารถส่งผ่านไปยังบัณฑิตได้ เช่น Identity Character ที่พึงประสงค์ของบัณฑิตยังไม่ชัดเจน</li> </ul>

### ด้านความร่วมมือกับองค์กรภายนอก

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnership ระหว่างเครือข่ายมีความร่วมมือที่ดี รวมถึงความร่วมมือจากภาคประชาชน</li> <li>• มีเครือข่ายความร่วมมือที่แข็งแกร่งภายนอกองค์กรทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>• สามารถร่วมมือได้กับทุกองค์กร</li> </ul>	

## 2.3.2 การวิเคราะห์หาตำแหน่งปัจจุบันของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

สำหรับการวิเคราะห์หาตำแหน่งปัจจุบันของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการได้วิเคราะห์หาตำแหน่งของ

องค์กรใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการทางการแพทย์ ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และด้านการวิจัยและการดำเนินงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ได้ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งดังนี้

### **ด้านการบริการทางการแพทย์**

- การรักษาโรคมะเร็งอยู่ในระดับ Top 5 มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศในการรักษาโรคมะเร็ง
- ในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา โดยเฉพาะด้านมะเร็ง (ด้านการรักษา วินิจฉัย การตรวจหาเชิงป้องกัน การวิจัย) เทียบเท่าระดับสากล ได้รับรางวัลจาก WHO
- เป็น First Choice (2021) ด้านมะเร็ง หัวใจและหลอดเลือด ทางเดินอาหาร กระดูกและกล้ามเนื้อ และ Imaging

### **ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน**

- มีหลากหลายมิติ มีจุดเด่นที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยแพทยอื่น ๆ แม้หลักสูตรดำเนินการได้เพียง 3 ปี แต่มีความยืดหยุ่น (Flexible) ตรงกับความต้องการของนักศึกษาแพทย์ เช่น การเป็นแพทย์วิจัย แพทย์เน้นรักษา หรือวิชาการ ทำให้ตอบสนองความต้องการของสังคม ประเทศ ในระดับต้น ๆ และแข่งขันกับนานาชาติได้
- อยู่ในระยะเริ่มแรกในการผลิตบัณฑิต แม้จะมีความเชี่ยวชาญในทุกสาขา แต่ระบบการสนับสนุนการจัดการศึกษายังไม่คล่องตัวเท่าที่ควร
- บุคลากร (ด้านการศึกษา) อาทิ การผลิตแพทย์เฉพาะทาง ประสบการณ์ยังน้อย ในด้านการจัดการศึกษา/การสร้างหลักสูตร/การสอน กรณีตัวอย่างที่ใช้ในการสอน (ประสบการณ์การรักษา)
- ด้านเคมีชีวภาพจัดอยู่ในอันดับสูงสุด (Top Rank)
- มีชื่อเสียงติด 1 ใน 5 ที่นักเรียนต้องการเข้าศึกษาต่อด้านการแพทย์
- มีโรงเรียนนักอัลตราซาวด์ทางการแพทย์ ซึ่งจะลดการขาดแคลนบุคลากรสาขานี้ของประเทศได้
- ตั้งโรงเรียนนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานพยาบาล วิธีการเรียนการสอน เอาความรู้ด้าน Health Literacy และ จิตตปัญญา

### **ด้านการวิจัยและการดำเนินงานวิจัยไปใช้ประโยชน์**

- ผลงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ส่วนใหญ่ตีพิมพ์ในวารสารที่มี Impact Factor สูง และเป็น 1 by Citation Index
- พิษวิทยาลัยแควดล้อม ได้รับการจัดอันดับ 2 โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย : (สกว.)
- ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เริ่มมีการศึกษาด้านหัวใจและหลอดเลือด ทั้งด้านการรักษา วินิจฉัย และการบริการของโรงพยาบาล ปัจจุบันมีการนำไปสนับสนุนนโยบาย รัฐบาล ให้กับประกันสังคม
- มีการจัดตั้งศูนย์ไซโคลตรอนและ PET Scan แห่งชาติ มาตรฐานสูง ราคาที่ ประชาชนเข้าถึงได้

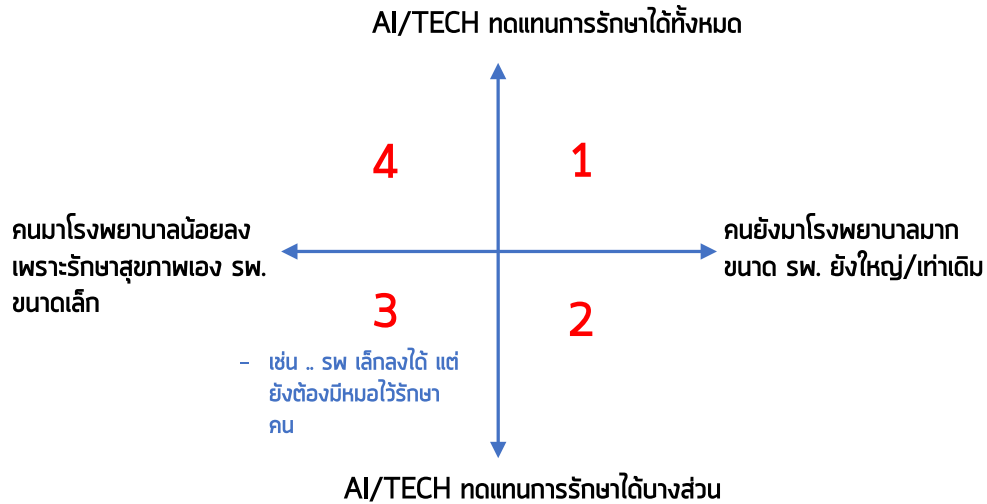
### 2.3.3 การสร้างชุดภาพฉากทัศน์อนาคต สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต

การคาดการณ์อนาคต (Foresight) มีหลักการสำคัญ คือ การดำเนินการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Stakeholders) เพื่อให้เข้าใจถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ทั้งที่เห็นชัดและที่ยังไม่เห็นชัด ซึ่งจะกำหนดรูปแบบของอนาคต และทำให้เห็น ลู่ทางที่จะต้องกระทำในวันนี้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น

โดยการคาดการณ์อนาคตที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. 2565-2570 นั้น ประกอบไปด้วย 4 กระบวนการย่อย ได้แก่

- การรับรู้สถานะและตำแหน่ง (Positioning & Benchmarking)
- การกวาดหาแนวโน้มอนาคต (Horizon Scanning)
- การระบุความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping)
- การสร้างชุดภาพฉากทัศน์อนาคต (Scenario Building)

จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คือ ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการรักษา เพื่อทดแทนมนุษย์ และขนาดของโรงพยาบาลรวมถึงจำนวนผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาล ทำให้สามารถสร้าง ภาพอนาคตตามปัจจัยดังกล่าว ดังนี้



ในการสร้างชุดภาพอนาคตที่สั้นอนาคต ได้มีการระดมสมองโดยอาศัยปัจจัยที่วิเคราะห์มาข้างต้น แล้วแบ่งกลุ่มตามภาพเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ตามผลกระทบและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งแต่ละกลุ่มได้จัดทำภาพร่างอนาคตตามปัจจัยของตน

**กลุ่มที่ 1 ปัจจัยของภาพอนาคต คือ**

- เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษได้ทั้งหมด
- คนใช้ยังคงมาโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลยังคงมีขนาดใหญ่ขึ้น หรือเท่าเดิม

**กลุ่มที่ 2 ปัจจัยของภาพอนาคต คือ**

- เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษได้บางส่วน
- คนใช้ยังคงมาโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลยังคงมีขนาดใหญ่ขึ้น หรือเท่าเดิม

**กลุ่มที่ 3 ปัจจัยของภาพอนาคต คือ**

- เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษได้บางส่วน
- คนใช้มาโรงพยาบาลน้อยลง โรงพยาบาลมีขนาดเล็กลง

**กลุ่มที่ 4 ปัจจัยของภาพอนาคต คือ**

- เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษได้ทั้งหมด
- คนใช้มาโรงพยาบาลน้อยลง โรงพยาบาลมีขนาดเล็กลง

## กลุ่มที่ 1 - Humanized i-Robot

ปริทัศน์ความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping) จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงกลุ่ม 1 ที่มีต่อภาพอนาคตที่ว่า “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษาได้บางส่วน และคนไข้ยังคงมาโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลยังคงมีขนาดใหญ่ขึ้นหรือเท่าเดิม” สามารถสรุปเป็นใจความสำคัญของภาพอนาคตดังกล่าวนี้ได้ว่า เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ในการรักษามนุษย์ ใช้เสริมสร้าง พัฒนา หรือเยียวยาสุขภาพร่างกายส่วนต่าง ๆ นั้น ในปัจจุบันและมีแนวโน้มที่จะเกิดในอนาคตนั้น สามารถนำมาใช้ทดแทนการรักษาด้วยมนุษย์ (แพทย์) ได้ ส่งผลให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ต้องใช้งบประมาณในการลงทุนจำนวนมาก เพื่อการนำเข้าเทคโนโลยีหรือเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเอง รวมถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยและความซับซ้อนสูง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จำเป็นต้องแสวงหาแหล่งที่มาของเงินงบประมาณตามความต้องการที่เพิ่มขึ้นนั้นไปด้วย

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ที่ทันสมัยและก้าวล้ำดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อตรงต่อการปรับตัว การวางแผนอัตรากำลังและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งทัศนคติ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ต่อเนื่อง ซึ่งต้องปรับตัวให้เข้ากับการรักษาแนวใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์มากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรทางการแพทย์ พยาบาล บุคลากรสนับสนุนด้านเทคนิคต่าง ๆ ในโรงพยาบาล ต้องมีการเรียนรู้และเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เป็นนักวิเคราะห์ เช่น แพทย์ต้องทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพการให้บริการ พยาบาลจะเป็นที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลด้านจิตใจและความเป็นมนุษย์ในการดูแลผู้ป่วย รวมถึงบุคลากรอื่น ๆ จะต้องปรับตัวกับบทบาทใหม่ตามการรักษาที่เน้นใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ การนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้รักษาผู้ป่วย ส่งผลให้โรงพยาบาลมีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยได้จำนวนที่มากขึ้น เมื่อผู้ป่วยที่สามารถเข้ามาใช้บริการที่โรงพยาบาลมีปริมาณมากขึ้น โรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องขยายขนาดให้ใหญ่ขึ้น หรือเท่าเดิมแต่เพิ่มสาขา และต้องมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับการวินิจฉัยนอกโรงพยาบาล ช่วยเติมเต็มการเข้าถึงการบริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการควบคุมคุณภาพการรักษาและการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจากบุคลากรในโรงพยาบาลที่สำคัญ และยังมีความต้องการบุคลากรวิชาชีพกลุ่มอื่น ๆ เพื่อการดูแลด้านจิตใจและความเป็นมนุษย์ของผู้ป่วยที่จะมีจำนวนมากมหาศาล

ด้านการจัดการศึกษา จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรผลิตบัณฑิตด้านวิศวกรรมสิ่งประดิษฐ์ทางการแพทย์ หลักสูตรสำหรับผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ในการรักษาผู้ป่วย รวมถึงต้องมีการจัดการศึกษาระยะสั้นสำหรับเพิ่มศักยภาพและพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ รวมถึงการพัฒนาทักษะการดูแลจิตใจและความเป็นมนุษย์ ส่วนด้านการวิจัยและสร้างนวัตกรรมนั้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะต้องมีการผลิตเทคโนโลยีทางการแพทย์ พยาบาล สัตวแพทย์ ให้สามารถนำมาใช้ดูแลและให้บริการผู้ป่วยได้ มีการเชื่อมแบบไร้รอยต่อระหว่างมนุษย์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ และต้องมีระบบบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับข้อมูลปริมาณมาก มีระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ สร้างความร่วมมือเครือข่ายการวิจัยแลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคโนโลยีในระดับนานาชาติ

## กลุ่มที่ 2 - โครงการฟ้าใส (The Bright Trend)

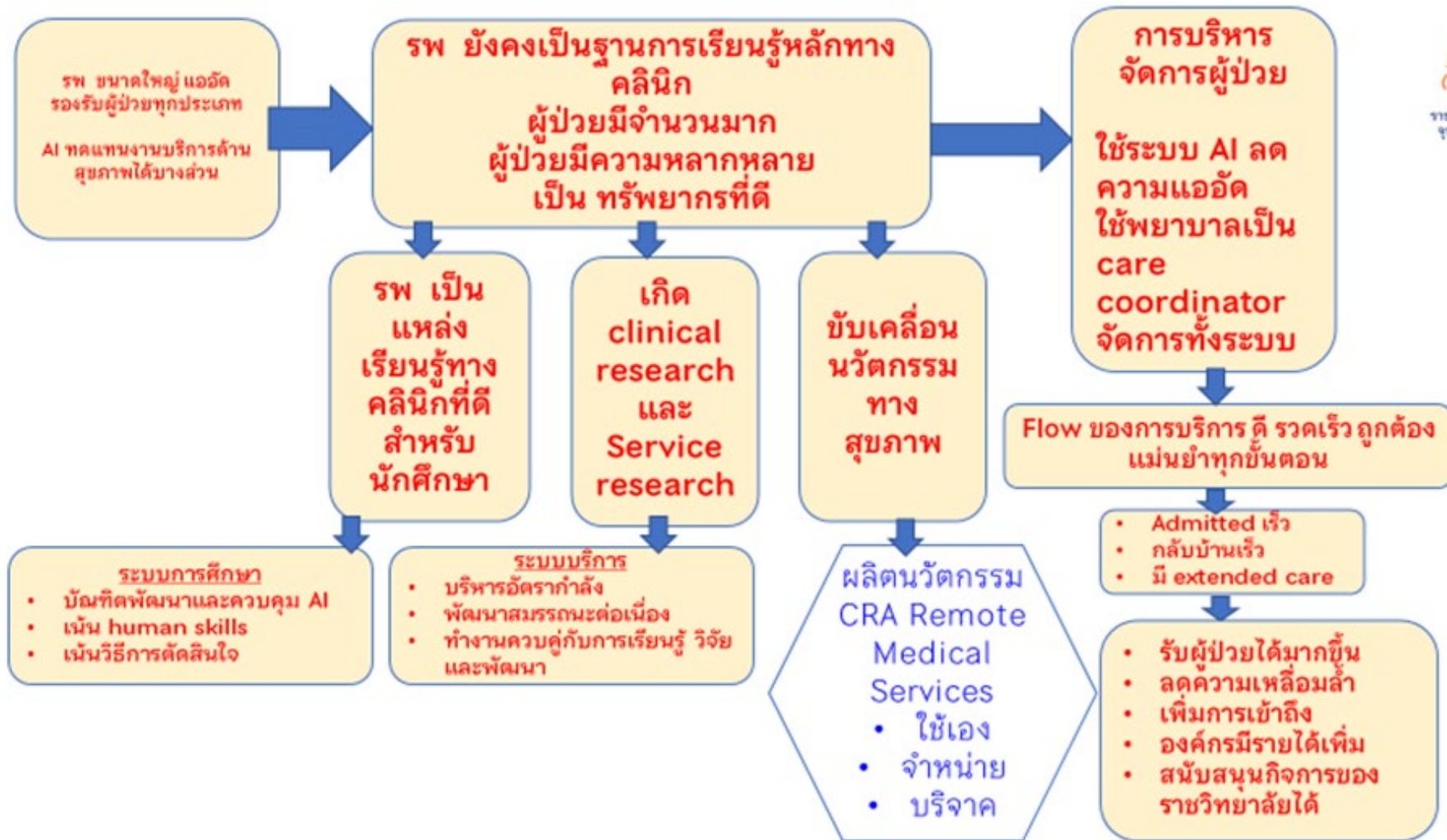
ปริทัศน์ความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping) จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงกลุ่ม 2 ที่มีต่อภาพอนาคตที่ว่า “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษาได้ทั้งหมด และคนไข้ยังคงมาโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลยังคงมีขนาดใหญ่ขึ้นหรือเท่าเดิม” (แผนภาพที่ 5) สามารถสรุปเป็นใจความสำคัญของภาพอนาคตดังกล่าวนี้ได้ว่า โรงพยาบาล มีขนาดใหญ่และประชาชนจำนวนมากยังมีความต้องการเข้ามารับการรักษาที่โรงพยาบาล ๆ ยังคงจะเป็นฐานการเรียนรู้ทางคลินิกที่ดี เพราะผู้ป่วยมีจำนวนมากและผู้ป่วยมีความหลากหลาย โดยแทนที่โรงพยาบาลจะมองคนไข้เป็นภาระ แต่จะถูกมองว่า “คนไข้เป็นทรัพยากรขนาดมหึมา เป็นแหล่งเรียนรู้ สร้างงานวิจัย Clinical Research & Service Research ขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสุขภาพ” ซึ่งจะเห็นได้ทีในปัจจุบันนักศึกษาแพทย์หรืออาจารย์แพทย์ ต้องออกไปเรียนรู้เพิ่มเติมจากโรงพยาบาลหรือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ นอกพื้นที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์หรือ AI ที่ได้รับการพัฒนา จะสามารถทดแทนการบริการได้เป็นบางส่วน จะเป็นเครื่องมือที่สร้างความคล่องตัวในการบริการ ลดความแออัด และช่วยเหลือระบบการจัดการผู้ป่วย ทำให้โรงพยาบาลสามารถคัดกรองผู้ป่วยได้ว่า รายใดต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลก็ต้องเข้ามา หรือรายใดต้องมาพบแพทย์แล้วกลับบ้านไปดูแลต่อที่บ้านได้ หรือรายใดสามารถรับคำปรึกษาจากแพทย์และดูแลตนเองได้จากที่บ้าน เป็นการลดความเหลื่อมล้ำไปในกระบวนการรักษา AI จะถูกนำมาช่วยในการวางแผน เป็นเสมือนผู้จัดการระบบผู้ป่วย ช่วยให้ผู้ป่วยกลับบ้านได้เร็วขึ้น และยังมี Extended Cares Services แก่ผู้ป่วย ช่วยให้โรงพยาบาลสามารถรับผู้ป่วยได้มากขึ้น แต่มีกระบวนการเคลื่อนตัวของผู้ป่วยที่ดีและไม่แออัด และราชวิทยาลัยจะสามารถผลิตนวัตกรรม AI (CRA Remote Medical Services) ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์อาการ ติดตามอาการ และให้คำแนะนำในการรักษาผ่านการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างผู้ป่วยในพื้นที่ห่างไกล แพทย์ พยาบาล และโรงพยาบาลสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดังกล่าวได้ โดยเริ่มต้นที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ก่อน แล้วขยายไปสู่สังคมในวงกว้างในรูปแบบการบริจาคราย และการส่งออก โดยการว่าจ้างผลิตทั้ง Hardware และ Software ที่ถูกออกแบบให้เข้ากับการใช้งานจริงในโรงพยาบาลได้ นอกจากนี้ โรงงานยาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะสามารถจดสิทธิบัตรเพิ่มขึ้นทั้งผู้ป่วยที่เพิ่มมากขึ้น นวัตกรรม AI และสิทธิบัตรของโรงงานยา จะนำไปสู่การมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์พึ่งพาตนเองแบบเพียงพอและมีฐานะที่พอเพียงได้

ในด้านการจัดการศึกษา ทักษะสำคัญที่บัณฑิตของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่จำเป็นต้องมี

- 1) ทักษะการใช้ AI ที่ดี เนื่องจาก AI กำลังถูกเริ่มนำมาใช้ทดแทนการบริการบางส่วน
- 2) ทักษะด้านคน/ความเป็นมนุษย์ (Human Skills) เช่น การสร้างจริยธรรมและคุณธรรม การเข้าสังคม เป็นต้น
- 3) ทักษะการตัดสินใจ เมื่อ AI ถูกนำมาใช้งาน ทักษะด้านคนและการตัดสินใจ จึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญและไม่สามารถถูกทดแทนด้วย AI ได้

อีกทั้ง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังต้องจัดเตรียม Preparedness Plan เพื่อการวางระบบบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถทำงานและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (Learn And Re-learn) เพื่อเป็นการรักษากำลังคนทำงานได้ต่อไปในอนาคต



แผนภาพที่ 5 ภาพอนาคต “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษาได้ทั้งหมด และคนไข้ยังคงมาโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลยังคงมีขนาดใหญ่ขึ้นหรือเท่าเดิม”

### กลุ่มที่ 3 - คอริฟินซี (เล็กดีรสโต)

ปริทัศน์ความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping) จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงกลุ่ม 3 ที่มีต่อภาพอนาคตที่ว่า “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษาได้บางส่วน และคนไข้มาโรงพยาบาลน้อยลง โรงพยาบาลมีขนาดเล็กลง” (แผนภาพที่ 6) สามารถสรุปเป็นใจความสำคัญของภาพอนาคตดังกล่าวนี้ได้ว่า

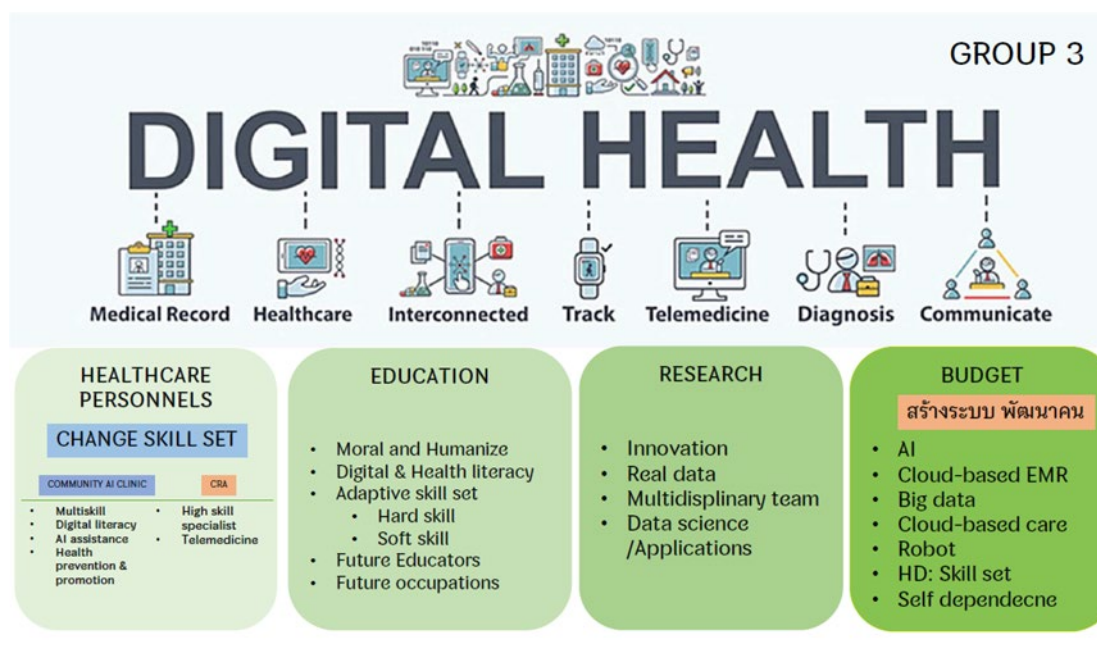
ด้านการจัดการศึกษาของหลักสูตร ต้องปรับเปลี่ยนหรือออกแบบหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาระบบการผลิตแพทย์และพยาบาลที่เป็นระบบปัญญาประดิษฐ์ ลดเวลาเรียน เป็นหลักสูตรแพทย์และพยาบาลที่ปลูกฝังทักษะความเป็นมนุษย์ ความมีคุณธรรม และทักษะด้าน Digital & Health Literacy เข้าในตัวของบัณฑิต เพื่อให้บัณฑิตมีอัตลักษณ์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์คือ “เป็นคนดี และเป็นคนเก่ง” มีความสามารถปรับตัวได้เก่ง เพราะมี Hard & Soft Skill ในตัวสูงมาก และจะต้องสร้างครูสายพันธุ์ใหม่ (Future Educator) ด้วย

การวิจัยและนวัตกรรม มุ่งสร้างนวัตกรรมที่เป็นปัญญาประดิษฐ์ เพื่อใช้ประโยชน์ทางการแพทย์ งานวิจัยต้องสร้างมาจากข้อมูลจริงและเป็นงานวิจัยเชิงบูรณาการสหสาขา โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาอันเป็นจุดแข็งของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และประยุกต์ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ให้มากที่สุด

การพัฒนาบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้มีความสามารถหลากหลายทักษะ (Multi-skill) โดยเฉพาะทักษะทางด้าน Digital Literacy ด้าน AI Assistance ด้าน Health Prevention & Promotion และการแฝงตัวอยู่ในชุมชน เพื่อขับเคลื่อนให้ประชาชนและชุมชนมีสุขภาพที่ดี เช่น แพทย์ประจำชุมชน เป็นต้น กรณีของแพทย์ในโรงพยาบาลประจำชุมชน จะต้องมีความสามารถเฉพาะทางรู๊สึก

การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน ต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการทำงานของแพทย์ พยาบาล โรงพยาบาล สร้างเครือข่ายของบุคลากรทางการแพทย์ เกิดเป็นระบบ Tele-consultant ที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อการลดสัดส่วนของแพทย์ต่อการดูแลประชาชน ภายหลังจากการมีระบบปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยเหลือเพียง 1 : 20,000 คน เทคโนโลยีและระบบปัญญาประดิษฐ์มีความแม่นยำสูงในการวิเคราะห์ วินิจฉัย และตัดสินใจมากขึ้นจนแทนที่แพทย์จริงได้ ช่วยแปลผล บอกวิธีวินิจฉัย และการรักษา ซึ่งแพทย์ต้องปรับตัว และราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ต้องสร้าง CRA Cloud Base Care เพื่อให้ประชาชนในประเทศสามารถเข้าถึงและมาใช้ข้อมูลได้ และด้านงบประมาณ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ต้องลงทุนกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฐานข้อมูลดิจิทัล และระบบปัญญาประดิษฐ์ แทนการลงทุนที่ดินและสิ่งก่อสร้าง





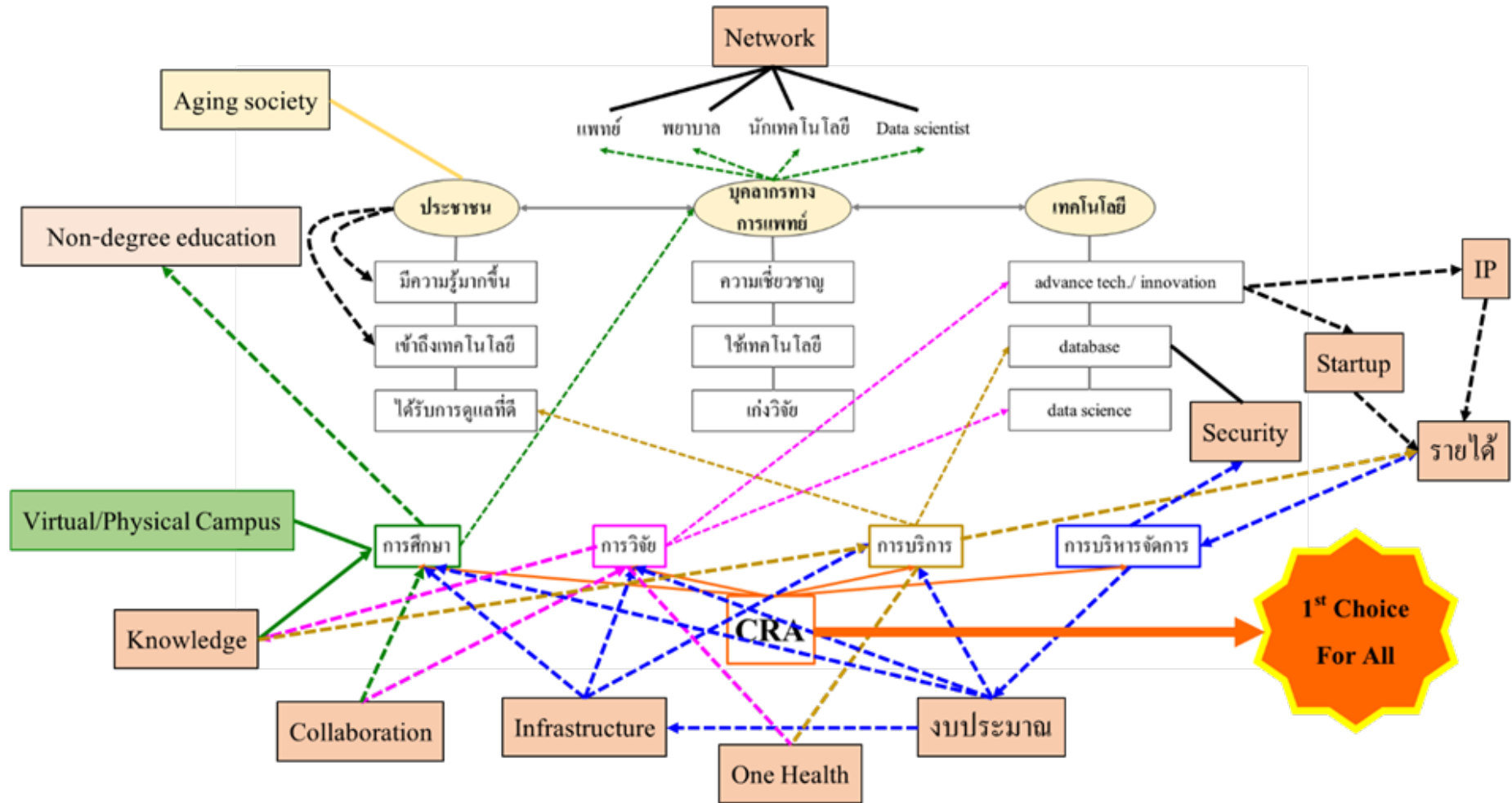
แผนภาพที่ 6 ภาพอนาคต “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษาได้บางส่วน และคนไข้มาโรงพยาบาลน้อยลง โรงพยาบาลมีขนาดเล็กลง”

#### กลุ่มที่ 4 - Fantastic 4 [For all live/ For Innovation/For excellence/ Frontier]

ปริทัศน์ความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping) จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงกลุ่ม 4 ที่มีต่อภาพอนาคตที่ว่า “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษาได้ทั้งหมด และคนไข้มาโรงพยาบาลน้อยลง โรงพยาบาลมีขนาดเล็กลง” (แผนภาพที่ 7) สามารถสรุปเป็นใจความสำคัญของภาพอนาคตดังกล่าวนี้ได้ว่า ปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดจากการที่ประชาชนมีความรู้มากขึ้น เข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น และได้รับการดูแลที่ดี ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เกิดเป็นสังคมสูงอายุ (Aging Society) เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนขั้นตอนต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการใช้ AI Technology ที่ทดแทนมนุษย์ได้ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง (Advanced Technology) เช่น ระบบประมวลผล Virtualization เทคโนโลยีฐานข้อมูล (Data Base) ที่สนับสนุนการทำงานและบริการทางการแพทย์ เป็นต้น แพทย์สามารถเรียกดูข้อมูลของผู้ป่วยผ่านทาง Cloud หรือ Remoted System ที่ถูกทำเป็น Data Science ในการจัดการข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ ปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้ต้องมีจุดเชื่อมระหว่างประชาชนและเทคโนโลยี แพทย์ต้องมีความเป็นมนุษย์ (มีจิตวิญญาณและจริยธรรม) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น และสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทุกคนสามารถมองเห็นปัญหาและทำงานวิจัยได้ การทำงานวิจัยจะไม่ได้ถูกมองว่า “เป็นหน้าที่” แต่เป็นการสร้างองค์ความรู้ที่ทุกคนต้องทำได้

ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ต้องส่งเสริมการจัดการศึกษาและบุคลากรกลุ่มแพทย์ พยาบาล นักเทคโนโลยี หรือนัก Data Scientist ฯลฯ ประชาชนจะสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น ส่งผลให้เกิด Non-Degree Education การเก็บข้อมูลบน Cloud ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั่วถึงในทุกที่ การเรียนในสถานที่จริง (Physical Campus) มีแนวโน้มน้อยลง แต่จะมีการเรียนการสอนในพื้นที่เสมือนจริง (Virtual Campus) เพิ่มมากขึ้น และการสร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (IP) การเป็นเจ้าของเทคโนโลยี การจัดตั้งวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ช่วยสร้างรายได้ให้ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ก่อเกิดการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในการศึกษาและงานวิจัยต่อไป ซึ่งรูปแบบวิจัยในอนาคตจะเป็นในรูปแบบการบูรณาการระบบสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health)

ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีข้อมูลและการให้บริการด้านฐานข้อมูล (Database) มากขึ้น จึงต้องมีการจัดการด้านความปลอดภัยด้านข้อมูล ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการในอนาคตเป็นแบบบูรณาการตามระบบสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ซึ่งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีรายได้มากขึ้น มีงบประมาณสนับสนุนภารกิจด้านการศึกษา งานวิจัยและสร้างนวัตกรรม การบริการ การบริหารจัดการที่มีสรรถนะสูง และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนงานตามพันธกิจหลัก ต้องพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) ด้วยการสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาและการวิจัยกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศที่ต่อเนื่อง



แผนภาพที่ 7 ภาพอนาคต “เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์สามารถทดแทนการรักษได้ทั้งหมด และคนไข้มาโรงพยาบาลน้อยลง โรงพยาบาลมีขนาดเล็กลง”

## บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

.....

จากปรัชญา “เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต : Be Excellent for Lives” และการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ “สร้างสุขภาวะที่ดีและเท่าเทียมเพื่อทุกชีวิตด้วยวิทยาการขั้นสูง นวัตกรรมและความเป็นเลิศ” (Deliver Comprehensive Health & Health Equity for All through Advanced Sciences, Innovation and Excellence) ดังนั้น ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ที่สอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยมีเป้าประสงค์ดังนี้

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาบุคลากรที่ให้โอกาสแก่ทุกคน
2. ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูง ให้บริการประชาชนทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค
3. ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นเลิศระดับนานาชาติด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการแพทย์ และอนามัยสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
4. ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ดำเนินงานทุกภารกิจด้วยมีระบบดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการดำเนินงานทุกภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คล่องตัว และมีธรรมาภิบาล

ในการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ดังแผนภาพที่ 8

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงเพื่อบริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศจากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ตามพระปณิธาน (Accelerating Quality Education and Inclusive Healthcare Innovation for Society Based on CRA Excellence in Advanced Sciences)

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์โดยบูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน (Boosting Research Excellence Including Basic and Applied Sciences Using One Health Integration for Sustainability)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ปฏิรูปราชวิทยาลัยจุฬารักษ์สู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Revolutionizing Digital and AI-Based Campus)

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Reinforcing Smart System, Smart People and Smart Workplace)

แต่ละยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการกำหนด เป้าประสงค์ (Objective: O) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Result: KR) ของแต่ละยุทธศาสตร์ กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวเนื่องระหว่างยุทธศาสตร์ อาทิ ระบบการบริการสุขภาพที่ต่อยอดการสร้างบุคลากรวิชาชีพด้านสุขภาพที่มีมาตรฐาน การผลิตบัณฑิตที่เป็นเลิศที่มีทักษะการรู้ดิจิทัลและมีความเป็นมนุษย์ การสร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมภายใต้หลักคิดการบูรณาการสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) นำไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล มีโครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว สนับสนุนระบบงานด้วยเทคโนโลยี มีการทำงานที่เชื่อมโยงกับองค์กรเครือข่าย และมีกลไกบริหารจัดการแบบสานพลังร่วมกัน

## ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570)



แผนภาพที่ 8 ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงเพื่อ  
บริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศจากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูง  
ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ตามพระปณิธาน**

**(Accelerating Quality Education and Inclusive Healthcare Innovation for  
Society Based on CRA Excellence in Advanced Sciences)**

เร่งพัฒนาการศึกษาและการบริการสุขภาพให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูง ด้วยความเป็นเลิศของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ “CRA Excellence” จากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูง และเร่งขยายการบริการและนวัตกรรมสุขภาพเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งเป็นการเตรียมกำลังคนที่มีอัตลักษณ์เชี่ยวชาญและได้มาตรฐาน เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการบริการประชาชนอย่างทั่วถึงและครอบคลุมถึงประชาชนฐานรากอย่างเท่าเทียมตามพระปณิธาน โดยมุ่งเน้นการให้การศึกษา พัฒนาทักษะและเสริมศักยภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยร่วมมือกับเครือข่ายภายใต้การดำเนินการที่สอดคล้องและสัมพันธ์กันทั้งองค์กร ส่งผลต่อการเกิดประโยชน์ในสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเพื่อสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ให้กับคนในสังคมไทย โดยมีเป้าประสงค์ดังนี้

**O1 (1)** ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม

**O1 (2)** ให้บริการสุขภาพและเพิ่มศักยภาพเครือข่ายสถานบริการด้านมะเร็ง หัวใจและหลอดเลือด ทางเดินอาหาร กระดูกและกล้ามเนื้อ ด้วยวิทยาการขั้นสูงของ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

**O1 (3)** สร้างเครือข่าย Tele-Health Services ที่ให้บริการประชาชน ทุกพื้นที่ เป้าหมายอย่างทั่วถึง

**O1 (4)** พัฒนานวัตกรรมบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนทุกระดับ (Inclusive Healthcare Innovation) และส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises)

เป้าประสงค์หลักแต่ละข้อได้กำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Result: KR) ซึ่งต้องทำให้สำเร็จภายในปี 2570 ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3 ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จภายในปี 2570**

เป้าประสงค์ (O)	ผลลัพธ์สำคัญ (KR)
O1 (1) ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 1A1: จำนวนบัณฑิตตามมาตรฐานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ (ดีและเก่ง) xx คน</li> <li>• KR 1A2: ผู้ปฏิบัติงานด้านสุขภาพ ที่ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะตามมาตรฐาน และมีคุณลักษณะตามค่านิยมองค์กร xx คน</li> </ul>
O1 (2) ให้บริการสุขภาพและเพิ่มศักยภาพเครือข่ายสถานบริการด้านมะเร็ง หัวใจและหลอดเลือด ทางเดินอาหาร กระดูกและกล้ามเนื้อ ด้วยวิทยาการขั้นสูงของ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 1B1: จำนวนผู้รับบริการสุขภาพด้วยวิทยาการขั้นสูงของ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ อย่างน้อยครั้งหนึ่ง เป็นประชาชนในกลุ่มผู้ยากไร้ที่สุด (ร้อยละ 40 ส่วนล่างของประชากรไทย)</li> <li>• KR 1B2: สถานบริการที่ให้การรักษา 4 กลุ่มโรคที่เข้าร่วมเครือข่าย อย่างน้อย เขตสุขภาพละ 1 แห่ง</li> </ul>
O1 (3) สร้างเครือข่าย Tele-Health Services ที่ให้บริการประชาชน ทุกพื้นที่เป้าหมายอย่างทั่วถึง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 1C: แพลตฟอร์มการบริการ Tele-Health Services ครอบคลุมการบริการ 4 กลุ่มโรค</li> </ul>
O1 (4) พัฒนานวัตกรรมบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนทุกระดับ (Inclusive Healthcare Innovation) และส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 1D: นวัตกรรมบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนทุกระดับ โดยราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ และวิสาหกิจเพื่อสังคม ที่ประชาชนอย่างน้อย 1 ล้านคนได้รับประโยชน์</li> </ul>

ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักทั้ง 4 ข้อ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ที่ต้องเร่งขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรมภายใน 6 ปีข้างหน้าดังนี้

**แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ในยุทธศาสตร์ที่ 1**

**แผนงานที่ 1.1** การพัฒนาการศึกษาและทักษะจำเป็น ที่เปิดกว้างให้ทุกกลุ่มเข้าถึงและสร้าง

โอกาสให้คนที่เข้าไม่ถึงด้วยความเสมอภาค

**แผนงานที่ 1.2** การเพิ่มศักยภาพการบริการและเครือข่ายการรักษาผู้ป่วย 4 กลุ่มโรค

**แผนงานที่ 1.3** การให้บริการสุขภาพทางไกลแก่ประชาชนโดยใช้เทคโนโลยี



## แผนงานที่ 1.4 การสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อสังคม

แต่ละแผนงานมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แผนงานเชิงกลยุทธ์และแนวทางดำเนินการที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1

แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)	แนวทางดำเนินการ
1.1 การพัฒนาการศึกษาและทักษะที่เปิดกว้างให้ทุกคนเข้าถึงและสร้างโอกาสให้คนที่เข้าไม่ถึงด้วยความเสมอภาค	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาวิจัยความต้องการด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพที่ตรงกับความต้องการของสังคม</li> <li>• ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพทุกระดับด้วยการพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการศึกษา/ฝึกอบรม เน้น Digital-Based และการส่งเสริมความเป็นนานาชาติ</li> <li>• ส่งเสริมการวิจัยด้านการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาอาจารย์และการสร้างนวัตกรรมการศึกษา: Higher Education Innovation Sandbox</li> <li>• สร้างความร่วมมือหน่วยงานในพื้นที่เพื่อสนับสนุนการทำงานของบัณฑิตและบุคลากร</li> </ul>
1.2 การเพิ่มศักยภาพการบริการและเครือข่ายการรักษาผู้ป่วย 4 กลุ่มโรค	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพิ่มขีดความสามารถให้บริการสุขภาพด้วยวิทยาการขั้นสูงใน 4 กลุ่มโรค</li> <li>• สร้าง Digital Platform และรูปแบบ Tele Consultation ในการรักษาผู้ป่วย 4 กลุ่มโรค</li> <li>• สร้างเครือข่ายสถานบริการสุขภาพ 4 กลุ่มโรค (Tele-Health + Referral System &amp; Service (Seamless Medical Service))</li> <li>• สร้างความเข้มแข็งระบบส่งต่อผู้ป่วย 4 กลุ่มโรคเพื่อให้กลุ่มผู้ยากไร้ที่สุด (ร้อยละ 40 ส่วนล่างของประชากรไทย) เข้าถึงบริการสุขภาพด้วยวิทยาการขั้นสูง</li> <li>• พัฒนางานวิชาการ งานวิจัย 4 กลุ่มโรค ระหว่างสถานบริการในเครือข่าย (Talent Exchange &amp; Talent Mobility)</li> </ul>
1.3 การให้บริการสุขภาพทางไกลแก่ประชาชนโดยใช้เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนา Tele-Health Services Platform ที่เชื่อมโยงอย่างน้อย 3 กลุ่ม (1. ผู้ป่วย ผู้ดูแล 2. โรงพยาบาล</li> </ul>

<p>แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)</p>	<p>แนวทางดำเนินการ</p>
	<p>ระดับอำเภอ แพทย์ทั่วไป 3. โรงพยาบาล ศูนย์แพทย์ เฉพาะทาง)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดตั้ง Tele-Health Services Station ในพื้นที่</li> <li>• ถ่ายทอด Knowledge Model ให้หน่วยงานอื่นไปใช้ต่อ</li> </ul>
<p>1.4 การสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อสังคม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำ Holding Company ให้มีผลงาน Social Innovation Valorization ออกมาอย่างเป็นรูปธรรมที่มีผลกระทบอย่างสำคัญ</li> <li>• สร้างนวัตกรรม Social Objective</li> <li>• สร้างศูนย์นวัตกรรมสุขภาพเพื่อชุมชนร่วมกับวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> <li>• สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่รองรับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างทั้งในเชิงพาณิชย์และสังคม โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานรองรับ (เช่น Co-working Space, Joint Industrial Innovation laboratory, Incubator, Accelerator) มาตรการสนับสนุนทางการเงิน และ Innovation Liaison Office เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนนักวิจัย นักศึกษาในการทำงานร่วมกับภาคการผลิตและบริการ รวมไปถึงการจัดการส่งเสริม Entrepreneurship, Spinoff, Startup</li> </ul>

โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้ดังแผนภาพที่ 9 ดังนี้

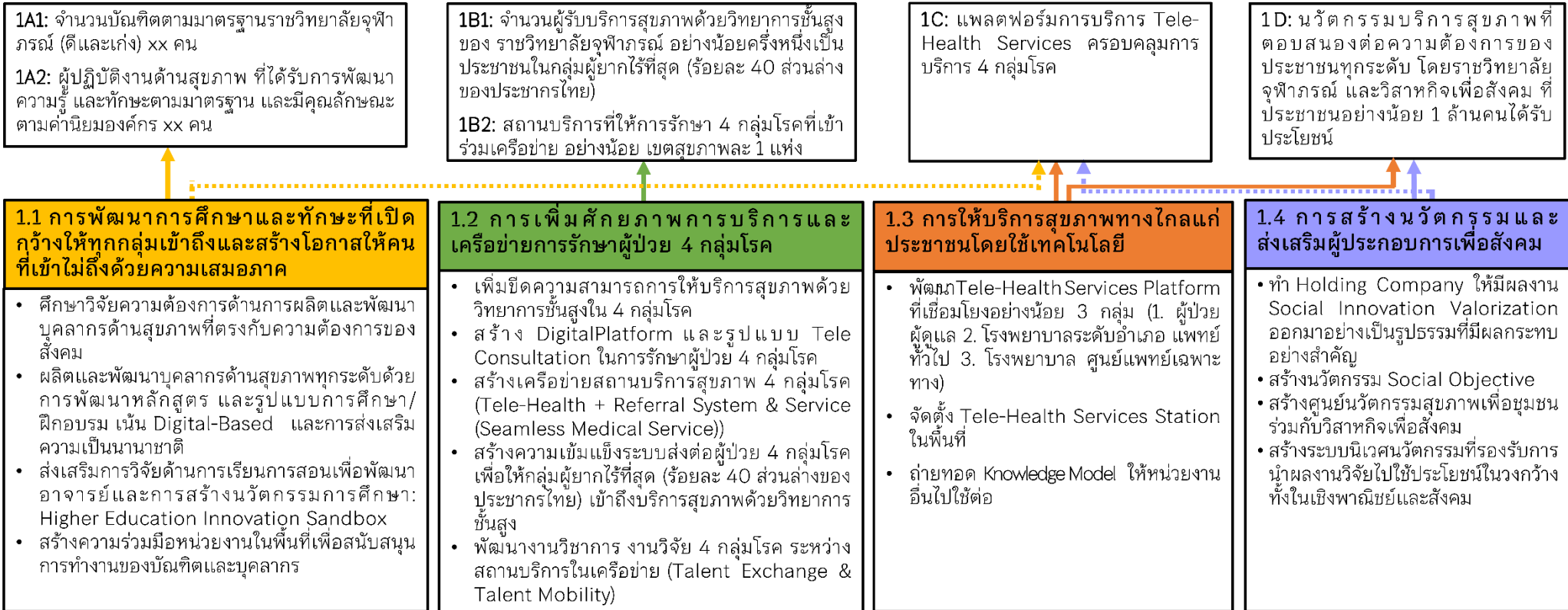
# 1 เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงเพื่อบริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศ จากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ตามพระปณิธาน

O1(1): ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม

O1(2): ให้บริการสุขภาพและเพิ่มศักยภาพเครือข่ายสถานบริการด้านมะเร็ง หัวใจและหลอดเลือด ทางเดินอาหาร กระดูกและกล้ามเนื้อ ด้วยวิทยาการขั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

O1(3): สร้างเครือข่าย Tele-Health Services ที่ให้บริการประชาชน ทุกพื้นที่เป้าหมายอย่างทั่วถึง

O1(4): พัฒนานวัตกรรมบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนทุกระดับ (Inclusive Healthcare Innovation) และส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises)



แผนภาพที่ 9 ความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 1

## ยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์โดยบูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน (Boosting Research Excellence Including Basic and Applied Sciences Using One Health Integration for Sustainability)

ผลักดันการนำผลงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ทันสมัยสู่ความเป็นเลิศ ตรงตามความต้องการ และมีศักยภาพในการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริการทางสุขภาพของประชาชน โดยมุ่งเน้นที่ 4 กลุ่มโรคคือ โรคมะเร็ง โรคหัวใจและหลอดเลือด โรกระบบทางเดินอาหาร และโรคกระดูกและกล้ามเนื้อ โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน ชาติและนานาชาติ ทั้งในด้านการป้องกัน ส่งเสริม รักษา รวมทั้งการฟื้นฟูสุขภาพกายและใจ เพื่อช่วยแก้ปัญหาสุขภาพของประชาชนทุกระดับอย่างเชื่อมโยงทั้งมิติสุขภาพคน สุขภาพสัตว์ และสุขภาพสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวมที่ยั่งยืน ประสานการตั้งรับโรคอุบัติใหม่อย่างเป็นระบบ และเป็น Social Lab ของประชาชนในพื้นที่ ดำเนินการโดยทีมสหวิชาชีพซึ่งเป็นจุดแข็งของ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คือ แพทย์ พยาบาล สัตวแพทย์ นักวิทยาศาสตร์สุขภาพ และผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพอื่น ๆ ที่มีสมรรถนะด้านสุขภาพหนึ่งเดียวร่วมกับพันธมิตรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงระดับนานาชาติ ร่วมเป็นเครือข่ายที่ทำให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือ ทั้งทางตรงและทางอ้อม สนับสนุนให้ระบบดูแลสุขภาพของประเทศมีความเข้มแข็งและลดความเหลื่อมล้ำในระยะยาว ประชาชนทุกระดับได้รับและเข้าถึงการบริการสุขภาพ โดยมีเป้าประสงค์ดังนี้

**O2 (1)** สร้างสรรค์ผลงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ที่เป็นเลิศใน 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน

**O2 (2)** สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงาน มีแนวคิดสร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

**O2 (3)** ใช้อุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวบูรณาการสหวิชาชีพองค์รวม (One Health Approach) และอุทยานวิทยาศาสตร์ในพื้นที่เป้าหมาย รังสรรค์นวัตกรรมในด้านที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีศักยภาพ

เป้าประสงค์หลักแต่ละข้อได้กำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Result: KR) ที่ต้องทำให้สำเร็จในปี 2570 ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จภายในปี 2570

เป้าประสงค์หลัก (O)	ผลลัพธ์ที่สำคัญ (KR)
<p>O2 (1): สร้างสรรค์ผลงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ที่เป็นเลิศใน 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 2A: มีผลงานวิจัย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของผลงานวิจัยทั้งหมดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาของสังคมและชุมชน</li> <li>• KR 2B: มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับ 4 กลุ่มโรคที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติมีค่าดัชนี Citation สูงสุดติดอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศ</li> <li>• KR 2C: ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารที่อยู่ใน Q1-Q2 เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี</li> </ul>
<p>O2 (2): สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานมีแนวคิดสร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 2D: จำนวนบุคลากรสายวิชาการของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยระดับนานาชาติ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์</li> <li>• KR 2E: ร้อยละ 80 ของผลงานวิจัยที่เกิดจากการพัฒนางานประจำ (R2R) สามารถเพิ่มผลิตภาพ หรือคุณภาพของการทำงานได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10</li> <li>• KR 2F: ผลงานวิจัยที่เกิดขึ้นในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้ถูกนำไปใช้ในการวางนโยบายในการพัฒนาประเทศ ไม่น้อยกว่า 3 ผลงาน</li> </ul>
<p>O2 (3): ใช้อุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวบูรณาการสหวิชาชีพองค์รวม (One Health Approach) และอุทยานวิทยาศาสตร์ในพื้นที่เป้าหมาย รั้งสรรคนวัตกรรมในด้านที่ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 2G: ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ มีปัญหาสุขภาพ 4 กลุ่มโรคลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25)</li> <li>• KR 2H: ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ มีปัญหาเชื้อดื้อยาและโรคติดต่อจากสัตว์สู่คนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25)</li> <li>• KR 2I: เกษตรกรและผู้ประกอบการบริเวณรอบอุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวและโรงพยาบาลสัตว์ศรีสว่างควัฒน วิทยาเขตเจ้าฟ้าจุฬารักษ์พนารักษ์ ปากช่อง ได้รับการดูแลช่วยเหลือด้านการพัฒนาความรู้ สร้างงานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ไม่น้อยกว่า 5,000 ครั้งเรือนหรือแห่ง</li> </ul>

เป้าประสงค์หลัก (O)	ผลลัพธ์ที่สำคัญ (KR)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>KR 2J: มูลค่าการลงทุนร่วมพัฒนานวัตกรรมจากภาคเอกชน ในอุทยานวิทยาศาสตร์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของการลงทุนจากราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์</li> </ul>

ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักทั้ง 3 ข้อ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ได้กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ที่ต้องเร่งขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรมภายใน 6 ปีข้างหน้า ดังนี้

## แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ในยุทธศาสตร์ที่ 2

**แผนงานที่ 2.1** การสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว

**แผนงานที่ 2.2** การส่งเสริมประชาคมราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ให้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม

**แผนงานที่ 2.3** การพัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวและบูรณาการการบริการสุขภาพครบวงจรแก่ประชาชน

แต่ละแผนงานมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญดังแสดงในตารางที่ 6

### ตารางที่ 6 แผนงานเชิงกลยุทธ์และแนวทางดำเนินการที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic packages)	แนวทางดำเนินการ
2.1 การสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริม One Health System ในหลายมิติ ครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน ชาติและนานาชาติ ทั้งในด้านการป้องกันการส่งเสริม การรักษา รวมทั้งการฟื้นฟูสุขภาพกายและใจ</li> <li>ส่งเสริมการวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยการมีส่วนร่วมของภาคสังคมและชุมชน</li> <li>สนับสนุน Research Cluster เพื่อให้เกิด Research Excellence ด้านวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ 4 กลุ่มโรค ให้เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ นำมาซึ่งความร่วมมือระดับนานาชาติ แบ่งปันข้อมูล องค์ความรู้กับเครือข่าย โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี AI เพื่อรองรับการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ</li> </ul>

<p><b>แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic packages)</b></p>	<p><b>แนวทางดำเนินการ</b></p>
<p>2.2 การส่งเสริมประชาคมราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ให้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาความรู้และทักษะการสร้างงานวิจัยขั้นสูงหรือเฉพาะทาง และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research : R2R) แก่บุคลากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง</li> <li>• พัฒนาระบบนิเวศวิจัยให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมของบุคลากรและนักศึกษา และรองรับการเกิด New Research Cluster เช่น จัดตั้งห้องปฏิบัติการใหม่ ๆ การลงทุนเครื่องมือวิทยาศาสตร์ขั้นสูง ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และแหล่งสารสนเทศที่สนับสนุนการสร้างงานวิจัยต่าง ๆ เป็นต้น</li> <li>• การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยระยะสั้นแก่อาจารย์และนักวิจัยรุ่นใหม่-กลาง</li> <li>• การแลกเปลี่ยนและส่งเสริมให้บุคลากรราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ได้มีโอกาสไปร่วมทำงานวิจัยเฉพาะทางกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ</li> <li>• จัดการประชุมวิชาการเพื่อสร้างสรรค์การเรียนรู้และบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดภายในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการประชุมวิชาการระดับนานาชาติด้าน Research Excellence วิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ 4 กลุ่มโรค หรืองานวิจัยทางการแพทย์ งานเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยบุคลากรกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ จัดกิจกรรมแสดงผลงานวิจัยและวิชาการของบุคลากรราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ประจำปี เป็นต้น</li> <li>• เพิ่มจำนวนนักวิจัยสำเร็จรูปอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มจำนวนผลงานวิจัยของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์อย่างก้าวกระโดด</li> <li>• ยกย่องเชิดชูอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ หรือนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ</li> </ul>
<p>2.3 การพัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์ให้เป็นเสมือน Social Lab หรือ เขตเศรษฐกิจนวัตกรรมในพื้นที่เป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์ ให้เป็นเสมือน Social Lab ของประชาชน หรือให้เป็นเขตเศรษฐกิจนวัตกรรมในพื้นที่เป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์</li> <li>• พัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์จาก Facilities และโรงงานผลิตยาและวัคซีนไปสู่อุทยานวิทยาศาสตร์</li> <li>• เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม</li> </ul>

แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic packages)	แนวทางดำเนินการ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บูรณาการบริการวิชาการและบริการสุขภาพด้วยผลงานวิจัยตามแนวคิดสุขภาพหนึ่งเดียวที่เข้าถึงประชาชนทุกระดับ</li> <li>• พัฒนาระบบ Prevention และ Promotion เพื่อสุขภาพที่ดีและเท่าเทียม โดยใช้ AI</li> <li>• สร้างความเป็นเลิศด้านบริการสุขภาพ ทั้งคน สัตว์ และสิ่งแวดล้อมตามหลักสุขภาพหนึ่งเดียว</li> <li>• พัฒนาระบบ Big Data Network ของ One Health</li> </ul>

โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้ดังแผนภาพที่ 10 ดังนี้



## 2 สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์โดย บูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน

O2(1): สร้างสรรค์ผลงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ที่เป็นเลิศใน 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health) ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน

- 2A: มีผลงานวิจัย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของผลงานวิจัยทั้งหมดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาของสังคมและชุมชน
- 2B: มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับ 4 กลุ่มโรคที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติมีค่าดัชนี Citation สูงสุดติดอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศ
- 2C: ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารที่อยู่ใน Q1-Q2 เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

O2(2): สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงาน มีแนวคิดสร้างงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

- 2D: จำนวนบุคลากรสายวิชาการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยระดับนานาชาติ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- 2E: ร้อยละ 80 ของผลงานวิจัยที่เกิดจากการพัฒนางานประจำ (R2R) สามารถเพิ่มผลิตภาพ หรือคุณภาพของการทำงานได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10
- 2F: ผลงานวิจัยที่เกิดขึ้นในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ถูกนำไปใช้ในการวางนโยบายในการพัฒนาประเทศ ไม่น้อยกว่า 3 ผลงาน

O2(3): ใช้อุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวบูรณาการสหวิชาชีพองค์รวม (One Health Approach) และอุทยานวิทยาศาสตร์ในพื้นที่เป้าหมายรังสรรค์นวัตกรรมในด้านที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีศักยภาพ

- 2G: ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีปัญหาสุขภาพ 4 กลุ่มโรคลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25)
- 2H: ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีปัญหาเชื้อดื้อยาและโรคติดต่อจากสัตว์สู่คนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25)
- 2I: เกษตรกรและผู้ประกอบการบริเวณรอบอุทยานวิทยาศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวและโรงพยาบาลสัตว์ศรีสว่างควัฒน วิทยาเขตเจ้าฟ้าจุฬาภรณ์พนาภิรักษ์ ปากช่อง ได้รับการดูแลช่วยเหลือด้านการพัฒนาความรู้ สร้างงานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ไม่น้อยกว่า 5,000 ครั้ง/เดือนหรือแห่ง
- 2J: มูลค่าการลงทุนร่วมพัฒนานวัตกรรมจากภาคเอกชน ในอุทยานวิทยาศาสตร์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของการลงทุนจากราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

2.1 การสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ 4 กลุ่มโรค โดยบูรณาการงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และงานวิจัยสุขภาพหนึ่งเดียว

- ส่งเสริม One Health System ในหลายมิติ ครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน ชาติและนานาชาติ ทั้งในด้านการป้องกัน การส่งเสริม การรักษารวมทั้งการฟื้นฟูสุขภาพกายและใจ
- ส่งเสริมการวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยการมีส่วนร่วมของภาคสังคมและชุมชน
- สนับสนุน Research Cluster เพื่อให้เกิด Research Excellence ด้านวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ 4 กลุ่มโรค ให้เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ นำมาซึ่งความร่วมมือระดับนานาชาติ แบ่งปันข้อมูล องค์ความรู้กับเครือข่าย โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี AI เพื่อรองรับการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.2 การส่งเสริมประชาคมราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ให้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม

- พัฒนาความรู้และทักษะการสร้างงานวิจัยขั้นสูงหรือเฉพาะทาง และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research : R2R) แก่บุคลากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง
- พัฒนาระบบนิเวศวิจัยให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมของบุคลากรและนักศึกษา และรองรับการเกิด New Research Cluster
- การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยระยะสั้นแก่อาจารย์และนักวิจัยรุ่นใหม่-กลาง
- การแลกเปลี่ยนและส่งเสริมให้บุคลากรราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้มีโอกาสไปร่วมทำงานวิจัยเฉพาะทางกับหน่วยงานหรือสถาบัน การศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ
- จัดการประชุมวิชาการเพื่อสร้างสรรค์การเรียนรู้และบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์อย่างต่อเนื่อง
- เพิ่มจำนวนนักวิจัยสำเร็จรูปอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มจำนวนผลงาน วิจัยของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์อย่างก้าวกระโดด
- ยกย่องเชิดชูอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพหรือนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ

2.3 การพัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์ ให้เป็นเสมือน Social Lab หรือเขตเศรษฐกิจนวัตกรรมในพื้นที่เป้าหมาย

- พัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์ ให้เป็นเสมือน Social Lab ของประชาชน หรือให้เขตเศรษฐกิจนวัตกรรมในพื้นที่เป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- พัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์จาก Facilities และโรงงานผลิตยาและวัคซีนไปสู่อุทยานวิทยาศาสตร์
- เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- บูรณาการบริการวิชาการและบริการสุขภาพด้วยผลงานวิจัยตามแนวคิดสุขภาพหนึ่งเดียวที่เข้าถึงประชาชนทุกระดับ
- พัฒนาระบบ Prevention และ Promotion เพื่อสุขภาพที่ดีและเท่าเทียม โดยใช้ AI
- สร้างความเป็นเลิศด้านบริการสุขภาพ ทั้งคน สัตว์ และสิ่งแวดล้อม ตามหลักสุขภาพหนึ่งเดียว
- พัฒนาระบบ Big Data Network ของ One Health

แผนภาพที่ 10 ความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 2

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์สู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Revolutionizing Digital and AI-Based Campus)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จะตอบโจทย์ความต้องการของสังคมเรื่องการบริการสุขภาพ การศึกษา และการวิจัยตามปรัชญาเป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต ด้วยการขยายการให้บริการทางการแพทย์ ประสิทธิภาพสูงแก่ประชาชนทุกระดับโดยการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ อีกทั้งนำ เทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้เพิ่มศักยภาพการศึกษาและการวิจัย พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากร บุคคล การบริหารจัดการ และบูรณาการทางข้อมูลรองรับ Digital Ecosystem เพื่อความเป็นเลิศ อย่างยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ดังนี้

**O3 (1)** ปรับเปลี่ยนการบริการหลัก การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ สุขภาพ การจัดการข้อมูล และการบริหารจัดการ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไปสู่ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture) เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**O3 (2)** สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการ บริการสุขภาพ โดยใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI)

**O3 (3)** ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีข้อมูลสุขภาพ และ Big Data ที่สามารถใช้ประโยชน์ใน การบริหารจัดการ การตัดสินใจและการวางแผนอนาคตที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์หลักแต่ละข้อได้กำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Result: KR) ซึ่งต้องทำให้สำเร็จภายในปี 2570 ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จภายในปี 2570

เป้าประสงค์ (O)	ผลลัพธ์สำคัญ (KR)
O3 (1) ปรับเปลี่ยนการบริการหลัก การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการสุขภาพ การจัดการข้อมูล และการบริหารจัดการของราช วิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไปสู่ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture) เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่ม เข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>KR 3A: กิจกรรมจัดการเรียนการสอน/การวิจัย/การบริการ สุขภาพ/การจัดการข้อมูล/การบริหารจัดการ เป็นระบบ Digital-based ที่มีผลสัมฤทธิ์ขั้นสูง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</li> <li>KR 3B: นักศึกษา และบุคลากรในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทุก ระดับมีทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ในระดับ ที่ ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 100 ที่ตอบสนองต่อ พันธกิจหลักของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</li> </ul>

เป้าประสงค์ (O)	ผลลัพธ์สำคัญ (KR)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 3C: บริการ Cloud-based ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เปิดกว้างให้ผู้รับบริการด้านสุขภาพทุกคนเข้าถึงได้</li> </ul>
<p>O3 (2) สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพ โดยใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 3D: มีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่เพิ่มศักยภาพการศึกษาและการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญ (AI-Assisted Virtual Classroom Engagement and Research)</li> <li>• KR 3E: ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการให้บริการสุขภาพใน 4 กลุ่มโรคที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในการให้บริการ ได้อย่างมีนัยสำคัญ (AI-Assist Healthcare Services in 4 Excellent Centers; Cancer, Cardiovascular Disease, GI, Orthopedic and PMR)</li> </ul>
<p>O3 (3) ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีข้อมูลสุขภาพ และ Big Data ที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการวางแผนอนาคตที่มีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 3F: มีฐานข้อมูลสุขภาพกลาง ที่มีการจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ (Health Data Catalogue) สามารถใช้ร่วมกันได้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและวิชาชีพ และเพิ่ม Productivity บุคลากร และแลกเปลี่ยนข้อมูลสุขภาพร่วมกับคู่ความร่วมมือ</li> <li>• KR 3G: มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูล Big Data เพื่อใช้ในการกำหนด Policy ของ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ขับเคลื่อนและจัดทำนโยบายด้าน Health System</li> </ul>

ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักทั้ง 3 ข้อ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ที่ต้องเร่งขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรมภายใน 6 ปีข้างหน้าดังนี้

### แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ในยุทธศาสตร์ที่ 3

**แผนงานที่ 3.1** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับ Digital Campus

**แผนงานที่ 3.2** การพัฒนาระบบการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ และศักยภาพบุคลากรให้มี Digital Skills & Culture ที่รองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture)

**แผนงานที่ 3.3** การมีศูนย์ข้อมูลกลาง CRA Data and Analytic Center

**แผนงานที่ 3.4** การใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสร้างความเป็นเลิศ เพิ่มศักยภาพในการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพ (AI Adoption for Health Services, Education and Research)

แต่ละแผนงานมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญดังแสดงในตารางที่ 8

**ตารางที่ 8** แผนงานเชิงกลยุทธ์และแนวทางดำเนินการที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3

แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)	แนวทางดำเนินการ
3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับ Digital Campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Common Facilities) เพื่อรองรับ Digital Ecosystem</li> </ul>
3.2 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ และศักยภาพบุคลากรให้มี Digital Skills & Culture ที่รองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่อะบบ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital-Human Transformation พัฒนาคนกับดิจิทัลไปด้วยกันให้เกิดเป็นสังคมดิจิทัล</li> <li>สร้างศูนย์การเรียนรู้และวิจัยเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษาเจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ (Learning Innovation Institute) พัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้เพื่อการศึกษา การวิจัย และการบริการด้านสุขภาพ</li> <li>พัฒนาศักยภาพ ทักษะและความสามารถอาจารย์ในด้านการใช้ Learning Innovation เพื่อยกระดับการจัดการศึกษารูปแบบใหม่</li> </ul>
3.3 การมีศูนย์ข้อมูลกลาง CRA Data and Analytic Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้าง Pool ของผู้เชี่ยวชาญด้าน Data Analytic ขึ้นในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</li> <li>สร้างศูนย์ข้อมูลกลางสำหรับจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำ Data Catalogue</li> <li>มีแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>ส่งเสริมการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์</li> </ul> </li> <li>Data Exchange Platform</li> </ul>
3.4 การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสร้างความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบและอุปกรณ์ AI เพื่อสนับสนุนการศึกษา การวิจัย และการบริการด้านสุขภาพ</li> </ul>

<b>แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)</b>	<b>แนวทางดำเนินการ</b>
เป็นเลิศ เพิ่มศักยภาพในการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพ (AI Adoption for Health Services, Education and Research)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (World-class Collaborators)</li> <li>• Strategic Partner (AI Provider)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Network</li> <li>• Visiting Professor</li> <li>• โครงการความร่วมมือและถ่ายทอดเทคโนโลยี</li> </ul> </li> </ul>

โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้ดังแผนภาพที่ 11 ดังนี้

### 3 ปฏิรูปราชวิทยาลัยจุฬารักษ์สู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์

O3(1): ปรับเปลี่ยนการบริการหลัก การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการสุขภาพ การจัดการข้อมูลและการบริหารจัดการของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ไปสู่ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture) เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

O3(2): สร้างความเป็นเลิศ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพ โดยใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI)

O3(3): ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีข้อมูลสุขภาพและ Big Data ที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ การตัดสินใจและการวางแผนอนาคตที่มีประสิทธิภาพ

3A: กิจกรรมจัดการเรียนการสอน/การวิจัย/การบริการสุขภาพ/การจัดการข้อมูล/การบริหารจัดการ เป็นระบบ Digital-based ที่มีผลสัมฤทธิ์ขั้นสูง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80  
 3B: นักศึกษา และบุคลากรในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ทุกระดับมีทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ในระดับที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูง ร้อยละ 100 ที่ตอบสนองต่อพันธกิจหลักของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์  
 3C: บริการ Cloud-based ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์เปิดกว้างให้ ผู้รับบริการด้านสุขภาพทุกคนเข้าถึงได้

3D: มีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่เพิ่มศักยภาพ การศึกษาและการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญ (AI-Assisted Virtual Classroom Engagement and Research)  
 3E: ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการให้บริการสุขภาพใน 4 กลุ่มโรคที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในการให้บริการ ได้อย่างมีนัยสำคัญ (AI-Assist Healthcare Services in 4 Excellent Centers; Cancer, Cardiovascular Disease, GI, Orthopedic and PMR)

3F: มีฐานข้อมูลสุขภาพกลาง ที่มีการจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ (Health Data Catalogue) สามารถใช้ร่วมกันได้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและวิชาชีพ และเพิ่ม Productivity บุคลากร และแลกเปลี่ยนข้อมูลสุขภาพร่วมกับคู่ความร่วมมือ  
 3G: มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูล Big Data เพื่อใช้ในการกำหนด Policy ของ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ขับเคลื่อนและจัดทำนโยบายด้าน Health System

**3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับ Digital Campus**  
 • พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Common Facilities) เพื่อรองรับ Digital Ecosystem

**3.2 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ และศักยภาพบุคลากรให้มี Digital Skills & Culture ที่รองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Ecosystem (Human, Infrastructure, Technology, Culture)**  
 • Digital-Human Transformation พัฒนาคอนกับดิจิทัลไปด้วยกันให้เกิดเป็นสังคมดิจิทัล  
 • สร้างศูนย์การเรียนรู้และวิจัยเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา เจ้าฟ้าจุฬารักษ์ (Learning Innovation Institute) พัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ เพื่อการศึกษา การวิจัย และการบริการด้านสุขภาพ  
 • พัฒนาศักยภาพ ทักษะและความสามารถอาจารย์ในด้านการใช้ Learning Innovation เพื่อยกระดับการจัดการศึกษารูปแบบใหม่

**3.3 การมีศูนย์ข้อมูลกลาง CRA Data and Analytic Center**  
 • สร้าง Pool ของผู้เชี่ยวชาญด้าน Data Analytic ขึ้นใน ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์  
 • สร้างศูนย์ข้อมูลกลางสำหรับจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)  
 ▪ จัดทำ Data Catalogue  
 ▪ มีแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล  
 ▪ ส่งเสริมการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์  
 • Data Exchange Platform

**3.4 การใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสร้างความเป็นเลิศ เพิ่มศักยภาพในการศึกษา การวิจัย และการบริการสุขภาพ (AI Adoption for Health Services, Education and Research)**  
 • มีระบบและอุปกรณ์ AI เพื่อสนับสนุนการศึกษา การวิจัย และการบริการด้านสุขภาพ  
 • คู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (World-Class Collaborators)  
 • Strategic Partner (AI Provider)  
 ▪ Network  
 ▪ Visiting Professor  
 ▪ โครงการความร่วมมือและถ่ายทอดเทคโนโลยี

แผนภาพที่ 11 ความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 3

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบองค์กรสมรรถนะสูงทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

### (Reinforcing Smart System, Smart People and Smart Workplace)

ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต โดยการปฏิรูปให้เป็น Totally Digitalized Organization โดยเร็ว เพื่อยกระดับการทำงานและโครงสร้างที่มี Agility ปรับตัวตามบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิรูประบบการเงินการคลังให้มีกระบวนการที่เอื้อต่อการทำงานทุกด้าน ปฏิรูปกำลังคนในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นทางการเงิน เพื่อให้เกิดเสถียรภาพและความยั่งยืน ผลักดันเรื่องการพัฒนากำลังคนทั้งมิติความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อสร้างความเข้มแข็งในสาขานั้น ๆ มิติด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง มิติภาวะผู้นำ มิติด้านการคิดเพื่อพัฒนานวัตกรรม มีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างระบบนิเวศในการทำงานภายในองค์กรให้เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ มีสถานที่ทำงานและระบบที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน พัฒนางาน และการปฏิบัติการกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและวิชาชีพโดยใช้เทคโนโลยีและ ปัญญาประดิษฐ์เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยมีเป้าประสงค์ดังนี้

**O4 (1)** ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

**O4 (2)** สร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความคล่องตัวและมีธรรมาภิบาล

**O4 (3)** สร้างบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีสมรรถนะสูงตามสาขางาน มีคุณลักษณะตามค่านิยมหลัก (Core Value) ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ คือ ทักษะสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน เรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง มีคุณธรรมและจริยธรรม และมีระบบบริหารบุคลากรที่เอื้อให้มี synergy ภายในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

**O4 (4)** เสริมเสถียรภาพทางการเงิน การคลัง ให้มีความมั่นคงในระยะยาว

เป้าประสงค์หลักแต่ละข้อได้กำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Result: KR) ซึ่งต้องทำให้สำเร็จภายในปี 2570 ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จภายในปี 2570

เป้าประสงค์ (O)	ผลลัพธ์สำคัญ (KR)
<p>O4 (1) ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 4A: ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์องค์กรคุณภาพแห่งชาติ (TQA)</li> <li>• KR 4B: ทุกหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพ</li> <li>• KR 4C: ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้ผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของแต่ละหน่วยงาน</li> <li>• KR 4D: มีโครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีลำดับชั้นการสั่งการสั้น มีบูรณาการในการทำงาน ไม่เป็นไซโล มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว</li> </ul>
<p>O4 (2) สร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความคล่องตัวและมีธรรมาภิบาล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 4E: ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์สร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่ม Productivity</li> <li>• KR 4F: Clusters ของกลุ่มงาน มี Synergy และ Serve ระบบคุณภาพ ในระยะเวลา 2 ปี</li> <li>• KR 4G: ระบบการเงินและงบประมาณสามารถตอบสนองโครงการที่เป็น Multi- years ได้อย่างคล่องตัว ทันเวลา ไม่เป็นภาระโดยไม่จำเป็น</li> <li>• KR 4H: มีวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ที่มีประสิทธิผล</li> </ul>
<p>O4 (3) สร้างบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีสมรรถนะสูงตามสาขางาน มีคุณลักษณะตามค่านิยมหลัก (Core Value) ของ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ คือ ทักษะสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน เรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง มีคุณธรรมและจริยธรรม และมีระบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KR 4I: บุคลากรทุกระดับในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีศักยภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ</li> <li>• KR 4J: บุคลากรทุกระดับในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ร้อยละ 80 มีคุณลักษณะสอดคล้องกับค่านิยมหลัก ทำงานและเกิดผลลัพธ์ พัฒนาศักยภาพงาน เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อ Improve Performance</li> <li>• KR 4K: เกิด Workforce Engagement Level 1 (Highly Engaged)</li> </ul>



เป้าประสงค์ (O)	ผลลัพธ์สำคัญ (KR)
บริหารบุคลากรที่เอื้อให้มี synergy ภายในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>KR 4L: บุคลากรปฏิบัติงานข้ามหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ในตำแหน่งที่ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์กำหนด</li> </ul>
O4 (4) เสริมเสถียรภาพทางการเงิน การคลังให้มีความมั่นคงในระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> <li>KR 4M: ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีแหล่งรายได้ที่หลากหลาย นอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐในสัดส่วนที่เหมาะสม ตามสถานการณ์ เช่น การสร้างนวัตกรรม ทุน วิจัย และบริการวิชาการและวิชาชีพ เป็นต้น</li> </ul>

ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักทั้ง 4 ข้อ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ที่ต้องเร่งขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรมภายใน 6 ปีข้างหน้าดังนี้

### แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) ในยุทธศาสตร์ที่ 4

**แผนงานที่ 4.1** การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่

**แผนงานที่ 4.2** การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่

**แผนงานที่ 4.3** การบริหารจัดการคนให้มีสมรรถนะสูง

**แผนงานที่ 4.4** การพัฒนาความสมดุลของแหล่งรายได้ที่สอดคล้องกับปรัชญาของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน

แต่ละแผนงานมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญดังแสดงในตารางที่ 10

**ตารางที่ 10** แผนงานเชิงกลยุทธ์และแนวทางดำเนินการที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4

แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)	แนวทางดำเนินการ
4.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redesign ออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ด้วยนักบริหารมืออาชีพ</li> <li>เร่งรัดให้ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์เป็น Totally Digitalized Organization โดยเร็ว</li> <li>Re Engineering ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ รวมถึงปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญ</li> </ul>

<p>แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)</p>	<p>แนวทางดำเนินการ</p>
<p>4.2 การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deregulation/Reregulation Redesign Workflow , พัฒนา Digital Workflow with Agile Algorithm</li> <li>• พัฒนา Digital 3 เรื่อง                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Communication System</li> <li>2) Digital Budgeting Tools</li> <li>3) Digital Procurement Process</li> </ol> </li> <li>• ส่งเสริม Process Innovation</li> <li>• พัฒนาระบบจัดการความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร</li> </ul>
<p>4.3 การบริหารจัดการคนให้มีสมรรถนะสูง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสอดคล้องกับตำแหน่งงานด้วยวิธีการ Talent Pool โดยการ Build, Buy, Borrow</li> <li>• Redeployment - กำหนด Career Ladder ให้บุคลากรทุกสาขา เพื่อให้เกิด Learning and Growth และความก้าวหน้าทางอาชีพ</li> <li>• มี Leadership Succession Plan</li> <li>• มีการพัฒนาคนในองค์กรให้มี Characteristic ตาม Core Value: for All, for Public, มี Social Concern</li> <li>• Workplace and Ecosystem and Co Working Space และมี Physical Campus ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน</li> <li>• จัดให้มีระบบแต่งตั้งตำแหน่งร่วม (Joint Appointment) ระหว่างหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์</li> </ul>
<p>4.4 การพัฒนาความสมดุลของแหล่งรายได้ที่สอดคล้องกับปรัชญาของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้คนในองค์กรสร้างรายได้เพิ่มจากเงินงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ เช่น การสร้างนวัตกรรม ทุนวิจัยและบริการวิชาการและวิชาชีพ เป็นต้น</li> </ul>

<p>แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages)</p>	<p>แนวทางดำเนินการ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากระบวนการลดรายจ่ายและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> </ul>

โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 4 ได้ดังแผนภาพที่ 12 ดังนี้

## 4 พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

O4(1): ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

O4(2): สร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความคล่องตัวและมี ธรรมภิบาล

O4(3): สร้างบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีสมรรถนะสูงตามสาขางาน มีคุณลักษณะตามค่านิยมหลัก (Core Value) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คือ ทักษะสูงมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน เรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง มีคุณธรรมและจริยธรรม และมีระบบบริหารบุคลากรที่เอื้อให้มี synergy ภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

O4(4): เสริมเสถียรภาพทางการเงิน การคลัง ให้มีความมั่นคงในระยะยาว

<p>4A: ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์องค์กรคุณภาพแห่งชาติ (TQA)</p> <p>4B: ทุกหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพ</p> <p>4C: ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของแต่ละหน่วยงาน</p> <p>4D: มีโครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีลำดับขั้นการสั่งการสั้น มีบูรณาการในการทำงาน ไม่เป็นไซโล มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว</p>	<p>4E: ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์สร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่ม Productivity</p> <p>4F: Clusters ของกลุ่มงาน มี Synergy และ Serve ระบบคุณภาพ ในระยะเวลา 2 ปี</p> <p>4G: ระบบการเงินและงบประมาณสามารถตอบสนองโครงการที่เป็น Multi-years ได้อย่างคล่องตัว ทันเวลา ไม่เป็นภาระโดยไม่จำเป็น</p> <p>4H: มี PDCA ที่มีประสิทธิผล</p>	<p>4I: บุคลากรทุกระดับในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีศักยภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ</p> <p>4J: บุคลากรทุกระดับในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ร้อยละ 80 มีคุณลักษณะสอดคล้องกับค่านิยมหลัก ทำงานและเกิดผลลัพธ์ พัฒนาศักยภาพงาน เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อ Improve Performance</p> <p>4K: เกิด Workforce Engagement Level 1 (Highly Engaged)</p> <p>4L: บุคลากรปฏิบัติงานข้ามหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในตำแหน่งที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์กำหนด</p>	<p>4M: ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีแหล่งรายได้ที่หลากหลายนอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐในสัดส่วนที่เหมาะสม ตามสถานการณ์ เช่น การสร้างนวัตกรรม ทูนวิจัย และบริการวิชาการและวิชาชีพ เป็นต้น</p>
---	--	--	---

<p><b>4.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redesign ออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ด้วยนักบริหารมืออาชีพ</li> <li>เร่งรัดให้ราชวิทยาลัยเป็น Totally Digitalized Organization โดยเร็ว</li> <li>Reengineering ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ รวมถึงปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญ</li> </ul>	<p><b>4.2 การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deregulation/Reregulation</li> <li>Redesign Workflow; พัฒนา Digital Workflow with Agile Algorithm</li> <li>พัฒนา Digital 3 เรือง                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Communication System</li> <li>2) Digital Budgeting Tools</li> <li>3) Digital Procurement Process</li> </ol> </li> <li>ส่งเสริม Process Innovation</li> <li>พัฒนาระบบจัดการความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร</li> </ul>	<p><b>4.3 การบริหารจัดการคนให้มีสมรรถนะสูง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสอดคล้องกับตำแหน่งงานด้วยวิธีการ Talent Pool โดยการ Build, Buy, Borrow</li> <li>Redeployment - กำหนด Career Ladder ให้บุคลากรทุกสาขาเพื่อให้เกิด Learning and Growth และความก้าวหน้าทางอาชีพ</li> <li>มี Leadership Succession Plan</li> <li>มีการพัฒนาคนในองค์กรให้มี Characteristic ตาม Core Value: for All, for Public, มี Social Concern</li> <li>Workplace and Ecosystem and Co Working Space และมี Physical Campus ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน</li> <li>จัดให้มีระบบแต่งตั้งตำแหน่งร่วม (Joint Appointment) ระหว่างหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</li> </ul>	<p><b>4.4 การพัฒนาความสมดุลของแหล่งรายได้ที่สอดคล้องกับปรัชญาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้คนในองค์กรสร้างรายได้เพิ่มจากเงินงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ เช่น การสร้างนวัตกรรม ทูนวิจัย และบริการวิชาการและวิชาชีพ เป็นต้น</li> <li>พัฒนาระบบการลดรายจ่ายและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> </ul>
---	---	---	---

แผนภาพที่ 12 ความเชื่อมโยงของแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Packages) กับเป้าประสงค์หลัก (Objective) ของยุทธศาสตร์ที่ 4

## บทที่ 4

# แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระบบการติดตาม และประเมินผล

การวางกลไกและวิธีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้นำไปสู่การพัฒนางานองค์กรตามทิศทางและเป้าหมายกำหนดไว้และการวางระบบการติดตามและประเมินผล นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ โดยเมื่อสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้เห็นชอบยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2565-2570 ฉบับนี้แล้ว สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์อาจพิจารณากำหนดให้มีกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดเอกภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการขับเคลื่อนสำคัญนั้นเริ่มจากสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์เห็นชอบยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โดยมีคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นกลไกขับเคลื่อนและรายงานการดำเนินงานต่อสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ทั้งผลการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน และผลการดำเนินงานในระดับแผนงานทั้ง 15 แผน โดยผู้บริหารราชวิทยาลัยจะมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับแผนงานดังกล่าว ตลอดจนกลไกการขับเคลื่อนอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในแผนภาพที่ 13

ทั้งนี้กลไกสำคัญที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดการติดตาม ประเมินผล ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ที่เรียกว่ากลไก MESA (Monitoring, Evaluation, Steering and Assisting) ซึ่งเป็นกลไกที่ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์จำเป็นต้องจัดตั้งขึ้นเพื่อ

1) กลไกติดตามความก้าวหน้า (Monitoring) ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฉบับนี้ อย่างเป็นกลาง และสื่อสาร/รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ และประชาคมราชวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ

2) กลไกประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) เพื่อให้ทราบผลของการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลในการปรับแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานผลการดำเนินงานต่อสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ และประชาคม เป็นระยะ

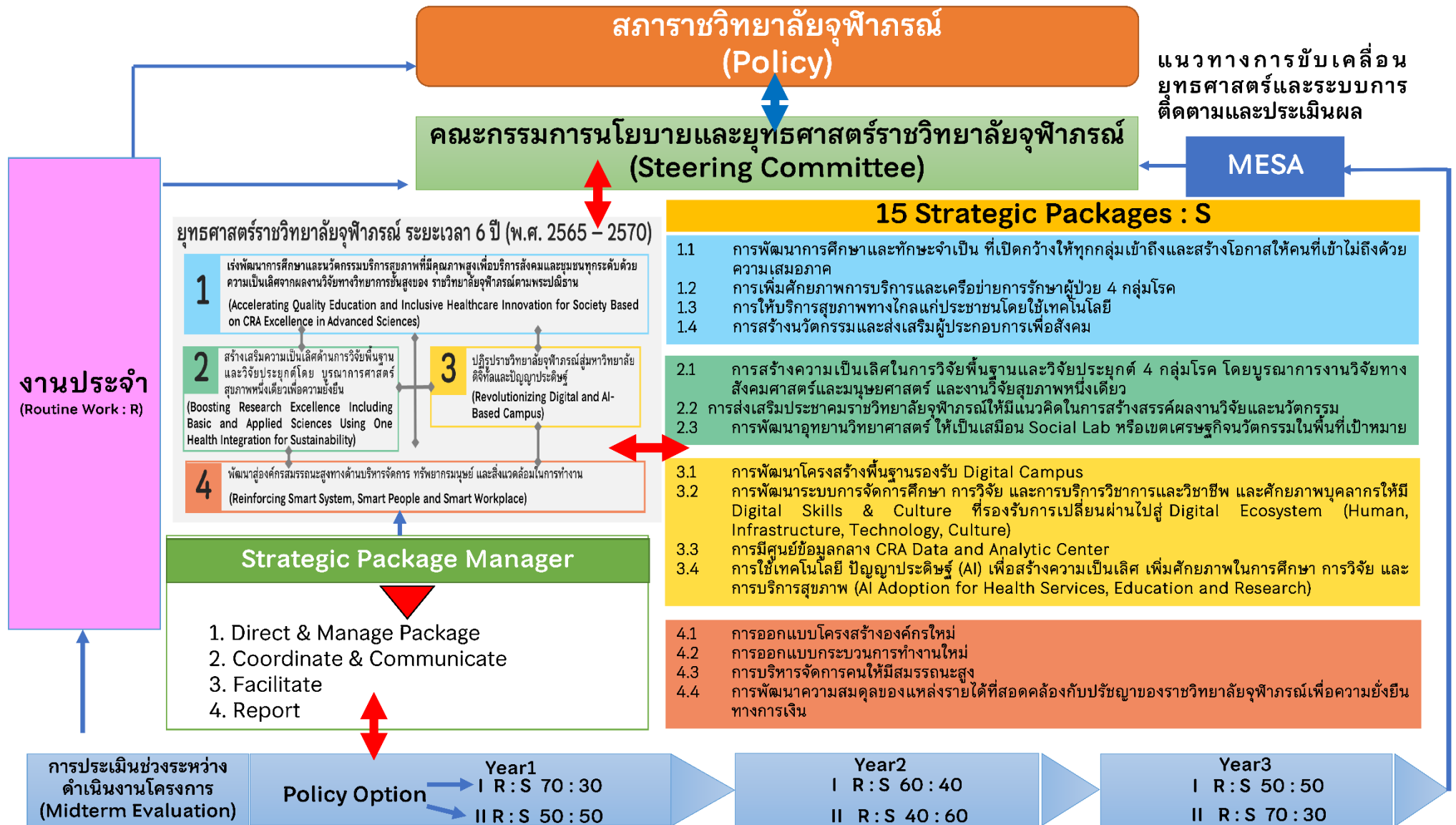
3) กลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Steering) ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการใช้กลไกนโยบาย กลไกงบประมาณ กลไกการบริหารงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) กลไกสนับสนุนการดำเนินงาน (Assisting) ทั้งการสนับสนุนเชิงนโยบาย และการสนับสนุนอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ฉบับนี้ควรมีการบริหารจัดการในลักษณะที่มีการขยับรอบแผนทุก 1 ปี (Rolling Plan) ทั้งนี้เพื่อให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วฉับพลันในแต่ละรอบปี โดยนำผลจากการติดตามประเมินความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนในแต่ละปีมาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปให้ทันสมัยเสมอ โดยขยับรอบแผนออกไปทีละ 1 ปี (Rolling) จนสิ้นสุดรอบแผนที่กำหนดคือ ปี พ.ศ.2570 แล้วให้มีการประเมินผลรอบสิ้นสุดแผนนี้ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และแผนฉบับใหม่ (พ.ศ.2571-2575) โดยมีการขยับรอบ (Rolling) ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4 การขยับรอบแผนทุก 1 ปี (Rolling plan)**

ผลการติดตามประเมินความก้าวหน้า	การปรับปรุงและขยับรอบยุทธศาสตร์และแผน
2565	2565-2570 => 2566-2571
2566	2566-2571 => 2567-2572
2567	2567-2572 => 2568-2573
2568	2568-2573 => 2569-2574
2569	2569-2574 => 2570-2575
2570 (ประเมินรอบสิ้นสุดแผน)	จัดทำยุทธศาสตร์และแผนฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2571-2575



แผนภาพที่ 13 แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัย ระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2565 – 2570) และระบบการติดตามประเมินผล

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามกลไก MESA ดังกล่าวนั้นเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ คณะกรรมการอื่นที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์แต่งตั้ง และผู้บริหารของราชวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ 1) การมีกลไกในรูปแบบ คณะกรรมการที่ช่วยสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ให้การทำหน้าที่กำกับและช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) การมอบหมายบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและอยู่ในสถานะที่สามารถระดมและใช้ทรัพยากรตลอดจนงบประมาณที่เหมาะสม สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอและได้ สัดส่วนกับความคาดหวังในการพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์ และ 4) การมีระบบการติดตามและ ประเมินผลที่เป็นระบบ ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าและสถานะการดำเนินงานได้ตลอดเวลา

การจัดระบบและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการติดตามและประเมินผล สำหรับ ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2565 - 2570 สามารถดำเนินการดังนี้

## 1. การจัดโครงสร้างและองค์ประกอบคณะกรรมการภายใต้สภाराชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

เพื่อให้เกิดเอกภาพและประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จึงเสนอให้สภाराช วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ชุด เพื่อเป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้การกำกับเชิงทิศทางจากสภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ โดยอาจเป็นการ ตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ หรือการปรับปรุงองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่คณะกรรมการบางชุดมีอยู่ แล้วในปัจจุบัน ให้ครอบคลุมยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ และมีคณะกรรมการนโยบายและ ยุทธศาสตร์ทำหน้าที่บูรณาการในภาพรวม ดังนี้

1) คณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ (กำกับและบูรณาการดูแลการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ในภาพรวม และให้คำปรึกษาต่อเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ในเรื่องนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการจัดสรรงบประมาณลงสู่ยุทธศาสตร์ ก่อนการเสนอแผนปฏิบัติงานต่อสภา ราชวิทยาลัย)

2) คณะกรรมการผลิต การพัฒนาการเรียนรู้และการให้บริการ (กำกับดูแลการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1) เป็นคณะกรรมการที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มอบหมายให้ รับผิดชอบงานด้านผลิต การพัฒนาการเรียนรู้และการให้บริการ)

3) คณะกรรมการนโยบายการวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ (กำกับดูแลการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 2)

4) คณะกรรมการนโยบายและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (กำกับดูแลการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 3)

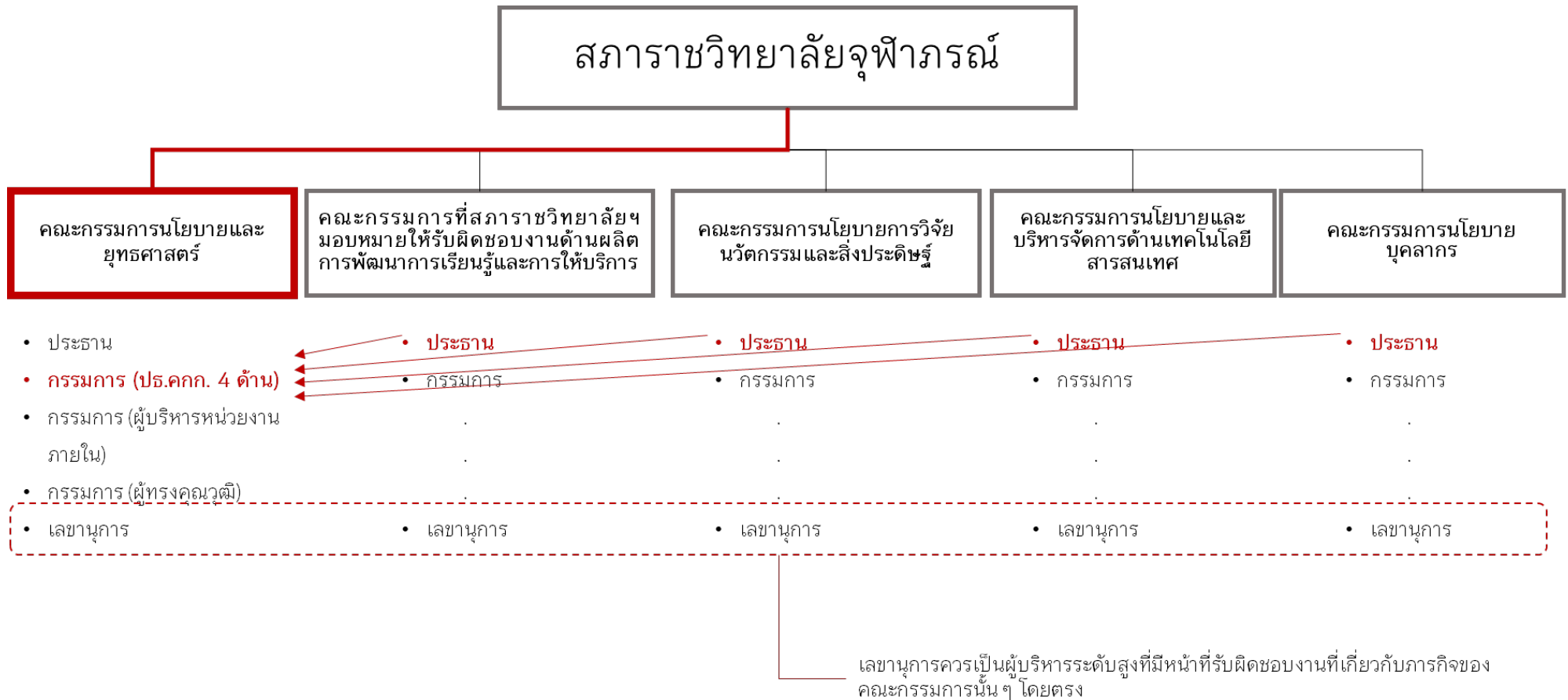


#### 5) คณะกรรมการนโยบายบุคลากร (กำกับดูแลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4)

ทั้งนี้คณะกรรมการชุดที่ 2-5 นั้น มีบทบาทหน้าที่เป็นคณะกรรมการที่กำกับดูแลการขับเคลื่อนสำหรับยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ทั้ง 4 ด้านของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

#### องค์ประกอบของคณะกรรมการ อาจมีดังต่อไปนี้

- **คณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์** อาจพิจารณาให้มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้
  - ประธานกรรมการ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์แต่งตั้ง
  - กรรมการ ที่มาจากประธานกรรมการของคณะกรรมการอื่นอีก 4 คณะ
  - กรรมการ ที่มาจากผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ
  - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
  - กรรมการและเลขานุการ (ผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถบริหารจัดการและบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์ ของ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ทั้งระบบ)
- **คณะกรรมการผลิต การพัฒนาการเรียนรู้และการให้บริการ / คณะกรรมการพัฒนาความเป็นเลิศการวิจัยและนวัตกรรม / คณะกรรมการระบบดิจิทัลข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ / คณะกรรมการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ** อาจพิจารณาให้มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้
  - ประธานกรรมการ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ แต่งตั้ง
  - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอก ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
  - กรรมการและเลขานุการ (ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบภารกิจเฉพาะด้านของ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์)



แผนภาพที่ 14 โครงสร้างและองค์ประกอบคณะกรรมการภายใต้สภाराชวิทยาลัยจุฬารัตน์ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

## 2. การมอบหมายผู้บริหารและหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการพร้อมกับเป็น Coordinating Director ของยุทธศาสตร์

เมื่อกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้แล้ว เพื่อให้เกิดการมอบหมายความรับผิดชอบและเกิดกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์อาจพิจารณา

1) แต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงหนึ่งท่านเพื่อเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ ทั้งนี้ ควรเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถสูงในการนำการขับเคลื่อนและประสานงานทั้งภายในและภายนอก ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงตามภารกิจของคณะกรรมการในแต่ละ ยุทธศาสตร์ ให้เกิดการเชื่อมโยงและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ

2) มอบหมายให้มีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อให้การดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่วิเคราะห์และดำเนินงานต่างๆ ตามที่คณะกรรมการจะมอบหมาย ทั้งนี้ความสามารถและความพร้อมของฝ่ายเลขานุการมี ความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของคณะกรรมการ

ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการดังกล่าวนี้ (ตามข้อที่ 1) จะทำหน้าที่เป็น Coordinating Director ที่รับผิดชอบในการวางแผน บริหารจัดการ ประสานการดำเนินงานและติดตามการทำงานของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ตามยุทธศาสตร์ที่ตนเอง รับผิดชอบ ทั้งนี้ Coordinating Director จะทำข้อตกลงการปฏิบัติภารกิจกับเลขาธิการราช วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ และปฏิบัติภารกิจภายใต้การขับเคลื่อน (Steering) โดยคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ โดยอาจกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการเป็นลำดับขั้นขึ้นไป

## 3. การกำหนดบุคลากรให้เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนงานสำคัญ (Strategic Package Manager)

ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์จะมีชุดแผนงาน (Strategic Package) ที่ประกอบไปด้วยงานเชิง พัฒนาที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดการดำเนินงานและขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ จึง เสนอให้มีการแต่งตั้ง “ผู้รับผิดชอบแผนงาน (Strategic Package Manager)” ทำหน้าที่บริหารจัดการให้เกิดการดำเนินงานสำหรับชุดแผนงานแต่ละชุด โดยผู้รับผิดชอบฯนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีศักยภาพในการเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถผลักดันการ ดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในชุดแผนงาน (Strategic Package) ที่กำหนดไว้ได้ นำ strategic

package ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ และดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ Coordinating Director ของแต่ละยุทธศาสตร์มีหน้าที่เสนอบุคคลเพื่อทำหน้าที่ Strategic Package Manager เพื่อรับผิดชอบ Strategic Package ที่อยู่ในยุทธศาสตร์นั้น โดยอาจพิจารณาสรรหาจากผู้บริหารในระดับผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หรือตำแหน่งเทียบเท่าอื่นๆ ที่มีความรู้และสามารถรับผิดชอบในการบริหารจัดการ Strategic Package ให้เกิดขึ้นและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ยุทธศาสตร์กำหนด

ผู้รับผิดชอบแผนงาน (Package Coordinating Manager) จะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- จัดทำแผนปฏิบัติการ (อาจมีหลายแผนปฏิบัติการประกอบกัน) รวมถึงรายละเอียดจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถแปลงชุดแผนงานไปสู่การดำเนินการได้ทั้งในมิติโครงการ งาน ตลอดจนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวอาจประกอบด้วยรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1) เป้าหมายของแผนปฏิบัติการ 2) กิจกรรม (Task) 3) วิธีการดำเนินงาน (How-to) 4) ปัจจัยสนับสนุน (Enabling Factors) และ 5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Key Players)
- ประสานการดำเนินงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ และจัดทำโครงการที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของยุทธศาสตร์

โดยการดำเนินโครงการและงานพัฒนาดังกล่าวนี้ จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณจากราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างเพียงพอ และ ผู้รับผิดชอบแผนงานมีหน้าที่รายงานตรงต่อ Coordinating Director ของยุทธศาสตร์ ซึ่งจะประมวลผลข้อมูล และรายงานต่อคณะกรรมการที่กำกับดูแลยุทธศาสตร์นั้น ๆ

#### 4. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม

งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ควรพิจารณากำหนดกรอบวงเงินงบประมาณประจำปีสำหรับการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ กล่าวคือ กำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณสำหรับงานประจำ (Routine) ต่อ วงเงินงบประมาณสำหรับงานยุทธศาสตร์ (Strategic) โดยอาจพิจารณาทางเลือกจาก 2 แนวทางคือ ก. กรณีขับเคลื่อนเชิงรุกโดยจัดสัดส่วน งบประมาณประจำ :

งบประมาณยุทธศาสตร์ เป็น 50 : 50 หรือ ข. ขับเคลื่อนปกติโดยจัดสัดส่วน งบประมาณประจำ : งบประมาณยุทธศาสตร์ เป็น 70 : 30 และใช้การกำหนดสัดส่วนกรอบวงเงินในลักษณะดังกล่าวในลักษณะเพิ่มวงเงินงบประมาณสำหรับงานยุทธศาสตร์ให้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 5** การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณประจำปีสำหรับการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์

กรณี	สัดส่วนในแต่ละปี (งบประมาณประจำ : งบประมาณยุทธศาสตร์)		
	2565	2566	2567-2570
ก. กรณีขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก	50:50	40:60	30:70
ข. กรณีขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ปกติ	70:30	60:40	50:50

การกำหนดสัดส่วนกรอบวงเงินงบประมาณประจำปีในลักษณะนี้เป็นการใช้กลไกงบประมาณอย่างจริงจังในการผลักดันการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานตามลักษณะงานประจำที่คุ้นเคยซึ่งจะได้รับงบประมาณลดลงเรื่อยๆ ไปสู่การทำงานเชิงพัฒนาหรืองานใหม่ที่เป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์องค์กรซึ่งจะได้รับงบประมาณมากขึ้นเรื่อยๆ การจัดให้มีวงเงินสำหรับงานยุทธศาสตร์ในสัดส่วนที่มากพอจะทำให้เกิดแรงจูงใจให้หน่วยงานและบุคลากรขององค์กรเริ่มทำงานเชิงยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่

## 5. การวางระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ในการดำเนินงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด เกิดปัญหาอุปสรรคใดบ้าง มากน้อยเพียงใด และสามารถบรรลุการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์หรือไม่ ทั้งนี้ควรมีการกำหนดกลไกการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและเริ่มดำเนินงานติดตามและประเมินผลควบคู่ไปพร้อมกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อาจพิจารณามอบหมายให้ผู้บริหารรวมทั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป็นคณะทำงานเพื่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โดยคณะทำงานนี้อาจดำเนินการดังนี้

- 1) ติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตามชุดแผนงาน (Strategic Package) ที่กำหนดไว้ (ปีละ 1 ครั้ง)

- 2) ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน (Strategic Goals) ตาม Objective and Key Results (OKRs) ของแต่ละยุทธศาสตร์ (ปีละ 1 ครั้ง)
- 3) ติดตามสัดส่วนวงเงินงบประมาณสำหรับงานประจำ ต่อ วงเงินงบประมาณสำหรับงานยุทธศาสตร์ ของการจัดสรรงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณจริงในแต่ละปี (ปีละ 1 ครั้ง)
- 4) ประมวลผลความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และเสนอแนะแนวทางการปรับวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนเป้าหมายและ OKRs ในปีต่อไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ตามเจตนารมณ์และความคาดหวังตามที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ผู้บริหารราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
- 6) ควรกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในช่วงครึ่งแผน (3 ปี) เพื่อให้เกิดการปรับตัวของการดำเนินงานได้ในช่วงระยะครึ่งหลังของยุทธศาสตร์นี้ ทั้งนี้อาจดำเนินการประเมินผลโดยผู้ประเมินภายนอก
- 7) ให้มีการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หลังสิ้นสุดแผนระยะ 6 ปี โดยผู้ประเมินภายนอก
- 8) นอกจากนี้ในช่วงระหว่างหรือเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ทางสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์อาจกำหนดให้มีการประเมินผลแผนงานสำคัญบางแผนงาน

\*\*\*\*\*

## ภาคผนวก

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
2. เทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
3. โครงสร้างการบริหารภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
4. การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

# ภาคผนวก 1

## คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

### 1.1 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์



คำสั่งราชวิทยาลัยจุฬารัตน์  
ที่ ๑๔๗๔/๒๕๖๔

#### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินการของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ในการจัดทำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารและพัฒนาราชวิทยาลัยจุฬารัตน์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ (๑๙) แห่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมติที่ประชุมสภาราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ในการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๔ เลขธิการราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ โดยได้รับมอบหมายจากสภาราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ จึงให้ยกเลิกคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ที่ (E) ๒๘๐/๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ ลงวันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ และคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ที่ ๑๑๐๑/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ ลงวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๖๔ และให้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักรินทร์ ภูมิรัตน	ประธานกรรมการ
๒. ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ลิ่มสกุล	กรรมการ
๔. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการ
๕. นายประเสริฐ บุญสัมพันธ์	กรรมการ
๖. รองศาสตราจารย์ ดร.พลุ เดชะรินทร์	กรรมการ
๗. ดร.กิติพงค์ พร้อมวงค์	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา	กรรมการ
๙. รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ (นางโคกฤษ์ ปริญญนนท์)	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ (นายกมุต กาญจนาลัย)	กรรมการ
๑๑. อธิการบดีสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารัตน์	กรรมการ
๑๒. อธิการบดีวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารัตน์	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬารัตน์	กรรมการ
๑๔. คณบดีคณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข	กรรมการ
๑๕. คณบดีคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ	กรรมการ
๑๖. คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์	กรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้และวิจัย เฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษาเจ้าฟ้าจุฬารัตน์	กรรมการ



๑๘. ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์	กรรมการ
๑๙. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ บุญทอง	กรรมการและเลขานุการ
๒๐. นางลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อรพรรณ โตสิงห์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. หัวหน้าฝ่ายนโยบาย แผนและงบประมาณ	ผู้ช่วยเลขานุการ

#### ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. เสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์และกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อสภาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
๒. ติดตามผลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ในภาพรวม ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่อส่วนงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบูรณาการและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์บรรลุผลสำเร็จ
๔. แต่งตั้งอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่คณะกรรมการมอบหมาย
๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มอบหมาย

บรรดาคำสั่งอื่นใดซึ่งขัดหรือแย้งกับคำสั่งนี้ให้ใช้คำสั่งนี้แทน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

*มิธ มหามนต์*

(ศาสตราจารย์ นายแพทย์มิธ มหามนต์)  
เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

## 1.2 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



### คำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ที่ ๓๑๐๓/๒๕๖๓

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

เพื่อให้การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาให้เป็นที่น่าพอใจ พร้อมทั้งการติดตาม การประเมินผลการพัฒนา การให้คำปรึกษาและเสนอแนวทางการแก้ปัญหาแก่หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตาม นโยบายและวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และที่ แก้ไขเพิ่มเติม จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีรายชื่อดังต่อไปนี้

๑. ศาสตราจารย์นายแพทย์นิธิ มหานนท์	ประธานที่ปรึกษา
๒. รองศาสตราจารย์ แพทย์หญิงโฉมศรี โฆษิตชัยวัฒน์	ที่ปรึกษา
๓. นายवलลภ ยุติธรรมดำรง	ที่ปรึกษา
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิมิต นวล ศรีจาด	ที่ปรึกษา
๕. รองศาสตราจารย์ ดร. ศักรินทร์ ภูมิรัตน์	ที่ปรึกษา
๖. ดร. กิตติพงศ์ พร้อมวงศ์	ที่ปรึกษา
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ เจริญพรพัฒนา	ที่ปรึกษา
๘. ศาสตราจารย์ ดร. มณีวรรณ ฉัตรอุทัย	ที่ปรึกษา
๙. รองศาสตราจารย์ ดร. พลุ เดชะรินทร์	ที่ปรึกษา
๑๐. รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา บุญทอง	ประธานกรรมการ
๑๑. ศาสตราจารย์ ดร. แพทย์หญิงจิรายุ เอื้อวรากุล	กรรมการ
๑๓. ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงจิรพร เหล่าธรรมทัศน์	กรรมการ
๑๔. รองศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ปานเทพ รัตนากร	กรรมการ
๑๕. นายแพทย์ราชิน อโรรา	กรรมการ
๑๖. นายแพทย์สมนึก อร่ามเขียวธำรง	กรรมการ
๑๗. นายขจร จิตสุขุมมงคล	กรรมการ
๑๘. นางพนิดา พิงธรรม	กรรมการ
๑๙. นายกมูท กาญจนาลัย	กรรมการ
๒๐. นางสาวจิตติกานต์ ศรราชยานิช	กรรมการ
๒๑. นางโคกิชฐ์ ปรัชญนันท์	กรรมการ
๒๒. นายสาธิต ยินดีพิธ	กรรมการ
๒๓. พลโท องอาจ คูลี	กรรมการ

๒๔. แพทย์หญิงจอมธนา ศิริไพบูลย์	กรรมการ
๒๕. นายแพทย์ดำรงค์ สุกิจปัญญาโรจน์	กรรมการ
๒๖. นายชาญณรงค์ มากพันธ์	กรรมการ
๒๗. รองศาสตราจารย์ แพทย์หญิงฐิติมา ชินะโชติ	กรรมการ
๒๘. รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลวรรณ ทองเจริญ	กรรมการ
๒๙. รองศาสตราจารย์ ดร.อรพรรณ โตสิงห์	กรรมการ
๓๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรภัทร อึ้งตระกูล	กรรมการ
๓๑. อาจารย์ ดร.วรณิข หินทอง	กรรมการ
๓๒. อาจารย์ แพทย์หญิงน้ำฝน ลินชัย	กรรมการ
๓๓. นางสาวสุดดี โรจนะภิรมย์	กรรมการ
๓๔. นายสุชาติ ลีศรีเศรษฐานนท์	กรรมการ
๓๕. อาจารย์ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์	กรรมการและเลขานุการ
๓๖. นางสาวพิระนันท์ บูรณะโสภณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๗. อาจารย์ สัตวแพทย์หญิง ดร.เกัญย์ เกล็ดมณี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๘. นางมุกดา คุปตอากกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๙. ดร.ธัญพร วณิชฤทธา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้**

๑. เสนอแนวทางการบริหารและแผนพัฒนาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ระยะ ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๗๐)
๒. ดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาตลอดจนให้คำปรึกษา และเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาแก่หน่วยงานต่างๆของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
๔. ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
๕. รายงานผลการดำเนินงานให้เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ทราบ
๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓

*นิธิ มหามนต์*

(ศาสตราจารย์ นายแพทย์นิธิ มหามนต์)  
เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

## ภาคผนวก 2

### เทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

#### การนำเครื่องมือการมองอนาคตไปใช้

1. เพื่อสร้างขอบเขตของนโยบาย สร้างความรู้ความเข้าใจในปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบต่อในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย
2. สร้างวิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนผ่าน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและพัฒนาแนวคิดให้เกิดการเปลี่ยนผ่านอย่างยั่งยืน
3. การทดสอบนโยบายหรือแผนกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบต่อของนโยบายหรือกลยุทธ์ด้วยการทดสอบในสถานการณ์จำลอง
4. การบุกเบิกนวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วางแผนพัฒนางานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือต้นแบบที่เป็นการบุกเบิกตลาด
5. แสดงหาโจทย์วิจัยและประเด็นที่สำคัญในอนาคต การหาช่องว่างขององค์ความรู้ในปัจจุบัน และสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อรองรับอนาคต

#### การคาดการณ์อนาคต

การคาดการณ์อนาคต (Foresight) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการมองไปในอนาคตของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเอื้อประโยชน์สูงสุดแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การคาดการณ์อนาคตไม่ใช่การทำนาย (Forecast) ที่สันนิษฐานอนาคตเพียงรูปแบบเดียว หลักสำคัญของการคาดการณ์อนาคต คือ การดำเนินการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Stakeholders) เพื่อให้เข้าใจถึงแรงผลักดันต่าง ๆ ทั้งที่เห็นชัดและที่ยังไม่เห็นชัด ซึ่งจะกำหนดรูปแบบของอนาคต และทำให้เห็นช่องทางที่จะต้องกระทำในวันนี้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น ปัจจุบัน “การคาดการณ์อนาคต” ได้รับความยอมรับในหลายประเทศว่า เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นความพยายามจะนำไปสู่การสร้าง ความมั่งคั่งและการยกระดับคุณภาพชีวิต โดยมีเหตุผลพื้นฐานคือเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ อาจพลิกโฉมภาคอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สังคม และสภาวะแวดล้อมในระยะหลายทศวรรษที่จะมาถึง

#### 1. รูปแบบอนาคต

รูปแบบและลักษณะของอนาคตแต่ละช่วงเวลา มีรายละเอียดที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

- **อนาคตที่เป็นไปไม่ได้ (Preposterous Futures)** อนาคตที่ไม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและไม่มีโอกาสเกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีที่ทำให้มนุษย์ล่องหนได้ เป็นต้น
- **อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures)** อนาคตที่ “อาจ” เกิดขึ้นได้ (Might Happen) แต่ยังไม่มีความรู้หรือองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเพื่อยืนยันโอกาสที่อนาคตนั้นอาจเกิดขึ้น เช่น การเดินทางข้ามกาลเวลา เป็นต้น สามารถนำเสนอในรูปแบบพหุพจน์ได้เช่นเดียวกับอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้
- **อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures)** อนาคตที่คิดว่าอาจเกิดขึ้นได้ (Could Happen) จากทฤษฎีและองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- **อนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures)** อนาคตที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือเชิงสถิติ แต่ระดับความเป็นไปได้ไม่สูงเท่ากับอนาคตจากการคาดการณ์ จึงมักนำเสนอให้เป็นรูปพหุพจน์ โดยระบุช่วงค่าความเชื่อมั่น (Confidence Interval)
- **อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future)** อนาคตที่มีสภาพเหมือนกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Business as Usual) หรือสามารถคาดการณ์ได้จากข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อสังเกตคือจะเป็นเอกพจน์ (Singularity) เนื่องจากเกิดจากสมมุติฐานที่ว่าอนาคตจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน เช่น การประมาณการรายรับ-รายจ่ายของบริษัทในแต่ละไตรมาส เป็นต้น
- **อนาคตที่พึงประสงค์ (Preferable Futures)** อนาคตที่ควรเกิดขึ้น (Should or Ought to Happen) เป็นแนวคิดเชิงปทัสสถาน (Normative Idea) หรือ การออกแบบ แตกต่างจากแนวคิดอนาคตที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Process) เช่น สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่พึงพาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ที่ประหยัดพลังงาน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นต้น

## 2. แนวคิดและหลักการวางแผนด้วยภาพอนาคต

การวางแผนด้วยภาพอนาคต (Scenario Planning) เป็นวิธีหนึ่งของการคาดการณ์อนาคต ซึ่งภาพอนาคตนั้นสร้างขึ้นโดยอาศัยโครงเรื่อง (Plot) ที่มาจากแนวโน้ม (Trends) ที่เห็นอยู่ในปัจจุบันและความไม่แน่นอน (Uncertainties) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ภาพอนาคตจึงมีได้หลายภาพขึ้นอยู่กับชุดแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องโดยจะเลือกโครงเรื่องที่แตกต่างกันและครอบคลุมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตให้มากที่สุด โดยทั่วไปประมาณ 3 - 4 โครงเรื่อง ดังนั้น ภาพอนาคตคือภาพรวมเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นจริงได้ (Plausible) และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในความสนใจ (Relevant) โดยแต่ละภาพจะเป็นการดำเนินเรื่องเล่าที่ไม่มีการขัดแย้งภายใน มีทั้งเหตุการณ์พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ กระบวนการสร้างภาพอนาคตจะกระตุ้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กล้าคิดนอกกรอบของปัจจุบัน

กล่าวหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาเดิม การสร้างภาพเป็นการชักจูงอนาคตให้เข้าใจถึงผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันต่าง ๆ ซึ่งอาจเสริมกันหรือหักล้างกัน และอาจชักนำให้เกิดการตัดสินใจในประเด็นที่ค้างค้ำอยู่ในใจมานาน ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่รอบคอบกว่าเดิม สิ่งที่จะต้องเน้นคือ การเขียนภาพอนาคตมิใช่เป็นการทำนายอนาคต (Forecasting) หากแต่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิม ภายใต้สมมติฐานที่ว่า อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้ จึงพยายามสร้างภาพอนาคตหลายภาพ เพื่อให้ครอบคลุมอนาคตที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด อนาคตยิ่งไกลออกไปก็ยิ่งมีความไม่แน่นอนมากขึ้น การเขียนภาพอนาคตต้องอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มาร่วมให้ข้อมูล การเขียนภาพอนาคตระยะยาว 10 ปีขึ้นไป มีข้อดีที่ทำให้ผู้เข้าร่วมระดมความคิดสามารถหยุดคิดถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคลในปัจจุบัน และกล้าคิดในสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะเป็นที่แน่ชัดว่าในอีก 10 ปี ทุกคนจะไม่อยู่ในตำแหน่งเดิม หลายสิ่งจะเปลี่ยนไป ผู้เข้าร่วมระดมความคิดจึงมีอิสระที่จะวางแผนสำหรับคนรุ่นต่อไปได้

### 3. ขั้นตอนการจัดทำภาพอนาคต

มีทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตของภาพอนาคตว่าจะเป็นการสร้างภาพอนาคตในระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ หรือองค์กร และจะคาดการณ์อนาคตระยะกี่ปี หรือจะเจาะเฉพาะประเด็นใด
2. การเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนภาพอนาคต ประมาณ 25 – 30 คน และแบ่งกลุ่มย่อยระดมความคิด 6 - 10 คน เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมระดมความคิด โดยการสื่อสารให้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่การเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ทั้งข้อมูล ความรู้ และความเห็นในการสร้างภาพอนาคต
4. การจัดเตรียมสถานที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม
5. การเริ่มประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างภาพอนาคต โดยสรุปประเด็นและขอบเขตของภาพอนาคตเพื่อความเข้าใจตรงกัน จากนั้นเข้าสู่กระบวนการ
  - การระบุแนวโน้ม (Trends) ที่เป็นแรงผลักดัน (Driving Forces) ของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environment) หรือ การศึกษา (Education) และนโยบาย /การเมือง (Policy / Politics) หรือใช้ชื่อย่อว่า STEEP
  - การระบุความไม่แน่นอน (Uncertainties) ของปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจว่าจะเกิดหรือไม่เกิดในอนาคต อาจเป็นปัจจัยด้านบวกหรือลบก็ได้
6. การกำหนดประเด็นหลัก (Scenario Logics) ของโครงเรื่องภาพอนาคตประมาณ 3 - 4 ประเด็น

7. การเขียนภาพอนาคตในลักษณะเรื่องเล่า (Narrative) เหตุการณ์ในอนาคต อาจเป็นข่าวพาดหัวหนังสือพิมพ์ในวันนั้น หรืออาจเป็นการบรรยายเหตุการณ์โดยทั่วไปก็ได้

8. การเชื่อมโยงภาพอนาคตกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาเหตุปัจจัยทุกอย่างได้ครบถ้วน ภายใต้ทรัพยากรจำกัด เพื่อขยายผลสิ่งที่พึงประสงค์ และป้องกันสิ่งที่ไม่พึงประสงค์มิให้เกิดขึ้น

## การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning)

**วิสัยทัศน์** หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

### 1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning)

การสร้างข้อความหรือเรื่องเล่าเชิงพรรณนาที่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสะท้อนให้เห็น *อนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ในอนาคตที่พึงประสงค์* ด้วยกระบวนการกลุ่ม *เพื่อสร้างความหวัง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการร่วมแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต* โดยวิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณลักษณะที่ดี 6 อย่าง ได้แก่ สร้างสรรค์ (Creative) พึงประสงค์ (Desirable) เป็นไปได้ (Feasible) ชัดเจน (Focused) ยืดหยุ่น (Flexible) สื่อสารและถ่ายทอดได้ง่าย (Communicable)

### 2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์

- ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
- ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
- ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
- ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

### 3. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

- ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น “เกิดขึ้น”
- เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน
- ต้องเป็น “ภาพแง่บวก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน เพราะไม่มีใครอยากมีภาพแง่ลบ แย่ลง ต่ำลง เป็นความฝันของตน
- คือฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วอย่าหยุดแค่นั้นแต่เริ่มลงมือทำและเมื่อลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ
- วิสัยทัศน์แท้ ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทนายใจ
- เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้าไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น
- เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว
- ไม่เพ้อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อม ศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้
- เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาห่อถ้อยใจไม่มีเรี่ยวแรง ก็ยังลุกขึ้นได้เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น

วิสัยทัศน์นับเป็นกระบวนการกลุ่ม (Collective Process) ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ชุมชน หมู่คณะ มีส่วนร่วมในการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ตลอดจนร่วมกันคิดแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่ภาพนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ จึงถือเป็นเครื่องมือสร้างแนวคิดที่เน้นสร้าง “ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ (Ownership)” ภาพแห่งอนาคตในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ชุมชน หมู่คณะนั้น

### Backcasting หรือ การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง<sup>1</sup>

การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง มีพื้นฐานแนวคิดว่าการพยากรณ์อนาคตที่แม่นยำ จะเกิดขึ้นได้จากการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตขึ้นมาก่อนให้ชัดเจน แล้วค่อยย้อนกลับมาดูว่าแนวทางและความเป็นไปได้ในการบรรลุอนาคตที่ต้องการนั้น จะต้องทำอย่างไร

ในการใช้เทคนิค Backcasting จะเน้นการให้ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสมาชิกทุกคนที่อยู่ในองค์กร มาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในอนาคต และกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในลักษณะของกระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยในขั้นตอนของการร่วมกัน

<sup>1</sup> สถาบันการมองอนาคตนวัตกรรม (2562). เครื่องมือการมองอนาคต. retrieved 17 May 2020 from <https://ifi.nia.or.th/649/>



กำหนดภาพอนาคตและกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย จะต้องคำนึงถึงความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์รวมประกอบ เพื่อพิจารณาเส้นทางจากอนาคตที่ปรารถนากลับมาถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ได้จุดเริ่มต้นและเส้นทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ชัดเจนได้

เทคนิคนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งเป็นประเด็นที่ซับซ้อนและมีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน การพยากรณ์ย้อนหลังสามารถให้รายละเอียดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ รวมทั้งช่วยประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการและความท้าทายระหว่างช่วงเวลาในปัจจุบันและอนาคต โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบรรลุฉันทามติ เพื่อป้องกันความขัดแย้งในขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ / แผนกลยุทธ์มาดำเนินการ การ Backcasting จึงเป็นทั้งเครื่องมือวิเคราะห์และเครื่องมือสื่อสารที่นิยมใช้ในกรณีที่ต้องการมองอนาคตในระยะยาว

กระบวนการในการทำ Backcasting มักจะเริ่มจากการกำหนดประเด็นและกรอบระยะเวลาของภาพอนาคตที่ปรารถนาให้ชัดเจน แล้วจึงคัดเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่จะเข้ามามีส่วนร่วม โดยอาจแบ่งผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่มย่อย 4-6 คน ทำงานร่วมกันในลักษณะระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ในปัจจุบัน กับภาพอนาคตที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้นใน 3 ประเด็นคือ

1. ด้านการกำหนดนโยบายหรือปรับปรุงนโยบายปัจจุบันให้สอดคล้องกับฉากภาพอนาคต
2. ด้านบริบทสภาพแวดล้อมทั้งในระดับธุรกิจ ระดับประเทศ และระดับโลก
3. ด้านระบบและกลไกการปฏิบัติงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่จะสอดคล้องกับอนาคตที่พึงประสงค์

เมื่อเสร็จกระบวนการระดมสมองแล้ว กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มนำเสนอความคิดเห็นของกลุ่มต่อกลุ่มอื่น ๆ แล้วสรุปผลลัพธ์ของการมองอนาคตแบบย้อนกลับ ในแง่มุมที่สำคัญ เช่น เหตุการณ์ในอนาคตที่สำคัญ 3-4 เหตุการณ์ที่จะชี้บ่งว่าเรากำลังเดินทางสู่อนาคตได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะต้องมีการระบุสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาที่จะนำไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของเรา แล้วจัดวางเหตุการณ์สำคัญ และสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จลงในแผนภูมิเส้นเวลา (Timeline) ผลลัพธ์ของ Backcasting จะปรากฏขึ้นเป็นแผนภูมิที่จะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ที่สามารถนำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการในระดับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรได้

การ Backcasting แตกต่างจากวิธีการมองอนาคตแบบดั้งเดิม เนื่องจากเป็นเทคนิคการมองอนาคตในทิศทางย้อนกลับ (Reverse Direction) การพิจารณาเส้นทางจากอนาคตที่พึงประสงค์นำกลับมาถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ในขณะที่เทคนิคการมองอนาคตอื่นใช้การคาดการณ์ ในลักษณะ

การมองไปข้างหน้า (Forward Looking) กล่าวคือ เริ่มต้นพิจารณาอนาคตจากสถานการณ์ปัจจุบัน แล้ววางแผนแต่ละขั้นตอน ไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต ผลที่ได้จากการพยากรณ์ย้อนกลับ จะสะท้อนผลประโยชน์และมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความท้าทายและโอกาสในแต่ละขั้นตอน ซึ่งถือเป็นกระบวนการสร้างฉันทามติและเทคนิคการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีมุมมองต่ออนาคตที่แตกต่างกัน กระบวนการมีส่วนร่วมในลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้าง “วิสัยทัศน์อนาคตร่วม (Shared Future Vision) และ “แผนการขับเคลื่อนสู่อนาคตร่วมกัน” ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง

## การเปลี่ยนแปลงและนโยบาย

### 1. การรับรู้สถานะและตำแหน่ง (Positioning & Benchmarking)

กระบวนการรับรู้สถานะ เป็นการวิเคราะห์หาจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร เมื่อเทียบกับความสามารถที่ต้องการในการบรรลุพันธกิจ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2565-2584) เมื่อวันที่ 25-26 กันยายน พ.ศ. 2563 นั้น ได้ผลการวิเคราะห์หาจุดอ่อน-จุดแข็งของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ในด้านต่างๆ

### 2. การกวาดหาแนวโน้มอนาคต (Horizon Scanning)

เป็นการระดมสมองเพื่อระบุแนวโน้ม (Trends) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อภาพอนาคตของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ที่เป็นแรงผลักดัน (Driving Forces) ของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environment) หรือ การศึกษา (Education) และนโยบาย / การเมือง (Policy / Politics) หรือใช้ชื่อย่อว่า STEEP

โดยจากการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มด้านต่างๆ ได้ผลวิเคราะห์ดังนี้

#### 1. ด้านสังคม (Social)

- คนอายุมาก แต่แข็งแรงสุขภาพดี แล้วจะไปโรงพยาบาลน้อยลง ดูแลตัวเองได้และยังทำงานจนถึงอายุ 70 ปี
- Aging Society คนอายุยืนขึ้น มีโรคเรื้อรัง ต้องการการดูแล
- ผู้สูงอายุที่ดูแลตัวเองไม่ได้ เช่น ผู้ป่วยติดเตียง จะเพิ่มสูงขึ้น ต้องการความช่วยเหลือเต็มรูปแบบ ต้องเตรียมคนเพื่อดูแลคนกลุ่มนี้
- สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลจำนวนให้มีคนไข้มากขึ้น โดยเฉพาะโรคหัวใจและมะเร็งและเด็กเกิดน้อยลง

- Aging society สังคมผู้สูงอายุ (มองว่ามีโอกาส) (Services, Treatment, Prevention, Caring) 2 มิติ คือ 1. สร้างเสริมสุขภาพให้ผู้สูงอายุมีสภาพดี และ 2. เตรียมบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้ด้าน aging
- การเปลี่ยนแปลงการใช้พลังงานจากน้ำมันเป็นไฟฟ้า มีแนวโน้มมลภาวะทางอากาศลดลง
- การเกิดมลพิษมากขึ้น โดยเฉพาะมลพิษทางอากาศ
- สังคมให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
- ขบวนการล้มเจ้าที่เคลื่อนไหวต่อต้านราชวงศ์
- คนในอนาคตมี Critical Thinking และปรับตัวได้เร็วกว่าคนรุ่นเก่า ความแตกต่างทางด้านความคิด
- การเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ๆ (New Way Learning)
- New Approach of Learning & Education วิธีคิดทางสังคม ทำให้คนไม่อยากเสียเวลาในการเรียน เพื่อเอาความรู้นั้นไปใช้ได้เลย (เรียนสั้น ทำงานเร็ว)
- ความเหลื่อมล้ำ “การเข้าถึงการดูแลสุขภาพที่ดี ที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดและเสมอภาค”
- รูปแบบการดูแลสุขภาพใช้เปลี่ยนไป ต้องออกนอกโรงพยาบาลมากขึ้น และเข้าหาชุมชนมากขึ้น
- ระบบดูแลสุขภาพในระดับชุมชน อาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไป
- วิธีคิดทางสังคม-Social Change Behavior “คนไทยมีการตื่นตัวเรื่องสุขภาพมากขึ้น”
- ทัศนคติคนรุ่นใหม่อยู่ในอิทธิพลของ “Social Media”
- สังคมต้องการความรู้ข้อมูลที่ถูกต้องในการทำงานและการเรียนในด้านเทคโนโลยี IT
- คุณค่าและค่านิยมในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไป เคารพกันน้อยลงมีความเป็นปัจเจกสูงขึ้น
- ค่านิยมวัตถุมากกว่าในอดีต (การให้คุณค่าทางสังคมที่สูงกว่า)
- จิตวิญญาณความเป็นมนุษย์หายไป

## 2. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

- AI จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ใช้คนในการทำงานน้อยลง แพทย์ทำงานสะดวกขึ้น ในขณะเดียวกันความต้องการแพทย์น้อยลงในบางสาขา
- AI, Digital Data เพิ่ม Productivity และโอกาส เพิ่มความโปร่งใส และปิดข้อมูลได้มากขึ้นด้วย
- Robotic and Nanotechnology เพิ่มคุณภาพชีวิตประชาชนได้มาก

- Convergence of Science ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการทางการแพทย์และสุขภาพ
- การโคลนนิ่งมนุษย์ออกแบบมนุษย์ได้
- เทคโนโลยีมีราคาสูง จึงต้องการเผยแพร่หรือแบ่งปันเพื่อใช้งานร่วมกันกับหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศ เพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า และทั่วถึงกับคนใช้ทุกประเภท (ถือเป็นความเสี่ยงขององค์กร)
- มี Big Data ที่สมบูรณ์ เพื่อนำใช้ในการสร้างและใช้ AI มาวิเคราะห์ การทำงานและการตัดสินใจ เพิ่มความเร็ว คุณภาพ ความถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- การเรียนแบบ Face To Face น้อยลง คนเรียนออนไลน์มากขึ้น มีหลักสูตรระยะสั้นมากขึ้น (+/-)
- ความเสี่ยง Cyber Security
- การเข้าถึงและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การเกิด Cybersecurity ขึ้นหลายรูปแบบ
- Remote Medical Services เปลี่ยน Paradigm ทางทางการแพทย์
- Telemedicine / Telehealth การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริการ
- การเกิดอาชีพใหม่จากเทคโนโลยีใหม่ เช่น Data Scientist และ Software Developer จะเป็นอาชีพที่จำเป็น ดังนั้นความรู้ทันเรื่อง เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็น
- ความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว
- การเกิดดิจิทัลเทคโนโลยีที่มา Disrupt การดำเนินการแบบเดิม
- เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการและปรับตัวเรื่องเครื่องมือแพทย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- เทคโนโลยีที่ใช้ก็จะเปลี่ยนไปเป็น Moral

### 3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- ถูกกีดกันทางการค้าอย่างรุนแรง ทำให้เข้าถึงเทคโนโลยีการสนับสนุนทรัพยากรบางอย่างถูกจำกัด
- ไม่มีสกุลเงินอีกต่อไป
- มี Financial Platform Universal
- ธุรกิจและการค้าแบบ Peer to Peer (ไม่มีคนกลาง)
- เศรษฐกิจไร้พรมแดน

- การเกิดสังคมไม่ใช้เงินสด มีการซื้อขายออนไลน์มากขึ้น รวมถึงมีการทำการตลาดดิจิทัลมากขึ้น
- เกิด Economic Crises ที่รุนแรงมากขึ้น
- Economic Growth ไม่ได้วัดด้วย Monetary Conditions Index เช่น GDP รายได้ หรืออาจจะวัดจากดัชนีความสุข
- ช่องทางและรูปแบบการประกอบอาชีพหลากหลาย
- การเพิ่มทักษะเพื่อรองรับ Digital Economy
- งบประมาณมีแนวโน้มลดลง
- ใช้งบประมาณสนับสนุนลดน้อยลง ต้องหารายได้เองเยอะขึ้น
- องค์กรมีแนวโน้มในการถูกปรับงบประมาณสูง จึงต้องพึ่งพาตัวเองมากขึ้น
- แนวโน้มที่องค์กรมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนและนักศึกษาที่มีรายได้น้อยลง องค์กรต้องปรับตัวในการสนับสนุนมากขึ้น
- ต้องมี Business Development หรือ Business Unit ขององค์กร เพื่อหารายได้ให้ องค์กร ตามศักยภาพขององค์กร และต้องรู้ภารกิจขององค์กร

#### 4. ด้านการศึกษา (Education)

- ความต้องการเรียนในหลักสูตรระยะสั้น
- การ Upskill และ Reskill เพิ่มสูงขึ้น
- คนในอนาคต ไม่ได้ให้คุณค่ากับใบปริญญา
- ค่านิยมเป็นนายตัวเอง ไม่ต้องการเข้าเรียนในระบบ
- การศึกษานอกระบบ (Education on Demand, Modular, Non-degree, Competency-based) จะเป็นที่ต้องการของตลาดมากกว่า
- รูปแบบความต้องการของผู้เรียนเปลี่ยนแปลงไปเป็น Non-degree / Short Course Training เพิ่มขึ้น เพื่อเอาความรู้ไปทำงาน หารายได้โดยเร็ว เรียนได้เรื่อย ๆ ไม่ติดกรอบ เรียนแบบลงมือทำ Life-long Learning & Skill Training / Personalize Education
- รูปแบบการศึกษาใหม่จะเป็นระบบออนไลน์และเรียนผ่านทางไกลมากขึ้น การบูรณาการสหสาขามากขึ้น และมีการให้คุณค่า (Value) ต่อการศึกษาในรูปแบบใหม่ คนรุ่นใหม่มีความสามารถในการเรียนนอกระบบมากขึ้น และรูปแบบการศึกษาระยะสั้นจะเป็นที่นิยม
- ภาครัฐไม่เปิดโอกาสให้เกิดรูปแบบการศึกษาตามเป้าหมาย/สิ่งที่อยากเรียนของผู้เรียนได้

- การแข่งขันและช่วยลงมือกันของสถาบันการศึกษา เพื่อหาพันธมิตรทางการเรียนการสอน
- DIY Education
- AI แทนที่หลาย ๆ งานและตำแหน่ง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะผลิตหลักสูตรอย่างไร ให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลง
- No Faculty หรืออาจารย์แบบเดิม มีโอกาสสูงที่เปลี่ยนไปสู่ Facilitator หรือ Mentor
- สร้างบุคลากรที่มีความรู้เชิงลึกเพิ่มมากขึ้น Future Educator ของชาติ หน้าที่หลักสร้างคนเพื่อสร้างชาติ “สร้างครูพันธุ์ใหม่”
- การเรียนออนไลน์ จะเป็นที่นิยมมากขึ้น
- นักเรียนจะเลือกเรียนออนไลน์ในสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก
- Virtual Campus (เรียนทางไกลหรือออนไลน์มากขึ้น)
- การเรียน การสอนและการประเมิน Simulation Teaching and Evaluation Based
- ความเป็นมนุษย์ไม่มีสอนในระบบการศึกษา และประเมินความเป็นมนุษย์ได้ยาก ดังนั้นควรให้ความสำคัญทั้งด้านวิชาการและคุณธรรม เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อสังคมและตลาดแรงงานในอนาคต
- การปลูกฝังค่านิยม จิตสาธารณะมีความเสี่ยงหายไป

## 5. ด้านนโยบายและการเมือง (Policy / Politics)

- นโยบายลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาล ทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณน้อยลง
- การติดตามการใช้งบประมาณรัฐอย่างเข้มงวด
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายมีผลต่องบประมาณการสนับสนุน
- นโยบายด้านการจัดหางบประมาณเอง โดยต้องการให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองโดยไม่พึ่งงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐ
- นโยบายที่ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- ระบบราชการไม่ยืดหยุ่น และเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบาย
- การกระจายอำนาจสู่ประชาชน/ชุมชน (อำนาจส่วนกลางจะน้อยลง)
- เอกชนทำหน้าที่เป็นรัฐบาลในบางเรื่องโดยปริยาย
- สิทธิพื้นฐานด้านสุขภาพที่เท่าเทียม
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลมีความสำคัญสูง
- ความสอดคล้องของสถาบัน และความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง
- ความผันผวนทางการเมืองไทย
- ขาดเสถียรภาพทางการเมืองยาวนาน ทำให้ขาดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

- “การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล” มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
- “มีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบการทำงานภายในองค์กร” เป็นแบบ Multi Pluralism การเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป มีผลให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จะมีผลกระทบต่อองค์กร กระทบต่อการบริหารงานองค์กร ดังนั้นเพื่อให้เกิด Sustainability คนที่มีความคิดเห็นทางการเมืองที่แตกต่างกัน ก็ยังคงสามารถทำงานร่วมกันได้ (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง) ที่ไม่เพียงเฉพาะเป็นระบบแบบสั่งการ
- การเมืองและความร่วมมือระหว่างประเทศ ใช้เวทีเดียวกันดูแลทั่วโลก

หลังจากที่ได้มีการระดมสมองเพื่อระบุแนวโน้มในด้านต่าง ๆ แล้ว จึงได้มีการคัดเลือกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในอนาคต ได้แก่

ปัจจัย	
Social	1. วิธีคิดทางสังคม-Social Change Behavior
	2. สังคมผู้สูงอายุ – โรคเรื้อรังไม่ติดต่อเพิ่มขึ้น ต้องการคนดูแลมากขึ้น
	3. New Approach of Learning & Education, New Way of Learning
	4. การเข้าถึงการดูแลสุขภาพที่ดี ที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดและเสมอภาค
Technology	5. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบฉับพลัน
	6. AI และ Digital เข้ามามีบทบาทในการรักษาเพิ่มมากขึ้น
	7. Big Data
	8. Cyber Security การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล
Economic	9. งบประมาณภาครัฐมีแนวโน้มต้องมี Business Unit เพื่อหารายได้ให้หน่วยงาน
	10. Financial Platform Universal, สังคมไร้เงินสด
	11. ทักษะด้าน Digital Economy
Education	12. รูปแบบความต้องการของผู้เรียนเปลี่ยนแปลงไปเป็น Non-degree / Short Course Training เพิ่มขึ้น
	13. Personalize Education, DIY Education
	14. รูปแบบการศึกษาใหม่จะเป็นระบบออนไลน์มากขึ้น สามารถเรียนสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกได้สะดวกขึ้น
	15. บทบาทของครู อาจารย์เปลี่ยนไป
Policy/Politics	16. การเมืองและความร่วมมือระหว่างประเทศ ใช้เวทีเดียวกันดูแลทั่วโลก
	17. ความผันผวนและการขาดเสถียรภาพทางการเมืองของไทย

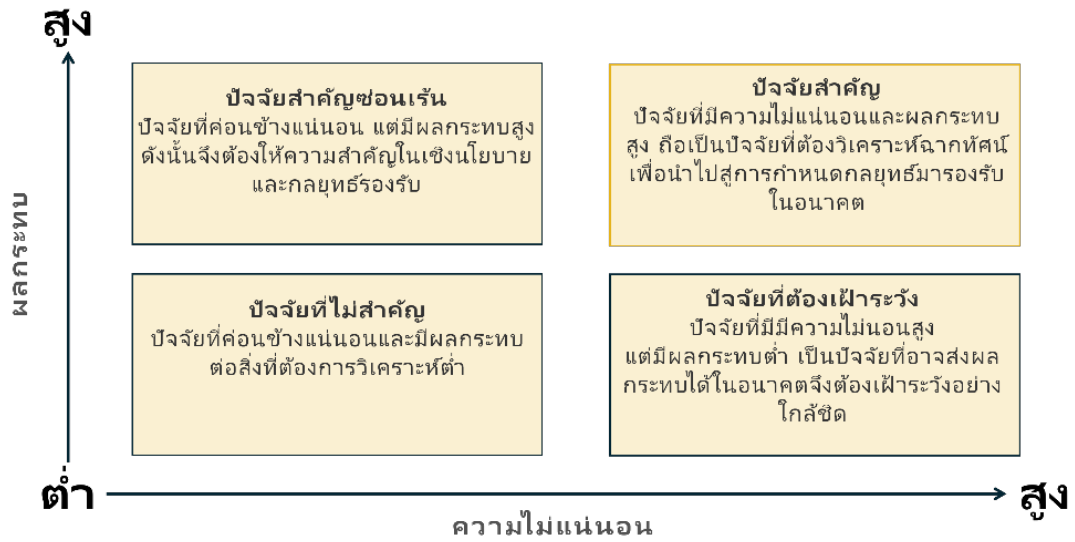
### 3. การระบุความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Uncertainty Mapping)

เป็นการระดมสมองเพื่อระบุความไม่แน่นอนที่สำคัญที่จะทำให้อนาคตแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยเป็นเหตุการณ์ที่มีปัจจัยผลักดันบางอย่างอยู่เบื้องหลัง แต่ไม่แน่ใจว่าเหตุการณ์นั้นจะดำเนินไปในทิศทางไหน หรือผลกระทบของมันว่าจะมากหรือน้อย ทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2565-2584) เมื่อวันที่ 25-26 กันยายน พ.ศ. 2563 ได้ผลการวิเคราะห์ประเด็นความไม่แน่นอนที่สำคัญ ได้ผลดังนี้

ประเด็นความไม่แน่นอน
1. คนแข็งแรงขึ้น ทำให้ขนาดของโรงพยาบาลจำเป็นต้องเล็กลง หรือ โรงพยาบาลขนาดเท่าเดิม แต่เปลี่ยนภารกิจ
2. การใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาในการรักษา สามารถทดแทนแพทย์รักษา ร่างกายโดยสมบูรณ์ หรือ แม้ว่าจะมีเทคโนโลยี AI แต่ไม่สามารถเข้ามาทดแทนได้ทั้งหมด
3. สิทธิพื้นฐานสุขภาพที่เท่าเทียม
4. การโคลนนิ่งมนุษย์และออกแบบมนุษย์ได้
5. การบริการสุขภาพ: การสร้างเสริมสุขภาพ VS การรักษาพยาบาล
6. รูปแบบการศึกษา Upskill Reskill (Non degree) Lifelong Learning VS High Standard Education
7. งบประมาณมีแนวโน้มลดลง ทำให้ต้องพึ่งพาตัวเอง
8. ระบบราชการไม่ยืดหยุ่น และเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบาย
9. สังคมมีความคาดหวังคุณภาพในการดูแลสุขภาพและประเพณีทักษะจากบัณฑิตที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ



ทั้งนี้ เมื่อมีการคัดเลือกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาพร่างอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยการแบ่งเป็น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสูง-ต่ำ และปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนสูง-ต่ำ แล้วสร้างเป็นแผนภาพอนาคต เบื้องต้น ตามหลักการดังภาพ



ที่มา : ปรับจาก เครื่องมือการมองอนาคต, สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562)

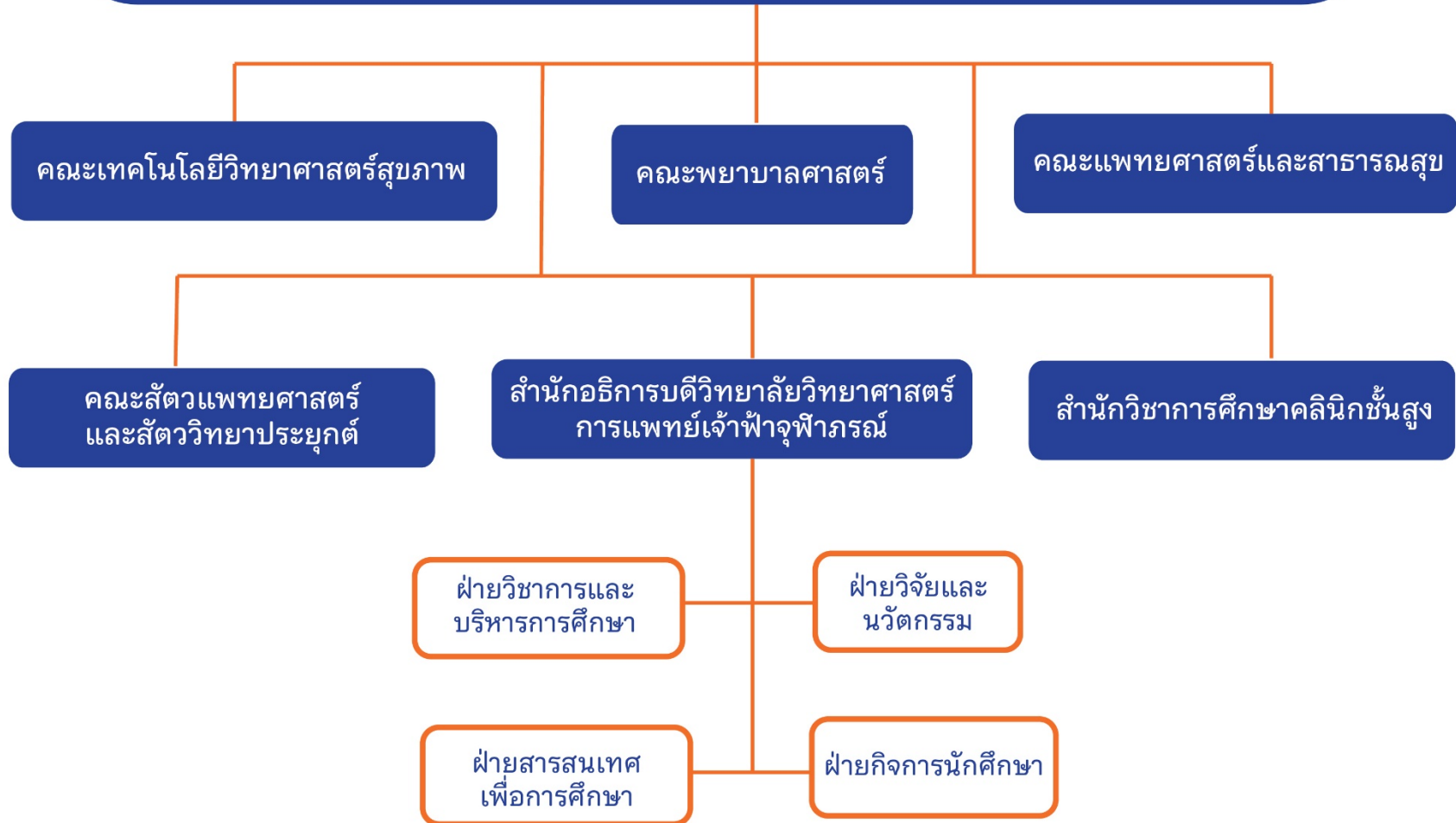
### ภาคผนวก 3

## โครงสร้างการบริหารภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



แผนภาพที่ 15 โครงสร้างสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

# วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ



แผนภาพที่ 16 โครงสร้างวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ



แผนภาพที่ 17 โครงสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์

## ภาคผนวก 4

### การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับภารกิจ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

#### วิธีดำเนินการศึกษา

คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษาทุกหลักสูตรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล และ ประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครอบคลุมภารกิจด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการและวิชาชีพ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้แบบสำรวจ ที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และผ่านการตรวจสอบ ความตรงด้านเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน คำตอบจำแนกเป็น Likert Scale 5 ระดับ ดังนี้

**คะแนน 1** หมายถึงไม่เห็นด้วยมากที่สุดหรือไม่พึงพอใจในภารกิจนั้นมากที่สุด

**คะแนน 2** หมายถึงไม่เห็นด้วยมากหรือไม่พึงพอใจในภารกิจนั้นมาก

**คะแนน 3** หมายถึงเห็นด้วยปานกลางหรือพึงพอใจในภารกิจนั้นปานกลาง

**คะแนน 4** หมายถึงเห็นด้วยมากหรือพึงพอใจในภารกิจนั้นมาก

**คะแนน 5** หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุดหรือพึงพอใจในภารกิจนั้นมากที่สุด

ใช้วิธีส่งแบบสำรวจไปยังกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยพัฒนาเป็น Google Form โดยเริ่มส่งแบบสำรวจไปเมื่อ วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2563 ณ วันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2563 มีจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 2,414 คน แบ่งเป็น นักศึกษา 461 คน อาจารย์ 123 คน บุคลากรสายสนับสนุน 428 คน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 775 คน และประชาชนทั่วไป 627 คน

#### ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

##### 1. นักศึกษา

##### ข้อมูลทั่วไป

นักศึกษาเป็นเพศหญิงจำนวน 384 คน เพศชายจำนวน 77 คน 461 คน (จากจำนวนทั้งหมด 953 คน คิดเป็น 48.37 %) นักศึกษาที่ตอบแบบสำรวจจำนวน 100 % มีเพียง 2 คณะ คือ คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์

## ความคิดเห็นของนักศึกษา

นักศึกษารวม 461 คน มีความพึงพอใจต่อภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนน 4.21 เมื่อพิจารณาคะแนนเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านได้แก่การจัดการเรียนการสอน อาจารย์ผู้สอน กิจกรรมด้านการบริการวิชาการ การสนับสนุนให้นักศึกษาได้ทำวิจัยหรือนวัตกรรม กิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ นักศึกษามีความพึงพอใจค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม ด้านที่ 3 และ ด้านที่ 10 ซึ่งเป็นด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การเรียนการสอนออนไลน์ ระบบสารสนเทศบรรยากาศที่ส่งเสริมและเอื้อการเรียนรู้ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย เช่นหอพัก อาคารเรียน สถานที่สำหรับการสนทนาและการกิจกรรมอื่น ๆ ในราชวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยคะแนนในระดับปานกลาง 3.85 และ 3.68 ตามลำดับ โดยข้อที่มีคะแนนต่ำที่สุดคือ การมีพื้นที่สำหรับให้นักศึกษาทุกคนวิชาได้ทำกิจกรรมร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย = 3.10)

## 2. อาจารย์

### ข้อมูลทั่วไป

อาจารย์ที่ตอบแบบสำรวจมีจำนวน 123 คน เมื่อคิดจากจำนวนอาจารย์ผู้สอนทั้งหมดที่ส่งแบบสำรวจไปจำนวน 161 คน เป็นอัตราผู้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ 76.40 คณะวิชาที่มีจำนวนอาจารย์ตอบแบบสำรวจครบคือ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสำนักวิชาการศึกษาศิลนิกชั้นสูงอาจารย์ผู้ตอบแบบสำรวจแบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 91 คน เพศชายจำนวน 32 คน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43.9) มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี ร้อยละ 81.3 เคยมีประสบการณ์การสอนและการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ มาก่อนเข้าทำงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ร้อยละ 44.7 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

### ความคิดเห็นของอาจารย์

อาจารย์จำนวน 123 คน มีความพึงพอใจต่อภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51 เมื่อพิจารณาคะแนนเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนต่ำมาก คือ ด้านที่ 3 ความเห็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กล่าวคือ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.79 และด้านที่ 2 ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.87 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนต่ำที่สุดคือ การบริการด้านสารสนเทศในมหาวิทยาลัย (ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.47) นอกจากนั้นยังพบว่ามีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.0 ซึ่งเป็นคะแนนที่สะท้อนว่า อาจารย์มีความคิดเห็นว่าการกิจในด้านนั้น ๆ ไม่มีคุณภาพหรือ อาจารย์ไม่พึงพอใจต่อภารกิจในด้านนั้น ๆ ได้แก่ ความรู้เฉพาะด้านตาม

ตำแหน่งและภารกิจที่รับผิดชอบของบุคลากรสายสนับสนุน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกตัวในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร การพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบในงานที่กำหนดไว้ในภารกิจที่มอบหมายของบุคลากรสายสนับสนุน ความรู้ด้านกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของบุคลากรสายสนับสนุน จำนวนสายสนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานในภารกิจที่ทำหาย สำหรับเรื่องสารสนเทศ อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้ในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนานักศึกษา และด้านการบริหารจัดการองค์กรได้ สำหรับความคิดเห็น อีก 5 ด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 3.57-4.04 ได้แก่ ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ซึ่งหมายถึง ระบบการรับนักศึกษา ระบบทะเบียนนักศึกษา ขนาดและลักษณะของห้องเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน แบบ active learning

ความเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัย หมายถึงการมีระบบจัดการงบประมาณที่เอื้อต่อการดำเนินการวิจัย การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิจัยระดับบุคคล องค์กร การพัฒนาความร่วมมือกับองค์กรระดับชาติและระดับสากล การส่งเสริมการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ และการส่งเสริมให้นำผลการวิจัยมาใช้เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยคะแนน เท่ากับ 3.65 คืออยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่า หากราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการวิจัย การส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการสนับสนุน และการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ

ความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหาร อาจารย์มีความพึงพอใจประเด็นดังต่อไปนี้ในระดับปานกลางกล่าวคือ การได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การมีระบบการสื่อสาร การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างเป็นรูปธรรม ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบที่ทำให้เกิดความสมดุลในชีวิตและการทำงาน สำหรับข้อที่ได้คะแนนเกิน 4.0 ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจในระดับมากคือ ความมีธรรมาภิบาลของผู้บริหาร และการมีระบบที่ส่งเสริมความก้าวหน้าด้านวิชาการที่ชัดเจน

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า มีนโยบายที่ชัดเจนในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และดำเนินกิจกรรมได้เหมาะสมกับบริบท ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม อย่างไรก็ตาม ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด (คะแนนเฉลี่ย = 3.52) คือการบูรณาการกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนและหรืองานวิจัย

ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการบริการวิชาการและวิชาชีพของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ คะแนนเฉลี่ยโดยรวมของด้านนี้ สูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ (คะแนนเฉลี่ย = 4.04) สะท้อนให้เห็นว่า ราชวิทยาลัยมีความชัดเจนด้านการบริการวิชาการและวิชาชีพให้แก่สังคม เปิดโอกาสให้

อาจารย์ได้ทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงบริการดังกล่าวได้

### 3. บุคลากรสายสนับสนุน

#### ข้อมูลทั่วไป

บุคลากรสายสนับสนุนในที่นี้หมายถึงบุคลากรที่ไม่ได้ปฏิบัติงานสายวิชาการ และปฏิบัติงานในสำนักงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ สำนักงานวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ และสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ จำนวน 428 คน (จากจำนวนทั้งหมด 769 คน คิดเป็นอัตราการตอบแบบสำรวจกลับ 55.66 %) ประกอบด้วยบุคลากรเพศหญิงจำนวน 323 คน และเพศชาย 105 ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.9) มีอายุต่ำกว่า 39 ปี ร้อยละ 79.0 เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนเข้าทำงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

#### ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน

บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 428 คน มีความพึงพอใจต่อภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณาคะแนนเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนต่ำมาก คือ ด้านที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ คุณภาพการบริการของระบบสารสนเทศ (คะแนนเฉลี่ย = 3.64) เป็นที่น่าสังเกตว่า ค่าคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน มีคะแนนต่ำกว่า 4.0 ทุกด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ซึ่งครอบคลุมเรื่อง ระบบการรับนักศึกษา ระบบลงทะเบียน การมีแหล่งข้อมูลทางวิชาการ วัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนการสอน แบบ active learning การมีเงินทุนสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.81

ด้านที่ 2 ความเห็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การบริการด้านสารสนเทศ การมีระบบที่มีประสิทธิภาพสามารถเอื้อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.68

ด้านที่ 3 ความเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัย มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.85 ครอบคลุมความเห็นเรื่องการจัดสรรเงินทุนการวิจัยให้บุคลากรสายสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยและนวัตกรรม การส่งเสริมให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งหากมองภาพราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เป็นราชวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย ภารกิจในด้านนี้ควรได้รับการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม



ด้านที่ 4 ความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหาร ได้แก่การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุน ได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด (คะแนนเฉลี่ย 3.48) คือ การมีชั้นความก้าวหน้าที่ชัดเจนในสายงาน

ด้านที่ 5 ความเห็นเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ความเหมาะสมของกิจกรรมที่ราชวิทยาลัยจัดขึ้นเพื่อเป็นการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระดับคะแนนในด้านนี้ เท่ากับ 3.95

ด้านที่ 6 ความเห็นเกี่ยวกับการบริการวิชาการและวิชาชีพ หมายถึงลักษณะและความเหมาะสมในการบริการวิชาการและวิชาชีพของราชวิทยาลัยต่อสังคม การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการบริการวิชาการที่ราชวิทยาลัยจัดให้กับสังคม ระดับคะแนนในด้านนี้ เท่ากับ 3.92

#### 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

##### ข้อมูลทั่วไป

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลหมายถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ศูนย์การแพทย์มะเร็งวิทยาจุฬารัตน์ และโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ศูนย์การแพทย์จุฬารัตน์เฉลิมพระเกียรติ ได้แก่บุคลากรสุขภาพ ประกอบด้วยแพทย์ พยาบาล วิชาชีพสุขภาพสาขาอื่นๆ บุคลากรระดับต่ำกว่าวิชาชีพที่มีหน้าที่ในการช่วยเหลือหรือดูแลผู้ป่วย และบุคลากรสายสนับสนุนได้แก่พนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการเงิน การบัญชี หรืองานอื่น ๆ ในสำนักงาน จำนวน 775 คน (จากจำนวนทั้งหมด 1,358 คน คิดเป็น 57.10 %)

ประกอบด้วยบุคลากรเพศหญิงจำนวน 664 คน และเพศชาย 111 ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.2) เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนเข้าทำงานในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ร้อยละ 35.5 ประกอบวิชาชีพพยาบาล ร้อยละ 16.5 ประกอบวิชาชีพเวชกรรม และร้อยละ 23.6 เป็นบุคลากรสายสนับสนุน

##### ความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจำนวน 775 คน มีความพึงพอใจต่อภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทุกด้าน 3.83 เมื่อพิจารณาคะแนนเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนต่ำมาก คือ ด้านที่ 3 ความเห็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ภายในราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ คุณภาพการบริการของระบบสารสนเทศ และความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลสารสนเทศได้สะดวก

(คะแนนเฉลี่ย = 3.40) เป็นที่น่าสังเกตว่า ค่าคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล มีคะแนนต่ำกว่า 4.0 ทุกด้าน ดังนี้

**ด้านที่ 1** ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หมายถึงความคิดเห็นต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การประสานงานระหว่างอาจารย์ผู้สอน และการจัดหลักสูตรเฉพาะสาขาเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะสาขา โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.85

**ด้านที่ 2** ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้แก่ความคิดเห็นด้านสมรรถนะ การปฏิบัติงาน การให้บริการ ความรับผิดชอบ และการเอื้อประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.74

**ด้านที่ 3** ความเห็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ด้านนี้มีคะแนนเฉลี่ยรวมต่ำที่สุด (3.45) สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมีความพึงพอใจในการให้บริการด้านสารสนเทศ การใช้ระบบสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจุบันระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและพัฒนาคุณภาพการรักษายาบาล ดังนั้นประเด็นนี้ถือว่าเป็นประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนาให้เกิดคุณภาพและสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

**ด้านที่ 4** ความเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ต่อการจัดสรรงบประมาณการวิจัยการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัย อย่างครอบคลุมทุกด้าน ทั้งการพัฒนาวิจัยจากงานประจำ พัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมเรื่องการเตรียม manuscript เพื่อการตีพิมพ์งานวิจัย และการใช้ผลงานวิจัยเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน คะแนนเฉลี่ยรวมของด้านนี้ เท่ากับ 3.83 ซึ่งเมื่อพิจารณาจากบริบทของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ การส่งเสริมการวิจัยจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนา นวัตกรรมและพิสูจน์ประสิทธิผลด้วยงานวิจัย เป็นเรื่องที่ต้องจัดการอย่างเป็นระบบ

**ด้านที่ 5** ความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งหมายถึงธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กร การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบบการสื่อสาร การบริหารความเสี่ยง และขึ้นความก้าวหน้าในสายงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และมีข้อที่ได้คะแนนต่ำสุด (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.46) คือเรื่องกลไกของหน่วยงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลในชีวิตและการทำงาน

**ด้านที่ 6** ความเห็นเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หมายถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยในระดับพึงพอใจปานกลาง (3.73)

**ด้านที่ 7** ความเห็นเกี่ยวกับการบริการวิชาการและวิชาชีพของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หมายถึงการมีกิจกรรมเพื่อให้บริการแก่สังคม และประชาชน การมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรม และการบูรณาการการบริการวิชาการเข้ากับงานหรือภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยในระดับพึงพอใจปานกลาง (3.80)

## 5. ประชาชนทั่วไป

### ข้อมูลทั่วไป

ประชาชนทั่วไป หมายถึงบุคคลอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไม่ได้เป็นญาติสายตรงของผู้ปฏิบัติงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ใช้วิธีการส่ง link แบบสำรวจ ทาง Line ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 627 คน ประกอบด้วยประชาชนเพศหญิงจำนวน 443 คน และเพศชาย 184 คน ส่วนใหญ่ ( ร้อยละ 67.3 ) มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป และมีภูมิลำเนาในกรุงเทพมหานคร ( ร้อยละ 55.8) ร้อยละ 26.1 เป็นข้าราชการบำนาญ และร้อยละ 56.5 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประชาชนที่ตอบแบบสำรวจทุกคนระบุว่ารู้จักราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยที่ ร้อยละ 43.7 ได้รู้จักสื่อหลายประเภท เช่น โทรทัศน์ วิทยุ และสื่อออนไลน์ อีกร้อยละ 42.3 รู้จักเพราะมีญาติ หรือเพื่อนเคยมารับการรักษาที่โรงพยาบาลจุฬาภรณ์

### ความคิดเห็นของประชาชนทั่วไป

ประชาชนทั่วไป จำนวน 627 คน รู้จักราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อดีใน 2 สถานะคือ เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำที่จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นสถาบันวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีงานวิจัยที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม และมีชื่อเสียงโดดเด่นด้านการวิจัย คะแนนเฉลี่ย 4.5 และ 4.6 นอกจากนั้นประชาชนทั่วไปยังรับรู้ว่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เป็นสถาบันที่ให้บริการแก่ประชาชนและชุมชนอย่างชัดเจน คะแนนเฉลี่ย 4.33 สำหรับกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประชาชนรับรู้กิจกรรมนี้ของราชวิทยาลัยในระดับปานกลาง