



100 ปี

แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2560 - 2563

สิงหาคม 2559

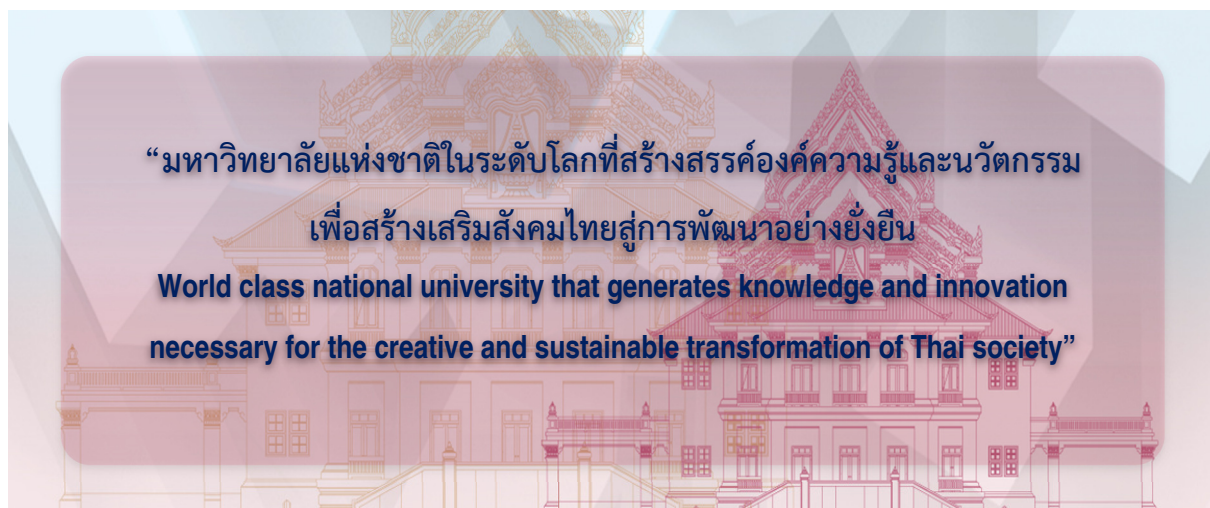


แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2560 - 2563



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การก้าวรุดหน้าของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของประชาคม เพื่อประสานพลังไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้สภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบริบทแวดล้อมที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัย ในปี 2560 จะเป็นวาระครบ 100 ปีที่พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระอัฐมรามาธิบดินทรมีพระมหากรุณาธิคุณ ประดิษฐานมหาวิทยาลัยนี้ขึ้นเพื่อเป็นอนุสาวรีย์สมพระเกียรติแห่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ชาวจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกหมู่เหล่าได้มีโอกาสศึกษาและร่วมขับเคลื่อนพันธกิจภายใต้พระนาม “จุฬาลงกรณ์” ฉะนั้นในห้วงเวลานี้ จึงเป็นเวลาที่ดียิ่งที่มหาวิทยาลัยจะได้ทบทวนยุทธศาสตร์ เพื่อวางทิศทางการบริหาร การศึกษา การพัฒนางานวิจัย และวิชาการ การใช้พื้นที่ และการใช้ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาแนวทางในการจัดการที่ดีที่สุด สำหรับศตวรรษใหม่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในสังคมไทยและสังคมโลก เหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2560-2563 เพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ ดังนี้



การบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศนี้มีความท้าทายอย่างสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนที่กระชับ ชัดเจน สื่อสารให้ประชาคมและนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้งหมดได้ร่วมกันผลักดันให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างบัณฑิตที่มีความสามารถด้านวิชาการ มีทักษะที่ทันสมัย มีจิตสาธารณะ และมีความเป็นผู้นำ สามารถบุกเบิก บูรณาการองค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการเรียนการสอนและการวิจัย สามารถสร้างผลงานวิชาการและวิจัยในระดับนานาชาติ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเป็นหัวใจหลักของการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ คือ มีการติดตามความสำเร็จผ่าน 13 ตัวชี้วัด พร้อมทั้งวางกรอบยุทธศาสตร์หลัก 4 ด้าน และขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ 12 ประการ ดังนี้





สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)	2
บทที่ 1 กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	5
ประเด็นหลักในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	5
การกลั่นกรองหาสาระสำคัญเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	6
เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุจากยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2560 - 2563	7
บทที่ 2 บริบททางยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับโลก	8
บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับโลก.....	8
บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับชาติ.....	12
บทที่ 3 พันธกิจและเป้าหมายระยะยาวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	16
8 ประเด็นท้าทายตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	17
4 เป้าหมายระยะยาวเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย.....	20
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	24
วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หลัก	24
รายการ KPI และตัวชี้วัดย่อย	30
กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์หลักของมหาวิทยาลัย	36
ตัวอย่างโครงการระดับมหาวิทยาลัยที่ออกแบบเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์.....	41



บทที่ 1

กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

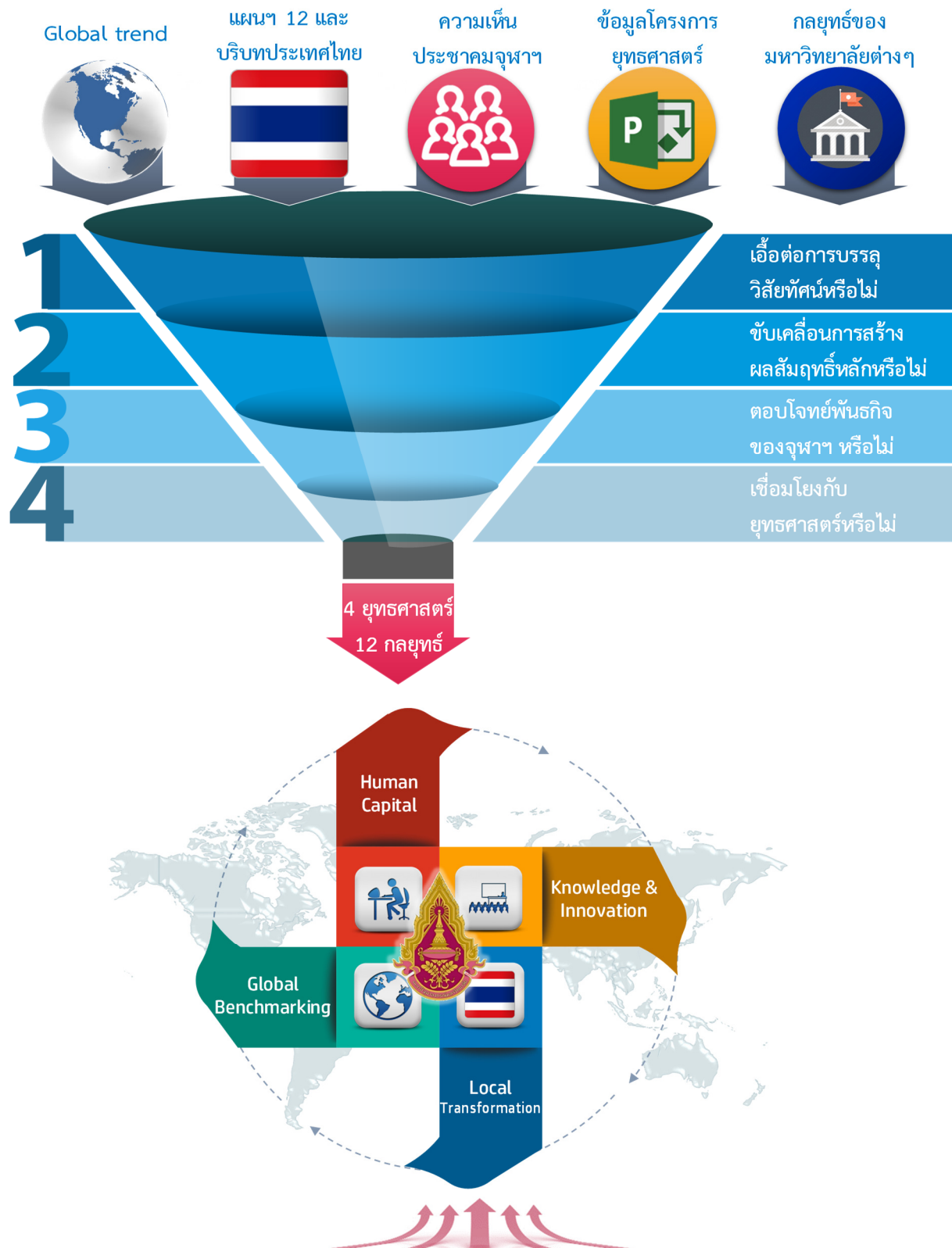
การวางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560 – 2563 นี้ กำหนดขึ้นภายใต้บริบทแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและท้าทาย อีกทั้งคำนึงถึงบรรทัดฐานใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เช่น “เศรษฐกิจแห่งความรู้” “โลกาภิวัตน์” และ “การจัดอันดับ” (หรือ Knowledge Economy, Globalization และ Ranking) ได้กลายมาเป็นกรอบที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญอื่นที่ต้องพิจารณาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ อันได้แก่ บทบาทของกิจกรรมทางวิชาการและผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้น

ประเด็นหลักในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

1. **บริบทประเทศไทยและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** ในที่นี้จะพิจารณาถึงประเด็นท้าทายและเป้าหมายของประเทศซึ่งนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นยกระดับนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของประเทศ และวางกรอบที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
2. **Global Trend** การจะก้าวขึ้นไปเป็น World Class National University นั้นต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน ที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนแนวโน้มสำคัญในศตวรรษที่ 21 ซึ่งวิเคราะห์ถึงแนวโน้มระดับโลก แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเศรษฐกิจ-สังคม-วัฒนธรรมของโลก การปรับตัวจากความหลากหลายที่มากขึ้น พร้อมนำมากำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับกระแสโลก
3. **ความเห็นประชาคมจุฬาฯ** เป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของจุฬาฯ ซึ่งรวบรวมผ่านกิจกรรมการประสานพลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พัฒนาสู่ศตวรรษที่สอง โดยอธิการบดีได้เข้าพบภาคส่วนต่างๆ ของประชาคมจุฬาฯ ทั้งนิสิตปัจจุบัน นิสิตเก่า คณาจารย์ บุคลากรทุกส่วนงานกว่า 1,000 ราย ได้รับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นมากกว่า 2,000 รายการ สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอิสระทางความคิดและการเปิดรับข้อมูลจากทุกภาคส่วนมาประกอบการกำหนดทิศทางองค์กรอย่างแท้จริง
4. **ข้อมูลโครงการยุทธศาสตร์** ซึ่งรวบรวมผ่านโครงการระดับมหาวิทยาลัยที่ออกแบบให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเสริมเกาะ เพิ่มศักยภาพให้นิสิต การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัย งานนวัตกรรม ตลอดจนการสื่อสารและการสร้างประโยชน์สู่สังคมไทยและสังคมโลก
5. **กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ** ซึ่งเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ โดยศึกษาข้อมูลกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาต่างๆ มากกว่า 200 กลยุทธ์ เพื่อนำมากำหนดแนวทางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอัตลักษณ์เป็นของตนเองเน้นทำงานเชิงรุก โดดเด่น แตกต่าง และรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืน



การกลั่นกรองหาสาระสำคัญเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย



12 กลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560 - 2563

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุจากยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2560 - 2563

พันธกิจ (Missions)

- สร้างบัณฑิตที่มีความสามารถด้านวิชาการ มีทักษะที่ทันสมัย มีจิตสาธารณะ และมีความเป็นผู้นำ
- บุกเบิก บูรณาการองค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการเรียนการสอนและวิจัย
- สร้างผลงานวิชาการและวิจัยในระดับนานาชาติ
- นำความรู้ไปขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคมไทยอย่างยั่งยืน

สัมฤทธิ์ผลที่ต้องการบรรลุภายใน 48 เดือน (พ.ศ. 2563)



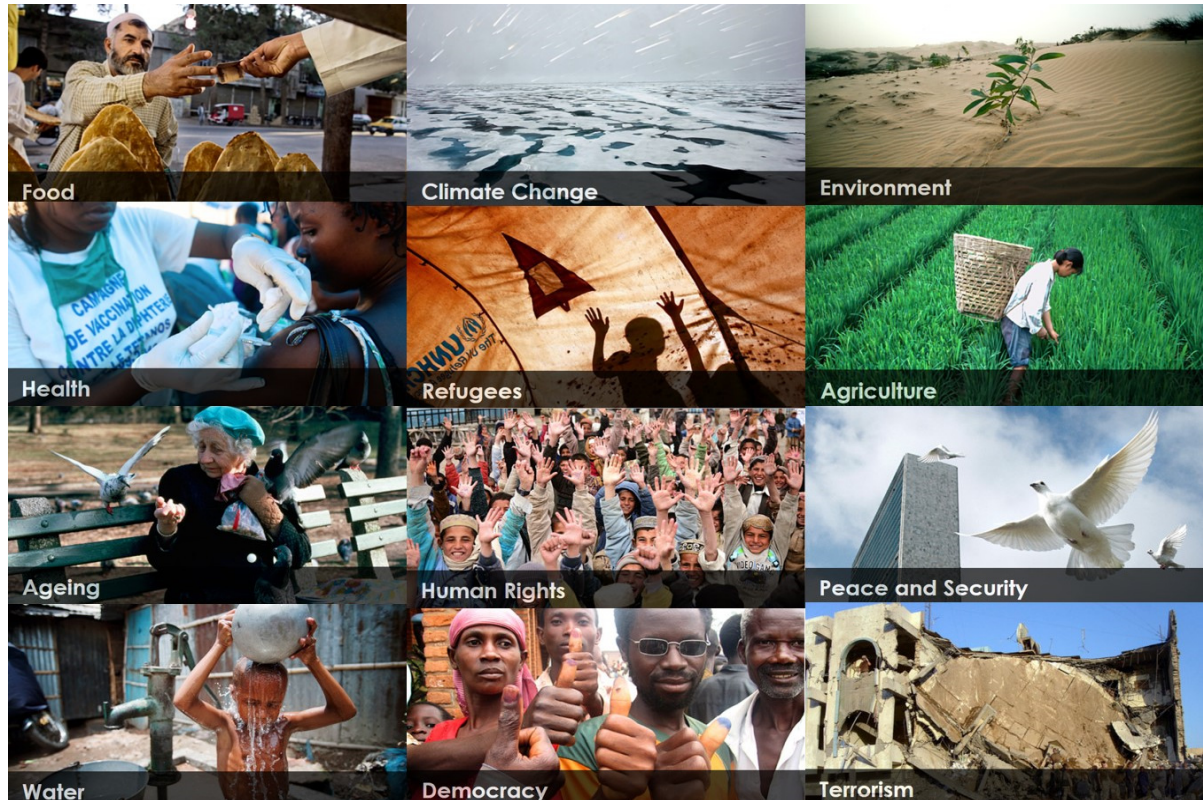


บทที่ 2

บริบททางยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับโลก

บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับโลก

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



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



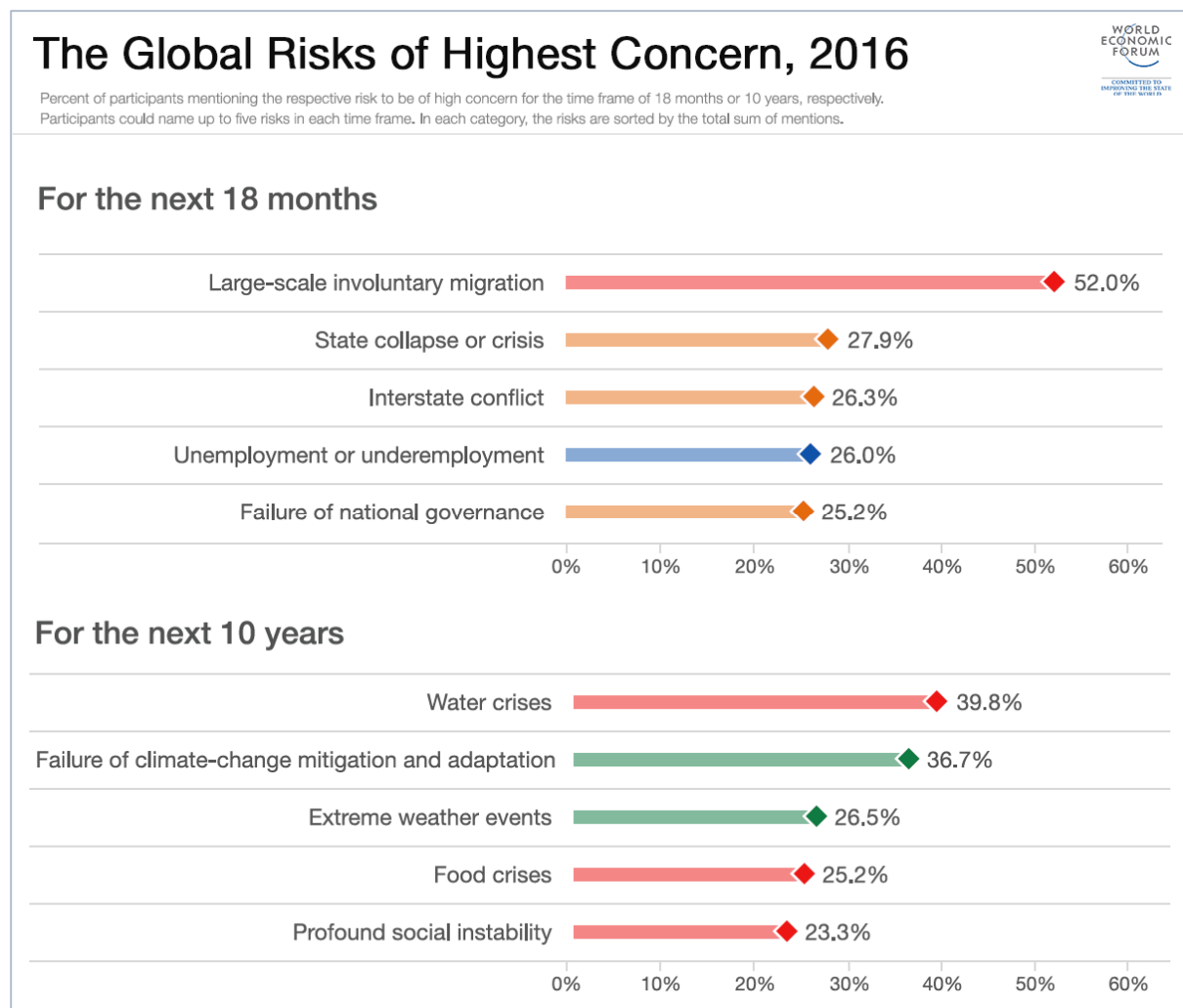
ประเด็นสำคัญในระดับโลกที่มีหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละภูมิภาค อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากร การเปลี่ยนแปลงของฐานอำนาจเศรษฐกิจระดับโลก ผลจากนโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ นโยบายส่งเสริมการบริโภคเกิดความจำเป็นและการขาดแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืน การแทรกแซงกิจการภายในของประเทศต่างๆ ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน ประเด็นขัดแย้งกับหลักความเชื่อศาสนา ความสัมพันธ์-ความร่วมมือ-ความขัดแย้งระหว่างประเทศ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศของรัฐ บทบาทขององค์กร กฎหมาย ความมั่นคง เศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย



ข้อมูลจาก McKinsey Global Institute – Urban World แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยอยู่ในภูมิภาคที่มีเศรษฐกิจขยายตัวเร็วที่สุดในโลก ซึ่งอาจส่งผลทั้งในเชิงโอกาสและความเสี่ยงต่อระบบการศึกษาของประเทศ รวมทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่มุ่งก้าวสู่เวทีโลกอย่างสูง



ในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฉบับปี พ.ศ. 2560 -2563 ได้วางกรอบการดำเนินงานโดยคำนึงถึงโอกาสและความเสี่ยงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะโลกในมิติต่างๆ นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากผลการประชุม World Economic Forum ประจำปี 2016 ณ สมาพันธรัฐสวิส ซึ่งเป็นการประชุมระดับโลกที่รวมบุคคลชั้นนำจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ อาทิ ผู้นำภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหารือแลกเปลี่ยนทัศนะเกี่ยวกับสถานการณ์โลก ตลอดจนเสนอแนะทิศทางในการกำหนดนโยบายระดับโลกและระดับภูมิภาค ได้มีการคาดการณ์ความเสี่ยงในระดับโลกออกมาเป็น Global Risks 2016 ดังนั้นเพื่อให้การวางยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องคำนึงถึงทุกปัจจัยเสี่ยงในระดับโลกที่ผ่านการกลั่นกรองและวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญนานาชาติกว่า 750 ราย ซึ่งได้ผลสรุปประเด็นความเสี่ยงและความกังวลใจในระดับโลกสูงที่สุดใน 18 เดือนข้างหน้า รวมทั้งในระยะยาว 10 ปีถัดไป ดังนี้



ที่มา: The Global Risks Report 2016, World Economic Forum, Geneva



บริบทการเปลี่ยนแปลงระดับชาติ

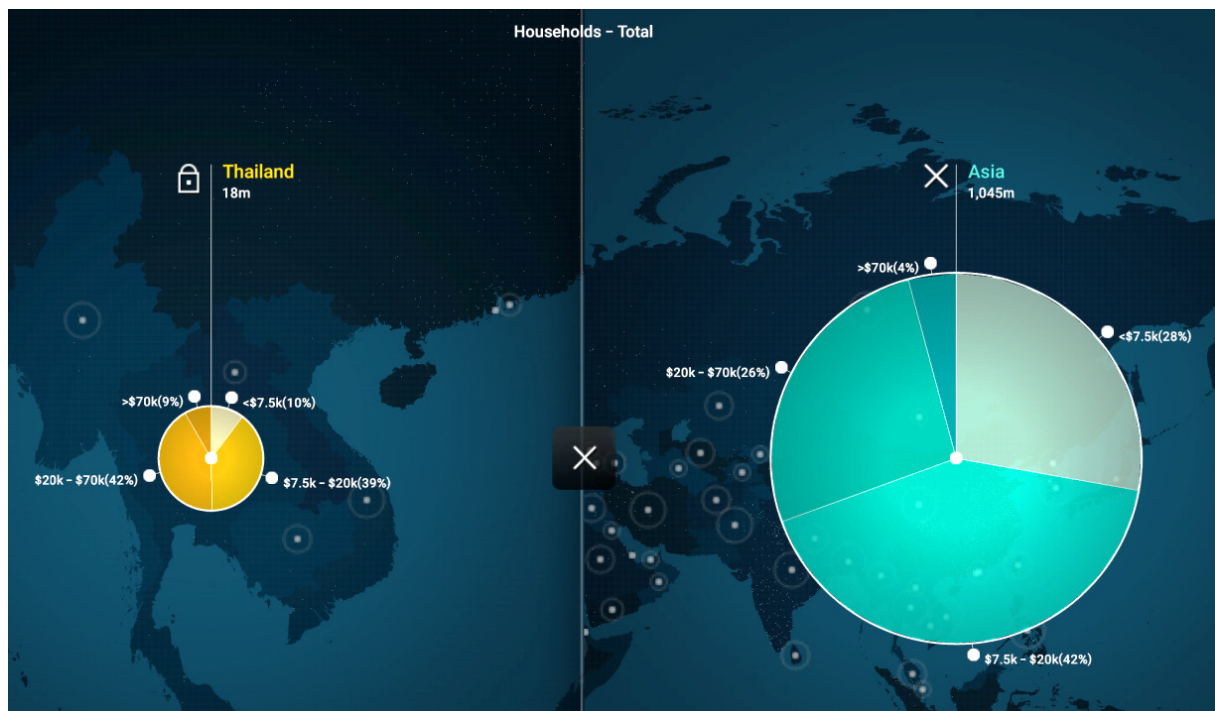
การสร้างและการออกแบบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2560 - 2563 ได้คำนึงถึงทิศทางแนวโน้มในระดับประเทศที่ผ่านการพิจารณาจากแผนพัฒนาฉบับใหญ่ในระดับชาติ ซึ่งสอดคล้องกับการปรับใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งพบประเด็นท้าทายต่างๆ หลายประการ อาทิ ความเสี่ยงจากภายในและภายนอกประเทศ กระแสการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่ในปัจจุบันยังคงประสพอยู่ อาทิ ปัญหาผลิตภาพในการผลิต ปัญหาความสามารถในการแข่งขัน ปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้

- การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม
- การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ
- การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

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



ผลิตภาพการผลิตของปัจจัยการผลิตรวม (Total Factor Productivity: TFP) ยังคงอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ขาดพลังในการขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจให้หลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการผลิตที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตที่เป็นของตนเองมากขึ้น แม้ว่า การขยายตัวของผลิตภาพการผลิตรวมในช่วงก่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จะอยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้วก็ตาม แต่มีแนวโน้มลดลงในระยะเวลา 8 ปี ที่ผ่านมา และยังมีความล่าช้าเมื่อเทียบกับประเทศที่เริ่มพัฒนาประเทศในช่วงเวลาเดียวกันที่สามารถยกระดับการพัฒนาประเทศเข้าสู่การเป็นประเทศรายได้สูงในช่วงก่อนหน้านี้ ทั้งนี้การขยายตัวของผลิตภาพการผลิตรวมลดลงจากร้อยละ 3.32 ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และร้อยละ 2.05 ในช่วงครึ่งแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การผลิต เพิ่มการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและแรงขับเคลื่อนจากผลิตภาพการผลิตรวมของปัจจัยแรงงาน ในระบบเศรษฐกิจ



ที่มา: McKinsey Global Institute – Urban World: Households Income 2015: **Thailand vs Asia** (เทียบรายได้)

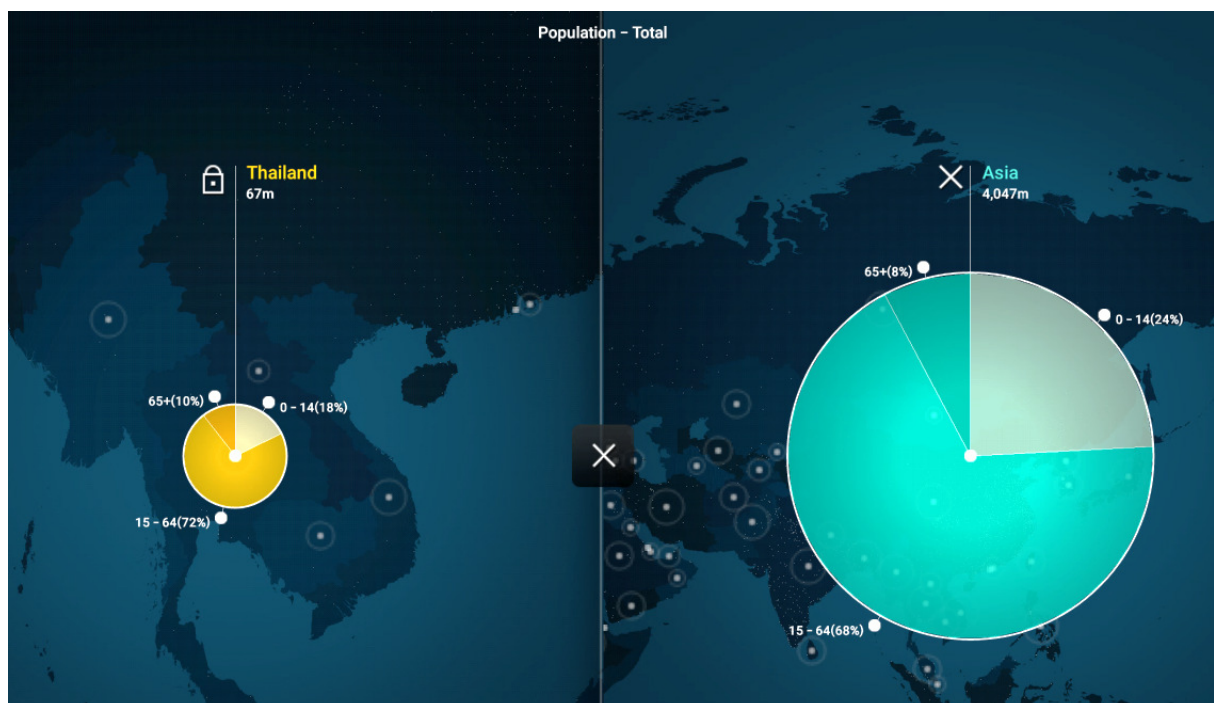
นอกจากนี้การพิจารณารายได้ครัวเรือนของคนไทยเทียบกับรายได้ครัวเรือนเฉลี่ยทั่วทั้งเอเชีย พบว่าประเทศไทยยังคงมีปัญหาช่องว่างระหว่างผู้มีรายได้สูงกับรายได้ต่ำค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในเอเชีย แต่ก็ยังถือว่ามีความเหลื่อมล้ำมากเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว จากผลสำรวจพบว่า คนไทยมีระดับของคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สังเกตได้จากอายุคาดเฉลี่ยของคนไทยที่สูงขึ้น โดยอายุคาดเฉลี่ยปี 2557 เพศชายอายุเฉลี่ย 71.3 ปี เพศหญิงอายุเฉลี่ย 78.2 ปี แต่ก็มียเสียชีวิตก่อนวัยอันควรจากโรคไม่ติดต่อและอุบัติเหตุ อย่างไรก็ตามผลสำรวจยังพบว่าคนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาที่สูงขึ้น จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานอายุ 15-59 ปี เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยช่วงปี พ.ศ. 2551-2556 มี



การศึกษาเฉลี่ย 8.9 ปี แต่ในขณะที่คุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปี 2556 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้คนไทยส่วนใหญ่ยังพบปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยผลการศึกษาวิจัยและผลการสำรวจต่างๆ พบว่าปัญหาสำคัญที่สุด คือ การขาดความซื่อสัตย์สุจริต และการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนั้นประเทศไทยควรสนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทยอย่างเร่งด่วน

การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย อาจส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงของประชากรวัยแรงงานต้องแบกรับภาระการดูแลผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2553 มีประชากรวัยแรงงานจำนวน 5 คนที่มีศักยภาพแบกรับผู้สูงอายุจำนวน 1 คน และคาดการณ์ว่าในปี 2583 จะเหลือประชากรวัยแรงงานเพียงจำนวน 1.7 คนแบกรับผู้สูงอายุจำนวน 1 คน ซึ่งการขาดแคลนกำลังแรงงานนี้ทำให้องค์กรต้องนำเข้าแรงงานไร้ทักษะจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานไทยในด้านการยกระดับรายได้และทักษะฝีมือแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงานไทยอาจเพิ่มขึ้นช้า ปัญหาการค้ำมนุษย์ และการขาดความคุ้มครองทางสังคมขั้นพื้นฐานที่จำเป็น **ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อเนื่องที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของคนไทยด้วย** อาทิ ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาโรคระบาด และภาระทางด้านการคลังของระบบบริการทางสังคม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุสามารถมองเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และบริการ ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

จากกราฟด้านล่างแสดงให้เห็นได้ว่าสัดส่วนผู้สูงอายุของไทย (อายุมากกว่า 65 ปี) มีมากกว่าร้อยละ 10 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วทั้งเอเชียอยู่ที่ประมาณร้อยละ 8 ดังนั้นประเด็นปัญหาด้านผู้สูงอายุของประเทศไทยจึงควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษเช่นกัน



ที่มา: McKinsey Global Institute – Urban World: Population 2015: **Thailand vs Asia (เทียบสัดส่วนอายุ)**



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

จากประเด็นท้าทายระดับประเทศที่ระบุไว้ข้างต้น รัฐบาลได้กำหนดแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ “เท่าเทียมและทั่วถึง” ซึ่งมหาวิทยาลัยควรเข้าไปมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนา ดังนี้

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

ที่มา: เอกสาร เรื่อง “ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12”

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



บทที่ 3

พันธกิจและเป้าหมายระยะยาวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีกระบวนการส่งผ่านพันธกิจจากรุ่นสู่รุ่นสืบเนื่องยาวนานมากกว่า 100 ปี และยังคงต่อไปในอนาคต โดยได้วางแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2570) เพื่อกำหนดทิศทาง ร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาวและได้รับความเห็นชอบจากสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้ว พร้อมนำมาใช้จริงในการบริหารให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก้าวไกลในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลก ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี นั้น ได้พิจารณาวิเคราะห์ถึงแนวโน้ม ผลกระทบของปัจจัย แวดล้อมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การเมือง และสิ่งแวดล้อม ประเด็นท้าทาย ต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา และการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่องในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อม กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการรับมือ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด ด้วยการขับเคลื่อน ทางการศึกษาเพื่อไปสู่การพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้ แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี มีความมุ่งหวังให้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน โดยการนำการวิจัย การเรียนการสอน และการบริการสังคม มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อสร้างความร่วมมือและเกิดการพัฒนาในศาสตร์ต่างๆ ให้มีความเกี่ยวพันกัน นอกจากนี้ยังมีการปรับและ พัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้แผนยุทธศาสตร์สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในส่วน ของโครงสร้างพื้นฐานองค์กรและการจัดการต่างๆ อาทิ การเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล และ การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยได้วางประเด็นท้าทายเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด 8 ประเด็น ซึ่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยต้องเตรียมพร้อมและจัดทำแผนรองรับ (ซึ่งแผนยุทธศาสตร์จุฬาฯ 2560 - 2563 ฉบับนี้ได้วางกล ยุทธ์ไว้รองรับอย่างเป็นระบบ) ดังนี้





8 ประเด็นท้าทายตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำและการติดอันดับโลก (World Class National University and Global Ranking)

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

2. การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation University)

มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย ทั้งระดับชาติ ระดับโลก มีเงื่อนไขทางด้านการสร้างความเป็นเลิศในงานวิจัย เพื่อเป็นองค์กรแห่งปัญญาของประเทศหรือของโลก มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย จะผลิตผลงานวิชาการ หรือค้นคว้าวิจัยไม่เพียงแต่ทางด้านวิชาการ แต่ยังสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม และโลก มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแล้วแต่มุ่งเน้นงานวิจัย ให้ความสำคัญกับการสรรหาศาสตราจารย์และทีมงานในการผลิตผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแม่เหล็กในการดึงดูดคนเก่งจากทุกมุมโลก ความท้าทายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยความเป็นมหาวิทยาลัยองค์รวม (Comprehensive University) ขนาดใหญ่ มีทั้งในส่วนของการเรียนการสอน และการวิจัย ครอบคลุมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ประเด็นที่ท้าทายคือทำอย่างไรจึงจะสามารถบูรณาการศาสตร์ต่างๆ ให้มีการทำวิจัยอย่างกว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งการสร้างผลงานวิจัยที่โดดเด่นและมีนวัตกรรม

3. การแก้ปัญหาโลกและชี้นำสังคม (Solving Global Issues and Leading Local Community)

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

ประเด็นท้าทายคือมหาวิทยาลัยนอกจากทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมด้านการศึกษา จะต้องสามารถนำความรู้ วิชาการต่างๆ มาสร้างให้เกิดประโยชน์ ช่วยแก้ปัญหาและชี้นำสังคม ซึ่งต้องมีการศึกษาคาดการณ์ และเตรียมแผนรับมือปัญหาต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์



4. การสร้างดุลยภาพและความยั่งยืนด้านการเงินของมหาวิทยาลัย (Financial Sustainability)

จากนิยามของมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก นอกจากเสรีภาพทางวิชาการและความคิดแล้ว ยังต้องมีเสรีภาพทางการเงิน ไม่ต้องพึ่งพิงภาครัฐมากเกินไป สามารถเลี้ยงตนเองได้

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

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

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

ประเด็นท้าทายที่เกิดจากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรวางกรอบการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในอาเซียน จากที่ผ่านมาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทางญี่ปุ่น ยุโรป และสหรัฐอเมริกาเป็นส่วนใหญ่

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

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการสำรวจความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทั้งในด้านการวิจัย การเรียนการสอน และการบริการสังคม เพื่อรักษาระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อเทียบกับนานาชาติ

ประเด็นความท้าทายคือทำอย่างไรให้การลงทุนจากส่วนกลางของมหาวิทยาลัย สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และสามารถแปรสภาพของสินทรัพย์ที่ลงทุนไปเพื่อก้าวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การลงทุนในเทคโนโลยีด้านข้อมูลและการสื่อสาร (ICT) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการ

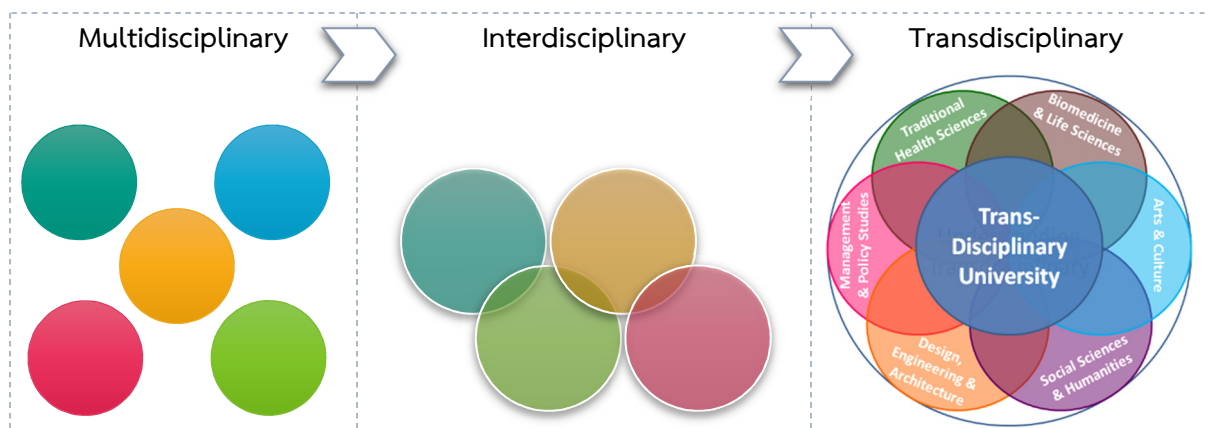


เชื่อมโยงกันระหว่างระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีต่างๆ เช่น เซิร์ฟเวอร์ เครือข่าย คอนเทนต์กับแอปพลิเคชัน รวมถึงการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมิน ติดตามความคุ้มค่าและความทันสมัยของคอนเทนต์และเทคโนโลยี

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

ประเด็นท้าทายของมหาวิทยาลัยในบทบาทของสังคมไทยและสังคมโลก คือ การนำเข้า ผลิต และส่งมอบทรัพยากรบุคคลที่เป็นทั้งคนดีและเก่งที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

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



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

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



4 เป้าหมายระยะยาวเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 1. แหล่งความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเป็นที่พึ่งของสังคม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีศักยภาพเพียงพอเป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก โดยการบุกเบิกสร้างองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยและงานบริการวิชาการกับการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถสูง มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและความรู้ใหม่ในเวลาข้างหน้า ได้ทันตามการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถบูรณาการองค์ความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการชั้นนำ รวมทั้งเป็นแหล่งความรู้ของความเป็นไทย เพื่อรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและมีค่ายังให้ดำรงอยู่และพัฒนาให้เจริญต่อไป จึงกำหนดเป้าหมายรองดังนี้

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

ทั้งนี้ การบรรลุเป้าหมายข้างต้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายสำคัญ 3 ประการ ประการแรกคือนโยบายด้านหลักสูตรที่ต้องเน้นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ และความรู้ที่จำเป็นต่อสังคมโลกในเวลาข้างหน้า นอกจากนี้ต้องมีนโยบายสร้างเสริมให้นิสิตโดยเฉพาะในระดับปริญญาตรีให้มีฐานความรู้ที่กว้างขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับเปลี่ยนสาขาวิชาในอนาคต โดยส่งเสริมการเรียนข้ามศาสตร์ และการพัฒนาตนของนิสิตให้มีความรู้รอบ การพัฒนาหลักสูตรยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตรที่เสริมสร้างคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิต

ประการที่สอง คือ นโยบายด้านการสร้างองค์ความรู้ ที่ต้องประกอบด้วยการเพิ่มจำนวนและการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยและการอ้างอิงทางวิชาการระดับนานาชาติ นอกจากนี้ยังต้องเชื่อมโยง เผยแพร่ การเรียนการสอนและงานวิจัยให้กับสาธารณะ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขยายการใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม คือ นโยบายการเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายสนับสนุนทั้งการดูแลรักษา ส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และมรดกทางวัฒนธรรมของไทย ซึ่งมีเอกลักษณ์ของตนและมีคุณค่ายังให้ดำรงอยู่ในวิถีชีวิตของคนในสังคม

เป้าหมายที่ 2. บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นคนดี มีคุณค่าต่อสังคมและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เป้าหมายสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย คือการสร้างบัณฑิตซึ่งจะเป็นผู้ที่จะออกไปทำงานสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติ ในยุคของการแข่งขันและกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ของโลก เพื่อให้บัณฑิตของจุฬาฯ สามารถดำรงตนเป็นผู้นำและรักษาประโยชน์ของประเทศชาติได้ บัณฑิต



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะต้องมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่ทัดเทียมหรือดีกว่าบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตในโลกยุคใหม่และมาตรการดำเนินงานไว้แล้ว แต่การสร้างบัณฑิตที่เก่งและก้าวหน้า มีสมรรถนะ ซึ่งหมายถึงมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องการความต่อเนื่อง จึงต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และได้ผล นอกจากนี้ในสังคมยุคปัจจุบัน การดำรงตนเป็นคนดีในสังคมได้ต้องการภูมิคุ้มกันและพื้นฐานจริยธรรมจรรยาบรรณที่ดี จึงต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังความเข้าใจและสร้างภูมิคุ้มกันของการเป็น “คนดี” อย่างน้อยที่สุด บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องมีความดีพื้นฐาน คือ รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีวินัย ซื่อสัตย์ และมีสำนึกสาธารณะ จึงกำหนดเป้าหมายรอง 3 ประการ ดังนี้คือ

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

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

เป้าหมายที่ 3. มหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวหน้าและมีธรรมาภิบาล

ในการดำรงไว้ซึ่งการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการ ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายที่ทันสมัย โดยต้องพิจารณาความคุ้มค่าของโครงสร้างพื้นฐานด้วย เนื่องจากทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่มีจำกัด นอกจากโครงสร้างพื้นฐานแล้ว ระบบการบริหารจัดการเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก หากการบริหารเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือเกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า รวมทั้งอาจทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือการแก้ปัญหาระบบบริหารที่ไม่คล่องตัว ดังนั้น เมื่อกฎหมายเอื้อให้สามารถวางระบบการบริหาร



ที่คล่องตัวขึ้นแล้ว จึงต้องบริหารให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น นอกจากนี้ยังต้องบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล ที่สร้างความเป็นธรรมต่อนิสิต บุคลากร บุคคลภายนอก ตลอดจนภาครัฐและสังคม เป้าหมายที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือการกำหนดคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับและยึดถือ ปฏิบัติให้เป็นคุณค่าหลักที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นภาพลักษณ์อันเป็นที่รู้จักของสังคมภายนอก

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

นโยบายสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายนี้มีหลายประการ ประการแรกคือนโยบายที่ส่งผลต่อการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและคุ้มค่า ซึ่งอาจเป็นนโยบายการพัฒนาทั้งส่วนที่เป็นกายภาพ ระบบสนับสนุนที่จำเป็น และเกณฑ์ความคุ้มค่า สำหรับระบบการบริหารนั้น จำเป็นต้องมีนโยบายที่จะ ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและลดขั้นตอน มีระบบการ ติดตามประเมินผลแบบเน้นผลลัพธ์ มุ่งพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์กร รวมทั้งนโยบายการพัฒนา คุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เป็นที่ร่วมมือกันปฏิบัติและยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร

เป้าหมายที่ 4. มหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างมั่นคง

ทรัพยากรสนับสนุนนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามพันธกิจที่กำหนด การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความ มั่นคงด้านนี้เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยไม่ได้มีเพียงทรัพยากรทางกายภาพ เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถสร้างค่าตอบแทน ให้มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญที่สุดคือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์และบุคลากรสายบริหารและปฏิบัติการ

สำหรับทรัพยากรทางกายภาพนั้น เป้าหมายคือการหาผลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้มีกระแสรายรับเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานเพิ่มเติมจากงบประมาณแผ่นดิน ในส่วนของ ทรัพย์สินทางปัญญา การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยสร้างโอกาสของการมีนวัตกรรมจากงานวิจัย รวมทั้ง โอกาสในการก่อตั้งกิจการเชิงพาณิชย์โดยอาศัยผลงานวิจัยเหล่านั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัย คือ ทรัพยากรที่ทำหน้าที่ทั้งการสร้างองค์ความรู้และการสร้างบัณฑิต สำหรับคณาจารย์นั้นเป็นที่ทราบกันดี ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอาจารย์เก่ง และมหาวิทยาลัยน่าจะดึงดูดบุคลากรสายบริหารและ ปฏิบัติการที่มีคุณภาพได้ นอกจากอาจารย์เก่งที่จะสร้างบัณฑิตเก่งแล้ว ยังต้องการอาจารย์และ บุคลากรที่เป็นคนดี เพื่อเป็นต้นแบบในการสร้างบัณฑิตที่เป็นคนดีด้วย จึงกำหนดเป้าหมายรองดังนี้

- เป้าหมายรอง**
- 4.1 บุคลากรที่เป็นคนดีและเก่ง มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ทำงานด้วย ความทุ่มเท และเป็นสุข
 - 4.2 ผลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่องจากทรัพย์สินทางกายภาพ



4.3 นวัตกรรมและกิจกรรมจากทรัพย์สินทางปัญญา

นโยบายที่สำคัญคือการบริหารจัดการทรัพย์สินแบบมืออาชีพด้วยความโปร่งใสเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพย์สินเชิงกายภาพของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดสัดส่วนรายได้จากแหล่งต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นกรอบในการจัดการทรัพย์สินและการวางแผนบริหารทรัพย์สินที่มีประสิทธิผล นโยบายการนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่าเป็นนโยบายที่จำเป็นในยุคนี้

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



บทที่ 4

วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน 4 ปีข้างหน้า ได้กำหนด 4 ยุทธศาสตร์หลักที่กระชับชัดเจนเน้นนำพาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่**การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำที่มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และผลผลิตจากการศึกษาวิจัย ตลอดจนบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรมในทางที่จะปรับเปลี่ยนสังคมไทยให้สามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าจากทรัพยากรที่มีอยู่** เพื่อนำประเทศออกจากกับดักรายได้ปานกลางและเป็นการร่วมสร้างสังคมที่มีการกระจายโอกาสที่เท่าเทียม เกื้อกูล และเคารพซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในฐานะมหาวิทยาลัยระดับชาติที่ก้าวข้ามไปสู่ความเป็นนานาชาติ อย่างเต็มภาคภูมิ

วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หลัก

การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ต้องอาศัยการผนึกพลังและประสานปัญญาทั้งในเชิงวิชาการและเชิงวิชาชีพที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอยู่ครบครัน กล่าวคือ คณะและสถาบันทั้งในด้านแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ มนุษยศาสตร์ รวมถึงวิทยาศาสตร์ทั้งด้านกายภาพและชีวภาพ นอกเหนือไปจากกิจกรรมที่เน้นย้ำถึงการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการแล้ว เราจะสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันกับสังคมทั้งในระดับชุมชน และมหภาค เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เข้าถึงได้ สามารถตอบสนองและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการสร้างบัณฑิตที่มีจิตสาธารณะ เป็นพลเมืองที่รอบรู้ เรื่องบ้านเมือง ประกอบกับการสร้างพื้นที่ทางสังคมผ่านกิจกรรมทั้งทางวิชาการ บริการสังคม และศิลปวัฒนธรรม ที่เปิดให้สาธารณะได้ประโยชน์และสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการภายในองค์กร ยึดมั่นในธรรมาภิบาลและสานต่อสิ่งดีงามที่มีอยู่ให้สืบเนื่องต่อไป พร้อมกับปรับเปลี่ยนบางส่วนที่จำเป็น อันได้แก่ การส่งเสริมศักยภาพให้แก่บุคลากร และการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำ และการเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติได้อย่างแท้จริง โดยมีวิสัยทัศน์ดังนี้

“มหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลกที่สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม
เพื่อสร้างเสริมสังคมไทยสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
World class national university that generates knowledge and innovation
necessary for the creative and sustainable transformation of Thai society”



พร้อมทั้งวางกรอบยุทธศาสตร์ขึ้นเป็นหัวใจหลักของการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ 4 ยุทธศาสตร์หลักที่พร้อมขับเคลื่อนได้จริง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคน (Human Capital)	
เป้าประสงค์หลัก 1.1 บัณฑิตจุฬาฯ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ [O1] 1.2 บัณฑิตจุฬาฯ เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของสังคมไทยและสังคมโลก [O2] 1.3 ประชาคมจุฬาฯ เป็นสังคมแห่งการสร้างสรรค์ (Creative & Enabling Community) [O3] 1.4 ประชาคมจุฬาฯ มีสุขภาพพร้อมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ [O4]	Strategic AREA Student, Staff, Social
	1.1 สร้างบัณฑิตในทุกระดับให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งปัจจุบันและอนาคต - มีความรู้และประสบการณ์ชีวิต - มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดอย่างสร้างสรรค์ การทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น สื่อสารได้ - มีภาวะผู้นำ มีจิตสาธารณะ - มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3) พร้อมทั้งมีสิ่งแวดล้อมและพื้นที่ซึ่งเอื้อให้ได้ฝึกใช้ทักษะด้านภาษาอย่างต่อเนื่อง 1.2 พัฒนาศักยภาพและบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) 1.3 เปลี่ยนโฉมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) 1.4 เสริมสร้างสุขภาพและสุขภาวะที่ดีของประชาคมจุฬาฯ (Health and wellness) 1.5 สนับสนุนส่งเสริมนำศักยภาพผู้สูงวัยมาช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยผ่านหลักสูตรและศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (Aging population) 1.6 รักษาความสามารถในการดึงดูดผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงของประเทศ เลือกเข้ามาศึกษาต่อในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Key Performance Indicator	- KPI 1.1 ระดับการพัฒนาศักยภาพของนิสิต ให้มีความรู้และมีทักษะที่สำคัญ - KPI 1.2 ระดับความผูกพันและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของสมาชิกประชาคมจุฬาฯ ที่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย - KPI 1.3 ปริมาณงานซึ่งแสดงถึงการร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสังคมอุดมปัญญา



ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์ องค์ความรู้และนวัตกรรม (Knowledge & Innovation)	
เป้าประสงค์หลัก 2.1 งานวิจัยและวิชาการที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมไทย [O5] 2.2 งานวิจัยและวิชาการที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมโลก [O6] 2.3 ระบบนิเวศนวัตกรรมที่รองรับการพัฒนาทางวิชาการและการพัฒนาประเทศ [O7] 2.4 การบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนให้มีความโปร่งใสคล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ [O8]	Strategic AREA Research, Academic, Innovation
	2.1 การวิจัยมุ่งเป้า (Niche research) <u>เชิงลึก</u> - มีความได้เปรียบในการแข่งขัน Competitive advantage - แนวโน้มโลก Global megatrend - มีประโยชน์สูง High-impact <u>เชิงกว้าง</u> - บูรณาการศาสตร์ Cross-disciplinary research - ตอบสนองความต้องการของสังคม Demand driven research
	2.2 พัฒนานวัตกรรมระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) 2.3 สนับสนุนนวัตกรรมการถ่ายทอดความรู้ - นวัตกรรมการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยตนเอง - ประยุกต์ใช้ Digital Technology
	2.4 พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรม Innovation ecosystem 2.5 สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก Real-world impact innovation 2.6 สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการทรัพย์สินของจุฬาฯ - เป็นมืออาชีพ - คล่องตัวปรับตัวได้ตามสถานการณ์ - สอดคล้องกับขั้นตอนทางกฎหมาย 2.7 สร้างนวัตกรรมจัดการ Management innovation
Key Performance Indicator	- KPI 2.1 ระดับความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ขึ้นเทียบเท่าระดับชาติ/นานาชาติ โดยสอดคล้องกับความต้องการของประเทศและทิศทางของโลก - KPI 2.2 ผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับสูง - KPI 2.3 จำนวนนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม



ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์ องค์ความรู้และนวัตกรรม (Knowledge & Innovation)

- KPI 2.4 จำนวนระบบงานและบริการที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความโปร่งใส คล่องตัว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ
- KPI 2.5 ระดับความสำเร็จในการบริหารทางการเงินและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยที่สะท้อนการมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน
- KPI 2.6 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่ารวมของทุนและการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างเสริม สังคมไทย (Local Transformation)

Strategic AREA

Local & National Engagement: Alumni, Alliance,
Community, Industry, Government

เป้าประสงค์หลัก

3.1 มหาวิทยาลัยชั้นนำ
ที่เชื่อมโยงกับสังคมไทย
[O9]

- 3.1 สร้างสรรค์สู่สังคมอุดมปัญญา Knowledge & Innovation Society ผลักดันให้ภาพพจน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแห่งชาติที่สังคมสามารถเข้าถึงได้ และเป็นเพื่อนคู่คิดกับสังคม และเป็นผู้นำทางความคิดที่เข้าใจประเด็นของประเทศไทย
- 3.2 เป็นผู้นำเชิงรุกในการชี้นำและตอบคำถามแก่สังคม กระตุ้นการสร้างผลงานและบทบาทในด้านต่างๆ ของอาจารย์ บุคลากร นิสิต และนิสิตเก่าของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา แก้ไขปัญหาที่มีและสร้างความยั่งยืน
- 3.3 สร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า อุตสาหกรรมและภาครัฐ (Alumnus/ Industry/ Government Network) เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพร่วมกับชุมชน ตอบสนองนโยบายของรัฐ พร้อมทั้งกระจายความช่วยเหลือและสร้างความยั่งยืนของสังคม
- 3.4 เตรียมความพร้อมเพื่อ “สังคมผู้สูงอายุ” ที่เข้มแข็ง ลด “ความเหลื่อมล้ำ” และสร้าง “ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ” ยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น ลดความเสี่ยงและเสริมภูมิคุ้มกันให้ชุมชน

Key Performance
Indicator

- KPI 3.1 จำนวนขององค์กร กลุ่มทางสังคม หรือชุมชนที่ได้รับประโยชน์ (จากผลงานและบทบาทในด้านต่างๆ ของอาจารย์ บุคลากร นิสิต และนิสิตเก่าของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา แก้ไขปัญหาที่มีและสร้างความยั่งยืน)
- KPI 3.2 ระดับการรับรู้เรื่องการสืบทอดศิลปวัฒนธรรมอันทรงคุณค่าและเรื่องบทบาทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการยกระดับปัญญาและสร้างความผูกพันกับสังคม



ยุทธศาสตร์ที่ 4 ก้าวไกล ในสังคมโลก (Global Benchmarking)	
เป้าประสงค์หลัก 4.1 เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ [O10]	Strategic AREA Global Engagement: Sustainable & Green University International to World Class University
	4.1 สร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระดับนานาชาติแบบมุ่งเป้า - Academic - Industry - Multinational organizations 4.2 สร้างการยอมรับในระดับนานาชาติแบบมุ่งเป้า4.3 สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ และจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน4.4 สร้างบรรยากาศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยดิจิทัล บนความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม กายภาพ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุน Digital University & Internationalization4.5 บูรณาการ พัฒนาและบริหารจัดการ “สิ่งแวดล้อม กายภาพ อาคาร สิ่งก่อสร้าง และพื้นที่ต่างๆ” พร้อมทั้งผนึกไว้ซึ่งความร่วมมือและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อันเป็นแนวทางที่สถาบันการศึกษาระดับโลกมุ่งเน้น
Key Performance Indicator	- KPI 4.1 ระดับความสามารถในการบริหารจัดการสู่ความเป็น Smart Digital-Life และมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน - KPI 4.2 ระดับการยอมรับและอ้างอิงในระดับนานาชาติ (Global Prominence)



คุณค่าหลักขององค์กร (Core Value)

เพื่อพันธกิจนำพาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำที่มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และผลผลิตจากการศึกษาวิจัย ตลอดจนผลิตบัณฑิตที่เป็นนวัตกรรม การส่งเสริมศักยภาพให้แก่บุคลากร และการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมชั้นนำ และการเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติได้อย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดคุณค่าหลักขององค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. **น้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Teamwork)** หมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ลงมือปฏิบัติ และรับผิดชอบผลงานของกลุ่มร่วมกันเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์กร
2. **มุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Excellence)** หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจอย่างจริงจังในการทำงานด้วยความมานะ อุตสาหะ เพื่อให้เกิดกระบวนการและผลลัพธ์ในการทำงานที่มีคุณภาพดีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมาย
3. **ซุจริตคุณธรรม (Integrity)** หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความหนักแน่นและมั่นคงในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม ยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ยึดหลักความถูกต้องในการทำงาน และประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมายระเบียบหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพ
4. **คิดและทำเพื่อสังคม (Social-minded)** คือการแสดงออกทางความคิดและการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามพันธกิจ และ/หรือสนับสนุนพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในด้านการเรียนการสอนการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อส่วนรวมตั้งแต่ระดับหน่วยงานภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัยและ/หรือสังคมโดยทั่วไป



รายการ KPI และตัวชี้วัดย่อย

KPI	หน่วย	2560	2561	2562	2563
KPI 1.1 ระดับการพัฒนาศักยภาพของนิสิตให้มีความรู้และมีทักษะที่สำคัญ	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 1.1.1 การสร้างคุณลักษณะ ทักษะ และทักษะสำคัญ สำหรับการเป็นผู้แนะนำ ศตวรรษที่ 21 (Analytical Skill, Critical Skill, Communication Skill(เน้นทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ), IT Skill)	ระดับ	ค่าฐาน	≥ 3.2	≥ 3.8	≥ 4.0
KPI 1.1.2 จำนวนรายวิชาที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน ที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้รูปแบบใหม่ (Non Traditional Learning Approach) ซึ่งยกระดับการเรียนรู้อย่างชัดเจน	รายวิชา	20	40	60	80
KPI 1.1.3 จำนวนนิสิตที่สนใจเสริมสร้างสมรรถนะผ่าน GenEd ที่ออกแบบใหม่เพื่อยกระดับคุณสมบัติความเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและโลก	ราย	2,000	3,000	4,000	5,000
KPI 1.2 ระดับความผูกพันและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลัก ของสมาชิกประชาคมจุฬาฯ ที่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 1.2.1 ร้อยละของสมาชิกประชาคมจุฬาฯ ซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับ “ผูกพันและรักจริง”	ร้อยละ	55%	57%	59%	61%
KPI 1.2.2 ร้อยละของสมาชิกประชาคมจุฬาฯ ซึ่งมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของจุฬาฯ ในระดับ “ดี” ขึ้นไป	ร้อยละ	55%	57%	59%	61%
KPI 1.2.3 ร้อยละของระยะเวลาที่ลดลงในการสรรหาว่าจ้างบุคลากรเข้ามารองรับพันธกิจมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	10%	15%	20%	25%
KPI 1.3 ปริมาณงานซึ่งแสดงถึงการร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสังคมอุดมปัญญา	กิจกรรม/โครงการ/ผู้เข้าใช้ประโยชน์	20	800	4,000	8,000



KPI	หน่วย	2560	2561	2562	2563
KPI 2.1 ระดับความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ขึ้นเทียบเท่าระดับชาติ/นานาชาติ โดยสอดคล้องกับความต้องการของประเทศและทิศทางของโลก	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 2.1.1 จำนวนหลักสูตรที่ทำสัญญาความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศ / จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาเป็นหลักสูตรนานาชาติ	หลักสูตร/ รายวิชา	4	4	4	4
KPI 2.1.2 จำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์/รับรองมาตรฐานในระดับชาติ/นานาชาติ	หลักสูตร/ รายวิชา	2	2	3	3
KPI 2.1.3 ร้อยละของจำนวนหลักสูตรนานาชาติ ที่มีการเพิ่มจำนวนผู้สอนประจำชาวต่างประเทศ เพิ่มขึ้นอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 3 คน/ปี ต่อ จำนวนหลักสูตรนานาชาติทั้งหมด	ร้อยละ	8%	10%	20%	40%
KPI 2.2 ผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับสูง	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 2.2.1 จำนวนผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์ที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ/โลก	ร้อยละ	20%	40%	50%	60%
KPI 2.2.2 ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับ Tier 1	ร้อยละ	10%	20%	30%	40%
KPI 2.2.3 จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัยต่อผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ (citation per paper) ที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS/PubMed	สัดส่วน	4.0	4.2	4.5	5.0
KPI 2.3 จำนวนนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม	จำนวนนวัตกรรม	3	4	8	10
KPI 2.4 จำนวนระบบงานและบริการที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความโปร่งใส คล่องตัว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	ระบบงานหรือการบริการ	1	3	5	7
KPI 2.5 ระดับความสำเร็จในการบริหารทางการเงินและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย ที่สะท้อนการมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 2.5.1 อัตราผลตอบแทนจากการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้	ร้อยละ	1.25%	1.25%	1.50%	1.50%



KPI	หน่วย	2560	2561	2562	2563
KPI 2.5.2 อัตราการเพิ่มขึ้นของทุนคงยอดเงินต้น (เฉพาะสำนักงานมหาวิทยาลัย)	ร้อยละ	7%	7%	7.5%	7.5%
KPI 2.5.3 อัตราผลตอบแทนจากการบริหารทรัพย์สินเขตพาณิชย์	ร้อยละ	2.5%	2.5%	3%	3%
KPI 2.6 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่ารวมของทุนและการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก (เทียบกับปี 2559)	ร้อยละ	+3%	+8%	+12%	+15%
KPI 3.1: จำนวนขององค์กร กลุ่มทางสังคม หรือชุมชนที่ได้รับประโยชน์	จำนวนองค์กร/ กลุ่มสังคม/ ชุมชน	8 กลุ่ม/ องค์กร	12 กลุ่ม/ องค์กร	15 กลุ่ม/ องค์กร	20 กลุ่ม/ องค์กร
KPI 3.2 ระดับการรับรู้เรื่องการสืบทอดศิลปวัฒนธรรมอันทรงคุณค่า และเรื่องบทบาทของจุฬาฯ ในการยกระดับปัญญาและสร้างความผูกพันกับสังคม	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 3.2.1 จำนวนครั้งในการออกอากาศ การสื่อสารความรู้/นวัตกรรมของจุฬาฯ ผ่านช่องทางต่างๆ ของสื่อสารมวลชน	ครั้ง	อย่างน้อย 15 ครั้ง	+15% จากปีฐาน	+30% จากปีฐาน	+50% จากปีฐาน
KPI 3.2.2 จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ด้านสื่อสารและบริการสังคมและพันธกิจสากลของจุฬาฯ	คน	2,500	+5% จากปีฐาน	+10% จากปีฐาน	+20% จากปีฐาน
KPI 3.2.3 จำนวนกิจกรรมทางการสื่อสารภายใต้หัวเรื่อง “เกียรติภูมิจุฬาฯ นำพาสังคมสู่ศตวรรษหน้า” ที่เผยแพร่สู่สาธารณะ	กิจกรรม	5	6	7	8
KPI 4.1 ระดับความสามารถในการบริหารจัดการสู่ความเป็น Smart Digital-Life และมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 4.1.1 ระดับความสามารถในการบริหารจัดการสู่ความเป็น Smart Digital-Life	จำนวนหน่วยงาน	8 หน่วยงาน	20 หน่วยงาน	35 หน่วยงาน	50 หน่วยงาน
KPI 4.1.2 ร้อยละของปริมาณขยะเหลือทิ้งจากปริมาณขยะทั้งหมด (Percentage of waste disposal remains out of total amount of waste sent to landfill)	ร้อยละ	60%	58%	56%	54%
KPI 4.1.3 ร้อยละของระดับการให้บริการ (Uptime Guarantee) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไม่รวมงานด้านการทะเบียน)	ร้อยละ	89.0%	89.2%	89.4%	89.6%



KPI	หน่วย	2560	2561	2562	2563
KPI 4.2 ระดับการยอมรับและอ้างอิงในระดับนานาชาติ (Global Prominence)	ระดับ	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
KPI 4.2.1 จำนวนนิสิตระดับดุษฎีบัณฑิตที่ได้รับทุนการศึกษาจากมหาวิทยาลัย	คน	240	280	290	300
KPI 4.2.2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายวิชาการชาวต่างชาติที่ได้รับทุนเพื่อไปทำงานวิชาการและ/หรือวิจัยในต่างแดนระหว่างกัน	คน	70	80	90	100
KPI 4.2.3 จำนวนผู้เข้าร่วมจากต่างประเทศในการจัดการบรรยายสาธารณะการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการในระดับภูมิภาคหรือนานาชาติที่จุฬาฯ เป็นผู้จัดหลักในหัวข้อที่เป็นประเด็นร่วมกันของประชาคมภูมิภาคหรือระดับโลก	คน	180 (ปีฐาน)	+10% จาก ปีฐาน	+15% จาก ปีฐาน	+20% จาก ปีฐาน

หมายเหตุ: การตั้งเป้าหมายในปี 2560-2563 กำหนดค่าคะแนน โดยระบุ “เป้าหมาย”
ในระดับที่ “ท้าทายและพึงบรรลุได้จริง” และให้ค่าคะแนนที่ 3
และจะต้องทำให้ได้มากกว่า “เป้าหมาย” อย่างน้อยร้อยละ 10 เพื่อให้ได้ค่าคะแนนที่ 5



ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย ตลอดจน 10 เป้าประสงค์หลัก, 13 ตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัย, 12 กลยุทธ์ มีความเชื่อมโยงระหว่างกันอย่างชัดเจน พร้อมนำไปใช้ขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

เป้าประสงค์	KPI ระดับมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยง
1.1 บัณฑิต/นิสิตจุฬาฯ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ [O1]	KPI 1.1, 2.1
1.2 บัณฑิตจุฬาฯ เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของสังคมไทยและสังคมโลก [O2]	KPI 1.1, 3.1, 4.2
1.3 ประชาคมจุฬาฯ เป็นสังคมแห่งการสร้างสรรค์ [O3]	KPI 1.3, 2.4
1.4 ประชาคมจุฬาฯ มีสุขภาวะพร้อมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล [O4]	KPI 1.2, 2.4
2.1 งานวิจัยและวิชาการ ที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมไทย [O5]	KPI 2.1, 2.2, 2.3, 2.6
2.2 งานวิจัยและวิชาการ ที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมโลก [O6]	KPI 2.1, 2.2, 2.3, 4.2
2.3 ระบบนิเวศนวัตกรรมที่รองรับการพัฒนาทางวิชาการและการพัฒนา ประเทศ [O7]	KPI 2.1, 4.1
2.4 การบริหารจัดการ ที่ปรับเปลี่ยนให้มีความโปร่งใสคล่องตัว มีคุณภาพ และประสิทธิผล [O8]	KPI 2.4, 2.5
3.1 มหาวิทยาลัยชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทย [O9]	KPI 3.1, 3.2
4.1 เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ [O10]	KPI 4.1, 4.2, 2.1, 2.2



พร้อมทั้งวาง 12 กลยุทธ์ ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ดังนี้



ทุกรายการกลยุทธ์ออกแบบมาเพื่อตอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ เสริมทักษะและสมรรถนะอันเป็นเกราะป้องกันนิสิตจากปัจจัยเสี่ยงแวดล้อมที่แปรผันอย่างรวดเร็ว ยกระดับคุณลักษณะของบัณฑิตที่จำเป็นตาม 21st Century skills รวมทั้งรับโจทย์สังคมไปขบคิด พร้อมดึงเอาจุดเด่นที่หลากหลายของศาสตร์ในจุฬาฯ ไปตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม-ประเทศ ตลอดจนการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นปัจจัยต่อยอดศักยภาพประชาคมจุฬาฯ ให้มีบรรยากาศแห่งความล้ำสมัยจุดประกายการขบคิดนวัตกรรมที่สดใหม่ และเปิดพื้นที่ให้สามารถทดลองไอเดียได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรต่างๆ สู่ความอย่างยั่งยืน



กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์หลักของมหาวิทยาลัย

ด้วยความตระหนักถึงความคาดหวังของคนไทยทั้งแผ่นดินที่มีต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพร้อมทั้งได้วิเคราะห์ถึง Competitive Landscape ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้การขับเคลื่อนพันธกิจได้ใช้สมรรถนะและศักยภาพของน้องพี่ศิษย์พวทั้งมวลอย่างเต็มกำลัง ที่จะร่วมกันนำพาประเทศไทยไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้วย 12 กลยุทธ์ที่นำมาซึ่ง 6 ผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

(หมายเหตุ: สัญลักษณ์แสดงความเชื่อมโยง: S1, S2, S3, S4 หมายถึงยุทธศาสตร์หลักทั้งสี่รายการ)

No.	รายการ 12 กลยุทธ์
1. S1 S2 S3 S4	เสริมเกราะและพัฒนากันดั้ให้มึคณสมบัตึพร้อมเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและโลก - เสริมทักษะและสมรรถนะอันเป็นเกราะป้องกันนึสึตจากป้งจัยเสั้ญแวลล้อม (ความรึนร่งผ่านสื้อ การเปลี่นแปลงทางค่านึยมวัณธรรม) ที่แปรผันอย่างรวดเร็ว - ยกระดับคุณลักษณะของกันดั้ที่จำเป็นตาม 21st Century skills - ยกระดับทักษะภาษาต่างประเทศ (เน้นภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3) พร้อมทั้งมีการติดตามเป็นระยะ รวมทั้งจัดให้มีสั้ญแวลล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะภาษา สั้ญคม พร้อมขยายสั้ดส่วผู้สอน-ผู้เรียนชาวต่างประเทศ - ผลั้กดันให้กันดั้-ผู้เรียนสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความอดทนอดกลั้น มึจริยธรรมและความเสั้ยสละ ลดพฤติกรรมการเสพตึตครือข่ายสั้ญคมอนไลน์และโทรศั้พท์ เพิ่มศั้ยภาพด้านภาษา ตลอดจนเพิ่มทักษะทางสั้ญคม มึสำนึกสาธารณะ ค่านึ้งถึงและเคารพสิทธิผู้อื่น พร้อมปฏิบัติตนตามระเบียบของสั้ญคม - สนับสนุนป้งจัยเติมเต็มให้กันดั้แสดงความสามารถและทำประโยชนั้ต่อส่วร่นวม - สร้างเสริมประสพการณ์ในการเรียนรึ้นนอกห้องเรียน ฝึกงานจริง-พัฒนาประสพการณ์ตรงโดยอาศัยความเข้มแข็งของครือข่าย เพื่อย่อยทอดประสพการณ์จริงไปสู่นึสึต - ประสานพลังกับภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม พร้อมทั้งพัฒนาครือข่ายผู้ใช้กันดั้ (นายจ้าง) ที่ช่วย Feedback ข้อควรปรึ้งปรึ้งกลับมามีมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม
2. S1 S2 S3	ขยายโอกาสการเข้าถึงองค์ความรู้ ภูมิปัญญาที่ทรงคุณค่าออกสู่ประชาคมจุฬาฯ สาธารณะและทั่วไปถึงผู้ด้อยโอกาส - เปิดช่องทางให้ผู้สนใจเรียนรึ้โดยมีเป้าหมายเพื่อนำความรู้ไปสร้างประโยชนั้เพื่อสาธารณะ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีของจุฬาฯ อย่างไร้ข้อจำกัด - ส่งเสริมให้ผู้เรียนรึ้ทุกระดับสามารถเข้าถึง Academic Resources ได้ง่ายและเร็วยิ่งขึ้้นด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (เช่น MOOC: Massively Open Online Course) ซึ่งตรงจริตของผู้เรียนใน Generation Z - ทำให้องค์ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย จากทุกภาคส่วของสั้ญคม ร่นวมไปถึงผู้ด้อยโอกาส



No.	รายการ 12 กลยุทธ์
3. S2 S3 S4	กระตุ้นการผลิตงานวิจัย (และงานวิชาการ-สิ่งสร้างสรรค์) ที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับทิศทางระดับโลก - ส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบโจทย์ประเทศและ Global Issues - สนับสนุนความร่วมมือซึ่งทำให้สามารถใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่า มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และปัจจัย-เครื่องมือสำหรับการทำงานวิจัย - ผลักดันงานวิจัยข้ามศาสตร์ ประสานพลังข้ามคณะ ข้ามมหาวิทยาลัย และระหว่างประเทศ - ตอบโจทย์ที่เป็น World Megatrend และประเด็นเด่นของไทย (Aging, ASEAN, Water-Food-Energy, Smart City & Community, Robotic and Digital Technology)
4. S1 S2	ผลักดันคุณภาพการศึกษา ให้เหนือระดับมาตรฐานไทย เทียบเท่ามาตรฐานโลก - ยกระดับการประกันคุณภาพให้เหนือระดับมาตรฐานของประเทศ และสนับสนุนให้หลักสูตรซึ่งมีความพร้อมก้าวไปสู่มาตรฐานระดับสากล - คิดต่าง เพิ่มระบบการรับเข้าใหม่ที่เหมาะสมศักยภาพนิสิต ไม่ยึดติดเฉพาะการสอบ - พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและ GenEd เพื่อเป่าสำคัญในการสร้างคุณลักษณะที่ดี ติดตัวผู้เรียนไปตลอดชีวิต - ปลดล็อก เปิดช่องให้ผู้สนใจเรียน เข้าเรียนรู้ได้อย่างอิสระและตอบโจทย์แท้จริง - สร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียน-นิสิตมีอิสระในการเลือกและออกแบบการศึกษาตาม ศักยภาพ - ปรับโฉมหลักสูตร Joint Degree Double Degree Inter/Trans Discipline พร้อมประยุกต์ใช้เครื่องมือด้าน IT เพื่อตอบโจทย์การศึกษาแห่งอนาคต
5. S1 S2	ยกระดับการบริหารและพัฒนาคน ให้สามารถร่วมนำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนพันธกิจในทหุุมิติ ด้วยหัวใจจุฬาฯ - บ่มเพาะหัวใจที่พร้อมทำงานให้จุฬาฯ และกล้าทุ่มเททรัพยากรเพื่อบริหารและพัฒนาประชาคม เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างรวดเร็ว - ปรับกระบวนการทัศน์ ไม่ยึดติดกับกรอบการบริหารแบบดั้งเดิม พร้อมดำเนินการเชิงรุกในทุกกระบวนการ HR ตั้งแต่การสรรหา ปลูกฝังความเป็นจุฬาฯ พัฒนาสมรรถนะ ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพ และรักษาไว้ในองค์กรผ่านการให้เกียรติ ให้ความก้าวหน้า และผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล เป็นธรรม - ปรับรูปแบบการประเมินที่เน้นผลสัมฤทธิ์ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความยืดหยุ่นของข้อกำหนดภาระงาน โดยพิจารณาตามข้อเท็จจริงรายศาสตร์ - ส่งเสริมทุกบุคลากรจุฬาฯ ทุกประเภทซึ่งมีศักยภาพและพร้อมทำประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ได้มีโอกาสเปิดโลกทัศน์ สัมผัสและพัฒนาความเป็นนานาชาติ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



No.	รายการ 12 กลยุทธ์
6. S2 S3 S4	เชื่อมต่อองค์ความรู้และเทคโนโลยีของจุฬาฯ ไปสู่สาธารณะ พร้อมนำไปใช้งานจริง - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อให้สามารถเข้าถึงงานวิจัย-งานวิชาการ องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสนใจของคณาจารย์ต่างๆ - วางระบบการจัดการความรู้และการเชื่อมต่อให้ประชาคมจุฬาฯและประชาคมโลกสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยได้ - ส่งเสริม สนับสนุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดการนำไปใช้อย่างมีพลัง ด้วยการสนับสนุนทางวิชาการและเทคโนโลยีของจุฬาฯ
7. S2 S3	ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาสังคมอย่างมีปัญญา พร้อมต้อนรับทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึง พร้อมเคียงคู่สังคมไทย - รับโจทย์สังคมไปขบคิด พร้อมดึงเอาจุดเด่นที่หลากหลายของศาสตร์ในจุฬาฯ ไปตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม-ประเทศ - ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตของสังคม เตรียมระบบ/คนที่สามารถรองรับและให้คำตอบกับสังคมได้ - ส่งเสริมให้เกิดตั้ง Social Enterprise ที่ดำเนินกิจการอันเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสามารถยืนอยู่ได้จริง อย่างยั่งยืน - ดำรงคงไว้ซึ่งสิ่งอันทรงคุณค่าและอัตลักษณ์ความเป็นไทย พร้อมทั้งช่วยประเทศชาติ ลดวิกฤตที่คุกคามสมบัติวัฒนธรรมของไทย
8. S1 S3	สร้างเพิ่มและเติมเต็มความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาฯ กับนิสิตเก่าเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันและแบ่งปันสู่สาธารณะ - เสริมสร้างและต่อยอดความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาฯ และองค์กรที่มีนิสิตเก่าเป็นผู้บริหารเพื่อร่วมกันสร้างประโยชน์ระยะยาว - เปิดรั้ว เปิดรับนิสิตเก่าและเครือข่ายที่ยินดีเข้ามาทำประโยชน์ในบทบาทต่างๆ ทั้งร่วมพัฒนาสมรรถนะนิสิต ร่วมพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย ร่วมพัฒนาและแก้ไขปัญหาทางสังคมโดยมีจุฬาฯ เป็นแกนกลาง และร่วมสนับสนุนปัจจัยต่างๆ - ผลักดันให้พันธกิจด้านจิตอาสาที่มีผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับชุมชนผ่านกิจกรรม-โครงการที่สร้างขึ้นบนฐานความต้องการสาธารณะ



No.	รายการ 12 กลยุทธ์
9. S2 S3 S4	บ่มเพาะและผลักดันนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการจริงทั้งเชิงสังคมและเทคโนโลยีและนำสมัย • สามารถเปิดพื้นที่และเวทีแสดงนวัตกรรม ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการจริงทั้งเชิงสังคมและเทคโนโลยี ได้รับความสนใจในเวทีระดับโลก • พร้อมยอมรับความเสี่ยงในระดับที่สมเหตุผล เพื่อลงทุนในไอเดียที่สดใหม่ • กล้าลงทุนในนวัตกรรมภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สมเหตุผล และยินดีใช้เงินและทรัพยากร เพื่อพัฒนาจุฬาฯ ให้ก้าวรุดหน้า
10. S1 S2 S3	ประสานพลังกับหน่วยงานหลักทั้งรัฐ-เอกชน เพื่อตักตวงพลังหลักของประเทศ มาขับเคลื่อนและเสนอทางออกที่สร้างสรรค์ • เป็นแกนหลักของสถาบันการศึกษาไทย ร่วมขับเคลื่อนพันธกิจประเทศที่มีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย • การเปิดเวทีสาธารณะรับรู้ปัญหาสังคมเพื่อนำมาขับเคลื่อนต่อยอดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายส่งต่อไปสู่ผู้กำหนดนโยบาย/รัฐบาล • ผลักดันให้ภาพพจน์ของจุฬาฯ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่สังคมสามารถเข้าถึงได้ และเป็นเพื่อนคู่คิดกับสังคม และเป็นผู้นำทางความคิดที่เข้าใจประเด็นของประเทศไทย • ใช้มาตรการและความร่วมมือระดับโลกเข้ามาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งอาศัยคุณลักษณะที่โดดเด่นของไทยเป็นองค์ประกอบในการจัดการกับปัญหาต่างๆ
11. S2	รักษาเสถียรภาพและวินัยในทุกกระบวนการ พร้อมทั้งยึดมั่นความโปร่งใส ถูกต้องมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ มีภูมิคุ้มกัน • มีภูมิคุ้มกันในการควบคุมกระบวนการภายในที่เป็นมาตรฐาน ปิดช่องโหว่ในทุกกระบวนการหลัก เพื่อให้มั่นใจว่าจุฬาฯ มีการกำกับดูแลและติดตามอย่างรอบคอบ • วางระบบการตรวจสอบที่ มั่นใจได้จริง เสริมความมีศรัทธาภาพทางการเงินพึ่งตนเองได้ กระจ่ายการศึกษาสู่ผู้เรียนที่มีรายได้น้อยอย่างแท้จริง ออกระเบียบ กฎเกณฑ์ที่นำเอาประสบการณ์ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาทบทวน ปรับแก้ไขอย่างตรงจุด • รักษาเสถียรภาพทางการเงิน รักษาสมดุลระหว่างรายรับกับรายจ่าย พร้อมทั้งมีมาตรฐานการรายงานอย่างโปร่งใส • ตั้งเป้าและมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว คล่องตัวในกระบวนการหลักให้ดียิ่งขึ้น
12. S1 S4	ผดุงไว้ซึ่งความร่มรื่นและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อความผาสุกในการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย • สามารถคงไว้ซึ่งบรรยากาศความร่มรื่นและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม • รักษาความเป็นปอดกลางใจเมือง และเปิดโอกาสให้ประชาคมจุฬาฯ ได้ใกล้ชิดธรรมชาติ ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันกับธรรมชาติ • ยกย่องโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นปัจจัยต่อยอดศักยภาพประชาคมจุฬาฯ (โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กายภาพ ฯลฯ)



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



ตัวอย่างโครงการระดับมหาวิทยาลัยที่ออกแบบเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์

การกำหนดโครงการระดับมหาวิทยาลัย มีรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากโครงการยุทธศาสตร์ในอดีตโดยเน้นความเชื่อมโยงมากกว่าหนึ่งยุทธศาสตร์โดยยุทธศาสตร์หนึ่ง โดยมากกว่า 90% ของโครงการทั้งหมดออกแบบให้สามารถตอบได้หลายยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้มีความร่วมมือข้ามสาขาวิชา ข้ามคณะ ข้ามส่วนงานเป็นผลงานที่สร้างสรรค์ร่วมกัน ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ตัวอย่างโครงการที่ขับเคลื่อน
1. สร้างคน	1.1 บัณฑิต/นิสิต จุฬาฯ ได้รับการ พัฒนาศักยภาพ [O1]	KPI 1.1 ระดับ การพัฒนาศักยภาพ ของนิสิต ให้มีความรู้ และมีทักษะที่สำคัญ	• นวัตกรรมการเรียนรู้สู่การศึกษาตลอดชีวิต Learning Innovation for Life Long Education (LILLE) (2, 3) • Campus life (3) • การเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) • การพัฒนาสมรรถภาพทางภาษาอังกฤษของนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย • ฯลฯ
	1.2 บัณฑิตจุฬาฯ เป็นพลเมืองที่มี คุณค่าของ สังคมไทยและ สังคมโลก [O2]	KPI 1.2 ระดับ ความผูกพันและ พฤติกรรมที่พึง ประสงค์ตามค่านิยม หลักของสมาชิก ประชาคม จุฬาฯ ที่เอื้อต่อการ พัฒนามหาวิทยาลัย	• HR Speed (2) • Employee Champion (2) • Employee Engagement (2) • CU Aspire (2) • ฯลฯ
	1.3 ประชาคม จุฬาฯ เป็นสังคม แห่งการสร้างสรรค์ (Creative & Enabling Community) [O3]	KPI 1.3 ปริมาณงาน ซึ่งแสดงถึงการร่วม สร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้และการสร้าง สังคมอุดมปัญญา	• การพัฒนาบริการในพื้นที่แห่งการเรียนรู้ (Learning Space) (2) • การพัฒนาศูนย์ผลิตสื่อมัลติมีเดีย (Production House) (2) • บริการข่าวสาร แบ่งปันความรู้สู่สังคม (2, 4) • นวัตกรรมปลูกป่าโดย 3 เทคโนโลยี (1, 3) • ฯลฯ
	1.4 ประชาคม จุฬาฯ มีสุขภาวะ พร้อมทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ [O4]		



ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ตัวอย่างโครงการที่ขับเคลื่อน
2. สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม	2.1 งานวิจัยและวิชาการ ที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมไทย [O5]	KPI 2.1 ระดับความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ขึ้นเทียบเท่าระดับชาติ/นานาชาติ โดยสอดคล้องกับความต้องการของประเทศและทิศทางของโลก	- การขับเคลื่อนคุณภาพหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ระดับชาติ/นานาชาติด้วยนวัตกรรม C & I (1) - หลักสูตรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผ่านการรับรองมาตรฐานในระดับชาติและนานาชาติ (1) - การบันทึกข้อมูลและจัดเก็บ กิจกรรมทางด้านวิชาการและสนับสนุนวิชาการเพื่อการเผยแพร่ในระบบเครือข่าย (Academic and Performance Capture for Diffusion) (4) - ฯลฯ
	2.2 งานวิจัยและวิชาการ ที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมโลก [O6]	KPI 2.2 ผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับสูง	- High Impact Ageing Research Program (4) - New Frontier Research Program (4) - High Impact ASEAN Research Program (4) - Robotic and Digital Technology Research Program (4) - ฯลฯ
	2.3 ระบบนิเวศนวัตกรรมที่รองรับการพัฒนาทางวิชาการและการพัฒนาประเทศ [O7]	KPI 2.3 จำนวนนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม	- ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (1, 3, 4) - การปรับปรุงพื้นที่ภายในอาคารเพื่อรองรับระบบนิเวศนวัตกรรม (4) - นวัตกรรมการศึกษา/วิจัยบริการสู่ภูมิภาค (3) - ระบบบันทึกการเรียนการสอนในห้องเรียนตัวอย่าง (Classroom Capture) (1,4) - ฯลฯ
	2.4 การบริหารจัดการ ที่ปรับเปลี่ยนให้มีความโปร่งใสคล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ [O8]	KPI 2.4 จำนวนระบบงานและบริการที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความโปร่งใสคล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ	- การพัฒนากระบวนการงานด้านงบประมาณเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบบูรณาการกระบวนการทำงานภายในอย่างต่อเนื่อง (Digital Budgeting) (1) - Strategic Transition, Alignment, Coaching and Care Team (1) - การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (1) - การพัฒนาระบบสารสนเทศ สำนักตรวจสอบ (4) - ฯลฯ



ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ตัวอย่างโครงการที่ขับเคลื่อน
		KPI 2.5 ระดับความสำเร็จในการบริหารทางการเงินและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยที่สะท้อนการมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน	• การพัฒนาระบบการจัดทำรายงานทางการเงินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (1) • การพัฒนาลังข้อมูลสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์และระบบการขับเคลื่อนโครงการยุทธศาสตร์ (1) • การบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพด้วยระบบฐานข้อมูลอาคาร (BIM) (2) • ฯลฯ
		KPI 2.6 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่ารวมของทุนและการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก	• การเชื่อมโยงงานวิจัยฯ (Industrial engagement) (3) • การบริหารทรัพย์สินทางปัญญา (3, 4) • การพัฒนาธุรกิจต้นแบบสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสังคมไทย (3) • ฯลฯ
3. สร้างเสริมสังคมไทย	3.1 มหาวิทยาลัยชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทย [O9]	KPI 3.1 จำนวนขององค์กร กลุ่มทางสังคม หรือชุมชนที่ได้รับประโยชน์	• จุฬาฯ ธรรมสาร (1,2) • การเสริมสร้างการเชื่อมโยงกับนิสิตเก่าผ่านกิจกรรมนิสิต (1) • CU Social Engagement (1, 2, 4) • ฯลฯ
		KPI 3.2 ระดับการรับรู้เรื่องการสืบทอดศิลปวัฒนธรรมอันทรงคุณค่าและเรื่องบทบาทของจุฬาฯ ในการยกระดับปัญหาและสร้างความผูกพันกับสังคม	• 100 ปีแห่งสัมพันธ์ภาพและอัตลักษณ์จุฬาฯสู่สาธารณะ (4) • วิวัฒนาการศึกษานานาชาติเพื่อการพัฒนาสังคมไทย (ENITS) (4) • การพัฒนาการทดสอบสมรรถภาพภาษาไทยสำหรับผู้พูดภาษาไทยเป็นภาษาต่างประเทศ (1) • การขยายงานสถานีวิทยุแห่งจุฬาฯ เพื่อให้บริการเผยแพร่รายการด้านภาพ ระยะที่ 4 • ฯลฯ
4. ก้าวไกลในสังคมโลก	4.1 เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ [O10]	KPI 4.1 ระดับความสามารถในการบริหารจัดการสู่ความเป็น Smart Digital-Life และมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน	• การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีเสถียรภาพ และ ความมั่นคงปลอดภัย รองรับการให้บริการ 24/7 (1, 2) • การยกระดับธรรมาภิบาลด้านไอที ในการสร้างศักยภาพและคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรฯ (1, 2) • สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ LessPaper สะดวก รวดเร็ว ประหยัดกระดาษ (2) • การวางแผนและจัดการพื้นที่มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน (1, 2, 3) • ฯลฯ



ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ตัวอย่างโครงการที่ขับเคลื่อน
		KPI 4.2 ระดับ การยอมรับและ อ้างอิงในระดับ นานาชาติ (Global Prominence)	• การจัดตั้ง international student association (1) • Chula Global Ambassadors (1) • พลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก (1) • การเพิ่มนิสิตชาวต่างประเทศ (1,2) • การจัดตั้ง CU Global and Regional Studies Network (1) • ฯลฯ



การดำเนินงานเพื่อยกระดับมหาวิทยาลัย โดยพิจารณา Higher Education Matrix: Established University Models



โครงการที่เสนอเป็นโครงการที่ออกแบบมาเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในแต่ละปีบริบทองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง จึงอาจมีการทบทวนตามความเหมาะสม พร้อมทั้งพิจารณาเพิ่มเติมโครงการบางอย่างหรือปรับแนวทางมาตรการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

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