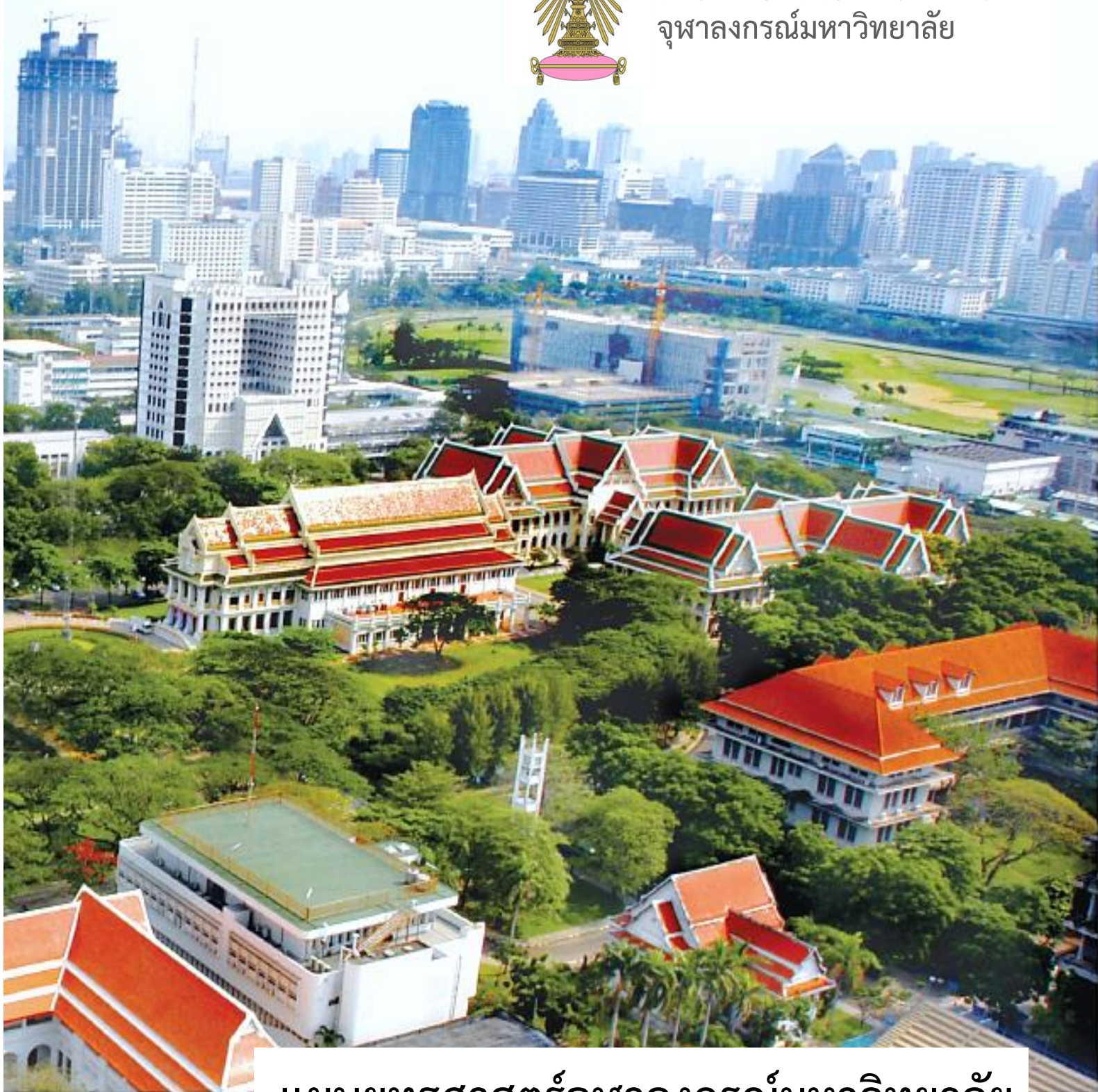




CHULALONGKORN UNIVERSITY  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2555-2559

(ฉบับทบทวน พ.ศ. 2558)

แผนยุทธศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
พ.ศ.2555-2559  
(ฉบับทบทวน พ.ศ.2558)



## คำนำ

ตามที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำ “แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2555 - 2559)” และได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยในการประชุม ครั้งที่ 745 วันพฤหัสบดีที่ 31 พฤษภาคม 2555 เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2559 นั้น ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ในอนาคต ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ได้ส่งผลกระทบให้แวดวงการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรที่ขับเคลื่อนการศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับกระแสพลวัตเหล่านี้ แผนยุทธศาสตร์ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือในการกำหนดทิศทางให้ก้าวเดินไปข้างหน้าร่วมกันของประชาคมจุฬาฯ จึงจำเป็นต้องได้รับการพิจารณา ทบทวนปรับปรุงในลักษณะของ Rolling Plan เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือและจัดทำแผนบริหารที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลกระทบต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้งในด้านความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงได้ดำเนินการจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2555 - 2559)” (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2558) โดยมีการปรับปรุงในบางประเด็นที่เป็นสาระสำคัญให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ได้แก่ ค่านิยมหลัก ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และนิยามตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามและประเมินสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2555 - 2559) (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2558) นี้ จะสามารถสื่อสารให้ประชาคมจุฬาฯ มีความเข้าใจทิศทางของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และนิยามตัวชี้วัด ที่สอดคล้องตรงกัน เพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกันว่า “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้ และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” ต่อไป



(ศาสตราจารย์ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล)

อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 – 2559 ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2559 โดยยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้มุ่งเน้นการพัฒนางานในด้านต่างๆ เพื่อนำพาจุฬาลงกรณ์สู่ความเป็นเลิศในฐานะ “มหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลก : World Class National University” ในการจัดทำยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคำนึงถึงประเด็นความท้าทายในด้านต่างๆ ความคาดหวังที่สังคมมีต่อมหาวิทยาลัย นโยบายแห่งรัฐ แผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล นโยบายต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด อาทิ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์จุฬาฯ เมื่อครบ 100 ปี กรอบแผนพัฒนาระยะยาวของจุฬาฯ พ.ศ. 2555 – 2570 เป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 – 2560 และได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมจุฬาฯ ในทุกระดับอย่างทั่วถึงและกว้างขวาง เพื่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาฯ เมื่อครบหนึ่งร้อยปีแห่งการสถาปนาในระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังคงมีความปรารถนาที่ต่อเนื่องจากยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาคือ “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์สำคัญ 5 ประการ คือ

1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก
2. เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย
3. ผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก
4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน
5. เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่ง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 5 ประการดังกล่าว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ “ก้าวไกล”
2. ยุทธศาสตร์ “ยกย่อง”
3. ยุทธศาสตร์ “คล่องตัว”
4. ยุทธศาสตร์ “มั่นคง”
5. ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล”
6. ยุทธศาสตร์ “เป็นสุข”

เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ภายใดยุทธศาสตร์แต่ละด้านยังได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการบรรลุในแต่ละปี โดยภายใต้



ยุทธศาสตร์ ทั้ง 6 ด้าน มีเป้าประสงค์ทั้งหมด 13 ประการ และมีโครงการที่มุ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าประสงค์ทั้ง 13 ประการ พร้อมกรอบวงเงินงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามหาวิทยาลัย มีความพร้อมด้านทรัพยากร เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่างๆ และเพื่อให้ยุทธศาสตร์ทั้งหมดมีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดแนวทางต่างๆ ในการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ถ่ายทอดตัวชี้วัด สู่ส่วนงานต่างๆ ในหลายช่องทาง รวมทั้งการมีระบบในการกำกับติดตามเป็นระยะๆ การประเมินผลและการทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์อีกด้วย

## สารบัญ

|                                                                                                                    | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 1 ที่มาและขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2559                          | 1    |
| บทที่ 2 วิสัยทัศน์ระยะยาว เป้าหมาย นโยบายและแนวทาง<br>การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของสภาจุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัย |      |
| 2.1 วิสัยทัศน์ระยะยาว                                                                                              | 3    |
| 2.1.1 วิสัยทัศน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570                                                              |      |
| 2.1.2 ภาพอนาคตและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ                                                                         |      |
| 2.2 เป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2560                                      | 4    |
| บทที่ 3 บริบททางยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                                                 |      |
| 3.1 ความคาดหวังต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                                                            | 9    |
| 3.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์                                                                                          | 10   |
| 3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค                                                                   | 12   |
| บทที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 - 2559                                                   |      |
| 4.1 พันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                                                                | 17   |
| 4.2 ค่านิยมหลัก                                                                                                    | 17   |
| 4.3 จุดยืนทางยุทธศาสตร์                                                                                            | 18   |
| 4.4 ผลสัมฤทธิ์                                                                                                     | 18   |
| 4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                                                        | 18   |
| 4.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>พ.ศ. 2555-2559 (Strategic Map)                                     | 19   |
| 4.7 ยุทธศาสตร์บ้านของเรา                                                                                           | 20   |
| 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ และยุทธศาสตร์                                                                    | 21   |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ 5 รายละเอียดของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด<br>และโครงการที่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ | 22 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ 6 เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ | 54 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

#### ภาคผนวก

- ก กรอบแผนพัฒนาระยะยาว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 - 2570
- ข วิสัยทัศน์จุฬาฯ 100 ปี
- ค ตารางเชื่อมโยงเป้าหมาย นโยบายของสภามหาวิทยาลัยกับเป้าประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 - 2559

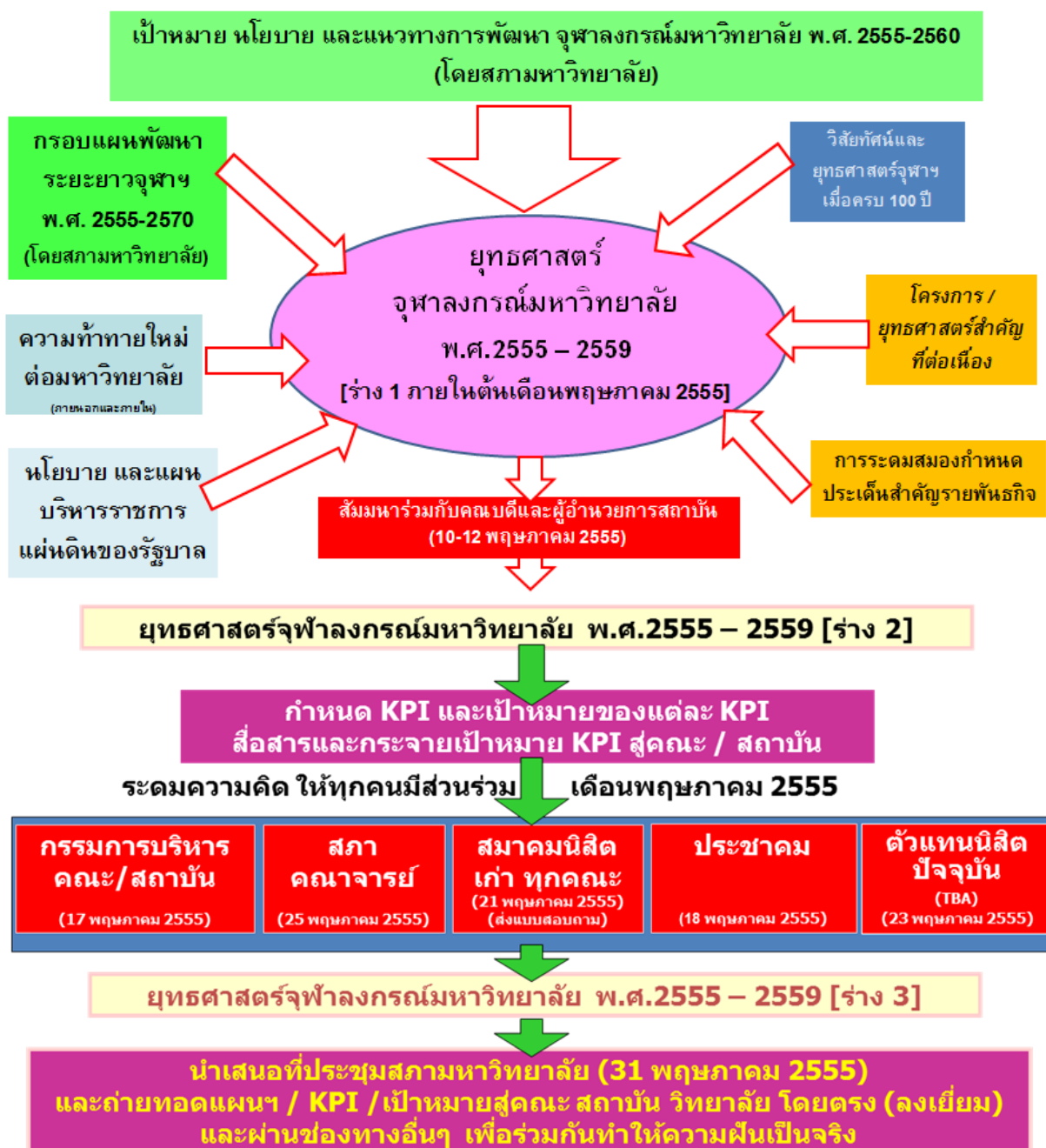


## บทที่ 1

### ที่มาและขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2555 – 2559

การวางแผนยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการในระหว่างปี พ.ศ. 2555 - 2559 มีที่มาและขั้นตอนในการจัดทำ ดังต่อไปนี้



ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ.2555-2559 นั้น คณะผู้บริหารได้นำนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล กรอบการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะยาว พ.ศ. 2555-2570 เป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2560 (กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย) ความท้าทายใหม่ต่อมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอก และข้อคิดเห็นจากประชาคมชาวจุฬาฯ ที่ได้มีส่วนร่วมกำหนดขึ้น มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อรองรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างแท้จริง

## บทที่ 2

### วิสัยทัศน์ระยะยาว เป้าหมาย นโยบายและแนวทางการพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

#### 2.1 วิสัยทัศน์ระยะยาว

##### 2.1.1 วิสัยทัศน์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570

“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน  
เป็นผู้นำทางปัญญาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

##### 2.1.2 ภาพอนาคตและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

จากการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 739 วันพฤหัสบดีที่ 24 พฤศจิกายน 2554 ได้กำหนดภาพอนาคตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2570) ไว้ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่เป็นเลิศในภูมิภาค มีความเป็นนานาชาติ มีความทันสมัย ดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทยและสามารถยืนหยัดได้ในกระแสโลก โดยสร้างบัณฑิตที่พึงปรารถนาของสังคม เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างองค์ความรู้อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก มีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน พัฒนานโยบายสาธารณะและเป็นพันธมิตรทางวิชาการกับองค์กรธุรกิจชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในขณะที่เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่ช่วยชี้นำการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน มุ่งอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรตัวอย่างในด้านธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งนิติธรรมและจริยธรรมทั้งด้านวิชาการและการบริหารองค์กร มีระบบบริหารจัดการองค์กรแบบองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) จัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบุคลากรที่เป็นคนดีและเก่งให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิต พร้อมทั้งสร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับนิสิตเก่า เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้การกำหนดทางเลือกภาพอนาคตดังกล่าวประมวลขึ้นจากปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Critical success factor) ประกอบด้วย (1) ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก (2) การที่สามารถผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองของประเทศและของโลกที่มีคุณภาพ (3) การเป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย สามารถสร้างเสริมและต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (4) การเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถเป็นตัวอย่างให้แก่องค์กรอื่น

## 2.2 เป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2560

สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 744 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2555 ได้อนุมัติเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2560 ซึ่งเป็นปีที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยครบรอบ 100 ปีแห่งการสถาปนามหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกรอบในการวางยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงาน 4 ปีของอธิการบดีที่เข้าดำรงตำแหน่งในวาระใหม่ ซึ่งจะต้องเสนอขอความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยต่อไป

แนวทางในการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสำหรับช่วงปี 2555-2560 ดำเนินตามวิสัยทัศน์เมื่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครบ 100 ปีแห่งการสถาปนาตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 687 เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2550 ดังนี้

**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน  
เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**

และกำหนดพันธกิจดังนี้

1. บุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ บูรณาการองค์ความรู้ และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเชิงวิชาการ
2. สร้างปัญญาและถ่ายทอดองค์ความรู้กับสาธารณะ เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคม
3. สร้างบัณฑิตที่เป็นคนดีและมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ได้มาตรฐานสากล และเหมาะสมกับสังคม
4. เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำ
5. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าหลักที่เหมาะสม
6. ทำนุบำรุง สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม

สำหรับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายหลักในการสร้างองค์ความรู้ เป็นปัญญาของสังคม ขยายบทบาททางวิชาการไปสู่สากลมากขึ้น และในการสร้างบัณฑิตที่รู้ภูมิสังคม เป็นผู้นำที่ดี มีคุณภาพทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และคุณธรรมหรือการเป็นคนดี รวมทั้งมีสุขภาพที่ดี ซึ่งการบรรลุเป้าหมายข้างต้น มหาวิทยาลัยต้องมีทรัพยากรที่ดีและพอเพียง ซึ่งไม่ใช่เพียงทรัพยากรเชิงกายภาพและการเงินเท่านั้น แต่ที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นผู้สร้างผลผลิตผลลัพธ์ดังกล่าว รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล จึงอาจกำหนดเป้าหมายหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ 4 ด้านดังนี้

1. แหล่งความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเป็นที่พึ่งของสังคม
2. บัณฑิตจุฬาฯ เป็นคนดี มีคุณค่าต่อสังคมและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. มหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวหน้าและมีธรรมาภิบาล
4. มหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างมั่นคง

จะเห็นได้ว่า เป้าหมายในทำนองนี้เป็นเป้าหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่อาจมีความแตกต่างในรายละเอียดลงไป หรือไม่ได้มีจุดเน้นเดียวกัน หรือยังไม่ได้มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการให้ได้ผลจริงจัง จึงต้องพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมายรองและนโยบายที่สำคัญดังต่อไปนี้

### **เป้าหมายที่ 1. แหล่งความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเป็นที่ยิ่งของสังคม**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีศักยภาพเพียงพอที่เป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก โดยการบุกเบิกสร้างองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยและงานบริการวิชาการ กับการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถสูง มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและความรู้ใหม่ในเวลาข้างหน้าได้ทันตามการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถบูรณาการองค์ความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการชั้นนำ รวมทั้งเป็นแหล่งความรู้ของความเป็นไทย เพื่อรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและมีค่ายิ่งให้ดำรงอยู่และพัฒนาให้เจริญต่อไป จึงกำหนดเป้าหมายรองดังนี้

- |                    |                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>เป้าหมายรอง</b> | 1.1 แหล่งความรู้ที่ก้าวหน้าและเอื้อต่อการพัฒนาคนยุคใหม่ |
|                    | 1.2 แหล่งอ้างอิงระดับสากลที่เป็นที่ยิ่งของสังคม         |
|                    | 1.3 แหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย                         |

ทั้งนี้ การบรรลุเป้าหมายข้างต้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายสำคัญ 3 ประการ ประการแรกคือนโยบายด้านหลักสูตรที่ต้องเน้นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ และความรู้ที่จำเป็นต่อสังคมโลกในเวลาข้างหน้า นอกจากนี้ ต้องมีนโยบายสร้างเสริมให้นิสิตโดยเฉพาะในระดับปริญญาตรีให้มีฐานความรู้ที่กว้างขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับเปลี่ยนสาขาวิชาในอนาคต โดยส่งเสริมการเรียนข้ามศาสตร์และการพัฒนาตนเองให้นิสิตให้มีความรู้รอบ การพัฒนาหลักสูตรยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตรที่เสริมสร้างคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิต

ประการที่สอง คือ นโยบายด้านการสร้างองค์ความรู้ ที่ต้องประกอบด้วยการเพิ่มจำนวนและการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยและการอ้างอิงทางวิชาการระดับนานาชาติ นอกจากนี้ ยังต้องเชื่อมโยงการเรียนการสอนและงานวิจัยกับสาธารณะทั้งที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาและภาคธุรกิจ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขยายการใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม คือ นโยบายการเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายสนับสนุนทั้งการทะนุบำรุง รักษา และส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และมรดกทางวัฒนธรรมของไทย ซึ่งมีเอกลักษณ์ของตนและมีคุณค่ายิ่งให้ดำรงอยู่ในวิถีชีวิตของคนในสังคม



## เป้าหมายที่ 2.บัณฑิตจุฬาฯ เป็นคนดี มีคุณค่าต่อสังคมและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เป้าหมายสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย คือการสร้างบัณฑิตซึ่งจะเป็นผู้ที่ออกไปทำงานสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติ ในยุคของการแข่งขันและกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ของโลก เพื่อให้บัณฑิตของจุฬาฯ สามารถดำรงตนเป็นผู้นำและรักษาประโยชน์ของประเทศชาติได้ บัณฑิตจุฬาฯ จะต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่ทัดเทียมหรือดีกว่าบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตในโลกยุคใหม่และมาตรการดำเนินงานไว้แล้ว แต่การสร้างบัณฑิตที่เก่งและก้าวหน้า มีสมรรถนะ ซึ่งหมายถึงมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต ที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และต้องการความต่อเนื่อง จึงต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและได้ผล นอกจากนี้ ในสังคมยุคปัจจุบัน การดำรงตนเป็นคนดีในสังคมได้ต้องการภูมิคุ้มกันและพื้นฐานจริยธรรมจรรยาบรรณที่ดี จึงต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังความเข้าใจและสร้างภูมิคุ้มกันของการเป็น “คนดี” อย่างน้อยที่สุด บัณฑิตจุฬาฯ ต้องมีความดีพื้นฐาน คือรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีวินัย และซื่อสัตย์ จึงกำหนดเป้าหมายรอง 3 ประการดังนี้คือ

- 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 ประการสุดท้ายคือนโยบายการสร้างเสริมสร้างบัณฑิตให้เป็นคนดีและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดวิธีการ ตัวชี้วัด และการประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจน

## เป้าหมายที่ 3. มหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวหน้าและมีธรรมาภิบาล

ในการดำรงไว้ซึ่งการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการ ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ที่ทันสมัย โดยต้องพิจารณาความคุ้มค่าของโครงสร้างพื้นฐานด้วย เนื่องจากความจำกัดด้านทรัพยากรของมหาวิทยาลัย นอกจากโครงสร้างพื้นฐานแล้ว ระบบการบริหารจัดการเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก หากการบริหารเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือเกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า รวมทั้งอาจทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือการ

แก้ปัญหาการบริหารที่ไม่คล่องตัว ดังนั้น เมื่อกฎหมายเอื้อให้สามารถวางระบบการบริหารที่คล่องตัวขึ้นแล้ว จึงต้องบริหารให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น นอกจากนี้ยังต้องบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล ที่สร้างความเป็นธรรมต่อนิสิต บุคลากร และบุคคลภายนอก ตลอดจนรัฐและสังคม เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการกำหนดคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติให้เป็นคุณค่าหลักที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่เป็นที่รู้จักของสังคมภายนอก

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

นโยบายสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายนี้มีหลายประการ ประการแรกคือนโยบายที่ส่งผลต่อการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและคุ้มค่า ซึ่งอาจเป็นนโยบายการพัฒนาทั้งส่วนที่เป็นกายภาพ ระบบสนับสนุนที่จำเป็น และเกณฑ์ความคุ้มค่า สำหรับระบบบริหารนั้น จำเป็นต้องมีนโยบายที่จะทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและลดขั้นตอน มีระบบการติดตามประเมินผลแบบเน้นผลลัพธ์ มุ่งพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์กร ประการสุดท้าย คือนโยบายการพัฒนาคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เป็นที่ยอมรับและร่วมมือกันปฏิบัติและยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป

#### **เป้าหมายที่ 4. มหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างมั่นคง**

ทรัพยากรสนับสนุนนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจที่กำหนด การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงด้านนี้เป็นเรื่องจำเป็นมาก ทั้งนี้ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยไม่ได้มีเพียงทรัพยากรทางกายภาพ เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถสร้างค่าตอบแทนให้มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญที่สุดคือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์และบุคลากรสายบริหารและปฏิบัติการ

สำหรับทรัพยากรกายภาพนั้น เป้าหมายคือการหาผลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้มีกระแสรายรับเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานเพิ่มเติมจากงบประมาณแผ่นดิน ในส่วนของทรัพย์สินทางปัญญา การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยสร้างโอกาสของการมีนวัตกรรมจากงานวิจัย รวมทั้งโอกาสในการก่อตั้งกิจการเชิงพาณิชย์โดยอาศัยผลงานวิจัยเหล่านั้น

บุคลากรของมหาวิทยาลัย คือทรัพยากรที่ทำหน้าที่ทั้งการสร้างองค์ความรู้และการสร้างบัณฑิตสำหรับคณาจารย์นั้น เป็นที่ทราบกันดีว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอาจารย์เก่ง และมหาวิทยาลัยน่าจะดึงดูดบุคลากรสายบริหารและปฏิบัติการที่มีคุณภาพดีได้ นอกจากอาจารย์เก่งที่จะสร้างบัณฑิตเก่งแล้ว ยังต้องการอาจารย์และบุคลากรที่เป็นคนดี เพื่อเป็นต้นแบบในการสร้างบัณฑิตที่เป็นคนดีด้วย จึงกำหนดเป้าหมายรองดังนี้

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

นโยบายที่สำคัญคือการบริหารจัดการทรัพย์สินแบบมืออาชีพด้วยความโปร่งใสเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพย์สินเชิงกายภาพของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดสัดส่วนรายได้จากแหล่งต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นกรอบในการจัดการทรัพย์สินและการวางแผนบริหารทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพ นโยบายการนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่า เป็นนโยบายที่จำเป็นในยุคนี้

สำหรับนโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลนั้น ควรมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีกระบวนการสรรหาที่เอื้อต่อการได้คนดีและเก่ง มีระบบการมอบหมายงานที่ดี มีระบบการกำหนดค่าตอบแทนตามค่าของงาน และเน้นค่างานมากกว่าจำนวนคน มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในโลกยุคใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีและเก่งที่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ มีระบบการเจริญเติบโตของบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ มีระบบการติดตามผลเพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ และมีระบบการประเมินผลการทำงานในทุกระดับที่เน้นผลลัพธ์ มีความเที่ยงตรง โปร่งใส และเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังต้องมียุทธศาสตร์การปลูกฝังคุณค่าหลักแก่บุคลากร ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป และถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

## บทที่ 3

### บริบททางยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

#### 3.1 ความคาดหวังต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการจัดสนทนากลุ่มของโครงการศึกษาข้อมูลทิศทางแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2555-2570) โดยรองศาสตราจารย์ ดร.นวลน้อย ตรีรัตน์ และคณะ เพื่อระดมความคิดเห็นจากบุคคลภายในและนอกจุฬาฯ รวมถึงศิษย์เก่าจำนวนมาก ถึงความคาดหวังต่อบทบาทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยทั้งสามด้านคือ 1. การเรียนการสอน 2. การวิจัย และ 3. การเชื่อมโยงสังคม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

##### 3.1.1 ความคาดหวังต่อพันธกิจการเรียนการสอนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในด้านการเรียนการสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกคาดหวังเอาไว้ 5 ด้านใหญ่ๆ ด้วยกัน ได้แก่

1. ให้สามารถที่จะสอนทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 แก่นิสิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆให้มากยิ่งขึ้น

2. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างน้อยสองระดับคือ การเกิดความรู้แบบสหสาขาวิชาการ และทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม

3. การเชื่อมโยงกับเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยเฉพาะความเชื่อมโยงด้านนิสิตนักศึกษาภายใต้บริบทของ ASEAN Economic Community (AEC) ที่จะมีการแลกเปลี่ยนหรือรองรับนักศึกษาจากกลุ่มประเทศใน AEC เพิ่มมากขึ้น

4. ความคาดหวังต่อการใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีความหมายในสองมิติได้แก่ การที่บุคลากรสายวิชาการ-การสอนของมหาวิทยาลัยสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้งานในการสอนได้อย่างสอดคล้องกับการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ และอีกมิติหนึ่งเป็นเรื่องของการส่งเสริมให้นิสิตมีองค์ความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยี (Technological literacy)

5. ความคาดหวังในมิติทางสังคมต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งมีอยู่สองลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ หนึ่ง การสอนควรมุ่งตอบโจทย์สังคมได้ เช่นการนำปัญหาสังคมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำทนายผู้เรียนให้ขบคิดถึงทางออกของปัญหาเหล่านั้น และสอง การเรียนการสอนที่สามารถเชื่อมโยงห้องเรียนเข้ากับภาคปฏิบัติของภาคธุรกิจได้ เช่น Work Integrated Learning (WIL) Program เป็นต้น

##### 3.1.2 ความคาดหวังต่อพันธกิจการวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในด้านการวิจัย บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมีความคาดหวังให้จุฬาฯ สามารถทำหน้าที่ต่างๆ ได้ใน 4 ด้านหลักๆ ได้แก่

1. ด้านการเป็นแหล่งความรู้ และมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาต่างๆอย่างต่อเนื่อง

2. เป็นแหล่งของการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยี งานวิจัยประยุกต์ที่เกิดขึ้นสามารถนำไปใช้งานได้จริงคือ สามารถตอบโจทย์หรือยุทธศาสตร์ของประเทศได้ และสอดคล้องกับความต้องการในภาคเศรษฐกิจต่างๆ

3. การวิจัยเชิงบูรณาการ ควรมีการร่วมมือกันมากขึ้นในสามมิติได้แก่ การร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย การร่วมมือระหว่างสาขาความรู้จนเกิดเป็นสหสาขาวิจัย และความร่วมมือระหว่างประเทศ

4. การเพิ่มขีดความสามารถงานวิจัย ซึ่งสามารถทำได้โดยการวางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนต่อเนื่องยิ่งขึ้น และการจัดหาทรัพยากรด้านต่างๆ โดยเฉพาะแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริง

### 3.1.3 ความคาดหวังต่อพันธกิจด้านสังคมต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความคาดหวังต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในด้านที่สัมพันธ์กับสังคมนั้นแบ่งออกเป็นสองด้านได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการให้บริการต่อสังคม

1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ในฐานะสถาบันที่ผลิตนิสิตและการผลิตองค์ความรู้ต่างที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม หมายความว่า การดำเนินกิจกรรมใดใดของมหาวิทยาลัย เช่น การสร้างตึก การจัดการของเสีย การจัดการสิ่งแวดล้อม และการจัดการผลประโยชน์ในทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ล้วนจะต้องคำนึงถึงสังคมร่วมด้วยเสมอ และจะต้องเป็นแบบอย่างในด้านต่างๆในฐานะหน่วยให้บริการหน่วยหนึ่งของสังคม

2. การให้บริการต่อสังคม มหาวิทยาลัยในฐานะเป็นแหล่งรวมความรู้ด้านต่างๆที่สำคัญของประเทศ ต้องสามารถเผยแพร่ความรู้ให้แก่สังคมและสาธารณะ ซึ่งรวมถึงการให้คำตอบแก่สังคมในห้วงเวลาที่สังคมกำลังเผชิญกับปัญหาได้อย่างทันที่ อาทิ การเกิดภัยธรรมชาติ น้ำท่วม สึนามิ เป็นต้น และการเป็นคลังความคิดทางนโยบายให้แก่ประเทศได้ (Policy Think Tank)

## 3.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

3.2.1 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวที่สำคัญ<sup>1</sup> ได้แก่ (1) โลกไร้พรมแดนและการแข่งขันในระดับนานาชาติ ในขณะที่ต้องธำรงรักษาเอกลักษณ์ของชาติ (2) พลวัตที่รวดเร็วของเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงความต้องการต่อการอุดมศึกษา (3) การบูรณาการการวิจัยและสร้างองค์ความรู้กับการสร้างคุณค่าและการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (4) การสร้างและส่งเสริมความเป็นธรรมทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้กับประชาชนในประเทศตามพระราชปณิธานของพระผู้สถาปนามหาวิทยาลัย (5) การพัฒนาองค์กรที่ต้องคำนึงการอนุรักษ์พลังงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม (6) การสร้างความผูกพันของนิสิตเก่าเพื่อ

<sup>1</sup> ที่มา : กรอบแผนพัฒนาระยะยาว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570

ส่งเสริมรากฐานของความเป็นสถาบัน (7) การดึงดูดคนดีและเก่งให้เลือกทำงานกับมหาวิทยาลัย และ (8) การหาทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ

**3.2.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น-กลางที่สำคัญ** มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ในช่วง 4 ปีข้างหน้า ที่ได้มีการศึกษาและนำมาพิจารณาเพิ่มเติมประกอบด้วย ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเรียนรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคาดหวังของประเทศและสาธารณชนต่อความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ การเกิดขึ้นของ ASEAN Economic Community ความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม ภาวะคุกคามจากภัยพิบัติ เป็นต้น และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน เช่น การพัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้มีความเข้มแข็ง การพัฒนาโครงสร้าง และระบบงานสนับสนุนการพัฒนาวិชาการ การปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศ การกำหนดแบบแผนใหม่ด้านการศึกษาและการเรียนรู้ การบริหารจัดการการเงิน และการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ สร้างมูลค่า คุ่มค่า และโปร่งใส การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่ ที่ทันสมัยเป็นรูปธรรมมีทิศทางอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

นอกจากนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังมีความท้าทายที่สำคัญ ที่เป็นผลมาจากโครงการศึกษาข้อมูลทิศทางแผนยุทธศาสตร์จุฬาฯ ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2555-2570 จำนวน 11 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดุลอำนาจโลกและความสำคัญของเอเชียอย่างไรในสามด้านคือ 1) การแข่งขัน 2) ความร่วมมือระหว่างนานาชาติ และ 3) ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม
2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วอย่างไร
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะปรับตัวต่อโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยเฉพาะในประเด็นการลดลงของงบประมาณด้านการศึกษาในอนาคต อันเนื่องมาจากนโยบายที่เอนเอียงไปทางผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น
4. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะตอบสนองต่อสังคมการเรียนรู้ยุค 2 และ ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร
5. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะปรับตัวต่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ (Internationalization) และเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (World-class University) ได้อย่างไร<sup>2</sup>
6. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเชื่อมโยงการเรียนการสอนและการวิจัยเข้ากับประเด็นทางสังคมได้อย่างไร

<sup>2</sup> การทำให้มหาวิทยาลัยเป็นนานาชาติ หรือ Internationalization นั้นไม่เหมือนกับการทำมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (World-class University) เพราะการทำให้เป็นนานาชาตินั้นคือการมุ่งพัฒนาความเชื่อมโยงของมหาวิทยาลัยให้มีสายสัมพันธ์กับโลกในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้นแต่ไม่ได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยดังกล่าวจะได้รับการยอมรับในคุณภาพเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกมีความหมายว่ามหาวิทยาลัยนั้นๆ จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นที่ยอมรับในระดับโลก (ไม่ใช่แค่เชื่อมโยงโลกเท่านั้น) (ดู สุวรรณเวลา, 2551)

7. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะขยายศักยภาพการวิจัย และขอบเขตการวิจัย (บูรณาการสาขาการวิจัยระหว่างศาสตร์หลายสาขา) ได้อย่างไร
8. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะสร้างบุคลากรที่มีความชำนาญในสาขาที่เป็นที่ต้องการของสังคมได้อย่างไร
9. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะปรับตัวต่อความเสี่ยงด้านต่างๆในโลกที่พัฒนาขึ้นอย่างซับซ้อนได้อย่างไร
10. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ท่ามกลางความหลากหลายและขัดแย้งทางสังคมได้อย่างไร
11. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเผยแพร่ความรู้สู่สังคมได้อย่างไร

### 3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

#### 3.3.1 “จุดแข็ง” ต่อความท้าทายและความคาดหวัง

1. **ทุนมนุษย์** ทุนกายภาพ และทุนทรัพยากรจำนวนมาก
  - 1.1 **ทุนมนุษย์** อาจารย์มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูง สะท้อนขีดความสามารถทางด้านความรู้และความสามารถในการแสวงหาและผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในระดับโลก-ระดับภูมิภาค
  - 1.2 **ทุนกายภาพ/โครงสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก** หมายถึงตำแหน่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยที่อยู่ใจกลางเมืองเดินทางสะดวก และง่ายต่อการเข้าถึงหน่วยงานสำคัญๆ จึงทำให้ในแก่นักเรียนแล้วก็มีความยินดีที่จะเข้ามาศึกษาต่อที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากกว่ามหาวิทยาลัยแห่งอื่นซึ่งอยู่ห่างออกไป การอยู่ในเมืองหลวงยังทำให้การเข้าถึงแหล่งทุนและข้อมูลของหน่วยงานราชการสำคัญสามารถทำได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยต่างจังหวัดโดยเปรียบเทียบ และการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดตั้งมานาน ทำให้มีระบบและโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาและค้นคว้าวิจัย
  - 1.3 **ทุนทรัพยากร** มีเงินรายได้ทั้งจากเงินงบประมาณของภาครัฐ และการหารายได้ด้วยตนเองจากการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และจากการให้บริการทางการศึกษาและวิจัย ทำให้การพึ่งพิงงบประมาณจากภาครัฐซึ่งมีความตึงตัวมากขึ้นลดน้อยลง สามารถพึ่งพิงงบประมาณจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเองได้มากขึ้น จึงมีความคล่องตัวทางด้านการบริหารจัดการงบประมาณของตนเอง
2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง ส่งผลให้นักเรียนกลุ่มที่มีคะแนนสอบสูงสุดส่วนใหญ่มักจะเลือกหรือตัดสินใจเลือกเรียนที่จุฬาเป็นลำดับแรกๆ จึงทำให้จุฬามักจะได้เด็กที่มีความสามารถสูงเข้ามาเรียน ขณะเดียวกันอาจารย์ที่มี



ความสามารถสูงก็เลือกหรือตัดสินใจเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในลำดับแรกๆเช่นกัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงมีปัจจัยนำเข้า (input) ทางการศึกษาที่ดี

3. ความเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ และมีความครอบคลุมในเกือบทุกสาขาวิชาที่สำคัญของประเทศ ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในระดับโลก และมีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศอย่างต่อเนื่องโดยมีการทำสัญญาความร่วมมือทางวิชาการมากกว่า 500 ฉบับต่อปีและมีการแลกเปลี่ยนนิสิตไทย-ต่างประเทศเป็นจำนวนมากในแต่ละปี

4. เครือข่ายศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนมาก ส่วนหนึ่งเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้มีการผลิตบุคลากรจำนวนมากเข้าสู่ภาคส่วนต่างๆที่สำคัญของประเทศทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับประเทศ ประวัติศาสตร์อันยาวนานในการผลิตบัณฑิตทำให้เครือข่ายของผู้จบการศึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความแพร่หลายไปในผู้บริหารระดับสูงของทุกวงการ นับเป็นความได้เปรียบจากการริเริ่มก่อน (First move advantage)

5. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการศึกษาที่ครอบคลุมเกือบทุกสาขาวิชาสำคัญของประเทศ และยังมีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความครอบคลุมสาขาวิชาหลักส่วนใหญ่ที่เป็นที่ต้องการเรียนของนักเรียน

### 3.3.2 “จุดอ่อน” ต่อความท้าทายและความคาดหวัง

1. เกือบทศวรรษที่ผ่านมา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ได้มีงบประมาณวิจัยที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และการได้รับงบประมาณแผ่นดินที่มีสัดส่วนต่องบประมาณรวมน้อยลง ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเองมากขึ้น และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ยังไม่สามารถผลักดันบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยและการวิจัยเข้าไปสู่ภาคธุรกิจได้เพิ่มขึ้นมากนัก นอกจากนี้ยังขาดการผลักดันยุทธศาสตร์ส่งเสริมงานวิจัยอย่างจริงจัง

2. ยังมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาค่อนข้างน้อย และยังไม่สามารถทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสนับสนุนได้อย่างเต็มที่ นิสิตและอาจารย์ยังมีความรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นภาระมากกว่าความสะดวกสบาย เช่น การประเมินผู้สอน ระบบการลงทะเบียนและกล่องจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่มักมีปัญหา เป็นต้น มากไปกว่านั้นฐานข้อมูลวารสารวิชาการที่สูญเสียงบประมาณเป็นมูลค่าสูงกลับถูกละเลยที่จะประชาสัมพันธ์ให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่า เป็นต้น

3. การจัดการศึกษายังมีการแยกส่วนระหว่างการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนาออกจากกัน ในขณะที่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกยึดถือเรื่องการเชื่อมโยงผลงานวิจัยและการสอนเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญ หลายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเริ่มมีการปรับตัวและเปลี่ยนมุมมองให้ทั้งการเรียนการสอน การวิจัย และความเชื่อมโยงกับสังคมเป็นประเด็นเดียวกัน อาจารย์ผู้สอนทั้งศึกษาในประเด็นที่ตนเอง

สนใจอย่างเข้มข้นและสอนนิสิตด้วยงานวิจัยที่ตนเองคิดค้นขึ้น รวมไปถึงการนำปัญหาสังคมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในรายวิชา

4. การมีส่วนร่วมพัฒนาสังคมยังไม่ถูกจัดเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการวิจัย วิชากระบวนการสร้างคนเพื่อให้มีประสบการณ์หรือทัศนคติต่อการรับใช้สังคม

5. เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่จึงเป็นธรรมดาที่จะมีความซับซ้อนของการจัดการบุคลากร ความซับซ้อนเหล่านี้ส่งผลให้ คน/หน่วยงานภายในจุฬา มีลักษณะขาดการประสานงานร่วมกัน ส่งผลให้พลังของมหาวิทยาลัยอ่อนแอลงกว่าศักยภาพจริงที่พึงจะไปถึงได้ด้วยความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ รวมถึงภายในคณะต่างๆ เองยังปรากฏลักษณะของ “อาณาจักร” ที่ขัดแย้งกันเองอยู่ภายใน ทำให้พลังในการพัฒนามหาวิทยาลัยอ่อนแอลงอีกระดับหนึ่ง

6. การขาดการบูรณาการระหว่างคณะ/ภาควิชาในมหาวิทยาลัย ทำให้การขยายศักยภาพในแง่ของศาสตร์สาขาความรู้ การเรียนการสอนและการวิจัยที่เป็นการบูรณาการระหว่างสาขาต่างๆอย่างเป็นระบบและครอบคลุมยังมีค่อนข้างน้อย แม้ว่าจุฬาฯจะมีคณะ/ภาควิชาต่างๆที่มีความเข้มแข็งและโดดเด่นเป็นจำนวนมาก

7. ความพร้อมในการพัฒนาระบบเพื่อเปิดรับนักศึกษาต่างชาติยังมีไม่มากนัก

8. ระบบการจัดการและวัฒนธรรมยังมีความคล่องตัวน้อย พึ่งเอกสารมาก และกลไกการประเมินผลทำให้เสียทรัพยากรเวลา-คนไปอย่างขาดประสิทธิภาพ

### 3.3.3 “โอกาส” ต่อความท้าทายและความคาดหวัง

1. ผลกระทบจาก AEC เป็นปัจจัยภายนอก/โอกาสที่ส่งผลบวกอย่างน้อย 3 แง่มุมด้วยกันได้แก่

1.1 อาจารย์และนักศึกษามีการเคลื่อนไหวระหว่างประเทศในภูมิภาค (mobility) สูงขึ้นมีโอกาสดำเนินการและนิสิตที่ดีมาเป็นปัจจัยนำเข้าให้แก่มหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันหากแข่งขันไม่ได้จะกลายเป็นโทษเพราะจะถูกดึงนิสิตและอาจารย์ที่ดีไปมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเช่นเดียวกัน

1.2 การแข่งขันในตลาดที่ขยายตัวและไร้พรมแดนทำให้เอกชนต้องการความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาทักษะ และยกระดับเทคโนโลยีการผลิตให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

1.3 เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การเรียนการสอน การพัฒนาสังคมง่ายขึ้น

2. พัฒนาการทางเทคโนโลยีทำให้อุปสรรคที่ยากจะก้าวข้ามดั้งเดิมเลือนหายไป การจัดการศึกษาทางไกล การศึกษาวิจัยในประเด็นและมิติต่างๆทำได้ง่ายขึ้น สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

3. การแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองน้อยลง อิสระทางวิชาการสูงขึ้น

### 3.3.4 “อุปสรรค” ต่อความท้าทายและความคาดหวัง

1. การเข้าสู่สังคมสูงอายุของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยจะส่งผลให้มีแรงกดดันทาง การเมืองจากประชากรสูงอายุให้หันมาทุ่มเททรัพยากรเพื่อบริการสาธารณะสำหรับวัยชรามากยิ่งขึ้น เช่นบำนาญและประกันสุขภาพ และลดงบประมาณสำหรับบริการด้านการศึกษาลง แนวคิดนี้ได้รับการ ยืนยันจากงานศึกษาเชิงประจักษ์หลายชิ้นโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาได้มีการวิจัยค้นพบว่าเขตพื้นที่ เลือกตั้งที่มีประชากรสูงอายุมากจะยิ่งมีงบประมาณรายจ่ายเพื่อการศึกษาอันน้อยลงเป็นสัดส่วนกัน (Gradstein และ Kaganovich, 2003)

2. ความไม่แน่นอน ความขัดแย้ง และความรุนแรงทางการเมือง

3. สภาพการแข่งขันในตลาดบริการการศึกษามีสูงมากยิ่งขึ้น เพราะการมีคู่แข่งที่มากยิ่งขึ้น<sup>3</sup> นอกจากนี้เมื่อมีการเปิดเสรีธุรกิจการศึกษาการแข่งขันของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในภูมิภาคจะกลายเป็นทั้ง โอกาส แรงกดดัน และอุปสรรคของการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยรวมแล้วทิศทางการศึกษาจึงมุ่งไปสู่ สภาพตลาดที่มีการแข่งขันสูง

4. มหาวิทยาลัยหลายๆ แห่งตระหนักถึงแรงกดดันโดยรวมให้เกิดการปรับตัวเป็นอิสระจากระบบราชการมากยิ่งขึ้น แม้จุฬาลงกรณ์จะเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาเป็น ระยะเวลาพอสมควรแล้วแต่การปรับตัวขององค์กรที่มีขนาดใหญ่และอยู่ในระบบราชการมาเป็น ระยะเวลายาวนานย่อมต้องใช้เวลาในการขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง กระทั่งกล่าว ได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมองค์กร หากมหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการได้ดีกว่า เช่น มหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลางหรือเล็กที่ปรับการบริหารมาสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความคล่องตัว มากกว่าจุฬาฯ จะทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเผชิญกับการแข่งขันที่ลำบากยิ่งขึ้นในอนาคต

5. การขาดสมดุลการพัฒนาทำให้ปัญหาทางสังคมทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นและด้วยความ รวดเร็วที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยจึงประสบความยากลำบากมากขึ้นในการปรับตัวให้เท่าทันสภาพปัญหา เหล่านั้น

<sup>3</sup> นับจากยุคเริ่มต้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยรัฐเพียงแห่งเดียว ต่อมาเมื่อได้มีการแยกการศึกษาในสาขาต่างๆ ไปสังกัดกระทรวง ทบวงกรมเพื่อผลิตบัณฑิตให้แกระบบราชการก็ทำให้เกิดมหาวิทยาลัยต่างๆ เพิ่มขึ้นอีก อาทิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ฯลฯ เมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงการปกครองก็เกิดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปัจจุบัน) และในช่วงสถานการณ์ทางการเมืองที่ แห่ล้มคณะระหว่างนักศึกษาและรัฐบาลทหาร ก็ได้เกิดมหาวิทยาลัยเปิดอย่างมหาวิทยาลัยรามคำแหงเพื่อกระจายสิทธิ์ในการเข้าถึงการศึกษา ระดับอุดมศึกษาให้กว้างขวางออกไป ต่อมาภายหลังเมื่อมีมาตรการต่างๆ เช่น กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาแบบผูกติด กับรายได้ในอนาคต (กรอ.) ก็ทำให้มหาวิทยาลัยในภาคเอกชนมีความสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยของรัฐเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เพราะนักศึกษาที่มี ความสามารถเพียงพอแต่ไม่มีทุนทรัพย์สามารถเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยเอกชนได้มากยิ่งขึ้น (สุวรรณาเวลา, 2551)

ตารางที่ 1 ภาพรวมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

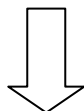
| จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทรัพยากร มีมาก</li> <li>2. ภาพลักษณ์ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในประเทศและระดับนานาชาติ</li> <li>3. เครือข่ายศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จสูงมีเป็นจำนวนมาก</li> <li>4. มีความร่วมมือระหว่างประเทศจำนวนมาก</li> <li>5. หลักสูตรและคณะมีครอบคลุมทุกสาขาพื้นฐาน</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดยุทธศาสตร์และความต่อเนื่องในการผลักดันพันธกิจแต่ละด้านโดยเฉพาะด้านการวิจัย</li> <li>2. ขาดความสามารถในการนำเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านการศึกษามาใช้งานเพื่อเพิ่มศักยภาพการสอนและการเรียนรู้</li> <li>3. ขาดการบูรณาการความรู้ระหว่างสาขา และบูรณาการพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>4. ขาดวัฒนธรรมชุมชนวิชาการ</li> <li>5. การร่วมมือกับภาคธุรกิจมีน้อย (งบวิจัยส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานรัฐจัดจ้าง)</li> <li>6. มีความพร้อมน้อยที่จะเปิดรับนักศึกษาต่างชาติ</li> <li>7. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยและในคณะ</li> <li>8. ระบบการจัดการและวัฒนธรรมยังมีความคล่องตัวน้อย ฟังเอกสารมาก</li> </ol> |
| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลกระทบจาก AEC <ol style="list-style-type: none"> <li>a. อาจารย์และนักศึกษามี mobility สูงขึ้นมีโอกาสดูอาจารย์และนิสิตที่ดีมาเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ดีให้แก่มหาวิทยาลัย, ในทางกลับกันหากแข่งไม่ได้จะกลายเป็นโทษ</li> <li>b. การแข่งขันในตลาดที่ขยายตัวและไร้พรมแดนทำให้เอกชนต้องการความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น</li> <li>c. เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การเรียนการสอน การพัฒนาสังคมง่ายขึ้น</li> </ol> </li> <li>2. พัฒนาการทางเทคโนโลยีสูงขึ้นด้วยความเร่ง</li> <li>3. การแทรกแซงน้อยลง อิสระทางวิชาการสูงขึ้น</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สังคมสูงอายุส่งผลให้มีความเสี่ยงที่รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาจะน้อยลงในอนาคต</li> <li>2. ความขัดแย้งและความไม่แน่นอนทางการเมือง</li> <li>3. สภาพแข่งขันในตลาดการศึกษาสูงขึ้น และสภาพคล่องในการปรับตัวของสถาบันอื่นๆ ที่เหนือกว่าได้กลายเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน</li> <li>4. ปัญหาทางสังคมทวีความรุนแรงมากขึ้น มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จยากลำบากในการปรับตัวให้เท่าทันสภาพปัญหาเหล่านั้น</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                    |

ที่มา : โครงการศึกษาข้อมูลทิศทางการพัฒนาระบบยุทธศาสตร์จุฬาฯ ระยะ 15 ปี พ.ศ.2555-2570 โดยรองศาสตราจารย์ ดร. นวลน้อย ตรีรัตน์ และคณะ

## บทที่ 4

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555-2559

เพื่อสืบสานพระราชปณิธานพระผู้พระราชทานกำเนิดและพระผู้สถาปนาที่โปรดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น “หลักเฉลิมพระนครแห่งกรุงสยาม”



“เสาหลักของแผ่นดิน (Pillar of the Kingdom)”

#### 4.1 พันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดพันธกิจไว้ 6 ประการ คือ

1. บุุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ บูรณาการองค์ความรู้ และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางวิชาการ
2. สร้างปัญญาและถ่ายทอดองค์ความรู้กับสาธารณะ เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคม
3. สร้างบัณฑิตที่เป็นคนดีและมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ได้มาตรฐานสากล และเหมาะสมกับสังคม
4. เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้ผู้นำ
5. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าหลักที่เหมาะสม
6. ทำนุบำรุง สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม

#### 4.2 ค่านิยมหลัก

มหาวิทยาลัยกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) เพื่อให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนที่บุคลากรทุกคนยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ กำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องมีในทุกระดับ ทุกตำแหน่งงาน และทุกระดับชั้นงาน เพื่อให้เกิดเป็นความร่วมมือระหว่างกัน สร้างเสริมและพัฒนาพฤติกรรมในแนวทางเดียวกัน สร้างสมเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร

โดยที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 773 วันที่ 30 ตุลาคม 2557 มีมติเห็นชอบให้กำหนดค่านิยมหลักจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เป็นคำภาษาไทยว่า “น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นความเป็นเลิศ ชูเชิดคุณธรรม คิดและทำเพื่อสังคม”

#### 4.3 จุดยืนทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่เป็นเลิศในภูมิภาค  
มีความเป็นนานาชาติ มีความทันสมัย ดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทยและสร้างบัณฑิตที่ทรงคุณค่า  
เป็นที่พึงปรารถนาของสังคม (World Class National University)”

#### 4.4 ผลสัมฤทธิ์

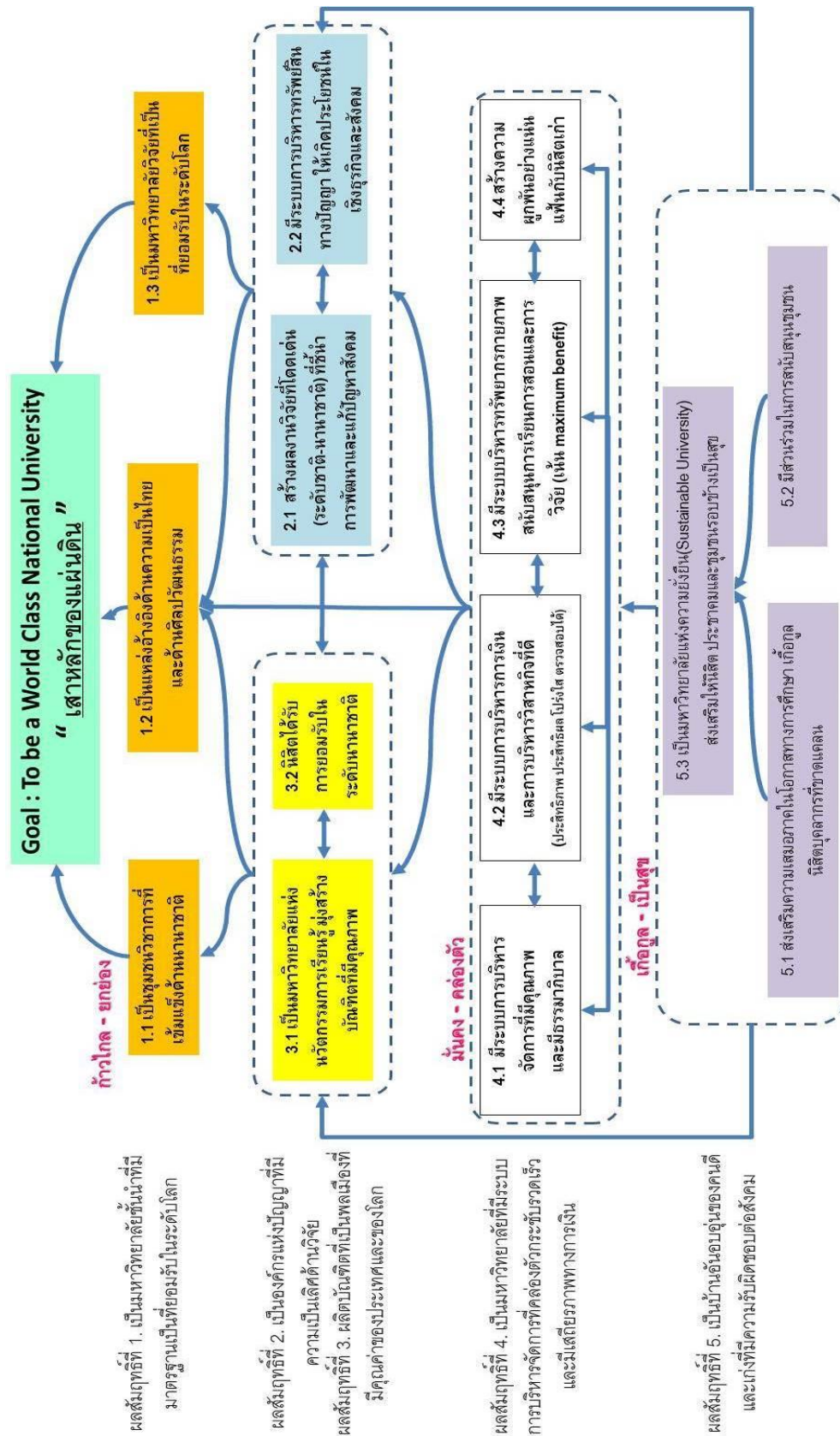
การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาฯ เมื่อครบหนึ่งร้อยปีแห่งการสถาปนาในปี พ.ศ.2560 นั้น  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความปรารถนาที่จะให้เกิดผลสัมฤทธิ์สำคัญ 5 ด้านได้แก่

1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก
2. เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย
3. ผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก
4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน
5. เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่ง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

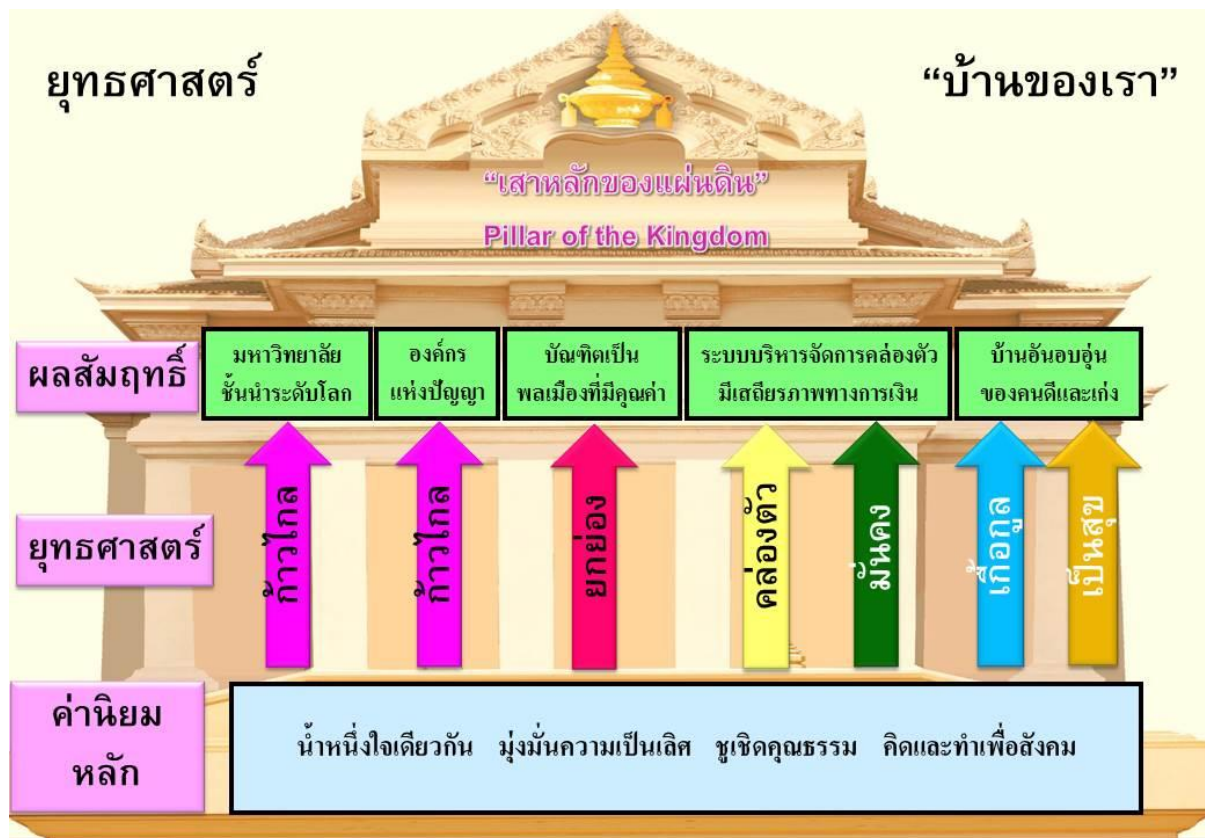
#### 4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นที่พึ่งพาให้แก่สังคมและประเทศชาติในฐานะ “เสาหลักของแผ่นดิน” ได้นั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องสามารถเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ผลิตบัณฑิตที่มีคุณค่าเป็นพลเมืองของประเทศและของโลก เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศทางด้านการวิจัย บนความพร้อมของการมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิชาการและวิจัย (Academic Infrastructure) ที่มีมาตรฐาน จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ “ก้าวไกล” และ “ยกย่อง” เป็นตัวขับเคลื่อน ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและธรรมาภิบาล และมีระบบงานที่มีความคล่องตัว กระชับ และรวดเร็ว และมีการบริหารทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรคน ที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ “คล่องตัว” และ “มั่นคง” เป็นตัวขับเคลื่อน นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์ทั้งหลายทั้งปวงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่สามารถเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่งของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณชนอย่างบูรณาการ สมดุล และยั่งยืน โดยใช้ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล” และ “เป็นสุข” เป็นตัวขับเคลื่อน

4.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2559  
(Strategic Map)



#### 4.7 ยุทธศาสตร์บ้านของเรา



ค่านิยมหลัก ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 773 วันที่ 30 ตุลาคม 2557



#### 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ และยุทธศาสตร์

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                  | ยุทธศาสตร์หลักที่ใช้ | ความหมายทั่วไป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก                                    | “ก้าวไกล”            | เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก                                                                                                                                       |
| เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย                                            |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก                                       | “ยกย่อง”             | เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบและนำความรู้สู่สังคม ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและกิจการนิสิต เพื่อผลิตบัณฑิตที่ทรงคุณค่าเป็นที่พึงปรารถนาของสังคมไทย อาเซียน และสังคมโลก ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถชี้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทยอย่างบูรณาการ สมดุล และ ยั่งยืน |
| เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่ คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “คล่องตัว”           | เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ มีธรรมาภิบาลควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการสืบสานความเป็นไทย ด้วยการบริหารจัดการองค์กร (ระบบงานบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม                                                                                          |
|                                                                                             | “มั่นคง”             | เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพยากรทั้งทางกายภาพ การเงิน และ ทรัพยากรสินทางปัญญาอย่างมี ประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ สร้างความผูกพัน และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความมั่นคงและยั่งยืน เป็นเลิศทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง                                                          |
| เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่ง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม                                  | “เกื้อกูล”           | เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ขาดแคลน ประสบความเดือดร้อน อย่างเพียงพอ ทันทั่วถึง และต่อเนื่อง รวมทั้งการมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทสำคัญ ในการสนับสนุนชุมชน (University Social Responsibility) ให้มีความเข้มแข็ง อย่างยั่งยืน                                                         |
|                                                                                             | “เป็นสุข”            | เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน (Sustainable University) มุ่งอนุรักษ์พลังงานและสร้างสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ น่าทำงาน มีความปลอดภัย รวมทั้ง สร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในชีวิต                                                            |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.1 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นชุมชน<br>วิชาการที่มีความเข้มแข็ง<br>ด้านนานาชาติ<br>(Academic Community<br>with Strong<br>Engagement in<br>Internationalization) | KPI 1 ระดับความสำเร็จของการบรรลุค่า<br>เป้าหมายในดัชนีสำคัญที่วัดความเป็นที่<br>ยอมรับระดับสากล (benchmarked with<br>Tokyo/ Seoul/ Peking) ( 7 KPIs เป็นตัววัด)<br><br>KPI 1.1 จำนวนอาจารย์/นักวิจัยชาวต่างประเทศ<br>ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา 3 เดือนขึ้นไปเพิ่มขึ้นจาก<br>ปีฐาน (ปี 2556)<br>KPI 1.2 จำนวนอาจารย์/นักวิจัยแลกเปลี่ยน<br>(inbound-outbound)<br>KPI 1.3 จำนวนนิสิตต่างประเทศเต็มเวลา<br>KPI 1.4 จำนวนนิสิตแลกเปลี่ยน อย่างน้อย 1<br>ภาคการศึกษา (inbound-outbound)<br>KPI 5 (ก) จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ใน<br>วารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล<br>ISI/ SCOPUS<br>KPI 5.1 ร้อยละของ paper ที่ตีพิมพ์ซึ่งมีความ<br>ร่วมมือกับต่างประเทศ<br>KPI 8 จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก | 1.1 โครงการจุฬาฯ ก้าวสู่สากล<br>(CU INTERNATIONALIZATION )<br><br>1.1.1 โครงการเพิ่มอาจารย์/นักวิจัย<br>ชาวต่างประเทศ<br><br>เพื่อให้บัณฑิตในหลักสูตรปกติได้ใช้ภาษาอังกฤษ<br>ขั้นสูงในชั้นปีที่ 3-4 โดยเรียนกับอาจารย์ชาวต่างประเทศ<br>ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ ซึ่งอาจจะเป็นอาจารย์ประจำ<br>หรือแลกเปลี่ยน ดำเนินการร่วมกับโครงการสนับสนุน<br>การปรับหลักสูตรปกติเป็นหลักสูตรสองภาษา อีกทั้งเพิ่ม<br>จำนวนอาจารย์ชาวต่างประเทศในหลักสูตรนานาชาติ<br><br>ชาวต่างประเทศอีกจำนวนหนึ่งจะเข้ามาเป็น<br>นักวิจัย เพื่อมาทำวิจัยและตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ<br>ร่วมกับคณาจารย์และนักวิจัยจุฬาฯ เพื่อเพิ่มจำนวน<br>การอ้างอิง<br><br>1.1.2 โครงการเพิ่มนิสิตชาวต่างประเทศ<br><br>เพื่อให้บัณฑิตทั้งในหลักสูตรปกติ หลักสูตรสอง<br>ภาษาและหลักสูตรนานาชาติได้มีโอกาสเรียนร่วมกับ<br>นิสิตชาวต่างประเทศ ได้สัมผัสวัฒนธรรมที่<br>หลากหลาย และรู้จักปรับตัวเข้ากับชาวต่างชาติ จะ<br>เน้นที่นิสิตแลกเปลี่ยนสำหรับนิสิตเต็มเวลาจะมุ่งไปที่<br>การให้ทุนแก่ผู้ที่จะมาเรียนในหลักสูตรปกติโดยใช้<br>ภาษาไทยนิสิตจะต้องเรียนภาษาไทยมาล่วงหน้าถึง<br>ระดับที่กำหนดก่อนเข้าศึกษา |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.1 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นชุมชน<br>วิชาการที่มีความเข้มแข็ง<br>ด้านนานาชาติ<br>(Academic Community<br>with Strong<br>Engagement in<br>internationalization) | KPI 1.5 จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการรับรอง<br>คุณภาพระดับสากล<br>KPI 1.6 จำนวนการจัดงาน/การประชุมระดับ<br>นานาชาติ<br>KPI 1.6.1 จำนวนการจัดงานเพื่อประชาสัมพันธ์<br>จุฬาฯ ระดับนานาชาติ<br>KPI 1.6.2 จำนวนการจัดประชุมระดับนานาชาติ<br>ที่ได้รับเงินอุดหนุนจาก CGN (Chula Global<br>Network)<br>KPI 1.7 จำนวนโครงการที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน | <b>1.1.3 โครงการสนับสนุนการจัดกิจกรรม<br/>ระดับนานาชาติ</b><br>- Chula Global Network ดำเนินการและ<br>ส่งเสริมทุกส่วนงานในจุฬาฯ ให้จัดกิจกรรมนานาชาติ<br>- จัด World Debating Championships<br>2013 และกิจกรรมนานาชาติอื่นๆ ที่นิสิตมีส่วนร่วม<br>เพื่อเพิ่มความเป็นนานาชาติของนิสิต<br><b>1.1.4 โครงการ จุฬาฯ สู่ประชาคมอาเซียน<br/>(ASEAN commitment)</b> โดยผ่าน CU.ASEAN<br>Studies Center<br>- ให้ความรู้เรื่องอาเซียนแก่คณาจารย์นิสิต<br>และบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมสำหรับเป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของอาเซียน<br>- ร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใน<br>การทำงานเกี่ยวกับอาเซียน<br>- ให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไปเรื่องอาเซียน<br><b>1.1.5 โครงการจัดประชาสัมพันธ์จุฬาลงกรณ์<br/>มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ</b><br>- CICC จัดกิจกรรมออกไปประชาสัมพันธ์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.1 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นชุมชน<br>วิชาการที่มีความเข้มแข็ง<br>ด้านนานาชาติ (Academic<br>Community with Strong<br>Engagement in<br>internationalization) |                 | 1.1.6 โครงการส่งเสริมคณาจารย์เข้าร่วม<br>กิจกรรมของสมาคมวิชาชีพนานาชาติ<br>- ส่งเสริมคณาจารย์ไปสร้างชื่อเสียงให้<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติด้วยการ<br>เข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมวิชาชีพสากล<br>1.1.7 โครงการศูนย์วิทยทรัพยากรและศูนย์<br>สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                             | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                             | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.2 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง<br>อ้างอิงด้านความเป็นไทย<br>และด้านศิลปวัฒนธรรม | KPI 2 จำนวนโครงการที่มีการพัฒนาขึ้น<br>ใหม่และได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่ง<br>อ้างอิงด้านความเป็นไทย และด้าน<br>ศิลปวัฒนธรรม | <p>1.2. โครงการแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย และด้านศิลปวัฒนธรรม</p> <p>1.2.1 โครงการพัฒนาแบบทดสอบ<br/>สมรรถภาพการใช้ภาษาไทยสำหรับชาว<br/>ต่างประเทศ</p> <p>1.2.2 โครงการวิวัฒน์ไทยศึกษานานาชาติ<br/>เพื่อการพัฒนาสังคมไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่ายไทยศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>- ให้ทุนเผยแพร่ผลงานวิจัยแก่นักวิจัยรุ่นใหม่ในหลักสูตรไทยศึกษา และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องแก่นักวิจัยไทยและนานาชาติประมาณ 40 ทุนตลอดโครงการ</li> <li>- จัดประชุมวิชาการปีละ 1 ครั้ง</li> </ul> <p>1.2.3 โครงการทัศนศึกษา มรดกทาง<br/>ปัญญาของไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดจุฬารัฐบาลบุคลภายนอกโดยเฉพาะชาวต่างชาติได้มาเห็นอาคารประวัติศาสตร์และพิพิธภัณฑ์ต่างๆ</li> <li>- นิสิตเป็นผู้นำชม เพื่อให้นิสิตได้พัฒนาทักษะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                             | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.2 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง<br>อ้างอิงด้านความเป็นไทย<br>และด้านศิลปวัฒนธรรม |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างหอพระ<br/>เมื่อจุฬาคครบ 100 ปี</li> <li>- พัฒนาศิลปวัฒนธรรม ณ สีซัง และ<br/>เชียงใหม่</li> </ul> <p><b>1.2.4 โครงการสู่ความเป็นเลิศด้านภาษา<br/>และวรรณคดีไทย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุนผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาศึกษา<br/>ระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก<br/>ทางด้านภาษาและวรรณคดีไทย</li> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศด้าน<br/>ภาษาและวรรณคดีไทย</li> </ul> <p><b>1.2.5 โครงการสู่ความเป็นเลิศด้าน<br/>สถาปัตยกรรมไทย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุนผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาศึกษา<br/>ระดับปริญญาตรีและปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรม<br/>ไทย</li> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศด้าน<br/>สถาปัตยกรรมไทย</li> </ul> <p><b>1.2.6 โครงการสู่ความเป็นเลิศด้านศิลปะ<br/>ไทย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ทุนผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาศึกษา<br/>ระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอกด้าน<br/>ศิลปะไทยทุกแขนง</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                             | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.2 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง<br>อ้างอิงด้านความเป็นไทย<br>และด้านศิลปวัฒนธรรม |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศด้านศิลป<br/>ไทย</li> <li>- โครงการศิลปินต้นแบบ</li> </ul> <p><b>1.2.7 โครงการพัฒนาการบริหารจัดการ<br/>ศิลปวัฒนธรรม</b></p> <p>มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการ<br/>โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้ได้รับการยก<br/>ย่องจากประชาคม และสังคมเพิ่มขึ้น ด้วยการสร้าง<br/>เครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก การชี้ให้เห็นคุณค่า<br/>และแปลงสู่มูลค่าของงานศิลปวัฒนธรรม การ<br/>ประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการวางข้อกำหนดที่เป็น<br/>มาตรฐานและเป็นสากลนิยม</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                              | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                            | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.3 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็น<br>มหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็น<br>แหล่งความรู้ที่ก้าวหน้า<br>และผลิตดุษฎีบัณฑิตที่มี<br>มาตรฐานเป็นที่ยอมรับใน<br>ระดับโลก | KPI 3 ร้อยละของดุษฎีบัณฑิตที่สำเร็จ<br>การศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์ในระดับ<br>นานาชาติ (ISI/Scopus)<br><br>KPI 3.1 จำนวนหลักสูตรใหม่ระดับบัณฑิตศึกษา<br>สาขาวิชาแนวทางในระดับสากลที่เพิ่มขึ้น | 1.3 โครงการผลิตดุษฎีบัณฑิตที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับโลก<br><br>1.3.1 โครงการพัฒนาดุษฎีบัณฑิต ศึกษา<br>ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็น<br>เลิศ<br><br>1.3.1.1 โครงการทุนการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต<br>(Doctoral Scholarships)<br>1.3.1.2 โครงการให้ทุนวิจัยนิสิตดุษฎีบัณฑิต<br>1.3.1.3 โครงการส่งเสริมนิสิตดุษฎีบัณฑิตไปทำวิจัย<br>ในต่างประเทศ (Doctoral Students’ Research<br>Abroad)<br>1.3.1.4 โครงการสนับสนุนนิสิตระดับปริญญาเอกไป<br>เสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการระดับนานาชาติ<br><br>1.3.2 โครงการพัฒนาหลักสูตรระดับดุษฎี<br>บัณฑิตในสาขาวิชาแนวทางในระดับสากล<br>(Frontier Ph.D. Programs)<br>1.3.2.1 พัฒนาหลักสูตรใหม่ เช่น Cognitive<br>Science, Bioinformatics, Disaster<br>Management, etc.<br>1.3.2.2 ส่งเสริมหลักสูตรที่เปิดสอนแล้วให้เป็น<br>หลักสูตรที่ดีที่สุดของประเทศ เช่น Biomedical<br>Engineering, Nano Science and Technology |



| ผลสัมฤทธิ์                                                              | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                              | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เป็นมหาวิทยาลัย<br>ชั้นนำที่มีมาตรฐาน<br>เป็นที่ยอมรับในระดับ<br>โลก | “ก้าวไกล”                  | 1.3 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็น<br>มหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็น<br>แหล่งความรู้ที่ก้าวหน้า<br>และผลิตดุษฎีบัณฑิตที่มี<br>มาตรฐานเป็นที่ยอมรับใน<br>ระดับโลก | KPI 3.2 จำนวนหลักสูตรพหุสาขาใหม่<br>KPI 3.3 จำนวนหลักสูตรที่ลงนามในข้อตกลง<br>ความร่วมมือให้ปริญญาร่วมกับมหาวิทยาลัยใน<br>ต่างประเทศ<br><br>KPI 4 อัตราการได้งานของนิสิตใน<br>ประเทศและระดับนานาชาติ<br>KPI 4.1 อัตราการได้งานของนิสิตในประเทศ<br>KPI 4.2 อัตราการได้งานของนิสิตระดับ<br>นานาชาติ<br><br>KPI 25 ระดับความนิยมด้านชื่อเสียง<br>ของมหาวิทยาลัย (peer review score<br>on University reputation) | 1.4 โครงการพัฒนาหลักสูตรรูปแบบใหม่<br>1.4.1 โครงการ Bilingual Programs<br>- พัฒนาหลักสูตรปกติในปัจจุบันเป็น<br>หลักสูตรสองภาษา<br>1.4.2 โครงการบัณฑิตพหุสาขา<br>(Multidisciplinary graduates)<br>- Double degree programs (5 years)<br>พัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีแบบ 2 ปริญญา<br>- Double Major Programs (4 years)<br>พัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีแบบวิชาเอกคู่<br>1.5 E-Job for local and<br>international opportunity<br>- เพิ่มโอกาสในการได้งานทำให้นิสิตจุฬาฯ<br>และศิษย์เก่าได้ตลอดเวลา บริษัททั้งในและ<br>ต่างประเทศสามารถเข้าถึงนิสิต เพิ่มโอกาสในการได้<br>งานระดับนานาชาติ ช่วยเพิ่ม Employment<br>review ในระบบ Ranking |

| ผลสัมฤทธิ์                                               | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                      | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. เป็นองค์กรแห่ง<br>ปัญญาที่มีความเป็น<br>เลิศด้านวิจัย | “ก้าวไกล”                  | 2.1 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่<br>เสริม สร้างผลงานวิจัยทั้ง<br>ในระดับชาติและในระดับ<br>สากลที่สามารถชี้นำการ<br>พัฒนาและการแก้ปัญหา<br>ของสังคมไทยอย่างบูรณา<br>การ สมดุลและยั่งยืน | KPI 5 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์<br>เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่<br>ปรากฏในฐานข้อมูล ISI / SCOPUS,<br>PubMed และ TCI<br><br>KPI 5(ก) จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ใน<br>วารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล<br>ISI/SCOPUS<br><br>KPI 5.1 ร้อยละของ paper ที่ตีพิมพ์ซึ่งมีความ<br>ร่วมมือกับต่างประเทศ<br><br>KPI 5.2 สัดส่วนจำนวนผลงานตีพิมพ์ของนิสิต<br>ระดับปริญญาเอกที่อยู่ใน Q1 หรือ Tier 1<br>(SCIMAGO/ ISI) ต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญา<br>เอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมด<br><br>KPI 5.3 สัดส่วนจำนวน international Paper<br>ของนิสิตระดับปริญญาเอกต่อจำนวนนิสิตระดับ<br>ปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมด<br><br>KPI 5.4 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร<br>ระดับนานาชาติ/จำนวนอาจารย์และนักวิจัย<br><br>KPI 6 จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัยต่อ<br>ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร<br>ระดับนานาชาติ(citation/paper) ที่<br>ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS ใน<br>รอบ 5 ปี | 2.1 โครงการปรับกระบวนการงานการบริหาร<br>จัดการงานวิจัย<br><br>2.1.1 ปรับกระบวนการบริหารจัดการ<br>งานวิจัย<br><br>- กำหนดให้คณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ<br>ผลิตผลงานตามเกณฑ์ของ สกอ.<br><br>- กำกับผลผลิตของ RU/CE เน้น publication<br><br>- เน้นการทำวิจัยร่วมกับชาวต่างประเทศ<br><br>โดยเฉพาะใน APRU เน้น Policy research<br><br>- ทุนอาจารย์ใหม่: ปรับให้มี publication<br><br>- ทุนอาจารย์รุ่นกลาง<br><br>- ผลิตนิสิตระดับ ป.เอกและเพิ่ม postdoc<br><br>- เปลี่ยนระบบการประเมินผล<br><br>- เพิ่มน้ำหนักผลงานวิจัย (คณະวุฒยาจารย์<br>เกณฑ์การขอตำแหน่งวิชาการ)<br><br>- จำแนกการประเมิน ผศ. ออกจาก รศ. และ<br>ศ. และจำแนกการประเมินตามศาสตร์<br><br>- ให้รางวัลจาก Impact Factor/Citation<br><br>- ส่งเสริมการทำวิจัยเรื่องอาเซียนทั้ง 3 เสา<br>Asian research network<br><br>- publication clinic<br><br>- ศูนย์ให้คำปรึกษาด้านสถิติและวิจัย<br><br>- การเขียนตำราที่เป็น e-book |

| ผลสัมฤทธิ์                                               | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                               | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. เป็นองค์กรแห่ง<br>ปัญญาที่มีความเป็น<br>เลิศด้านวิจัย | “ก้าวไกล”                  | 2.1 จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่<br>เสริมสร้างผลงานวิจัยทั้ง<br>ในระดับชาติและในระดับ<br>สากลที่สามารถชี้นำการ<br>พัฒนาและการแก้ปัญหา<br>ของสังคมไทยอย่างบูรณา<br>การ สมดุลและยั่งยืน | KPI 7 จำนวนโครงการวิจัย/บริการ<br>วิชาการที่ตอบปัญหาสังคม สิ่งแวดล้อม<br>และตอบโจทย์ให้ประเทศ<br>KPI 8 จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุน<br>ภายนอก | <p><b>2.1.2 สาระบุรี SP2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Plan การบริหารจัดการ</li> <li>- Industrial Engagement เชื่อมโยง<br/>กับอุตสาหกรรม</li> </ul> <p><b>2.1.3 Social engagement</b></p> <p>2.1.3.1 โครงการ “สาระบุรี ร้อยดี มีสุข”</p> <p>2.1.3.2 โครงการ One Faculty One Public<br/>Policy (OFOPP)</p> <p><b>2.1.4 โครงการ 10 Clusters 10 เรือง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มกลุ่มวิจัย (Research clusters) ใหม่<br/>เพื่อรองรับสถานการณ์และแก้ปัญหาที่สำคัญของ<br/>ประเทศ : ASEAN Studies</li> <li>Disaster Management</li> <li>Social development</li> </ul> <p><b>2.1.5 ยกเครื่องโครงสร้างพื้นฐานด้านการ<br/>วิจัย</b></p> <p>2.1.5.1 ศูนย์สัตว์ทดลองและศูนย์ไพรเมทแห่งชาติ</p> <p>2.1.5.2 ศูนย์เครื่องมือกลาง</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                               | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. เป็นองค์กรแห่ง<br>ปัญญาที่มีความเป็น<br>เลิศด้านวิจัย | “ก้าวไกล”                  | 2.2 มีระบบการบริหาร<br>ทรัพยากรทางปัญญาและ<br>นำทรัพยากรทางปัญญาสู่<br>การใช้ประโยชน์ในเชิง<br>ธุรกิจและสังคมอย่างเป็น<br>รูปธรรมและคุ้มค่ากับความ<br>เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย | KPI 9 ระดับความสำเร็จและ<br>ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตาม<br>แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรทาง<br>ปัญญา<br>KPI 9.1 จำนวนคำขอรับสิทธิบัตรและอนุ<br>สิทธิบัตร<br>KPI 9.2 จำนวนสัญญาเงินทุนวิจัย/ร่วมวิจัยและ<br>พัฒนาสัญญาพิสูจน์เทคโนโลยีและสัญญา<br>อนุญาตใช้สิทธิ<br>KPI 9.3 รายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิและ<br>การถ่ายทอดเทคโนโลยี | 2.2 โครงการทรัพยากรทางปัญญาพาจุฬาฯ<br>ก้าวไกล<br>- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรทาง<br>ปัญญา<br>- เพิ่มจำนวนคำขอรับสิทธิบัตรและอนุ<br>สิทธิบัตร<br>- เพิ่มจำนวนสัญญาเงินทุนวิจัย/ร่วมวิจัยและ<br>พัฒนาสัญญาพิสูจน์เทคโนโลยีและสัญญาอนุญาตใช้<br>สิทธิ<br>- เพิ่มรายได้จากทรัพยากรทางปัญญา<br>- ปรับ Organization Structure ให้<br>เหมาะสม |

| ผลสัมฤทธิ์                                                       | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                           | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ผลิตบัณฑิตที่เป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของ<br>ประเทศและของโลก | “ยกย่อง”                   | 3.1 บัณฑิตจุฬาฯเป็นผู้มี<br>ความรู้ สมรรถนะและ<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์<br>ตอบสนองต่อสังคมไทย<br>อาเซียน และสังคมโลก | KPI 10.3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต<br>KPI 10.3 (ก) ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ได้รับ<br>การประเมินคุณภาพโดยผู้ใช้บัณฑิตและ/หรือ<br>สถานศึกษาที่รับบัณฑิตเข้าศึกษาต่อ (เกณฑ์<br>มาตรฐานของสมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 2)<br>KPI 10.3 (ข) ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้<br>บัณฑิตและ/หรือสถานศึกษาที่รับบัณฑิตเข้า<br>ศึกษาต่อ (เกณฑ์มาตรฐานของสมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 2)<br>KPI 28 ความพึงพอใจของนายจ้างต่อ<br>บัณฑิตจุฬาฯ (employer<br>satisfaction for CU-Graduate)<br>KPI 29 ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้<br>จากการประเมินของนิสิตในระบบ CU-<br>CAS | 3.1 โครงการพัฒนาการเรียนการสอนที่<br>เสริมสร้างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์<br>โดยศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้<br>3.1.1 การศึกษาแบบไร้พรมแดน<br>(Borderless Education)<br>- พัฒนาสื่อการสอนออนไลน์หลากหลาย<br>รูปแบบควบคู่ไปกับการปรับรูปแบบการเรียนการ<br>สอนในชั้นเรียน<br>3.1.2 โครงการปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning<br>transformation)<br>- โดยใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่<br>เช่น e-learning + interactive classrooms ในการ<br>เรียนการสอนรายวิชาที่มีนิสิตลงทะเบียนเรียนจำนวน<br>มากในแต่ละตอนเรียน เช่น รายวิชากลุ่มวิทยาศาสตร์<br>พื้นฐาน และรายวิชากลุ่มศึกษาทั่วไป<br>3.1.3 โครงการคณาจารย์กับนวัตกรรม<br>การศึกษา (Faculties and educational<br>innovation)<br>- จัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการในการ<br>พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ทุก<br>คน |

| ผลสัมฤทธิ์                                                         | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ผลผลิตบัณฑิตที่เป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของ<br>ประเทศและของโลก | “ยกย่อง”                   | 3.1 บัณฑิตจุฬาลงกรณ์เป็นผู้มี<br>ความรู้ สมรรถนะและ<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์<br>ตอบสนองต่อสังคมไทย<br>อาเซียน และสังคมโลก |                 | <p>3.2 โครงการ Experiential Learning โดย<br/>ศูนย์การศึกษาทั่วไป</p> <p>3.2.1 โครงการเรียนรู้สู่ชุมชนเพื่อให้เกิดภูมิสังคม<br/>สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้สู่ชุมชนโดยมี<br/>อาจารย์เป็นผู้สอนในรายวิชาศึกษาทั่วไป</p> <p>3.2.2 โครงการบัณฑิตดีศรีจุฬาฯ<br/>สนับสนุนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์<br/>ด้วยกิจกรรมพัฒนาตนเองและ/หรือพัฒนาชุมชน โดย<br/>มีอาจารย์ที่ปรึกษา เช่น กิจกรรม CU VIP</p> <p>3.2.3 โครงการพัฒนานิสิตด้านสำนักสาธารณะ<br/>สนับสนุนกิจกรรมจิตอาสาและสำนัก<br/>สาธารณะในรายวิชาศึกษาทั่วไปและกิจกรรมที่นิสิต<br/>เป็นผู้ขอรับการสนับสนุนโดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาที่<br/>ชัดเจน</p> <p>3.3 โครงการ ASEAN Experience<br/>- สร้างเสริมให้นิสิตมี International<br/>exposure เตรียมความพร้อมต่อประชาคมอาเซียน<br/>ทั้งศิลปวัฒนธรรม สังคมและการดำรง ชีวิตผ่าน<br/>กิจกรรมภายในและต่างประเทศ ความร่วมมือใน<br/>กิจกรรมหลักและกิจกรรมประจำปีระหว่างประเทศ</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                         | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ผลผลิตบัณฑิตที่เป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของ<br>ประเทศและของโลก | “ยกย่อง”                   | 3.1 บัณฑิตจุฬาลงกรณ์เป็นผู้มี<br>ความรู้ สมรรถนะและ<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์<br>ตอบสนองต่อสังคมไทย<br>อาเซียน และสังคมโลก |                 | <p>3.4 โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาไทย<br/>และภาษาอังกฤษ</p> <p>3.4.1 โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการสร้างและพัฒนาแบบทดสอบ<br/>ออนไลน์เพื่อการวินิจฉัยความ สามารถทั่วไปทาง<br/>ภาษาอังกฤษของนิสิต (ระยะที่ 2)</li> <li>- โครงการพัฒนารายวิชาภาษาอังกฤษ<br/>ออนไลน์</li> <li>- โครงการจัดหาสื่อออนไลน์และสื่อ<br/>อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการพัฒนาทักษะทาง<br/>ภาษาอังกฤษด้วยตนเองนอกชั้นเรียนของนิสิต</li> <li>- โครงการ CU Speech Contest</li> <li>- โครงการแข่งขันภาษาอังกฤษโดยใช้<br/>โปรแกรม Tell Me More</li> <li>- โครงการ CU Gavel Club</li> <li>- โครงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา<br/>ทักษะทางภาษาอังกฤษของนิสิตในศูนย์การเรียนรู้<br/>ด้วยตนเอง</li> <li>- โครงการสร้างและพัฒนาบทเรียนออนไลน์<br/>เพื่อพัฒนาความสามารถทั่วไปทางภาษาอังกฤษของ<br/>นิสิต</li> </ul> <p>3.4.2 โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาไทย</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                         | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ผลผลิตบัณฑิตที่เป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของ<br>ประเทศและของโลก | “ยกย่อง”                   | 3.1 บัณฑิตจุฬาลงกรณ์เป็นผู้มี<br>ความรู้ สมรรถนะและ<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์<br>ตอบสนองต่อสังคมไทย<br>อาเซียน และสังคมโลก |                 | <b>3.5 ระบบจุดประกาย (Mentoring System)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับระบบอาจารย์ที่ปรึกษาปัจจุบัน สร้างระบบ E-portfolio ของนิสิตทุกคนประกอบด้วยผลการเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำงานได้สะดวกขึ้น อีกทั้งพัฒนาระบบการประเมินการทำงานของอาจารย์ที่ปรึกษา</li> <li>- บูรณาการโครงการสานสัมพันธ์อาจารย์ศิษย์ ให้อาจารย์มีระบบการดูแลนิสิตจุฬาอย่างเป็นระบบ เป็นต้นแบบแก่นิสิต เป็นกำลังในการพัฒนานิสิตผ่านภาระงานกิจการนิสิต</li> <li>- ปรับเพิ่มรูปแบบอาจารย์ที่ปรึกษา ในลักษณะ Tutorial System ของมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาแบบใหม่ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายให้นิสิตมีจิตวิสัยเป็นนักวิชาการที่ดี เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรมมีจิตอาสาและสำนึกสาธารณะ</li> </ul> |



| ผลสัมฤทธิ์                                                         | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                             | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ผลผลิตบัณฑิตที่เป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของ<br>ประเทศและของโลก | “ยกย่อง”                   | 3.1 บัณฑิตจุฬาคือเป็นผู้มี<br>ความรู้ สมรรถนะและ<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์<br>ตอบสนองต่อสังคมไทย<br>อาเซียน และสังคมโลก |                 | <p>3.6 กิจกรรมพัฒนานิสิตให้เป็นคนดีมีคุณค่า<br/>ต่อสังคมและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึง<br/>ประสงค์ โดยสำนักบริหารงานกิจการนิสิต</p> <p>3.6.1 โครงการสร้างเสริมสำนึกสาธารณะ<br/>(Public minded activities) ของสำนัก<br/>บริหารงานกิจการนิสิต</p> <p>- กำหนดให้นิสิตปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-3 นิสิต<br/>ปริญญาโทชั้นปีที่ 1 และนิสิตปริญญาเอกชั้นปีที่ 1-<br/>2 ทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสร้างเสริมสำนึก<br/>สาธารณะปีละอย่างน้อย 10 ชั่วโมงบูรณาการ<br/>โครงการจิตอาสาให้นิสิตจุฬาฯทุกคนมีจิตสำนึก<br/>สาธารณะ มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างเสริมให้นิสิตมี<br/>คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆผ่าน<br/>การกิจกรรมเพื่อสังคม</p> <p>3.6.2 โครงการติดตามผลการพัฒนา<br/>คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยสำนัก<br/>บริหารงานกิจการนิสิต</p> <p>- จัดทำระบบในการติดตามการเข้าร่วม<br/>กิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนานิสิตในด้านต่างๆของ<br/>คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตลอดระยะเวลาที่<br/>ศึกษาในจุฬาฯ</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                         | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                             | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ผลผลิตบัณฑิตที่เป็น<br>พลเมืองที่มีคุณค่าของ<br>ประเทศและของโลก | “ยกย่อง”                   | 3.1 บัณฑิตจุฬาคือเป็นผู้มี<br>ความรู้ สมรรถนะและ<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์<br>ตอบสนองต่อสังคมไทย<br>อาเซียน และสังคมโลก | KPI 11 จำนวนรางวัลในระดับชาติและ<br>นานาชาติของนิสิต คณาจารย์ และ<br>บุคลากร ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม<br>จริยธรรม และอื่นๆ /ปี<br><br>KPI 11 (ก) จำนวนรางวัลในระดับชาติและ<br>นานาชาติของนิสิต ในด้านวิชาการ กีฬา<br>คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี<br><br>KPI 11 (ข) จำนวนรางวัลในระดับชาติและ<br>นานาชาติของ คณาจารย์ และบุคลากร ในด้าน<br>วิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี | 3.7 โครงการ Chula Talent-ดาวคณะ-<br>ดาวจุฬาฯ<br><br>- ต่อยอดโครงการดาวจุฬาฯ จากการ<br>สนับสนุนระดับมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะให้<br>ส่งเสริมทั่วทั้งองค์กรให้นิสิตได้มีโอกาสแสดงผลงาน<br>ในระดับนานาชาติหรือได้รับรางวัลในเวทีนานาชาติ<br><br>- สร้างกลุ่มนิสิต Talent ที่ร่วมกับภาครัฐและ<br>เอกชน เพื่อการอบรมสร้างเสริมความสามารถในมิติ<br>ต่างๆ ให้เป็นนิสิตศักยภาพสูง<br><br>- พัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับใช้<br>ประเทศชาติ |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                            | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “คล่องตัว”                 | 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งมีระบบจัดการทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สินด้านกายภาพ และทรัพย์สินทางปัญญา อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน | KPI 12 จำนวนรายงานการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพ (Application Report) เช่น รางวัล TQA/TQC รางวัลการบริการประชาชนด้านคุณภาพ หรือประสิทธิภาพจาก ก.พ.ร./สกอ. หรือหน่วยงานภายนอก<br>KPI 12.1 จำนวนการปรับปรุงกลไกกระบวนการ หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละส่วนงานในแต่ละปี | <p><b>4.1 CU Quality Ways Episode II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- One Function one Kaizen (CQI) ผ่านการอบรมให้ส่วนงาน/หน่วยงาน และจัดทำโครงการ ให้คำปรึกษา มอบรางวัล</li> <li>ก. วิเคราะห์ระบบงาน (Work Flow Analysis) และนำ IT มาใช้ในการลดขั้นตอนและสนับสนุนการตัดสินใจ</li> <li>ข. ปรับปรุงระเบียบ ประกาศ เพื่อเอื้อต่อการทำงานที่คล่องตัว ภายใต้เป้าหมายที่สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น</li> <li>- ถอดรหัสเพชรชมพู ถอดรหัสแนวปฏิบัติที่ดีของบุคคลต้นแบบด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนานิสิต (เคล็ดลับการเจียระไน เพชรชมพู)</li> </ul> <p><b>4.2 Lean Chula Project (University Wide)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- One faculty one Lean (Cross Functional) ผ่านเครือข่ายวิชาชีพ จัดทำโครงการ ให้คำปรึกษา มอบรางวัล ผ่านเครือข่ายวิชาชีพ เน้นให้เข้มแข็งในด้านกระบวนการ</li> </ul> <p><b>4.3 โครงการ “Legal Knowledge Management”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับ KMI-online</li> <li>- ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำ work instruction สำหรับข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                  | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                         | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “คล่องตัว”                 | 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล<br>มีประสิทธิภาพ<br>ประสิทธิผล โปร่งใส<br>ตรวจสอบได้ รวมทั้งมีระบบจัดการทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรสินด้านกายภาพ และทรัพยากรสินทางปัญญา อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน | KPI 13 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (internal customer)<br>KPI 13.1 มีระบบการประเมินที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ภายในปี 2557<br>KPI 13.2 ระดับความพึงพอใจของแต่ละส่วนงานที่นำระบบการประเมินไปใช้ (วัดค่าปี 2557 เป็นต้นไป)<br>KPI 13.3 Employee turnover rate<br>KPI 13.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรเกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมาย</li> </ul> <p>4.4 โครงการ “Career Path Development to be CFO”</p> <p>4.5 ยกเครื่องเรื่อง HR (Employer of Choice)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำ workflow ใหม่จัดทำระบบการรับสมัครวางกรอบวิธีการคัดเลือก การบรรจุและมอบหมายงาน</li> <li>- จัดระบบการพัฒนาบุคลากรระหว่างทำงาน จัดระบบการประเมินผลงาน วางกระบวนการส่งเสริมและเลื่อนตำแหน่ง ดูแลสวัสดิการบุคลากร</li> <li>- วางกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ</li> <li>- การประเมินค่างานของกิจกรรมในส่วนงานต่างๆ และการวางเส้นทางอาชีพสายสนับสนุน</li> <li>- วางกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุน</li> <li>- การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมตาม Core values ของจุฬาฯ</li> <li>- ปรับปรุงระบบข้อมูลด้านบุคคลให้มีความเป็นปัจจุบัน ปรับให้ ESS สามารถใช้งานได้ทัน 1 ต.ค. 2555 เชื่อมต่อระบบ ESS กับ HR ในระบบ SAP</li> <li>- ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารบุคคล และพัฒนาทักษะในการแก้ไข และปรับปรุงงานให้กับหน่วยงาน</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                  | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด (KPI)                                                  | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “คล่องตัว”                 | 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล<br>มีประสิทธิภาพ<br>ประสิทธิผล โปร่งใส<br>ตรวจสอบได้ รวมทั้งมี<br>ระบบจัดการทรัพยากร<br>ด้านการเงิน ทรัพยากรด้าน<br>กายภาพ และทรัพยากร<br>ทางปัญญา อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ ให้มีความ<br>เข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน | KPI 14 ระดับความสำเร็จของแผนการ<br>พัฒนาคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับระบบเงิน เดือนและค่าตอบแทนในทุก<br/>ระดับ</li> <li>- สมทบการประกันสุขภาพไปสู่ครอบครัว</li> <li>- พัฒนาหลักสูตรผู้นำองค์กร (Executive<br/>Training Course) โดยใช้เนื้อหาตามกรอบ TQA</li> </ul> <b>4.6 โครงการ KON-DEE CU<br/>(Kind On-time Neat Discipline<br/>Enough Ethics Care United )</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ ชาวจุฬาฯ สุขกายสุขใจ ใส่ใจ<br/>“8H” ความสุข 8 ประการในสถานที่ทำงาน<br/>(Happy Work Place) คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>Happy Body (สุขภาพดี)</li> <li>Happy Heart (น้ำใจงาม)</li> <li>Happy Soul (ทางสงบ)</li> <li>Happy Relax (ผ่อนคลาย)</li> <li>Happy Brain (หาความรู้)</li> <li>Happy Money (ปลอดภัย)</li> <li>Happy Family (ครอบครัวดี)</li> <li>Happy Society (สังคมดี)</li> </ul> </li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-<br>2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                            | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “คล่องตัว”                     | 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งมีระบบจัดการทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สินด้านกายภาพ และทรัพย์สินทางปัญญา อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน | KPI 15 ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการที่มีต่อนโยบายและการให้บริการ IT เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านต่างๆ<br>KPI 15.3 การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลภายในเพื่อไปสู่การตัดสินใจ<br>KPI 27 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Achievement of Digital University)<br>KPI 27.1 ร้อยละของจำนวนรายวิชาบรรยายทั้งหมดที่มีการใช้งานระบบ Learning Management System (Ratio of courses using LMS)<br>KPI 27.2 ร้อยละของพื้นที่ใช้งานของนิสิตและบุคลากรในแนวราบที่เข้าถึงบริการเครือข่ายไร้สาย (WiFi horizontal coverage of learning and working space)<br>KPI 27.3 ความเร็วสูงสุดของเครือข่ายเชื่อมต่อสู่อินเทอร์เน็ต (Internet link speed)<br>KPI 27.5 จำนวนกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการตาม ITIL (Implementation of ITIL process)<br>KPI 27.6 การบูรณาการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ | 4.7 Digital University<br>- โครงการ ICT เพื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ (Borderless Education, Interactive Classroom, Learning transformation)<br>- โครงการ ICT เพื่อการวิจัยและพัฒนา (Research collaboration platform, cloud computing, EXPERTS single database)<br>- โครงการ ICT เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม (Open-courseware, Alumni network)<br>- โครงการ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน (EDM: HR/ESS, PRMIS, CU-CAS, CU-QA-IS)<br>- โครงการ ICT เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (CUBIC)<br>- โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT (Ubiquitous Campus, Information security, Cloud platform) |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-<br>2559 | เป้าประสงค์                                                                                  | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “มั่นคง”                       | 4.2 มีระบบการบริหารการเงินและการบริหารวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ | <p>KPI 16 อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยจากการหาผลประโยชน์จากเงินรายได้</p> <p>KPI 17 ระดับความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การเงิน</p> <p>KPI 17.1 ร้อยละของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต่อเงินลงทุน</p> <p>KPI 17.2มูลค่าเงินรายได้ที่บริหารภายใต้กองทุนส่วนบุคคล จุฬาฯ</p> <p>KPI 17.3 อัตราการเพิ่มขึ้นของทุนคงยอดเงินต้น</p> <p>KPI 17.4 รายได้สุทธิจากการบริหารทรัพย์สินกายภาพ (ไม่หักงบลงทุน)</p> <p>KPI 17.5 ร้อยละของพื้นที่ในเขตพาณิชย์ที่มีค่า ROA มากกว่า 4%</p> <p>KPI 17.7 ระดับความพึงพอใจของผู้เช่าและผู้ใช้บริการ</p> | <p>4.8 CU-IMS (Investment Management System) Phase 2 ผ่านศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมต่อระบบบริหารจัดการการลงทุน (IMS) ให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน เพื่อการบริหารเงินลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และความมั่นคงในการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ และประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัยและส่วนงานในระยะยาว</li> <li>- ว่าจ้างผู้รับฝากทรัพย์สินสำหรับเงินลงทุนของมหาวิทยาลัยส่วนที่ศูนย์จะดำเนินการบริหารเอง</li> <li>- โครงการอบรม สัมมนาเพิ่มความรู้และทักษะในการบริหารจัดการการลงทุนให้กับบุคลากรจุฬาฯ ทั้งมหาวิทยาลัยและส่วนงาน</li> <li>- พัฒนาบุคลากรของศูนย์ฯ โดยสนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาโท และการสอบใบรับรองวิชาชีพ (Chartered Financial Analyst) หรือ CISA (Certified Investment and Securities Analyst)</li> </ul> <p>4.9 CU Enterprise Repositioning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มรายได้จากวิสาหกิจ โดยการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือนำเสนอบริการใหม่ ๆ เช่น Interactive ebook ของศูนย์หนังสือ สำนักพิมพ์</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                  | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                  | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “มั่นคง”                   | 4.2 มีระบบการบริหารการเงินและการบริหารวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ |                 | <p>และโรงพิมพ์แห่งจุฬาเพื่อให้ก้าวทันกับสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจหนังสือที่เข้าสู่ยุคอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>1) จัดทำยุทธศาสตร์สามประสาน เพื่อร่วมกำหนดทิศทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันของวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง คือ สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์และศูนย์หนังสือ</p> <p>2) โครงการศูนย์เรียนรู้สู่การใช้ e-book<br/>จัดทำศูนย์เรียนรู้ให้กับผู้เขียน เป็นการให้ความรู้เพื่อสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับ ebookรวมทั้งการประกันค่าลิขสิทธิ์ขั้นต่ำในปีแรก ให้แก่ผู้เขียน ซึ่งจะ ทำให้เพิ่มจำนวน ebookที่ผ่านสำนักพิมพ์แห่งจุฬา</p> <p>3) โครงการ Interactive e-bookเป็นการจัดทำ ebookที่มีลักษณะเป็น Interactive ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุนในด้าน Hardware, Software และการประชาสัมพันธ์ เชิงรุก</p> <p>4) โครงการ CU-Interactive Electronic Media เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของโรงพิมพ์แห่งจุฬา ให้สามารถรองรับการจัดทำหนังสือในลักษณะที่เป็น ebookและมีส่วนประกอบที่เป็น Interactive Media ลักษณะต่างๆ ในการนี้จำเป็นต้องมีการลงทุน ในส่วนของเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งบุคลากร โดยตั้ง เป็น Production House ในส่วนของ Media รูปแบบต่างๆ ที่จะประกอบใน ebook</p> |



| ผลสัมฤทธิ์                                                                                  | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                  | ตัวชี้วัด (KPI) | ตัวอย่างโครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “มั่นคง”                   | 4.2 มีระบบการบริหารการเงินและการบริหารวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ |                 | <p>ทั้งนี้ในระยะแรกจะเป็นการเตรียมการ โดยใช้ outsource ก่อน เพื่อเตรียมพัฒนาและสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถในด้านดังกล่าว ในระยะต่อไป จึงเริ่มดำเนินงานเองอย่างเต็มรูปแบบตามลำดับ</p> <p>5) CU-eBook Store เพิ่มรายการหนังสือที่เป็น ebook รวมทั้งขยายช่องทางในการจำหน่ายผ่าน Application ต่างๆ ได้แก่ Internet, iPhone, iPad, Android เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงศูนย์หนังสือและสั่งซื้อหนังสือได้สะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งที่จุฬาฯจะนำหนังสือที่มีคุณประโยชน์เผยแพร่สู่สังคมโดยไม่คิดมูลค่าด้วย ซึ่งหนังสือเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือเก่าและไม่มีต้นฉบับที่เป็นซอฟต์แวร์ไฟล์ จึงจำเป็นต้องมีการนำเอาหนังสือมาสแกนด้วยเครื่องสแกนหนังสือโดยเฉพาะ (Book Scanner) เพื่อไม่ให้หนังสือเสียหายและได้คุณภาพของการสแกนที่ดี นอกจากนี้ ยังต้องมีการบริหารจัดการและจัดเก็บข้อมูลที่ดี เพื่อจัดเก็บข้อมูลหนังสือที่อยู่ในรูปของข้อความและรูปภาพที่ได้จากการสแกน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ Server ที่มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บข้อมูลในปริมาณมากๆ ได้</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด (KPI)                             | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “มั่นคง ”                  | 4.3 มีระบบบริหารทรัพยากรกายภาพที่ก่อให้เกิดรายได้ที่มั่นคงมาสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย โดยเน้น maximum benefit เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความสมดุลระหว่างรายได้ที่ยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม | KPI 18 รายได้รวมจากการบริหารทรัพย์สินกายภาพ | 4.10 โครงการ University Town <ul style="list-style-type: none"> <li>- สานต่อโครงการพัฒนาที่ดินสยามสแควร์ และสวนหลวง-สามย่าน ตามแผนแม่บท</li> <li>- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตธุรกิจ (อุทยานจุฬาฯ 100 ปีและ Chula Avenue)</li> <li>- ส่งเสริมการเชื่อมต่อระหว่างการศึกษา การวิจัย กับอุตสาหกรรม สามารถใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์</li> <li>- ต่อยอดโครงการสานสัมพันธ์ผู้เช่าและโครงการสร้างเสริมชุมชน ส กำลังสาม</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                                   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                     | ตัวชี้วัด (KPI)                                               | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน | “มั่นคง ”                  | 4.4 สร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับนิสิตเก่า เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้มหาวิทยาลัย | KPI 19 มูลค่าเงินและสิ่งของจากการระดมทุนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย | <p>4.11 โครงการสายธารน้ำใจน้องพี่สืบทอด 100 ปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการให้ Sharing with Care (Give it Forwards)</li> <li>- ปรับเปลี่ยนกระบวนการระดมทุนจากศิษย์เก่าโดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลนิสิตปัจจุบันและศิษย์เก่า วิเคราะห์ profile ของผู้ให้ทุนให้ข้อมูลข่าวสารการใช้เงินในการพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านหลากหลายช่องทางรวมทั้ง Social Network การอำนวยความสะดวกในการบริจาค เช่น ผ่านบัตรเครดิต CU Logo จัดหมายเรียกเก็บค่าไปรษณีย์ปลายทาง และการให้สิทธิลดหย่อนทางภาษี 200% รวมทั้งการได้รับสิทธิการใช้ Facility ของมหาวิทยาลัย ของที่ระลึกในการบริจาคตามยอดเงินบริจาคสะสม เป็นต้น</li> </ul> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                              | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. เป็นบ้านอันอบอุ่น<br>ของคนดีและเก่ง และ<br>มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคม | “เกื้อกูล”                 | 5.1 ส่งเสริมความเสมอ<br>ภาคในโอกาสทาง<br>การศึกษา เกื้อกูลนิสิต<br>บุคลากรที่ขาดแคลน<br>ประสบความสำเร็จ<br>อย่างเพียงพอ ทันทั่วถึง<br>และต่อเนื่อง | KPI 20 จำนวนเงินทุนสนับสนุน<br>การศึกษา<br>KPI 21 ร้อยละของนิสิตและบุคลากรที่<br>ได้รับความช่วยเหลือ<br>KPI 21.1 ร้อยละของนิสิตที่ได้รับความช่วยเหลือ<br>KPI 21.2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับความ<br>ช่วยเหลือ | <b>5.1 Sustainable Financial Support</b><br>- ให้นิสิตสามารถประสบความสำเร็จใน<br>การศึกษาจากจุฬาฯโดยไม่มีปัญหาเพราะเรื่อง<br>การเงิน ผ่านหลากหลายรูปแบบการสนับสนุน การ<br>วิเคราะห์การตอบสนองและความต้องการ การเพิ่ม<br>ทุนจากภายนอก ความสำนึกในความช่วยเหลือและ<br>ความพอเพียง<br><b>5.2 โครงการ สวัสดิการ และทุนการศึกษา</b><br>- “จุฬาฯ เกื้อกูลนิสิต” ปรับปรุงการให้ทุน<br>เชิงรุกประมาณ 10,000 ทุน เป็นเงิน 450 ล้านบาท<br>- “จุฬาฯ เกื้อกูลบุคลากร” |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                   | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                    | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. เป็นบ้านอันอบอุ่น<br>ของคนดีและเก่ง และ<br>มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคม | “เกื้อกูล”                 | 5.2 มีส่วนร่วมในการ<br>สนับสนุนชุมชน<br>(University Social<br>Responsibility) | KPI 22 จำนวนโครงการที่จุฬาฯ เข้าไป<br>ช่วยเหลือทางวิชาการ<br>KPI 22 (ก) จำนวนโครงการที่ส่วนกลางของจุฬาฯ<br>เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ<br>KPI 22 (ข) จำนวนโครงการที่คณะ/สถาบันของ<br>จุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ<br>KPI 22.1 ความพึงพอใจของชุมชนต่อโครงการที่<br>จุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ | 5.3 โครงการ CU USR <sup>+</sup> (plus)<br>โครงการกิจกรรมสร้างเสริมสำนึกสาธารณะ<br>(Public minded activities)<br>- ต่อยอดโครงการ 5 ส OFOC โดยเน้น<br>ความร่วมมือร่วมกันระหว่างส่วนงานต่างๆในการ<br>ช่วยเหลือชุมชน<br>- โครงการ 1 ช่วย 9 <sup>+</sup> (plus)<br>5.4 โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน(แลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์กับ<br>สถานศึกษาที่ขาดโอกาส)<br>- การช่วยเหลือโรงเรียน เช่น โครงการ<br>บัณฑิตสมโภชฯ (และขยายสู่การสอนภาษา<br>ต่างประเทศ) |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด (KPI) | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. เป็นบ้านอันอบอุ่น<br>ของคนดีและเก่ง และ<br>มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคม | “เป็นสุข ”                 | 5.3 เป็นมหาวิทยาลัยแห่ง<br>ความยั่งยืน(Sustainable<br>University) มุ่งอนุรักษ์<br>พลังงานและสร้าง<br>สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ<br>ภายนอกมหาวิทยาลัย ให้<br>น่าอยู่ น่าทำงาน มีความ<br>ปลอดภัยและ ส่งเสริมให้<br>นิสิต ประชาคมและชุมชน<br>รอบข้างมีสุขภาพดี มี<br>ความสุขทั้งกายและใจ<br>รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรที่<br>เป็นคนดีและเก่งให้มี<br>ความเจริญก้าวหน้าและมี<br>ความมั่นคงในชีวิต เพื่อ<br>การพัฒนาที่ยั่งยืน |                 | <p><b>5.5 จุฬาเมืองมหาวิทยาลัยน่าอยู่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการจุฬานิเวศน์ใหม่</li> <li>- โครงการห้องปฏิบัติการที่มีความปลอดภัย<br/>และเอื้อต่อการสร้างผลงานของอาจารย์ บุคลากรและ<br/>นิสิตในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ (จุฬาพัฒน์ 14)</li> <li>- หน่วยงานบริการนิสิตพิการ เปิดโอกาส<br/>ทางการศึกษาให้กับนิสิตพิการสามารถเรียน และ<br/>ดำรงชีวิตนิสิตได้อย่างมีความสุข เป็นการดูแลนิสิต<br/>พิการอย่างเป็นระบบโดยการสนับสนุนจาก สกอ.<br/>และหน่วยงานต่างๆ</li> </ul> <p><b>5.6 โครงการ “The value of one, the<br/>power of all”</b></p> <p>ต่อยอด โครงการสุขภาวะนิสิต แบบบูรณา<br/>การ โดยเน้นการพัฒนาสุขภาวะนิสิตตาม<br/>ลักษณะเฉพาะบุคคลตั้งแต่ การสำรวจสุขภาวะนิสิต<br/>รายบุคคล การพัฒนาสุขภาวะ การใช้คุณค่าสร้าง<br/>พลังของทีม การให้คำปรึกษาและการป้องกันภาวะ<br/>วิกฤติ การจัดการภาวะวิกฤติ รวมถึงการดูแล<br/>ติดตามหลังภาวะวิกฤติขยายเวลาให้บริการของศูนย์<br/>สุขภาพเปิดเฉพาะฉุกเฉิน เน้นเรื่องดูแลติดตามหลัง<br/>ภาวะวิกฤติ ขยายเวลาให้บริการของ</p> |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                          | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. เป็นบ้านอันอบอุ่น<br>ของคนดีและเก่ง และ<br>มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคม | “เป็นสุข ”                 | 5.3 เป็นมหาวิทยาลัยแห่ง<br>ความยั่งยืน(Sustainable<br>University) มุ่งอนุรักษ์<br>พลังงานและสร้าง<br>สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ<br>ภายนอกมหาวิทยาลัย ให้<br>น่าอยู่ น่าทำงาน มีความ<br>ปลอดภัยและ ส่งเสริมให้<br>นิสิต ประชาคมและชุมชน<br>รอบข้างมีสุขภาพดี มี<br>ความสุขทั้งกายและใจ<br>รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรที่<br>เป็นคนดีและเก่งให้มี<br>ความเจริญก้าวหน้าและมี<br>ความมั่นคงในชีวิต เพื่อ<br>การพัฒนาที่ยั่งยืน | KPI 23 ระดับความสุขรวมของประชาคม<br>จุฬาฯ และชุมชนรอบข้าง<br>KPI 23.1ระดับความสุขรวมของนิสิตในแต่ละส่วน<br>งาน<br>KPI 23.2 ระดับความสุขรวมของบุคลากรในแต่<br>ละส่วนงาน<br>KPI 23.3 ระดับความสุขรวมของชุมชน 5ส ชุมชน<br>สระบุรี และชุมชนอื่นที่เกี่ยวข้อง | ศูนย์สุขภาพ เปิดเฉพาะฉุกเฉิน เน้นเรื่อง<br>prevention, เพิ่มห้องสุขภาพจิต รถพยาบาลที่<br>พร้อมให้บริการตลอด สร้างระบบกับโรงพยาบาล<br>จุฬาฯ<br><b>5.7 CU Sustainable University</b><br><b>5.7.1 โครงการจุฬาฯ สุขกาย สุขใจ ไร้โรค</b> เช่น<br>- โครงการบ้านนี้มีสุขยั่งยืน<br>- โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจุฬาฯ<br>- โครงการสร้างเสริมสุขภาวะชุมชนรอบจุฬาฯ<br>- โครงการจุฬาฯ อาหารปลอดภัย<br><b>5.7.2 โครงการบริหารจัดการอาคาร ภูมิทัศน์และ<br/>การระบายน้ำ</b> เช่น<br>- โครงการปรับปรุงผังแม่บท<br>- โครงการศึกษาวิจัยระบบระบายน้ำโซน<br>จุฬาพัฒน์<br>- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศอาคาร -<br>การปรับปรุงระบบระบายน้ำและการป้องกันน้ำท่วม<br>- การตรวจสอบอาคารของมหาวิทยาลัย |

| ผลสัมฤทธิ์                                                                | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. เป็นบ้านอันอบอุ่น<br>ของคนดีและเก่ง และ<br>มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคม | “เป็นสุข ”                 | 5.3 เป็นมหาวิทยาลัยแห่ง<br>ความยั่งยืน(Sustainable<br>University) มุ่งอนุรักษ์<br>พลังงานและสร้าง<br>สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ<br>ภายนอกมหาวิทยาลัย ให้<br>น่าอยู่ น่าทำงาน มีความ<br>ปลอดภัย และส่งเสริมให้<br>นิสิต ประชาคมและชุมชน<br>รอบข้างมีสุขภาพดี มี<br>ความสุขทั้งกายและใจ<br>รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรที่<br>เป็นคนดีและเก่งให้มีความ<br>เจริญก้าวหน้าและมีความ<br>มั่นคงในชีวิต เพื่อการ<br>พัฒนาที่ยั่งยืน | KPI 23.7 จำนวนกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย<br>ในที่ทำงาน<br><br>KPI 26 ระดับความสำเร็จของการเป็น<br>มหาวิทยาลัยสีเขียว (Achievement of<br>Green University)<br>KPI 26.1 ร้อยละของปริมาณขยะเหลือทิ้ง จาก<br>ปริมาณขยะทั้งหมด<br>KPI 26.2 ร้อยละค่าสารพิษตกค้างต่อรายได้<br>KPI 26.3 ร้อยละพื้นที่สีเขียวและพื้นที่ชุ่มน้ำต่อ<br>พื้นที่เปิดโล่ง<br>KPI 26.4 คะแนนประเมินโดย UI GreenMetric | - การจัดทำมาตรฐานและคู่มือต่างๆ อาทิ<br>การออกแบบ/ปรับปรุงอาคารและสภาพแวดล้อม<br>การบริหารจัดการอาคาร การจัดการของเสียและ<br>ขยะ มาตรฐานการควบคุมงาน<br>5.7.3 โครงการจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม<br>เช่น<br>- โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้<br>พลังงานภายในอาคาร<br>- การปรับปรุงระบบไฟฟ้าแรงสูง<br>- โครงการ 3R + 1 (ReUse/ ReDuce/<br>ReCycle + ReDesign)<br>- โครงการนำน้ำทิ้งกลับมาใช้ใหม่ (หอพัก<br>นิสิต, จุฬานิวาส)<br>- โครงการรณรงค์การอนุรักษ์พลังงาน<br>5.7.4 โครงการมหาวิทยาลัยสีเขียวและนิสิต สี<br>เขียว (Green University & Green Students)<br>เช่น<br>- โครงการจุฬาฯ รักษ์โลก<br>- โครงการจักรยาน<br>- โครงการนิสิตสีเขียว<br>- โครงการหลังคาคลุมทางเดิน |



| ผลสัมฤทธิ์                                                                | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2559 | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                  | โครงการที่ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. เป็นบ้านอันอบอุ่น<br>ของคนดีและเก่ง และ<br>มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคม | “เป็นสุข ”                 | 5.3 เป็นมหาวิทยาลัย<br>แห่งความยั่งยืน<br>(Sustainable<br>University) มุ่งอนุรักษ์<br>พลังงานและสร้าง<br>สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ<br>ภายนอกมหาวิทยาลัย ให้<br>น่าอยู่ น่าทำงาน มีความ<br>ปลอดภัยและส่งเสริมให้<br>นิสิต ประชาคมและ<br>ชุมชนรอบข้างมีสุขภาพดี<br>มีความสุขทั้งกายและใจ<br>รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรที่<br>เป็นคนดีและเก่งให้มี<br>ความเจริญก้าวหน้าและ<br>มีความมั่นคงในชีวิต เพื่อ<br>การพัฒนาที่ยั่งยืน | KPI 23.8 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์<br>รักษาความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้น<br><br>KPI 24 ร้อยละของนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรม<br>ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา | 5.7.5 โครงการปรับปรุงและบำรุงรักษาอาคาร<br>อนุรักษ์ เช่น<br>- การตรวจประเมินเพื่อการปรับปรุงและ<br>บำรุงรักษาอาคารอนุรักษ์<br>- โครงการปรับปรุงหอประชุม<br>- โครงการปรับปรุงศาลาพระแก้ว<br>- โครงการปรับปรุงพิพิธภัณฑ์ต่างๆ<br>5.7.6 การบริหารจัดการระบบ รปภ. และ<br>การจราจร เช่น<br>- การติดตั้งระบบ CCTV<br>- การบริหารจัดการที่จอดรถและการจราจร<br>- การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน รปภ.<br>5.8 โครงการชาวจุฬาฯสง่างาม Episode II<br>5.9 โครงการพัฒนากีฬา |

บทที่ 6 เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

6.1 เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

เดิมในแผนยุทธศาสตร์ จุฬาฯ พ.ศ.2555-2559 ได้กำหนด KPI ยุทธศาสตร์ไว้ในรอบปีงบประมาณ 2556 มี KPI หลัก จำนวน 24 KPIs และได้มีการทบทวนปรับปรุงใหม่ในปีงบประมาณ 2558 เป็นจำนวน 29 KPIs โดยมีรายละเอียดดังนี้

| เป้าประสงค์                                                                                                                                | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                         | หน่วยนับ                   | ข้อมูลที่ผ่านมา | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)                                |                    |                    |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                         |                            |                 | 2556                                                 | 2557               | 2558               | 2559               |
| 1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นชุมชนวิชาการที่มีความเข้มแข็งด้านนานาชาติ (Academic Community with Strong Engagement in Internationalization) | KPI 1 ระดับความสำเร็จของการบรรลุค่าเป้าหมายในดัชนีสำคัญที่วัดความเป็นที่ยอมรับระดับสากล (7 KPIs เป็นตัววัด) (benchmarked with Tokyo/ Seoul/ Peking) ได้แก่ KPI 1.1-1.4, 5(n), 5.1 และ 8 | จำนวน KPI ที่บรรลุเป้าหมาย | N/R             | ตั้งเป้าเป็น $\geq$ ร้อยละ 87.5 (บรรลุ 7 จาก 8 KPIs) | บรรลุ 5 จาก 7 KPIs | บรรลุ 5 จาก 7 KPIs | บรรลุ 5 จาก 7 KPIs |
|                                                                                                                                            | KPI 1.1 จำนวนอาจารย์/นักวิจัยชาวต่างประเทศที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา 3 เดือนขึ้นไป ที่เพิ่มขึ้นจากปีฐาน (ปีงบประมาณ 2556) (ปีงบประมาณ)                                                       | คน                         | N/A             | 20                                                   | 20                 | 30 (เดิม 20)       | 35 (เดิม 30)       |
|                                                                                                                                            | KPI 1.2 จำนวนอาจารย์/นักวิจัยแลกเปลี่ยน (inbound-outbound) (ปีการศึกษา)                                                                                                                 | คน                         | 25              | 40                                                   | 205 (เดิม 60)      | 210 (เดิม 80)      | 220 (เดิม 100)     |
|                                                                                                                                            | KPI 1.3 จำนวนนิสิตต่างประเทศเต็มเวลา (ปีการศึกษา)                                                                                                                                       | คน                         | N/A             | 40                                                   | 100 (เดิม 40)      | 400 (เดิม 50)      | 450 (เดิม 50)      |
|                                                                                                                                            | KPI 1.4 จำนวนนิสิตแลกเปลี่ยน อย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา (inbound-outbound) (ปีการศึกษา)                                                                                                    | คน                         | 208             | 260                                                  | 600 (เดิม 290)     | 730 (เดิม 330)     | 800 (เดิม 370)     |
|                                                                                                                                            | KPI 5 (n) จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS (ปีงบประมาณ)                                                                                 | เรื่อง                     | 1,500           | 1,800                                                | 2,000 (เดิม 2,200) | 2,100 (เดิม 2,600) | 2,200 (เดิม 3,000) |
|                                                                                                                                            | KPI 5.1 ร้อยละของ paper ที่ตีพิมพ์ซึ่งมีความร่วมมือกับต่างประเทศ (ปีงบประมาณ)                                                                                                           | ร้อยละ                     | 5               | 10                                                   | 25 (เดิม 20)       | 30 (เดิม 40)       | 35 (เดิม 60)       |
|                                                                                                                                            | KPI 8 จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก (ปีงบประมาณ)                                                                                                                                   | ล้านบาท                    | 1,200           | 1,400                                                | 1,500 (เดิม 1,600) | 1,600 (เดิม 1,800) | 1,700 (เดิม 2,000) |
|                                                                                                                                            | KPI 1.5 จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับสากล (ปีงบประมาณ)                                                                                                                       | หลักสูตร                   | 2               | 0                                                    | 1                  | 1 (เดิม 0)         | 2                  |
|                                                                                                                                            | KPI 1.6 จำนวนการจัดงาน/การประชุมระดับนานาชาติ                                                                                                                                           |                            |                 | พิจารณาจาก KPI 1.6.1 และ 1.6.2                       |                    |                    |                    |
|                                                                                                                                            | KPI 1.6.1 จำนวนการจัดงานเพื่อประชาสัมพันธ์จุฬาฯ ระดับนานาชาติ (ปีงบประมาณ)                                                                                                              | ครั้ง                      | 3               | 3                                                    | 3                  | 3                  | 3                  |
|                                                                                                                                            | KPI 1.6.2 จำนวนการจัดประชุมระดับนานาชาติที่ได้รับเงินอุดหนุนจาก CGN (Chula Global Network) (ปีงบประมาณ)                                                                                 | ครั้ง                      | 44              | 60                                                   | 80                 | 100                | 120                |
|                                                                                                                                            | KPI 1.7 จำนวนโครงการที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน (ปีงบประมาณ)                                                                                                                                | โครงการ                    | 10              | 20                                                   | 30                 | 40                 | 50                 |

| เป้าประสงค์                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                | หน่วยนับ    | ข้อมูลที่ผ่านมา | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |                    |                    |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                |             |                 | 2556                  | 2557               | 2558               | 2559               |
| 1.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย และด้านศิลปวัฒนธรรม                                                                                          | KPI 2 จำนวนโครงการที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่และได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทยและด้านศิลปวัฒนธรรม (ปีงบประมาณ)                                    | โครงการ     | 0               | 0                     | 2                  | 2                  | 3                  |
| 1.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นแหล่งความรู้ที่ก้าวหน้า และผลิตคณาจารย์ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก                                        | KPI 3 ร้อยละของคณาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ (ISI/SCOPUS) (ปีการศึกษา)                                                             | ร้อยละ      | N/A             | ตั้งเป้า 300 คน       | ตั้งเป้า 350 คน    | 55                 | 60                 |
|                                                                                                                                                                       | KPI 3.1 จำนวนหลักสูตรใหม่ระดับบัณฑิตศึกษาสาขาวิชาแขนงใหม่ในระดับสากลที่เพิ่มขึ้น (ปีการศึกษา)                                                                  | หลักสูตร    | 2               | 0                     | 1                  | 1 (เดิม 0)         | 1                  |
|                                                                                                                                                                       | KPI 3.2 จำนวนหลักสูตรพหุสาขาใหม่ (ปีการศึกษา)                                                                                                                  | หลักสูตร    | 0               | 0                     | 1                  | 1 (เดิม 0)         | 1                  |
|                                                                                                                                                                       | KPI 3.3 จำนวนหลักสูตรที่ลงนามในข้อตกลงความร่วมมือให้ปริญญาร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ (ปีการศึกษา)                                                            | หลักสูตร    | N/A             | -                     | -                  | 3                  | 3                  |
|                                                                                                                                                                       | KPI 4 อัตราการได้งานของนิสิตในประเทศและระดับนานาชาติ (ปีการศึกษา)                                                                                              | ร้อยละ      | 80              | 85                    | 85                 | 85                 | 85                 |
|                                                                                                                                                                       | KPI 4.1 อัตราการได้งานของนิสิตในประเทศ                                                                                                                         | ร้อยละ      | 98.11           | -                     | -                  | -                  | -                  |
|                                                                                                                                                                       | KPI 4.2 อัตราการได้งานของนิสิตระดับนานาชาติ                                                                                                                    | ร้อยละ      | 1.89            | -                     | -                  | -                  | -                  |
|                                                                                                                                                                       | KPI 25 ระดับความนิยมด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (peer review score on University reputation) (ปีงบประมาณ)                                                      | คะแนน       | -               | -                     | ≥98                | ≥88.8              | ≥88.8              |
| 2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่เสริมสร้างผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติ และในระดับสากลที่สามารถขึ้นนำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทยอย่างบูรณาการ สมดุลและยั่งยืน | KPI 5 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS, Pubmed และ TCI (ปีงบประมาณ)                                            | เรื่อง      | -               | -                     | 2,200              | 2,300              | 2,400              |
|                                                                                                                                                                       | KPI 5 (ก) จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS (ปีงบประมาณ)                                                        | เรื่อง      | 1500            | 1,800                 | 2,000 (เดิม 2,200) | 2,100 (เดิม 2,600) | 2,200 (เดิม 3,000) |
|                                                                                                                                                                       | KPI 5.1 ร้อยละของ paper ที่ตีพิมพ์ซึ่งมีความร่วมมือกับต่างประเทศ (ปีงบประมาณ)                                                                                  | ร้อยละ      | 0.05            | 10                    | 25 (เดิม 20)       | 30 (เดิม 40)       | 35 (เดิม 60)       |
|                                                                                                                                                                       | KPI 5.2 สัดส่วนจำนวนผลงานตีพิมพ์ของนิสิตระดับปริญญาเอกที่อยู่ใน Q1 หรือ Tier 1 (SCIMAGO/ ISI) ต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมด (ปีการศึกษา) |             | 0.10            | 0.15                  | 0.2                | 0.3 (เดิม 0.35)    | 0.35 (เดิม 0.5)    |
|                                                                                                                                                                       | KPI 5.3 สัดส่วนจำนวน international Paper ของนิสิตระดับปริญญาเอกต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมด (ปีการศึกษา)                                |             | 0.46            | 0.49                  | 0.55               | 1.1 (เดิม 0.63)    | 1.2 (เดิม 0.75)    |
|                                                                                                                                                                       | KPI 5.4 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ/จำนวนอาจารย์และนักวิจัย (ปีงบประมาณ)                                                                |             | 0.5             | 0.6                   | 0.75               | 0.75 (เดิม 0.9)    | 0.75 (เดิม 1.05)   |
|                                                                                                                                                                       | KPI 6 จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัยต่อผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ(citation/paper) ที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS ในรอบ 5 ปี (ปีงบประมาณ)      | ครั้ง/paper | 2.8             | 2.9                   | 3.3 (เดิม 3)       | 3.4 (เดิม 3.2)     | 4                  |

| เป้าประสงค์                                                                                                                                              | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                      | หน่วยนับ                   | ข้อมูลที่ผ่านมา | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |                                      |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                      |                            |                 | 2556                  | 2557                                 | 2558                  | 2559                  |
|                                                                                                                                                          | KPI 7 จำนวนโครงการวิจัย/บริการวิชาการที่ตอบปัญหาสังคม สิ่งแวดล้อม และตอบโจทย์ให้ประเทศ (ปีงบประมาณ)                                                                  | โครงการ                    | 120             | 150                   | 180                                  | 210                   | 240                   |
|                                                                                                                                                          | KPI 8 จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก (ปีงบประมาณ)                                                                                                                | ล้านบาท                    | 1,200           | 1,400                 | 1,500<br>(เดิม 1,600)                | 1,600<br>(เดิม 1,800) | 1,700<br>(เดิม 2,000) |
| 2.2 มีระบบการบริหารทรัพยากรสินทางปัญญาและนำทรัพยากรสินทางปัญญาสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่ากับความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย | KPI 9 ระดับความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรสินทางปัญญา (ปีงบประมาณ)                                                          | จำนวน KPI ที่บรรลุเป้าหมาย | N/A             | มีแผน                 | เป็นไปตามแผน                         | บรรลุ 2 จาก 3 KPIs    | บรรลุ 2 จาก 3 KPIs    |
|                                                                                                                                                          | KPI 9.1 จำนวนคำขอรับสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตร (ปีงบประมาณ)                                                                                                            | เรื่อง (สะสม)              | 49              | 55                    | 60                                   | 65                    | 70                    |
|                                                                                                                                                          | KPI 9.2 จำนวนสัญญาเงินทุนวิจัย/ร่วมวิจัยและพัฒนาสัญญาพิสูจน์เทคโนโลยีและสัญญาอนุญาตใช้สิทธิ์ (ปีงบประมาณ)                                                            | สัญญา                      | 33              | 35                    | 40                                   | 45                    | 45                    |
|                                                                                                                                                          | KPI 9.3 รายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี (ปีงบประมาณ)                                                                                            | ล้านบาท                    | 5.4             | 5.5                   | 6                                    | 7                     | 8                     |
| 3.1 บัณฑิตจุฬาลงกรณ์เป็นผู้มีความรู้สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตอบสนองต่อสังคมไทย อาเซียน และสังคมโลก                                               | KPI 10.3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (ปีการศึกษา)                                                                                                               | ร้อยละ                     | 85              | 85                    | พิจารณาจาก KPI 10.3 (ก) และ 10.3 (ข) |                       |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 10.3 (ก) ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ได้รับการประเมินคุณภาพโดยผู้ใช้บัณฑิตและ/หรือสถานศึกษาที่รับบัณฑิตเข้าศึกษาต่อ (เกณฑ์มาตรฐานของสมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 2) (ปีการศึกษา) | ร้อยละ                     | -               | 25                    | 20                                   | 20                    |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 10.3 (ข) ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตและ/หรือสถานศึกษาที่รับบัณฑิตเข้าศึกษาต่อ (เกณฑ์มาตรฐานของสมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 2) (ปีการศึกษา)                             | ร้อยละ                     | -               | 85                    | 85                                   | 85                    |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 28 ความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิตจุฬาลงกรณ์ (employer satisfaction for CU-Graduate) (ปีงบประมาณ)                                                                 | คะแนน                      | -               | ≥75                   | ≥77                                  | ≥82                   |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 29 ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้จากการประเมินของนิสิตในระบบ CU-CAS (ปีการศึกษา)                                                                                 | ค่าเฉลี่ย                  | -               | -                     | ≥3.51                                | ≥3.6                  |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 11 จำนวนรางวัลในระดับชาติและนานาชาติของ <b>นิสิต คณาจารย์ และบุคลากร</b> ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี (ปีงบประมาณ)                            | รางวัล                     | -               | 550                   | 610                                  | 780                   |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 11(ก) จำนวนรางวัลในระดับชาติและนานาชาติของ <b>นิสิต</b> ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี (ปีงบประมาณ)                                             | รางวัล                     | 350             | 480<br>(เดิม 400)     | 530<br>(เดิม 450)                    | 640<br>(เดิม 500)     |                       |
|                                                                                                                                                          | KPI 11(ข) จำนวนรางวัลในระดับชาติและนานาชาติของ <b>คณาจารย์และบุคลากร</b> ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี (ปีงบประมาณ)                                | รางวัล                     | -               | 70                    | 80                                   | 140                   |                       |

| เป้าประสงค์                                                                                                                                         | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                    | หน่วยนับ                   | ข้อมูลที่ผ่านมา    | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)          |                                |                                              |                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                    |                            |                    | 2556                           | 2557                           | 2558                                         | 2559                                                             |
| 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งมีระบบจัดการทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้าน | KPI 12 จำนวนรายงานการสมัครรับรางวัลคุณภาพ (Application Report) เช่น รางวัล TQA/TQC รางวัลการบริการประชาชนด้านคุณภาพ หรือประสิทธิภาพจาก ก.พ.ร./สกอ. หรือหน่วยงานภายนอก (ปีงบประมาณ) | รายงาน                     | 3                  | 4                              | 4                              | 4                                            | 5                                                                |
|                                                                                                                                                     | KPI 12.1 จำนวนการปรับปรุงกลไก กระบวนการ หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละส่วนงานในแต่ละปี (ปีงบประมาณ)                                                 | กิจกรรม                    | N/A                | >1                             | >1                             | 60<br>(เดิม >2)                              | 70<br>(เดิม >2)                                                  |
|                                                                                                                                                     | KPI 13 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (internal customer) (ปีงบประมาณ)                                                                                                   | ร้อยละ                     | N/A                | 60                             | 65                             | 68                                           | 72                                                               |
|                                                                                                                                                     | KPI 13.1 มีระบบการประเมินที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ภายในปี 2557 (ปีงบประมาณ)                                                                                                       | ระบบ                       |                    | -                              | 1                              | 1                                            | 1                                                                |
|                                                                                                                                                     | KPI 13.2 ระดับความพึงพอใจของแต่ละส่วนงานที่นำระบบการประเมินไปใช้ (วัดค่าปี 2557 เป็นต้นไป) (ปีงบประมาณ)                                                                            | ร้อยละ                     | ยังไม่ได้ดำเนินการ | -                              | -                              | มีข้อมูล baseline (เดิม สูงกว่า baseline 5%) | สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา 5%                                        |
|                                                                                                                                                     | KPI 13.3 Employee turnover rate (ปีงบประมาณ)                                                                                                                                       |                            |                    | เป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ | เป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ | เป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ               | เป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ                                   |
|                                                                                                                                                     | KPI 13.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (ปีงบประมาณ)                                                                                                                  | ร้อยละ                     | N/A                | มีแผน                          | 50                             | บุคลากรร้อยละ 50 ที่มี IDP (เดิม 75)         | บุคลากรร้อยละ 75 ที่มี IDP (เดิม 100)                            |
|                                                                                                                                                     | KPI 14 ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัย (ปีงบประมาณ)                                                                                                          |                            | N/A                | มีแผน                          | เป็นไปตามแผน                   | เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (เดิม เป็นไปตามแผน)     | นำมาใช้ในการประเมินผล (เดิม เป็นไปตามแผน)                        |
|                                                                                                                                                     | KPI 15 ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการที่มีต่อนโยบายและการให้บริการ IT เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านต่างๆ (ปีงบประมาณ)                                                             | ร้อยละ                     | N/A                | 60                             | 65                             | 70                                           | 75                                                               |
|                                                                                                                                                     | KPI 15.3 การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลภายในเพื่อไปสู่การตัดสินใจ (ปีงบประมาณ)                                                                                                          | ร้อยละ                     | N/A                | มีแผนการเชื่อมโยง              | 30% ของแผน                     | มี data dic. (เดิม 60% ของแผน)               | นำ data dic. ไปใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างข้อมูล (เดิม 100% ของแผน) |
|                                                                                                                                                     | KPI 27 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Achievement of Digital University) (ปีงบประมาณ)                                                           | จำนวน KPI ที่บรรลุเป้าหมาย | N/A                | -                              | บรรลุ 3 จาก 5 KPIs             | บรรลุ 3 จาก 5 KPIs                           | บรรลุ 3 จาก 5 KPIs                                               |
|                                                                                                                                                     | KPI 27.1 ร้อยละของจำนวนรายวิชาบรรยายทั้งหมดที่มีการใช้งานระบบ Learning Management System (Ratio of courses using LMS) (ปีงบประมาณ)                                                 | ร้อยละ                     | N/A                | -                              | 30                             | 40                                           | 50                                                               |

| เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                               | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                   | หน่วยนับ                   | ข้อมูลที่ผ่านมา | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)            |                                                                          |                                                                          |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                   |                            |                 | 2556                             | 2557                                                                     | 2558                                                                     | 2559                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 27.2 ร้อยละของพื้นที่ใช้งานของนิสิตและบุคลากรในแนวราบที่เข้าถึงบริการเครือข่ายไร้สาย (WiFi horizontal coverage of learning and working space)<br>(ปีงบประมาณ) | ร้อยละ                     | N/A             | -                                | 80                                                                       | 90                                                                       | 100                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 27.3 ความเร็วสูงสุดของเครือข่ายเชื่อมต่อสู่อินเทอร์เน็ต (Internet link speed)<br>(ปีงบประมาณ)                                                                 | Gbps                       | N/A             | -                                | 2                                                                        | 3                                                                        | 4                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 27.5 จำนวนกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการตาม ITIL (Implementation of ITIL process)<br>(ปีงบประมาณ)                             | กระบวนการ                  | N/A             | -                                | 3                                                                        | 8                                                                        | 9                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 27.6 การบูรณาการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                                        |                            | N/A             | -                                | -                                                                        | พจนานุกรมข้อมูลแบบบูรณาการ                                               | นำไปใช้งาน                                                                 |
| 4.2 มีระบบการบริหารการเงินและการบริหารวิชาที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้                                                                                                                                  | KPI 16 อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยจากการหาผลประโยชน์จากเงินรายได้<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                         | อัตรา                      | 3.73            | สูงกว่าอัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี | อัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี +1%<br>(เดิม สูงกว่าอัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี) | อัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี +1%<br>(เดิม สูงกว่าอัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี) | อัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี +1.5%<br>(เดิม สูงกว่าอัตราเงินเพื่อเฉลี่ยต่อปี) |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17 ระดับความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การเงิน (Financial Plan)<br>(ปีงบประมาณ)                                                       | จำนวน KPI ที่บรรลุเป้าหมาย | N/A             | มีแผน                            | บรรลุ 5 จาก 7 KPIs                                                       | บรรลุ 4 จาก 6 KPIs                                                       | บรรลุ 4 จาก 6 KPIs                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17.1 ร้อยละของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต่อเงินลงทุน<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                      | ร้อยละ                     |                 | -                                | 15                                                                       | 14                                                                       | 12                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17.2 มูลค่าเงินรายได้ที่บริหารภายใต้กองทุนส่วนบุคคล จุฬาฯ<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                     | ล้านบาท                    |                 | -                                | 8,000                                                                    | 9,000                                                                    | 12,000                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17.3 อัตราการเพิ่มขึ้นของทุนคงยอดเงินต้น<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                                      | ร้อยละ                     |                 | -                                | 10                                                                       | 8                                                                        | 8                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17.4 รายได้สุทธิจากการบริหารทรัพย์สินกายภาพ (ไม่หักงบลงทุน)<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                   | ล้านบาท                    | 2,527           | 2,600                            | 3,100<br>(เดิม 2,800)                                                    | 3,200<br>(เดิม 2,900)                                                    | 3,100<br>(เดิม 3,000)                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17.5 ร้อยละของพื้นที่ในเขตพาณิชย์ที่มีค่า ROA มากกว่า 4%<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                      | ร้อยละ                     | 25              | 30                               | 32                                                                       | 32<br>(เดิม 34)                                                          | 32<br>(เดิม 36)                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                           | KPI 17.7 ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                                | ร้อยละ                     | 69              | 70                               | 70                                                                       | 70                                                                       | 72                                                                         |
| 4.3 มีระบบบริหารทรัพยากรกายภาพที่ก่อเกิดรายได้ที่มั่นคงมาสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย โดยเน้น maximum benefit เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความสมดุลระหว่างรายได้ที่ยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม | KPI 18 รายได้รวมจากการบริหารทรัพย์สินกายภาพ<br>(ปีงบประมาณ)                                                                                                       | ล้านบาท                    | 3,115           | 3,600                            | 4,300                                                                    | 4,500<br>(เดิม 4,200)                                                    | 4,400                                                                      |

| เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                          | หน่วยนับ                            | ข้อมูลที่ผ่านมา | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)                              |                                                    |                                                    |                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                          |                                     |                 | 2556                                               | 2557                                               | 2558                                               | 2559                                               |
| 4.4 สร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับนิสิตเก่า เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้มหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 19 มูลค่าเงินและสิ่งของจากการระดมทุนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย (ปีงบประมาณ)               | ล้านบาท                             | 250             | ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 200% ใน 4 ปี จากข้อมูลที่ผ่านมา | ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 200% ใน 4 ปี จากข้อมูลที่ผ่านมา | ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 200% ใน 4 ปี จากข้อมูลที่ผ่านมา | ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 200% ใน 4 ปี จากข้อมูลที่ผ่านมา |
| 5.1 ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิตบุคลากรที่ขาดแคลน ประสบความเดือดร้อน อย่างเพียงพอ ทันทั่วถึง และต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                                           | KPI 20 จำนวนเงินสนับสนุนการศึกษา (ปีการศึกษา)                                            | ล้านบาท                             | 375             | 400                                                | 400                                                | 410                                                | 420                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 21 ร้อยละของนิสิตและบุคลากรที่ได้รับความช่วยเหลือ                                    | พิจารณาจาก KPI 21.1 และ 21.2        |                 |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 21.1 ร้อยละของนิสิตที่ได้รับความช่วยเหลือ (ปีงบประมาณ)                               | ร้อยละ                              | 100             | 100                                                | 100                                                | 100                                                | 100                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 21.2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับความช่วยเหลือ (ปีงบประมาณ)                             | ร้อยละ                              | 85              | 85                                                 | 85                                                 | 85                                                 | 85                                                 |
| 5.2 มีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน (University Social Responsibility)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | KPI 22 จำนวนโครงการที่จุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ                                    | โครงการ                             | 10              | 12                                                 | 14                                                 | ค่าเป้าหมายพิจารณาจาก KPI 22 (ก) และ 22 (ข)        |                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 22 (ก) จำนวนโครงการที่ส่วนกลางของจุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ (ปีงบประมาณ)        | โครงการ                             |                 | -                                                  | -                                                  | 16                                                 | 22                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 22 (ข) จำนวนโครงการที่คณะ/สถาบันของจุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ (ปีงบประมาณ)      | โครงการ                             |                 | -                                                  | -                                                  | 120                                                | 150                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 22.1 ความพึงพอใจของชุมชนต่อโครงการที่จุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ (ปีงบประมาณ)    | คะแนนเฉลี่ย                         | N/R             | > 3.75                                             | > 4.00                                             | 4.00 (เดิม >4.00)                                  | 4.00 (เดิม >4.25)                                  |
| 5.3 เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน (Sustainable University) มุ่งอนุรักษ์พลังงานและสร้างสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ให้น่าอยู่ น่าทำงาน มีความปลอดภัยและ ส่งเสริมให้นิสิต ประชาคมและชุมชนรอบข้างมีสุขภาพดี มีความสุขทั้งกายและใจ รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรที่เป็นคนดีและเก่ง ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิต เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน | KPI 23 ระดับความสุขรวมของประชาคมจุฬาฯ และชุมชนรอบข้าง (ปีงบประมาณ)                       | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขรวม (ร้อยละ) | N/R             | สำรวจข้อมูลพื้นฐาน                                 | 65                                                 | 70                                                 | 75                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 23.1 ระดับความสุขรวมของนิสิตในแต่ละส่วนงาน (ปีงบประมาณ)                              | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขรวม (ร้อยละ) | N/R             | สำรวจข้อมูลพื้นฐาน                                 | 70                                                 | 75                                                 | 80                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 23.2 ระดับความสุขรวมของบุคลากรในแต่ละส่วนงาน (ปีงบประมาณ)                            | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขรวม (ร้อยละ) | N/R             | สำรวจข้อมูลพื้นฐาน                                 | 60                                                 | 65                                                 | 70                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KPI 23.3 ระดับความสุขรวม ของชุมชน 5ส ชุมชนสระบุรี และชุมชนอื่นที่เกี่ยวข้อง (ปีงบประมาณ) | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขรวม (ร้อยละ) | N/R             | สำรวจข้อมูลพื้นฐาน                                 | 60                                                 | 65                                                 | 70                                                 |

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                   | หน่วยนับ                                                                    | ข้อมูลที่ผ่านมา | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |       |                    |                    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-------|--------------------|--------------------|
|             |                                                                                                   |                                                                             |                 | 2556                  | 2557  | 2558               | 2559               |
|             | KPI 23.7 จำนวนกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (ปีงบประมาณ)                                   | ค่าเฉลี่ยของจำนวนกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานในแต่ละส่วนงาน จัดขึ้น | N/R             | 1                     | ≥1.5  | 2                  | 2.5                |
|             | KPI 23.8 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์รักษาความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้น (ปีงบประมาณ)                | ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ                                            | 55              | 60                    | 62.5  | 65                 | 67.5               |
|             | KPI 24 ร้อยละของนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกีฬา (ปีการศึกษา)                          | ร้อยละ                                                                      | 5               | 7                     | 10    | 12                 | 15                 |
|             | KPI 26 ระดับความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Achievement of Green University) (ปีงบประมาณ) | จำนวน KPI ที่บรรลุเป้าหมาย                                                  | N/A             | -                     | -     | บรรลุ 2 จาก 4 KPIs | บรรลุ 2 จาก 4 KPIs |
|             | KPI 26.1 ร้อยละของปริมาณขยะเหลือทิ้ง จากปริมาณขยะทั้งหมด (ปีงบประมาณ)                             | ร้อยละ                                                                      | 70              | -                     | 65    | 62.50              | 60                 |
|             | KPI 26.2 ร้อยละค่าสารานุรูปโภคต่อรายได้ (ปีงบประมาณ)                                              | ร้อยละ                                                                      | 2.7             | -                     | 2.7   | 2.65               | 2.65               |
|             | KPI 26.3 ร้อยละพื้นที่สีเขียวและพื้นที่ซึมน้ำต่อพื้นที่เปิดโล่ง (ปีงบประมาณ)                      | ร้อยละ                                                                      | 30              | -                     | 34    | 34                 | 34                 |
|             | KPI 26.4 คะแนนประเมินโดย UI GreenMetric (ปีงบประมาณ)                                              | คะแนน                                                                       |                 | -                     | 6,200 | 6,250              | 6,300              |



## 6.2 สรุปตัวชี้วัดที่มีการตัดออก ย้ายลำดับที่ เปลี่ยนชื่อ และเพิ่ม

| KPI ที่ตัดออก/ย้ายลำดับที่/เปลี่ยนชื่อ                                                                                                      | เหตุผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KPI ที่ตัดออก</b>                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| KPI 9.4 รายได้จากการรับทุนวิจัย/ร่วมวิจัย                                                                                                   | เนื่องจากข้อมูลการนับรายได้จากการรับทุนวิจัย/ร่วมวิจัย มีโอกาสซ้ำซ้อนกับ KPI 8                                                                                                                                                                                                                                                  |
| KPI 10.1 จำนวนนิสิตที่ผ่านกระบวนการพัฒนาให้เป็นคนดีและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการเรียนรายวิชาและการทำกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร  | เนื่องจากการวัดจากจำนวนนิสิตที่เข้าไปประเมินในระบบ CU-CAS ไม่แสดงว่านิสิตได้รับการพัฒนามากน้อยเพียงใด จึงเปลี่ยนเป็น KPI 29 ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้จากการประเมินของนิสิตในระบบ CU-CAS แทน ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงว่านิสิตได้รับการพัฒนามากน้อยเพียงใด (จากค่าเฉลี่ยของการประเมินคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ 9 องค์ประกอบ) |
| KPI 12.2 จำนวนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการที่ส่งเสริมความเป็นเลิศในด้าน การเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนานิสิต                            | มีตัวชี้วัดอื่นที่สะท้อนถึงการพัฒนาคุณภาพงานที่ดีกว่า                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| KPI 15.1 ระบบไอที มีเสถียรภาพ Service Availability (เช่น ระบบ Mail, Internet, Intranet)<br>(ปี 57 ย้ายไปเป็น KPI 27.4, ปี 58-59 เสนอตัดออก) | ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดเพื่อขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ด้าน IT แล้ว<br>เนื่องจากสามารถพัฒนาได้ถึงเป้าหมาย<br>(ผลการดำเนินงานในปี 57 สามารถทำได้ 99.84%)                                                                                                                                                                      |
| KPI 17.6 มูลค่าทรัพย์สินในเขตพาณิชย์ของมหาวิทยาลัย                                                                                          | คณะกรรมการติดตามและประเมินผลให้ตัดออก                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| KPI 22.2 จำนวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน                                                                                         | ซ้ำซ้อนกับ KPI 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>KPI ที่ย้ายลำดับที่</b>                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| KPI 15.2 มีระบบเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ                                                                                      | ย้ายไปเป็น KPI 27.2 และเปลี่ยนชื่อให้มีความชัดเจนขึ้น เป็นร้อยละของพื้นที่ใช้งานของนิสิตและบุคลากรในแนวราบที่เข้าถึงบริการเครือข่ายไร้สาย (WiFi horizontal coverage of learning and working space)                                                                                                                              |
| KPI 23.4 ร้อยละของปริมาณขยะเหลือทิ้ง จากปริมาณขยะทั้งหมด                                                                                    | ย้ายไปเป็น KPI 26.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| KPI 23.5 สัดส่วนค่าสาธารณูปโภคต่อรายได้                                                                                                     | ย้ายไปเป็น KPI 26.2 และเปลี่ยนชื่อเป็น ร้อยละค่าสาธารณูปโภคต่อรายได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยนับ                                                                                                                                                                                                                                |
| KPI 23.6 สัดส่วนพื้นที่สีเขียวและพื้นที่ชุ่มน้ำต่อพื้นที่เปิดโล่ง                                                                           | ย้ายไปเป็น KPI 26.3 และเปลี่ยนชื่อเป็น ร้อยละพื้นที่สีเขียวและพื้นที่ชุ่มน้ำต่อพื้นที่เปิดโล่ง เพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยนับ                                                                                                                                                                                                      |
| <b>KPI ที่เปลี่ยนชื่อ</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| KPI 3 จำนวนดัชนีบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ                                                                     | เปลี่ยนเป็น "ร้อยละของดัชนีบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ (ISI/SCOPUS)" เพื่อให้สอดคล้องกับ Ranking                                                                                                                                                                                                    |
| KPI 27.1 ร้อยละของจำนวนรายวิชาทั้งหมดที่มีการใช้งานระบบ Learning Management System (Ratio of courses using LMS)                             | เปลี่ยนชื่อ โดยเพิ่มคำว่า "บรรยาย" ต่อท้ายรายวิชา เพื่อความชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                               |

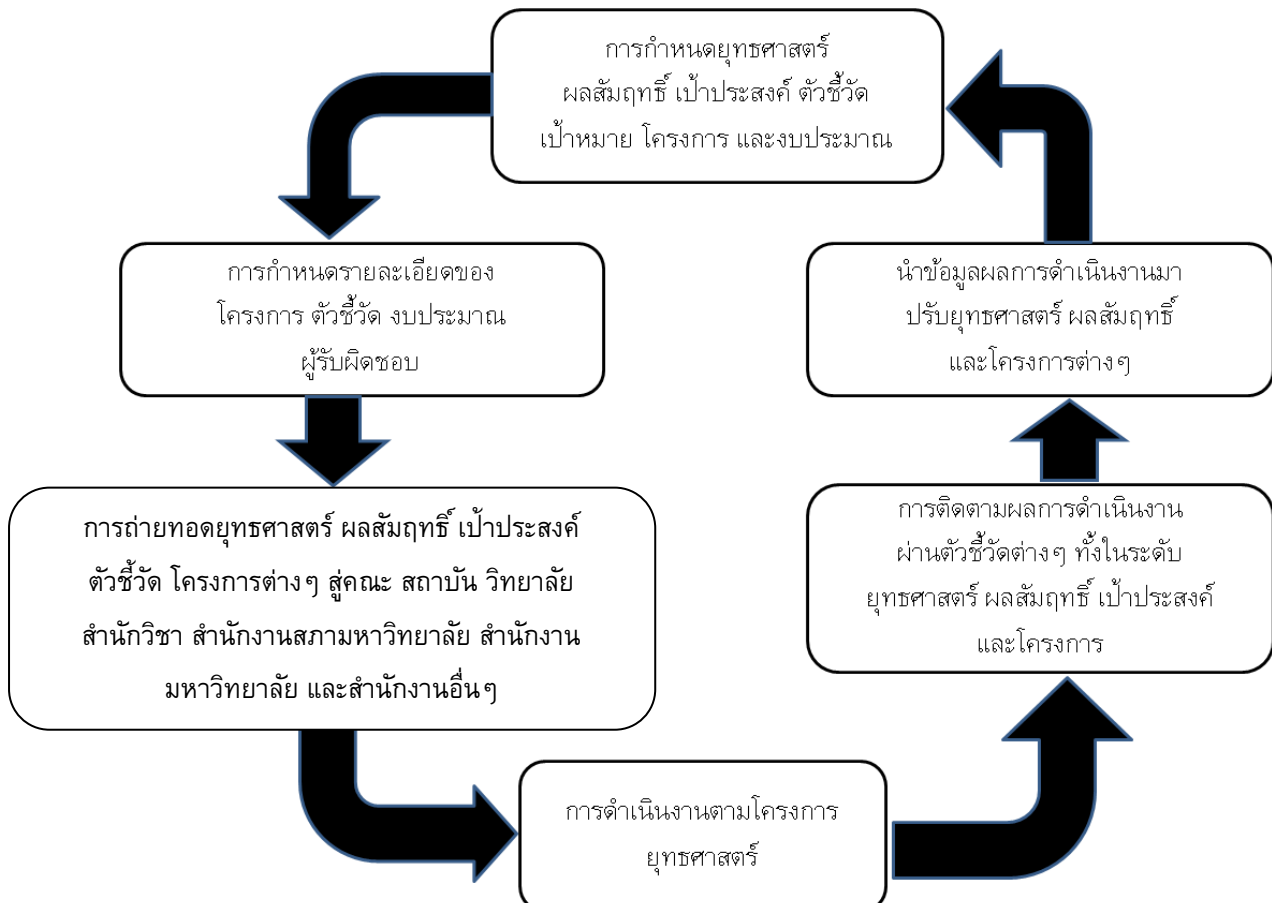
| KPI ที่ตัดออก/ย้ายลำดับที่/เปลี่ยนชื่อ                                                                                      | เหตุผล                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KPI หลักที่เพิ่ม</b>                                                                                                     |                                                                                                 |
| KPI 25 ระดับความนิยมด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (peer review score on University reputation)<br>(ปีงบประมาณ)                | เพิ่มขึ้น จากการเจรจาข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ กับคณะกรรมการติดตามและประเมินผล ประจำปีงบประมาณ 2557 |
| KPI 26 ระดับความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว<br>(Achievement of Green University)<br>(ปีงบประมาณ)                     |                                                                                                 |
| KPI 27 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Achievement of Digital University)<br>(ปีงบประมาณ) |                                                                                                 |
| KPI 28 ความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิตจุฬาฯ (employer satisfaction for CU-Graduate)<br>(ปีงบประมาณ)                          |                                                                                                 |
| KPI 29 ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้จากการประเมินของนิสิตในระบบ CU-CAS<br>(ปีการศึกษา)                                     | เพิ่มขึ้น จากการเจรจาข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ กับคณะกรรมการติดตามและประเมินผล ประจำปีงบประมาณ 2558 |

### 6.3 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ได้มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน โครงการแต่ละโครงการได้มีการกำหนดรายละเอียดของโครงการ ตัวชี้วัดกิจกรรมภายในโครงการ งบประมาณในรายละเอียด รวมทั้งผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และเมื่อการดำเนินงานตามโครงการยุทธศาสตร์ได้มีการดำเนินการ จะมีกระบวนการในการติดตามความคืบหน้าของโครงการต่างๆ ผ่านทางตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังจะมีการนำผลการดำเนินงานภายใต้ตัวชี้วัด มาพิจารณาเพื่อทบทวน ปรับปรุง ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่สอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) และตัวชี้วัดต่างๆ ได้รับการถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงานอย่างเป็นระบบ และเกิดผลในทางปฏิบัติ ยังได้มีการแตกย่อย และถ่ายทอดตัวชี้วัดบางตัวจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารส่วนงาน (คณะ สถาบัน วิทยาลัย) โดยกำหนดเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างอธิการบดีกับผู้บริหารส่วนงานต่างๆ (ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552) ซึ่งจะมีระบบในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ เหล่านี้มาอภิปราย และเรียนรู้ร่วมกันในที่ประชุมคณะปฎิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

#### ภาพการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



ภาคผนวก

กรอบแผนพัฒนาระยะยาว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570

วิสัยทัศน์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เป็นผู้นำทางปัญญาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภาพอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่เป็นเลิศในภูมิภาค มีความเป็นนานาชาติ มีความทันสมัย ดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทยและสามารถยืนหยัดได้ในกระแสโลก โดยสร้างบัณฑิตที่พึงปรารถนาของสังคม เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างองค์ความรู้อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก มีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน พัฒนานโยบายสาธารณะและเป็นพันธมิตรทางวิชาการกับองค์กรธุรกิจชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในขณะที่เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่ช่วยชี้นำการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน มุ่งอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรตัวอย่างในด้านธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งนิติธรรมและจริยธรรมทั้งด้านวิชาการและการบริหารองค์กร มีระบบบริหารจัดการองค์กรแบบองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) จัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบุคลากรที่เป็นคนดีและเก่งให้มีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในชีวิต พร้อมทั้งสร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับนิสิตเก่า เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้การกำหนดทางเลือกภาพอนาคตดังกล่าวประมวลขึ้นจากข้อมูลสำคัญดังนี้

- ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ(Critical success factor) ประกอบด้วย (1) ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก (2) การที่สามารถผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองของประเทศและของโลกที่มีคุณภาพ (3) การเป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย สามารถสร้างเสริมและต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (4) การเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถเป็นตัวอย่างให้แก่องค์กรอื่น

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวที่สำคัญ (Long-term strategic challenges) ได้แก่ (1) โลกไร้พรมแดนและการแข่งขันในระดับนานาชาติ ในขณะที่ต้องธำรงรักษาเอกลักษณ์ของชาติ (2) พลวัตที่รวดเร็วของเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงความต้องการต่อการอุดมศึกษา (3) การบูรณาการการวิจัยและสร้างองค์ความรู้กับการสร้างคุณค่าและการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (4) การสร้างและส่งเสริมความเป็นธรรมทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้กับประชาชนในประเทศตามพระราชปณิธานของพระผู้สถาปนามหาวิทยาลัย (5) การพัฒนาองค์กร

ที่ต้องคำนึงการอนุรักษ์พลังงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม (6) การสร้างความผูกพันของนิสิตเก่าเพื่อส่งเสริมรากฐานของความเป็นสถาบัน (7) การดึงดูดคนดีและเก่งให้เลือกทำงานกับมหาวิทยาลัย และ (8) การหาทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ

- **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** (Strategic advantages) ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ (1) ความพร้อมทางวิชาการที่เป็นสหสาขาวิชาการมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ของประเทศ (2) ความสามารถในการดึงดูดนิสิตในประเทศที่มีศักยภาพสูงในระดับปริญญาตรี (3) การเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ของประเทศที่มีผลงานทางวิชาการและศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงจำนวนมาก และ (4) ทำเลที่ตั้งและการเป็นเจ้าของพื้นที่โดยรอบมหาวิทยาลัย



# วิสัยทัศน์จุฬาร 100 ปี

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบความคิด  
ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์







# คำนำ

ในวาระที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยครบรอบ 90 ปี แห่งการสถาปนามหาวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าสมควรที่จะได้มีการเตรียมการเพื่อบรรลุปาหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกเมื่อครบรอบศตวรรษแห่งการสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2560 จึงได้ทำการระดมความคิดทั้งในส่วนของผู้บริหารและคณาจารย์ในระดับกรรมการประจำคณะ/วิทยาลัย/สำนักวิชา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์จุฬายุชา 100 ปี รวมทั้งพันธกิจ กรอบความคิด ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ในการนี้ สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 687 เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2550 ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ “วิสัยทัศน์จุฬายุชา 100 ปี” (ทบทวนเมื่อปี พ.ศ. 2550)

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งเผยแพร่ “วิสัยทัศน์จุฬายุชา 100 ปี” ตลอดจนพันธกิจ กรอบคิด ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ให้ประชาคมจุฬายุชา ได้รับรู้อย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงานที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย อันเป็นการสร้างพลังร่วมกันในการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนสืบไป

วิกรม วัฒน

(ศาสตราจารย์ ดร.คุณหญิงสุมณฑา กีระนันท์)

อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กันยายน 2550



# วิสัยทัศน์ จุฬาฯ 100 ปี

(ทบทวนเมื่อปี พ.ศ. 2550)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
เป็นแหล่งความรู้ และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน  
เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน



## พันธกิจ

1. บุกเบิกองค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ของสังคมไทย
2. สร้างปัญญาและถ่ายทอดโอนองค์ความรู้กับสาธารณะ เพื่อช่วยพัฒนาสังคมไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
3. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ และเหมาะสมกับสังคม
4. เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำสังคมได้
5. ทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม





# กรอบแนวคิด ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

| กรอบความคิด                                                             | ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การเป็นชุมชนวิชาการที่เข้มแข็ง<br>(Intellectually Vibrant Community) | 1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นชุมชนวิชาการที่เข้มแข็ง                            | 1.1.1 คณาจารย์และนักวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคุณภาพสูงระดับสากล<br>1.1.2 นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคุณภาพและศักยภาพสูง<br>1.1.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีบุคลากรสายสนับสนุนและระบบบริหารที่เกื้อหนุนชุมชนวิชาการ<br>1.1.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีโครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐานสากล<br>1.1.5 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกิจกรรมทางวิชาการระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศวิชาการและการเรียนรู้ระดับแนวหน้าในทุกสาขาวิชา ที่ทำการเรียนการสอนและการวิจัย<br>1.1.6 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลงานตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติ และมีทรัพย์สินทางปัญญาในสัดส่วนต่ออาจารย์ในระดับเดียวกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก<br>1.1.7 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการเรียนการสอนในระดับแนวหน้าในอาเซียนและได้รับการยอมรับเป็นต้นแบบในประเทศ |
|                                                                         | 1.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก (World Class University) | 1.2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการนานาชาติ อาทิ ได้รับการจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดใน 3 อันดับแรกของอาเซียน ใน 20 อันดับแรกของเอเชียและใน 120 อันดับแรกของโลก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| กรอบความคิด                       | ประเด็นยุทธศาสตร์                                                            | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. การสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ | 2.1 การสร้างความรู้สากล (Global/General Knowledge)                           | 2.1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีศูนย์ความเป็นเลิศและเป็นศูนย์อ้างอิงในศาสตร์ที่เป็นความรู้สากลหลายสาขา                                                                                                                                                      |
|                                   | 2.2 การสร้างความรู้พื้นฐาน/ความรู้เฉพาะด้าน (Specialized/Specific Knowledge) | 2.2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีศูนย์ความรู้พื้นฐานหลากหลาย<br>2.2.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์อ้างอิงความรู้พื้นฐาน                                                                                                                                   |
|                                   | 2.3 การบูรณาการระหว่างความรู้พื้นฐาน/ความรู้เฉพาะด้านกับความรู้สากล          | 2.3.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์ความรู้และศูนย์อ้างอิงองค์ความรู้ที่เกิดจากการบูรณาการความรู้สากลกับความรู้พื้นฐานเพื่อสร้างประโยชน์ต่อท้องถิ่นและสังคมโลก<br>2.3.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีสหศาสตร์ใหม่จากการบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ |

| กรอบความคิด             | ประเด็นยุทธศาสตร์                            | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การสร้างปัญญาในสังคม | 3.1 การสร้างปัญญาจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ | 3.1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการนำความรู้ในมหาวิทยาลัยมาใช้อย่างถูกต้องในสถานการณ์และเวลาที่เหมาะสม                                                                                                        |
|                         | 3.2 การขึ้นนำสังคมด้วยปัญญาจากมหาวิทยาลัย    | 3.2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเชื่อมโยงกับสังคมทุกระดับและทุกภาคส่วน มีกระบวนการที่ดีในการนำความรู้ที่เหมาะสมสู่สังคมทุกระดับ<br>3.2.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาสังคม |

| กรอบความคิด                                       | ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                          | เป้าประสงค์                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. สร้างบัณฑิต<br>ที่มีคุณลักษณะ<br>ที่พึงประสงค์ | 4.1 การพัฒนาหลักสูตร<br>และกระบวนการ<br>เรียนการสอน<br>เพื่อสร้างบัณฑิต<br>ที่มีคุณลักษณะ<br>ที่พึงประสงค์ | 4.1.1 จุฬายุทธศาสตร์ มีหลักสูตรที่ทันสมัยมีความ<br>เป็นเลิศทางวิชาการ                                                  |
|                                                   |                                                                                                            | 4.1.2 จุฬายุทธศาสตร์ มีกระบวนการเรียนการสอน<br>และกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่มุ่งพัฒนา<br>คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต |
|                                                   | 4.2 การสร้างบัณฑิตให้<br>มีคุณลักษณะพิเศษ<br>และสำนึกสาธารณะ<br>ผ่านทางการกิจกรรม<br>เสริมหลักสูตร         | 4.2.1 จุฬายุทธศาสตร์ มีกิจกรรมนอกหลักสูตรที่เสริมสร้าง<br>คุณลักษณะพิเศษและสำนึกสาธารณะ                                |
|                                                   | 4.3 การพัฒนาคณาจารย์<br>ให้สามารถพัฒนา<br>นิสิตให้มีคุณลักษณะ<br>ที่พึงประสงค์                             | 4.3.1 คณาจารย์จุฬายุทธศาสตร์ มีจิตวิญญาณ (Spirituality)<br>ของความเป็นครู เอาใจใส่ในการพัฒนา<br>นิสิต                  |
|                                                   |                                                                                                            | 4.3.2 คณาจารย์จุฬายุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่าง (Role<br>Model) ของคุณลักษณะพิเศษและ<br>สำนึกสาธารณะ                         |

| กรอบความคิด                                        | ประเด็นยุทธศาสตร์                                                | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. การพัฒนาที่ยั่งยืน<br>(Sustainable Development) | 5.1 การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสของการพัฒนาที่ยั่งยืน                | <p>5.1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถระบุปัญหาและโอกาสของการพัฒนาที่ยั่งยืน ระดับประเทศ และระดับโลก</p> <p>5.1.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถสนับสนุน ส่งเสริม การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ</p>                       |
|                                                    | 5.2 การสรรหาและส่งเสริมคณาจารย์ที่เป็นผู้นำทางวิชาการในระดับสากล | <p>5.2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคณาจารย์และผลงานวิชาการเป็นที่อ้างอิงในระดับชาติและระดับสากล</p> <p>5.2.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบที่คัดเลือกและส่งเสริมคณาจารย์เป็นผู้นำทางวิชาการอย่างมีคุณภาพในระดับสากล</p> |
|                                                    | 5.3 การเสริมสร้างฐานทรัพยากรสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่เป้าหมาย | <p>5.3.1 มีระบบบริหารทรัพยากรกายภาพที่ก่อเกิดรายได้มาสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>5.3.2 มีระบบการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา และ Goodwill เพื่อแสวงหารายได้มาสนับสนุนการเรียนการสอน</p>                      |





# วิสัยทัศน์จุฬาฯ 100 ปี

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบความคิด  
ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

สำนักงานมหาวิทยาลัย

อาคารจามจุรี 5 ชั้น 6 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0 2218 0230-31

ภาคผนวก ค ตารางเชื่อมโยงเป้าหมาย-นโยบายของสภาฯ กับ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

○ หมายถึง มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

|                                                                               |                                                         | ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                               | "ก้าวไกล" + "ยกย่อง"                                        |                                                         |                                                         |                                                    |                                                                                      | "คล่องตัว" + "มั่นคง"                                                                       |                                                                        |                                                     |                                                                                                   | "เกื้อกูล" + "เป็นสุข"                                                                  |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                         | ผลสัมฤทธิ์ที่                                                                                                                                                                            | 1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก |                                                         | 2. เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านวิจัย        |                                                    | 3. ผลลัพธ์ที่ดีที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก                           | 4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวกระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน |                                                                        |                                                     | 5. เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่งที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม                                      |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
| เป้าหมาย                                                                      |                                                         | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                              | นโยบาย                                                      | 1.1 เป็นชุมชนวิชาการที่เข้มแข็งด้านนานาชาติ             | 1.2 เป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย และด้านศิลปวัฒนธรรม | 1.3 เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก | 2.1 สร้างผลงานวิจัยที่โดดเด่น (ระดับชาติ-นานาชาติ) ที่ชี้้นำการพัฒนาและแก้ปัญหาสังคม | 2.2 มีระบบการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ                                                 | 3.1 เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม การเรียนรู้ มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ | 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล | 4.2 มีระบบการบริหารการเงิน และการบริหารวิสาหกิจที่ดี (ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้) | 4.3 มีระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ สนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย (เน้น maximum benefit) | 4.4 สร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับนิสิตเก่า | 5.1 ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิตบุคลากรที่ขาดแคลน | 5.2 มีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน | 5.3 เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน (Sustainable University) ส่งเสริมให้นิสิต ประชาคมและชุมชนรอบข้างเป็นสุข |
| เป้าหมายหลัก                                                                  | เป้าหมายรอง                                             |                                                                                                                                                                                          |                                                             | 1.1 แหล่งความรู้ที่ก้าวหน้าและเอื้อต่อการพัฒนาคนยุคใหม่ | 1.2 แหล่งอ้างอิงระดับสากลที่เป็นที่พึ่งของสังคม         | 1.3 แหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย                    | 2.1 บัณฑิตจุฬาร ดำรงตนเป็นคนดีได้ในสังคมยุคใหม่                                      | 2.2 บัณฑิตจุฬาร มีสมรรถนะที่เหมาะสม                                                         | 2.3 บัณฑิตจุฬาร มุ่งมั่นและรักความก้าวหน้า                             |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
| 1. แหล่งความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเป็นที่พึ่งของสังคม             | 1.1 แหล่งความรู้ที่ก้าวหน้าและเอื้อต่อการพัฒนาคนยุคใหม่ | a.พัฒนาหลักสูตรเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต                                                                                                                                              | ○                                                           |                                                         | ○                                                       |                                                    |                                                                                      | ○                                                                                           |                                                                        |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
|                                                                               |                                                         | b.สร้างเสริมให้นิสิตโดยเฉพาะในระดับปริญญาตรีให้มีความรู้ที่กว้าง เพื่อสร้างศักยภาพในการปรับเปลี่ยนสาขาวิชาในอนาคต โดยส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามศาสตร์และการพัฒนาด้านของนิสิตให้มีความรู้รอบ | ○                                                           |                                                         | ○                                                       |                                                    |                                                                                      | ○                                                                                           |                                                                        |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
|                                                                               |                                                         | c.มีโครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตรที่เสริมสร้างคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิต                                                                                                | ○                                                           |                                                         | ○                                                       |                                                    |                                                                                      | ○                                                                                           |                                                                        |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
|                                                                               | 1.2 แหล่งอ้างอิงระดับสากลที่เป็นที่พึ่งของสังคม         | d.สร้างองค์ความรู้ที่ต้องประกอบด้วยการเพิ่มจำนวนและการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยและการอ้างอิงทางวิชาการระดับนานาชาติ                                                                            | ○                                                           |                                                         | ○                                                       |                                                    | ○                                                                                    |                                                                                             | ○                                                                      |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
|                                                                               |                                                         | e.เชื่อมโยงการเรียนการสอนและงานวิจัยกับสาธารณะทั้งที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาและภาคธุรกิจ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขยายการใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น                                   | ○                                                           |                                                         | ○                                                       |                                                    | ○                                                                                    | ○                                                                                           |                                                                        |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          | ○                                |                                                                                                            |
|                                                                               | 1.3 แหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย                         | f.เป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย ทั้งการทะนุบำรุงรักษา และส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และมรดกทางวัฒนธรรมของไทย ซึ่งมีเอกลักษณ์ของตนและมีคุณค่ายิ่งให้ดำรงอยู่ในวิถีชีวิตของคนในสังคม      |                                                             | ○                                                       | ○                                                       |                                                    |                                                                                      |                                                                                             |                                                                        |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |
| 2. บัณฑิตจุฬาร เป็นคนดี มีคุณค่าต่อสังคมและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ | 2.1 บัณฑิตจุฬาร ดำรงตนเป็นคนดีได้ในสังคมยุคใหม่         | a.ยกมาตรฐานคุณภาพบัณฑิตทุกระดับระบบการคัดเลือกนิสิตที่ได้คุณภาพ, อาจารย์มุ่งมั่นและรักความก้าวหน้า                                                                                       |                                                             |                                                         | ○                                                       |                                                    | ○                                                                                    |                                                                                             | ○                                                                      |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          | ○                                |                                                                                                            |
|                                                                               | 2.2 บัณฑิตจุฬาร มีสมรรถนะที่เหมาะสม                     | b.สร้างเสริมทักษะสำหรับอนาคตให้นิสิต เรียนรู้ด้วยตนเอง , การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การสร้างนวัตกรรม ทักษะด้านภาษา ทักษะการดำรงชีวิตในสังคมหลากหลายวัฒนธรรม                                 | ○                                                           |                                                         | ○                                                       |                                                    | ○                                                                                    |                                                                                             | ○                                                                      |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          | ○                                |                                                                                                            |
|                                                                               | 2.3 บัณฑิตจุฬาร มุ่งมั่นและรักความก้าวหน้า              | c.เสริมสร้างบัณฑิตให้เป็นคนดีและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดวิธีการ ตัวชี้วัดและการประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจน                                                                          | ○                                                           |                                                         |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                             | ○                                                                      |                                                     |                                                                                                   |                                                                                         |                                              |                                                                          | ○                                |                                                                                                            |

|                                                 |                                                                                       | ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                           | "ก้าวไกล" + "ยกย่อง"                                        |                                             |                                                         | "คลังตัว" + "มั่นคง"                               |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            | "เกื้อกูล" + "เป็นสุข"                              |                                                                                                   |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                                 |                                                                                       | ผลสัมฤทธิ์ที่                                                                                                                                                        | 1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก |                                             |                                                         | 2. เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านวิจัย   |                                                                                      | 3. ผลผลิตที่ดีที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก                         | 4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คลังตัวกระชับรวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน |                                                     |                                                                                                   |                                                                                            | 5. เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่งที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
| เป้าหมาย                                        |                                                                                       | เป้าประสงค์                                                                                                                                                          | นโยบาย                                                      | 1.1 เป็นชุมชนวิชาการที่เข้มแข็งด้านนานาชาติ | 1.2 เป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทย และด้านศิลปวัฒนธรรม | 1.3 เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก | 2.1 สร้างผลงานวิจัยที่โดดเด่น (ระดับชาติ-นานาชาติ) ที่ชั้นนำการพัฒนาและแก้ปัญหาสังคม | 2.2 มีระบบการบริหารทรัพยากรที่ยั่งยืนทางปัญญา ให้เกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจและสังคม | 3.1 เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม การเรียนรู้ มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ                     | 4.1 มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล | 4.2 มีระบบการบริหารการเงิน และการบริหารวิสาหกิจที่ดี (ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้) | 4.3 มีระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ สนับสนุนการเรียนรู้การสอนและการวิจัย (เน้น maximum benefit) | 4.4 สร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับนิสิตเก่า                 | 5.1 ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิตบุคลากรที่ขาดแคลน | 5.2 มีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน | 5.3 เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน (Sustainable University) ส่งเสริมให้นิสิต ประชาคมและชุมชนรอบข้างเป็นสุข |   |
| เป้าหมายหลัก                                    | เป้าหมายรอง                                                                           |                                                                                                                                                                      |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     |                                                                                                   |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
| 3. มหาวิทยาลัยที่ทันสมัยก้าวหน้าและมีธรรมาภิบาล | 3.1 มหาวิทยาลัยมีคุณค่าหลักที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ                                 | a.พัฒนาทั้งส่วนที่เป็นกายภาพ ระบบสนับสนุนที่จำเป็น และเกณฑ์ความคุ้มค่า                                                                                               |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            | ○                                                   | ○                                                                                                 | ○                                                                                          |                                                              |                                                                          |                                  | ○                                                                                                          |   |
|                                                 | 3.2 โครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยและคุ้มค่า                                              | b.ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้คลังตัวรวดเร็ว และลดขั้นตอน                                                                                                   |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            | ○                                                   | ○                                                                                                 | ○                                                                                          |                                                              |                                                                          |                                  | ○                                                                                                          |   |
|                                                 |                                                                                       | c.มีระบบการติดตามประเมินผลแบบเน้นผลลัพธ์ มุ่งพัฒนาหลังสร้างสรรค์ขององค์กร                                                                                            |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            | ○                                                   | ○                                                                                                 | ○                                                                                          |                                                              |                                                                          |                                  | ○                                                                                                          |   |
|                                                 | 3.3 ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล                                     | d.พัฒนาคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัยที่เป็นที่ยอมรับและร่วมมือกันปฏิบัติและยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป                                                 |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            | ○                                                   |                                                                                                   |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  | ○                                                                                                          |   |
| 4. มหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างมั่นคง  | 4.1 บุคลากรที่เป็นคนดีและเก่ง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความทุ่มเทและเป็นสุข | a.การบริหารจัดการทรัพยากรคนแบบมืออาชีพด้วยความโปร่งใส เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรคนเชิงกายภาพ                                                                |                                                             |                                             |                                                         |                                                    | ○                                                                                    |                                                                                   |                                                                                            | ○                                                   | ○                                                                                                 | ○                                                                                          |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 |                                                                                       | b.การกำหนดสัดส่วนรายได้จากแหล่งต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นกรอบในการจัดการสินทรัพย์และการวางแผนการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพของ                                  |                                                             |                                             |                                                         |                                                    | ○                                                                                    |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 | ○                                                                                          | ○                                                            |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 |                                                                                       | c.การนำทรัพยากรปัญญาทางปัญญามาใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่า                                                                          |                                                             |                                             |                                                         |                                                    | ○                                                                                    |                                                                                   |                                                                                            |                                                     |                                                                                                   | ○                                                                                          | ○                                                            |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 | 4.3 นวัตกรรมและกิจการจากทรัพยากรปัญญา                                                 | d.มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีกระบวนการสรรหาที่เอื้อต่อการได้คนดีและเก่ง                                                                                             |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 |                                                                                       | e.มีระบบการมอบหมายงานที่ดี                                                                                                                                           |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 |                                                                                       | f.มีระบบการกำหนดค่าตอบแทนตามค่าของงาน และเน้นค่างานมากกว่าจำนวนคน                                                                                                    |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 |                                                                                       | g.มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในโลกยุคใหม่                                                                                                |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            |   |
|                                                 |                                                                                       | h.ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีและเก่งที่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ                                                                                                      |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            | ○ |
|                                                 |                                                                                       | i.มีระบบการเจริญเติบโตของบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ                                                                                                    |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            | ○ |
|                                                 |                                                                                       | j.มีระบบการติดตามผลเพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ                                                                                                                   |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            | ○ |
|                                                 |                                                                                       | k.มีระบบการประเมินผลการทำงานในทุกระดับที่ เน้นผลลัพธ์ มีความเที่ยงตรง โปร่งใส และเป็นธรรม                                                                            |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              |                                                                          |                                  |                                                                                                            | ○ |
|                                                 |                                                                                       | l.มีนโยบายปลูกฝังคุณค่าหลักแก่บุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง |                                                             |                                             |                                                         |                                                    |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                            |                                                     | ○                                                                                                 |                                                                                            |                                                              | ○                                                                        | ○                                |                                                                                                            | ○ |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                         | นิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 1 ระดับความสำเร็จของการบรรลุค่าเป้าหมายในดัชนีสำคัญที่วัดความเป็นที่ยอมรับระดับสากล (7 KPIs เป็นตัววัด) (benchmarked with Tokyo/ Seoul/ Peking) ได้แก่ KPI 1.1-1.4, 5(n), 5.1 และ 8 | เกณฑ์ในการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPI 1 พิจารณาจากผลการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPIs จำนวน 7 ตัว ได้แก่ KPI 1.1-1.4, 5(n), 5.1, และ 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| KPI 1.1 จำนวนอาจารย์/นักวิจัยชาวต่างประเทศที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา 3 เดือนขึ้นไป ที่เพิ่มขึ้นจากปีฐาน (ปีงบประมาณ 2556) (ปีงบประมาณ)                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจารย์พิเศษ/นักวิจัยที่ปฏิบัติงานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3 เดือนขึ้นไปต่อปี (ไม่จำเป็นต้องต่อเนื่อง) (เพิ่มขึ้นจากปีฐาน คือ ปีงบประมาณ 2556)</li> <li>- กรณีที่มาปฏิบัติงานหลายครั้งภายในปี ให้นับรวมได้</li> <li>- ให้รวม PhD students ที่เป็น research assistant และ teaching assistant ได้</li> <li>- การนับจำนวนที่เพิ่มขึ้นให้คิดจากข้อมูลปีปัจจุบันลบด้วยปีฐาน (ปีงบประมาณ 2556)</li> <li>- นับ 1 ชื่อเป็นจำนวน 1 คน</li> </ul>                                          |
| KPI 1.2 จำนวนอาจารย์/นักวิจัยแลกเปลี่ยน (inbound-outbound) (ปีการศึกษา)                                                                                                                 | <p>ก. จำนวนคณาจารย์/นักวิจัยจากต่างประเทศที่มาทำวิจัย/ร่วมทำวิจัย หรือ สอน/ร่วมสอน/ร่วมพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยไม่จำกัดระยะเวลา ทั้งนี้ไม่รวมการศึกษาดูงาน ประชุม เยี่ยมชม</p> <p>ข. จำนวนคณาจารย์/นักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปทำวิจัย/ร่วมทำวิจัย หรือ สอน/ร่วมสอน/ร่วมพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ต่างประเทศโดยไม่จำกัดระยะเวลา ทั้งนี้ไม่รวมการศึกษาดูงาน ประชุม เยี่ยมชม</p> <p>กรณี ชาวต่างประเทศที่เป็น Coach ที่มีประสบการณ์สูงและได้รับการยอมรับในแวดวงกีฬาให้นับรวมได้</p> |
| KPI 1.3 จำนวนนิสิตต่างประเทศเต็มเวลา (ปีการศึกษา)                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนนิสิตชาวต่างประเทศลงทะเบียนเรียนกับสำนักงานการทะเบียนเต็มเวลาทั้งหลักสูตรเพื่อรับปริญญา หรือ นิสิตชาวต่างประเทศที่ศึกษาแบบเต็มเวลาในหลักสูตรที่ได้รับวุฒิปริญญา (Diploma) จากส่วนงาน</li> <li>- นับรวมนิสิตทุกระดับการศึกษา (ปริญญาตรี โท เอก) ของทุกหลักสูตร (หลักสูตรปกติและหลักสูตรนานาชาติ)</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| KPI 1.4 จำนวนนิสิตแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา (inbound-outbound) (ปีการศึกษา)                                                                                                     | <p>ก. จำนวนนิสิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปศึกษา/วิจัย ณ สถาบัน การศึกษา/สถาบันวิจัยในต่างประเทศ อย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา (semester, trimester etc.)</p> <p>ข. จำนวนนิสิตศึกษาจากต่างประเทศที่มาศึกษา/วิจัยที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา (semester, trimester etc.)</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| KPI 1.5 จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับสากล (ปีงบประมาณ)                                                                                                                       | จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในจุฬาฯ ที่ผ่านการรับรองคุณภาพโดยองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล หากได้รับการยอมรับในระดับส่วนงาน ให้นำหลักสูตรที่ส่วนงานเสนอในการขอรับการประเมินเป็นหลักสูตรที่ได้รับการยอมรับต่อไป                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| KPI 1.6 จำนวนการจัดงาน/การประชุมระดับนานาชาติ                                                                                                                                           | พิจารณาจาก KPI 1.6.1 และ 1.6.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| KPI 1.6.1 จำนวนการจัดงานเพื่อประชาสัมพันธ์จุฬาฯ ระดับนานาชาติ (ปีงบประมาณ)                                                                                                              | จำนวนครั้งของการจัดนิทรรศการแสดงผลงานและ/หรือหลักสูตรในต่างประเทศ โดยศูนย์สื่อสารองค์กร คณะ สถาบันและ/หรือหลักสูตรต่อปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| KPI 1.6.2 จำนวนการจัดประชุมระดับนานาชาติที่ได้รับเงินอุดหนุนจาก CGN (Chula Global Network) (ปีงบประมาณ)                                                                                 | จำนวนครั้งของการจัดการประชุมสัมมนาหรือทำกิจกรรมประเภทอื่น เช่น การตีพิมพ์หนังสือรวบรวมบทความในระดับนานาชาติที่ Chula Global Network สนับสนุนงบประมาณหรือได้รับแจ้งจากส่วนงานที่ดำเนินโครงการต่อปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                             | นิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 1.7 จำนวนโครงการที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน (ปีงบประมาณ)                                                                    | จำนวนโครงการของการจัดการประชุมสัมมนาหรือทำกิจกรรมประเภทอื่น เช่น การตีพิมพ์หนังสือรวมบทความที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน โดยส่งข้อมูลมาที่ศูนย์อาเซียนศึกษาแห่งจุฬาฯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| KPI 2 จำนวนโครงการที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่และได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทยและด้านศิลปวัฒนธรรม (ปีงบประมาณ) | จำนวนโครงการที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทยและหรือกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมทั้งไทยและนานาชาติที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่หรือได้พัฒนาการดำเนินการให้มีคุณภาพสูงขึ้นจากเดิม โครงการที่เข้าข่ายต้องเป็นที่ยู้งอกอย่างกว้างขวางในระดับชาติและหรือนานาชาติ ได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งอ้างอิงด้านความเป็นไทยและหรือด้านศิลปวัฒนธรรมจากส่วนงานภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและหรือนานาชาติ โดยนับจำนวนโครงการที่เกิดขึ้นใหม่หรือโครงการเดิมที่มีการขยายผลหรือต่อยอด                                                                                                                                                                                                                                                          |
| KPI 3 ร้อยละของคณาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ (ISI/Scopus) (ปีการศึกษา)                          | ร้อยละของจำนวนคณาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์ในวารสารที่อยู่ในฐาน ISI หรือ SCOPUS เทียบกับคณาจารย์ทั้งหมดที่สำเร็จการศึกษาในแต่ละปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| KPI 3.1 จำนวนหลักสูตรใหม่ระดับบัณฑิตศึกษาสาขาวิชาแนวหน้าในระดับสากลที่เพิ่มขึ้น (ปีการศึกษา)                                | จำนวนหลักสูตรใหม่ระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการระดับสากลว่าเป็นสาขาวิชาใหม่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้สู่นาคตต่อไป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 3.2 จำนวนหลักสูตรพหุสาขาใหม่ (ปีการศึกษา)                                                                               | จำนวนหลักสูตร 2 วิชาเอกและหรือ 2 ปริญญา ที่ประกอบขึ้นด้วยสาขาวิชาที่รับผิดชอบโดยส่วนงานมากกว่า 1 แห่ง ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่ (เปิดสอนปีการศึกษา 2556-2559)ต่อปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| KPI 3.3 จำนวนหลักสูตรที่ลงนามในข้อตกลงความร่วมมือให้ปริญญา ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ (ปีการศึกษา)                        | จำนวนหลักสูตรที่มีการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือให้ปริญญา ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น หลักสูตรสองปริญญา (Dual/Double degree program) หรือ หลักสูตรร่วมปริญญา (Joint degree program) (เป็น KPI ที่เพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2558)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 4 อัตราการได้งานของนิสิตในประเทศและระดับนานาชาติ (ปีการศึกษา)                                                           | <p>- บัณฑิตสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรภาคปกติ ภาคพิเศษ และภาคนอกเวลาที่ได้งานทำ หรือมีกิจการของตนเองที่มีรายได้ประจำ ภายในระยะเวลา 1 ปีนับจากวันที่สำเร็จการศึกษา เมื่อเทียบกับบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษานั้น (ใช้จำนวนบัณฑิตที่ตอบแบบสำรวจในป็นั้น)</p> <p>- การนับการมีงานทำ นับกรณีการทำงานสุจริตทุกประเภทที่สามารถสร้างรายได้เข้ามาประจำเพื่อเลี้ยงชีพตนเองได้ การนับจำนวนผู้มีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในภาคพิเศษหรือภาคนอกเวลาให้นับเฉพาะผู้ที่เปลี่ยนงานใหม่หลังสำเร็จการศึกษาเท่านั้น</p> <p><u>หมายเหตุ</u> ไม่นับรวมบัณฑิตที่มีงานทำก่อนเข้าศึกษาหรือมีกิจการของตนเองที่มีรายได้ประจำอยู่แล้ว ผู้ที่ศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา</p> <p>ผู้อุปสมบท และผู้ที่เกณฑ์ทหาร</p> |
| KPI 4.1 อัตราการได้งานของนิสิตในประเทศ                                                                                      | ข้อมูลตาม KPI 4 เฉพาะข้อมูลจำนวนบัณฑิตที่ได้งานทำภายในประเทศไทยต่อจำนวนบัณฑิตที่ได้งานทำทั้งหมด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| KPI 4.2 อัตราการได้งานของนิสิตระดับนานาชาติ                                                                                 | ข้อมูลตาม KPI 4 เฉพาะข้อมูลจำนวนบัณฑิตที่ได้งานทำในองค์กรต่างประเทศ/องค์กรระหว่างประเทศต่อจำนวนบัณฑิตที่ได้งานทำทั้งหมด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                | นิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 5 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS, Pubmed และ TCI (ปีงบประมาณ)                                            | จำนวนบทความวิจัยประเภท Article, Conference Paper (หรือ Proceeding Paper), Article in Press, Review, Letter, Note และ Book Chapter ที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS, PubMed และ TCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| KPI 5 (ก) จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS (ปีงบประมาณ)                                                        | จำนวนบทความวิจัยประเภท Article, Conference Paper (หรือ Proceeding Paper), Article in Press, Review, Letter, Note และ Book Chapter ที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| KPI 5.1 ร้อยละของ paper ที่ตีพิมพ์ซึ่งมีความร่วมมือกับต่างประเทศ (ปีงบประมาณ)                                                                                  | บทความวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS, PubMed และ TCI (KPI 5) ซึ่งมีความร่วมมือกับบุคลากรของหน่วยงานต่างประเทศหรือมีชื่ออาจารย์/นักวิจัยชาวต่างประเทศที่สังกัดหน่วยงานต่างประเทศเป็นผู้เขียนร่วม                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| KPI 5.2 สัดส่วนจำนวนผลงานตีพิมพ์ของนิสิตระดับปริญญาเอกที่อยู่ใน Q1 หรือ Tier 1 (SCIMAGO/ ISI) ต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมด (ปีการศึกษา) | สัดส่วนจำนวนผลงานตีพิมพ์ของนิสิตระดับปริญญาเอกที่อยู่ใน Q1 หรือ Tier 1 (SCIMAGO/ ISI) ต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษาที่นับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| KPI 5.3 สัดส่วนจำนวน international Paper ของนิสิตระดับปริญญาเอกต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมด (ปีการศึกษา)                                | สัดส่วนของจำนวน international Paper ของนิสิตระดับปริญญาเอกต่อจำนวนนิสิตระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษาที่นับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| KPI 5.4 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ/จำนวนอาจารย์และนักวิจัย (ปีงบประมาณ)                                                                | จำนวนบทความวิจัยประเภท Article, Conference Paper (หรือ Proceeding Paper), Article in Press, Review, Letter, Note และ Book's Chapter ที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS ต่ออาจารย์และนักวิจัยประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีนั้นๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 6 จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัยต่อผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ(citation/paper) ที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS ในรอบ 5 ปี (ปีงบประมาณ)      | การอ้างอิง (ไม่รวม self-citation) ของบทความวิจัยประเภท Article, Conference Paper (หรือ Proceeding Paper), Article in Press, Review, Letter, Note และ Book's Chapter ที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล ISI/SCOPUS ย้อนหลัง 5 ปี นับปีที่ประเมิน ต่อจำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ทั้งหมดย้อนหลัง 5 ปี จากปีที่ประเมิน                                                                                                                                                                                                            |
| KPI 7 จำนวนโครงการวิจัย/บริการวิชาการที่ตอบสนองปัญหาสังคม สิ่งแวดล้อม และตอบโจทย์ให้ประเทศ (ปีงบประมาณ)                                                        | จำนวนโครงการวิจัย/บริการวิชาการที่สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายสำคัญด้านต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา การเมือง เป็นต้น ขององค์กรระดับชาติ ได้แก่ 1) หน่วยงานราชการ 2) รัฐวิสาหกิจ 3) เอกชน 4) ชุมชน<br>ลักษณะโครงการที่เข้าข่าย อาทิเช่น<br>- โครงการวิจัย/บริการวิชาการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม หรือเป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคม เช่น การลดช่องว่างทางรายได้ การเพิ่มความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต<br>- โครงการวิจัย/บริการวิชาการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาวิกฤตของสังคมและสิ่งแวดล้อม |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                        | นิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 8 จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก (ปีงบประมาณ)                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>• แหล่งทุนในประเทศ เช่น สวทช. สกว. วช. เป็นต้น</li> <li>• หน่วยงานราชการอื่นๆ : กระทรวง กรม จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น</li> <li>• หน่วยงานภาคเอกชน</li> <li>• หน่วยงานภาคอุตสาหกรรม</li> <li>• แหล่งทุนต่างประเทศ</li> <li>• อื่นๆที่ใช้เงินวิจัยจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และงบประมาณแผ่นดินปกติ</li> <li>• เงินบริจาคเพื่อการวิจัยผ่านมูลนิธิ</li> </ul> </li> <li>- เงินทุนวิจัยจากโครงการที่อาจารย์/นักวิจัย จากคณะ/สถาบัน ดำเนินการผ่าน ศูนย์บริการวิชาการฯ เฉพาะโครงการประเภทวิจัย (Commission Research) ไม่นับโครงการประเภทฝึกอบรม</li> <li>- มูลค่าสิ่งของที่ได้รับการบริจาคเพื่อทำการวิจัย (In Kind)</li> </ul> |
| KPI 9 ระดับความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรสินทางปัญญา (ปีงบประมาณ)                                                           | พิจารณาจาก KPI 9.1 - 9.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| KPI 9.1 จำนวนคำขอรับสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตร (ปีงบประมาณ)                                                                                                              | จำนวนคำขอรับสิทธิบัตรการประดิษฐ์และสิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์และอนุสิทธิบัตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| KPI 9.2 จำนวนสัญญารับทุนวิจัย/ร่วมวิจัยและพัฒนาสัญญาพิสูจน์เทคโนโลยีและสัญญาอนุญาตใช้สิทธิ (ปีงบประมาณ)                                                                | จำนวนสัญญารับทุนวิจัย/ร่วมวิจัยและพัฒนาสัญญาพิสูจน์เทคโนโลยีและสัญญาอนุญาตใช้สิทธิ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| KPI 9.3 รายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (ปีงบประมาณ)                                                                                               | รายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิและการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ได้รับจริง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| KPI 10.3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต                                                                                                                              | ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตที่จบการศึกษาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| KPI 10.3 (ก) ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ได้รับการประเมินคุณภาพโดย ผู้ใช้บัณฑิตและ/หรือสถานศึกษาที่รับบัณฑิตเข้าศึกษาต่อ (เกณฑ์ มาตรฐานของสมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 2) (ปีการศึกษา) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| KPI 10.3 (ข) ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตและ/หรือสถานศึกษา ที่รับบัณฑิตเข้าศึกษาต่อ (เกณฑ์มาตรฐานของสมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 2) (ปีการศึกษา)                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                                                    | นิยาม                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 11 จำนวนรางวัลในระดับชาติและนานาชาติของ <u>นิสิต คณาจารย์ และบุคลากร</u> ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ /ปี (ปีงบประมาณ)                                         | พิจารณาจาก KPI 11(ก) และ 12(ข)                                                                                                                                                                                   |
| KPI 11(ก) จำนวนรางวัลในระดับชาติและนานาชาติของ <u>นิสิต</u> ในด้าน วิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี (ปีงบประมาณ)                                                          | จำนวนรางวัลของนิสิตระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาที่ได้รับในระดับชาติ หรือนานาชาติ ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ                                                                                 |
| KPI 11(ข) จำนวนรางวัลในระดับชาติและนานาชาติของ <u>คณาจารย์ และ บุคลากร</u> ในด้านวิชาการ กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ/ปี (ปีงบประมาณ)                                            | จำนวนรางวัลของ คณาจารย์ และบุคลากร ที่ได้รับในระดับชาติหรือนานาชาติ ใน ด้านวิชาการ วิจัย บริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม และอื่นๆ                                                                                     |
| KPI 12 จำนวนรายงานการสมัครรับรางวัลคุณภาพ (Application Report) เช่น รางวัล TQA/TQC รางวัลการบริการประชาชนด้านคุณภาพ หรือประสิทธิภาพจาก ก.พ.ร./สกอ. หรือหน่วยงานภายนอก (ปีงบประมาณ) | จำนวนรายงาน (Application Report) ที่มีการสมัครรับรางวัลคุณภาพประเภท ต่างๆ เช่น รางวัล TQA/TQC รางวัลการบริการประชาชนด้านคุณภาพ หรือ ประสิทธิภาพจาก ก.พ.ร./สกอ. หรือหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ทั้งระดับชาติและ นานาชาติ |
| KPI 12.1 จำนวนการปรับปรุงกลไก กระบวนการ หรือกิจกรรมที่ ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละส่วนงานในแต่ละปี (ปีงบประมาณ)                                                | จำนวนกระบวนการ/กิจกรรมของส่วนงานที่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน                                                                                                                                      |
| KPI 13 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (internal customer ) (ปีงบประมาณ)                                                                                                  | การวัดความเห็นของบุคลากรทั่วไปที่มีต่อส่วนงานและจุฬาฯ โดยตัวชี้วัดจะเป็น Composite KPI ของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ระบบงาน การประเมินผล ค่าตอบแทน สวัสดิการ                            |
| KPI 13.1 มีระบบการประเมินที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ภายในปี 2557 (ปีงบประมาณ)                                                                                                       | ระบบการประเมินผลงาน ที่สามารถใช้งานได้                                                                                                                                                                           |
| KPI 13.2 ระดับความพึงพอใจของแต่ละส่วนงานที่มีต่อระบบการประเมิน ไปใช้ (วัดค่าปี 2557 เป็นต้นไป) (ปีงบประมาณ)                                                                        | การวัดความเห็นของแต่ละส่วนงานที่มีต่อระบบประเมินผล                                                                                                                                                               |
| KPI 13.3 Employee turnover rate (ปีงบประมาณ)                                                                                                                                       | จำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพที่ลาออกจากจุฬาฯ <u>หารด้วย</u> จำนวนบุคลากรทั้งหมด                                                                                                                                       |
| KPI 13.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (ปีงบประมาณ)                                                                                                                  | จำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีแผนพัฒนารายบุคคล <u>หารด้วย</u> จำนวนบุคลากร สายปฏิบัติการทั้งหมด                                                                                                                  |
| KPI 14 ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาคูณค่าหลักของมหาวิทยาลัย (ปีงบประมาณ)                                                                                                          | การวัดความเห็นของบุคลากรทั่วไปที่มีต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าหลัก                                                                                                                                       |
| KPI 15 ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการที่มีต่อนโยบายและการ ให้บริการ IT เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านต่างๆ (ปีงบประมาณ)                                                            | การวัดความเห็นของผู้ใช้บริการ IT จากกลุ่มผู้ใช้ต่างๆ บุคลากรทั่วไป นิสิต ผู้บริหาร ที่มีต่อนโยบายและการให้บริการ IT เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของจุฬาฯ                                                              |
| KPI 15.3 การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลภายในเพื่อไปสู่การตัดสินใจ (ปีงบประมาณ)                                                                                                          | การเชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านการวิเคราะห์โครงสร้างข้อมูล เพื่อการจัดทำพจนานุกรม ข้อมูล สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในการทำงานของ มหาวิทยาลัย                                                   |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                          | นิยาม                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 16 อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยจากการหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ (ปีงบประมาณ)                                   | อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยจากการหาผลประโยชน์จากเงินรายได้มหาวิทยาลัย                                                                                                                                         |
| KPI 17 ระดับความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การเงิน (Financial Plan) (ปีงบประมาณ) | เกณฑ์ในการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPI 17 พิจารณาจากผลการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPIs จำนวน 6 ตัว ได้แก่ KPI 17.1-17.5 และ 17.7                                                                                |
| KPI 17.1 ร้อยละของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต่อเงินลงทุน (ปีงบประมาณ)                                | เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดประกอบด้วยเงินสด เงินฝากกระแสรายวัน และเงินฝากออมทรัพย์                                                                                                                 |
| KPI 17.2 มูลค่าเงินรายได้ที่บริหารภายใต้กองทุนส่วนบุคคล จุฬาฯ (ปีงบประมาณ)                               |                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 17.3 อัตราการเพิ่มขึ้นของทุนคงยอดเงินต้น (ปีงบประมาณ)                                                |                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 17.4 รายได้สุทธิจากการบริหารทรัพย์สินกายภาพ (ไม่หักงบลงทุน) (ปีงบประมาณ)                             | รายได้ทั้งหมดจากการบริหารจัดการทรัพย์สินเขตพาณิชย์ของมหาวิทยาลัยหักด้วยรายจ่ายในการบริหารและดำเนินงานทั้งหมดยกเว้นเงินลงทุน                                                                           |
| KPI 17.5 ร้อยละของพื้นที่ในเขตพาณิชย์ที่มีค่า ROA มากกว่า 4% (ปีงบประมาณ)                                | ความสามารถในการทำรายได้ของสินทรัพย์ โดยคิดเป็นสัดส่วนของพื้นที่ที่มีค่า ROA มากกว่า 4% ต่อปี หรือเทียบเท่า(กรณีชำระค่าเช่าระยะยาว) <u>ต่อพื้นที่</u> ในเขตพาณิชย์ทั้งหมด                              |
| KPI 17.7 ระดับความพึงพอใจของผู้เช่าและผู้ใช้บริการ (ปีงบประมาณ)                                          | ร้อยละความพึงพอใจของผู้เช่าและผู้ใช้บริการ (ความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนในบริเวณใกล้เคียงของจุฬาฯ) จากการสำรวจประจำปี                                                                                    |
| KPI 18 รายได้รวมจากการบริหารทรัพย์สินกายภาพ (ปีงบประมาณ)                                                 | รายได้ทั้งหมดจากการบริหารจัดการทรัพย์สินทางกายภาพในเขตพาณิชย์ของมหาวิทยาลัย                                                                                                                           |
| KPI 19 มูลค่าเงินและสิ่งของจากการระดมทุนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย (ปีงบประมาณ)                               | มูลค่าเงินและสิ่งของจากการระดมทุนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยโดยครอบคลุมทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน / หน่วยงาน ทั้งนี้ แยกเป็นกรณีที่ดำเนินงานเป็นประจำและกรณีเฉพาะกิจ                               |
| KPI 20 จำนวนเงินสนับสนุนการศึกษา (ปีการศึกษา)                                                            | จำนวนเงินทุนการศึกษาจากทุกแหล่งทุน ทั้งที่ได้จากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกที่มอบให้แก่บัณฑิต                                                                                                        |
| KPI 21 ร้อยละของนิสิตและบุคลากรที่ได้รับความช่วยเหลือ (ปีงบประมาณ)                                       | พิจารณาจาก KPI 21.1 และ 21.2                                                                                                                                                                          |
| KPI 21.1 ร้อยละของนิสิตที่ได้รับความช่วยเหลือ                                                            | จำนวนของนิสิตที่ขอรับและได้รับความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยเมื่อได้รับความเดือดร้อนอื่นๆที่ไม่ใช่เรื่องทุนสนับสนุนการศึกษา โดยนับเฉพาะจำนวนนิสิตที่มายื่นขอความช่วยเหลือและสมควรได้รับความช่วยเหลือจริง |
| KPI 21.2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับความช่วยเหลือ                                                          | การช่วยเหลือบุคลากรด้านสวัสดิการเมื่อได้รับความเดือดร้อน                                                                                                                                              |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                           | นิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 22 จำนวนโครงการที่จุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ (ปีงบประมาณ)                                        | พิจารณาจาก KPI 22 (ก) และ 22 (ข)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| KPI 22 (ก) จำนวนโครงการที่ส่วนกลางของจุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ                                      | จำนวนโครงการที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเข้าไปสนับสนุนในการพัฒนาชุมชน ภายใต้นโยบายและพื้นที่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยเป็นโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และโครงการที่เสนอจะต้องมีข้อมูลที่จะไปถึงการดำเนินงาน อย่างน้อยดังนี้<br>1. มีการประเมินความต้องการของชุมชนก่อนดำเนินโครงการ<br>2. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน<br>3. มีการประเมินผลการดำเนินงานหลังโครงการเสร็จสิ้น<br>3.1 เสิ้งปริมาณ (จำนวนสมาชิกชุมชนที่เข้าร่วม)<br>3.2 เสิ้งคุณภาพ (การนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาของสมาชิกในชุมชน ความพึงพอใจของสมาชิกในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ) |
| KPI 22 (ข) จำนวนโครงการที่คณะ/สถาบันของจุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ                                    | จำนวนโครงการที่คณะ/สถาบันของมหาวิทยาลัยเข้าไปสนับสนุนในการพัฒนาชุมชน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| KPI 22.1 ความพึงพอใจของชุมชนต่อโครงการที่จุฬาฯ เข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการ (ปีงบประมาณ)                     | ความพึงพอใจของประชาคมในชุมชนต่อโครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 23 ระดับความสุขรวมของประชาคมจุฬาฯ และชุมชนรอบข้าง (ปีงบประมาณ)                                        | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขของประชาคมจุฬาฯ และประชาคมในชุมชนรอบข้าง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| KPI 23.1 ระดับความสุขรวมของนิสิตในแต่ละส่วนงาน (ปีงบประมาณ)                                               | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขของนิสิตในแต่ละส่วนงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| KPI 23.2 ระดับความสุขรวมของบุคลากรในแต่ละส่วนงาน (ปีงบประมาณ)                                             | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขของบุคลากรในแต่ละส่วนงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| KPI 23.3 ระดับความสุขรวม ของชุมชน 5ส ชุมชนสระบุรี และชุมชนอื่นที่เกี่ยวข้อง (ปีงบประมาณ)                  | คะแนนเฉลี่ยระดับความสุขของประชาคมในชุมชนที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| KPI 23.7 จำนวนกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในที่ทำงาน (ปีงบประมาณ)                                           | เก็บข้อมูลจำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความปลอดภัย เช่น การซ้อมดับเพลิง การซ้อมอพยพหนีไฟ ฯลฯ ที่ได้ทำภายในส่วนงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| KPI 23.8 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์รักษาความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้น (ปีงบประมาณ)                        | ร่วมประเมินประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ รปภ ในระดับบุคคล และประเมินภาพรวมของศูนย์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 24 ร้อยละของนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกีฬา (ปีการศึกษา)                                  | จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในทุกตำแหน่งหน้าที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KPI 25 ระดับความนิยมด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (peer review score on University reputation) (ปีงบประมาณ) | ผลคะแนนเชิงเปรียบเทียบจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก โดย QS University Ranking : Asia ในด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

ภาคผนวก ง นิยามตัวชี้วัด (KPI) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2555 - 2559 (ทบทวน พ.ศ.2558)

| ตัวชี้วัด (KPI)                                                                                                                                   | นิยาม                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI 26 ระดับความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Achievement of Green University) (ปีงบประมาณ)                                                 | เกณฑ์ในการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPI 26 พิจารณาจากผลการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPIs จำนวน 4 ตัว ได้แก่ KPI 26.1-26.4                                                                |
| KPI 26.1 ร้อยละของปริมาณขยะเหลือทิ้ง จากปริมาณขยะทั้งหมด                                                                                          | สำรวจปริมาณสัดส่วนโดยน้ำหนักของขยะที่ต้องกำจัดทิ้งต่อปริมาณขยะทั้งหมดที่เกิดขึ้นในส่วนงาน                                                                                    |
| KPI 26.2 ร้อยละค่าสาธารณูปโภคต่อรายได้                                                                                                            | สำรวจค่าสาธารณูปโภค ไฟฟ้า และ น้ำประปา ต่อรายได้ทั้งหมดที่เกิดจากดำเนินกิจกรรมของส่วนงานของส่วนงาน                                                                           |
| KPI 26.3 ร้อยละพื้นที่สีเขียวและพื้นที่ชุ่มน้ำต่อพื้นที่เปิดโล่ง                                                                                  | สำรวจปริมาณของพื้นที่สีเขียว และพื้นที่ที่น้ำสามารถซึมผ่านได้ ต่อพื้นที่เปิดโล่ง โดยคิดเฉพาะในแนวราบระดับพื้นดินเท่านั้น                                                     |
| KPI 26.4 คะแนนประเมินโดย UI GreenMetric                                                                                                           | ผลคะแนนจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก โดย UI Green Metric World University Ranking                                                                                            |
| KPI 27 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Achievement of Digital University) (ปีงบประมาณ)                          | เกณฑ์ในการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPI 27 พิจารณาจากผลการบรรลุค่าเป้าหมายของ KPIs จำนวน 5 ตัว ได้แก่ KPI 27.1-27.6                                                                |
| KPI 27.1 ร้อยละของจำนวนรายวิชาบรรยายทั้งหมดที่มีการใช้งานระบบ Learning Management System (Ratio of courses using LMS)                             | จำนวนรายวิชาบรรยายที่มีการใช้งานระบบ e-learning เพื่อช่วยในการเรียนการสอน เช่น Blackboard, CourseVile, Moodle, facebook เป็นต้น ทหารด้วยจำนวนรายวิชาทั้งหมดที่เป็นวิชาบรรยาย |
| KPI 27.2 ร้อยละของพื้นที่ใช้งานของนิสิตและบุคลากรในแนวราบที่เข้าถึงบริการเครือข่ายไร้สาย (WiFi horizontal coverage of learning and working space) | สัดส่วนร้อยละของพื้นที่ใช้งานของนิสิตและบุคลากรในแนวราบที่สามารถเข้าถึงเครือข่ายสื่อสารไร้สายแบบWiFi อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน                                                 |
| KPI 27.3 ความเร็วสูงสุดของเครือข่ายเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Internet link speed)                                                                    | ความจุของระบบสื่อสารสัญญาณที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต                                                                                                               |
| KPI 27.5 จำนวนกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการตาม ITIL (Implementation of ITIL process)                             | จำนวนกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการตาม ITIL                                                                                                  |
| KPI 27.6 การบูรณาการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ                                                                                                        | การบูรณาการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ                                                                                                                                            |
| KPI 28 ความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิตจุฬาฯ (employer satisfaction for CU-Graduate) (ปีงบประมาณ)                                                   | ผลคะแนนเชิงเปรียบเทียบจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก โดย QS University Ranking : Asia ในด้านความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิตจุฬาฯ                                               |
| KPI 29 ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้จากการประเมินของนิสิตในระบบ CU-CAS (ปีการศึกษา)                                                              | คะแนนเฉลี่ยในการประเมินผลการเรียนรู้ของนิสิตที่เข้ามาประเมินรายวิชาในรายวิชาที่นำขึ้นระบบ CU-CAS ในแต่ละปีการศึกษาในระบบ                                                     |