



# แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



รู้จริง

วิชาชีพ  
สาขาเฉพาะ



คิดจริง



ทำจริง





## สารจากอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและระบบการศึกษาระดับสูงของประเทศ มีภารกิจในการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและมีคุณสมบัติที่ดีพึงประสงค์ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาประเทศ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574) ที่จะมุ่งให้เป็นมหาวิทยาลัยที่คล่องตัวที่เป็นนานาชาติหรือเป็น **“มหาวิทยาลัยเอตทัคคะนานาชาติ”** โดยแผนดังกล่าว จะเป็นแผนชี้้นำการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแปลงไปสู่การปฏิบัติในแต่ละปีต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทานำแผนดังกล่าวมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ให้รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ รวมทั้งการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) เพื่อ **“ผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาเฉพาะ”** มุ่งสู่การผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีความสามารถทางวิชาชีพระดับสูงหรือบัณฑิตสาขาเฉพาะตามความต้องการของประเทศในแต่ละขณะ พัฒนาความรู้และนวัตกรรม รวมทั้งถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยต้องเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ หรือจรรโลงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี ดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้วย **“KEEP”** ที่ **“เต็มเต็ม”** ในสิ่งที่ยังเดินไปไม่ถึงจุดหมายปลายทางและเป้าหมายที่ตั้งไว้ **“ต่อยอด”** ทุนความรู้และทุนสังคมที่มีอยู่ กำกับ **“ติดตาม”** ระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่าง **“ต่อเนื่อง”** เพื่อนำไปสู่ความเป็น **“ต้นแบบ”** ดังวิสัยทัศน์ที่ว่า **“มหาวิทยาลัยเอตทัคคะที่มีอัตลักษณ์ (Niche Guru University)”** โดยมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ คือ สาขาวิชาไม่น้อยกว่า 2 สาขา ที่เป็นเลิศอยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยไทย รวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดจุดประสงค์ พันธกิจ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็น **“SWITCH”** เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและแปลงไปสู่การปฏิบัติในแต่ละปีโดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จะเป็นทิศทางและแนวทางที่ชัดเจนให้กับผู้บริหารและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้นำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป



(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตินาฏจันทร์ ศรีวิบูลย์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ความสำเร็จที่ว่า “มหาวิทยาลัยเอตทัคคะนานาชาติ (International Niche Guru University)” เพื่อเป็นแผนชี้นำในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแปลงไปสู่การปฏิบัติในแผนระยะ 5 ปี และแต่ละปีต่อไป ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี ในระยะ 5 ปีแรกเรียบร้อยแล้ว และนำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี ระยะที่สองมาเป็นแผนชี้นำในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565 – 2569) ที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย เมื่อคราวการประชุม ครั้งที่ 8 วันที่ 25 สิงหาคม 2564 แต่เนื่องด้วยช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ ฉบับปรับปรุง รวมถึงแผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระยะ 5 ปี มีช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อให้สอดคล้องกับช่วงระยะเวลาของแผนดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงปรับช่วงระยะเวลาแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี จากเดิม พ.ศ. 2565 – 2569 เป็น พ.ศ. 2566 – 2570 ในการขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องในแต่ละแผน โดยมีวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มุ่งเป็น “มหาวิทยาลัยเอตทัคคะที่มีอัตลักษณ์ (Niche Guru University)” ซึ่งกำหนดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ คือ สาขาวิชาไม่น้อยกว่า 2 สาขาวิชาที่เป็นเลิศอยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยไทย ประกอบกับช่วงเวลาตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี ระยะที่สองนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดำเนินการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) สังกัดกลุ่ม “ผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพ และสาขาจำเพาะ” โดยมุ่งสู่การผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีความสามารถทางวิชาชีพระดับสูงหรือบัณฑิตสาขาจำเพาะตามความต้องการของประเทศในแต่ละขณะ พัฒนาความรู้ และนวัตกรรม รวมทั้งถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยต้องเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ หรือจรรโลงศิลปะและวัฒนธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้แปลงแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ไปสู่การปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ตามรูปแบบโมเดล ABCDE มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

### 1) A: Assessment ขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน

มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดทำแบบสำรวจข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน ได้แสดงความคิดเห็น ระหว่างวันที่ 1–20 มีนาคม 2565 จำนวน 996 คน

### 2) B: Baseline ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยฯ ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน เพื่อประเมินจัดความสำคัญประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28

มีนาคม – 8 เมษายน 2565 โดยมีผู้บริหารตอบแบบประเมิน จำนวน 140 คน จากจำนวนผู้บริหารทั้งหมด 144 คน เป็นผู้ประเมินเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการให้น้ำหนักความสำคัญของประเด็น ตามคะแนน 10 ไปถึงคะแนน 1 จำนวน 10 ประเด็น โดยสามารถสรุปประเด็นปัจจัยที่มีความสำคัญ 10 ลำดับแรกในแต่ละด้านที่ผู้บริหารได้ประเมิน ดังนี้

**2.1 ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S) ทั้งหมด 17 ประเด็น คำนำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นมีดังนี้**

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
S1	499	<p>มีแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีและประจำปีที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน</li> <li>- ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา</li> <li>- แผนกลยุทธ์ทางการเงิน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์คล่องตัว</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรได้รับทราบทุกระดับ</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน การแข่งขัน ตลาดแรงงาน นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนโลก</li> <li>- มีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก</li> </ul>
S2	395	<p>มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง เป็นที่สนใจของนักศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 จำนวน 15 สมัย จากการจัดอันดับของ Webometrics Ranking of the World ส่งผลต่อภาพลักษณ์ทำให้มีผู้สนใจเข้าศึกษาต่อสูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> <li>- เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงด้านการผลิตครู และด้านนาฏศิลป์ ทำให้มีจำนวนนักศึกษาที่มาสมัครศึกษาต่อด้านครูและด้านนาฏศิลป์เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา</li> <li>- มีนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น</li> <li>- การได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 เป็นการเพิ่มโอกาสในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ เช่น การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยและบริการวิชาการได้มากขึ้น</li> <li>- มีชื่อเสียงจากศิษย์เก่า เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง</li> <li>- ชื่อเสียงที่ยาวนานเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม</li> </ul>
S3	272	<p>ผู้บริหารและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ทาทาย และร่วมรับผิดชอบผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง</p>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ท้าทายในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้</li> <li>- มีทีมผู้บริหารรับผิดชอบร่วมกันผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับ</li> <li>- บุคลากรทุกระดับศรัทธาและเข้าใจต่อความมุ่งมั่นของคณะผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ของท่านอธิการบดี ที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เท้าทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก</li> <li>- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและตอบสนองแผนพัฒนาประเทศ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ชาติ และมีการถ่ายทอดไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- มหาวิทยาลัยฯ มีระบบและกลไกการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง และได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากบุคลากรทุกภาคส่วน</li> <li>- มีการทำงานเชิงรุก และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย</li> <li>- พัฒนาการบริหารองค์กรและสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมในหลายมิติ</li> </ul>
S4	239	<p>มีหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรหลากหลาย</li> <li>- มีระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Knowledge Management Blended learning : SSRU Model for General Education Subjects) ที่ดีผ่านทางรายวิชาศึกษาทั่วไป นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และมีความสุข</li> <li>- มีการกำหนดเกณฑ์เพื่อคัดเลือกสาขาวิชาเอตทัคคะของคณะและของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และมีระบบและกลไกในการส่งเสริมสนับสนุนให้หลักสูตรที่เป็นเอตทัคคะได้มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- การเปิดหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ จะส่งผลต่อยอดนักศึกษาและภาวะการมีงานทำ</li> <li>- มีความรู้รอบตัว ความสามารถแบบผสมผสานและหลากหลาย (Multifunction)</li> <li>- คุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการทำงานนำไปสู่การเป็นที่ประจักษ์ต่อองค์กร หน่วยงานต่างๆ ที่เป็นผู้ใช้บัณฑิต รับทราบถึงคุณภาพของการให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
S5	231	<p>มหาวิทยาลัยมีประวัติศาสตร์ ภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์ที่โดดเด่นทางศิลปวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะด้านอาคารสถานที่ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวังเก่าสวนสุนันทา เป็นภาพลักษณ์ (Branding) ที่ดีขององค์การช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ จดจำง่าย สร้างความไว้วางใจและเกิดความร่วมมือจากองค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นจุดขายของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ที่โดดเด่น</li> <li>- เป็นสถานศึกษาเก่าแก่ มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม และชุมชน</li> <li>- เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรมของเกาะรัตนโกสินทร์ที่สำคัญ</li> <li>- มีกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่หลากหลายให้กับคณาจารย์ นักศึกษา บุคลากรทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยได้เข้าร่วม</li> <li>- สร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน/องค์กรระดับชาติมากขึ้น</li> <li>- บุคลากรทุกระดับ เข้าใจอัตลักษณ์ เอกลักษณ์และประวัติศาสตร์ของสถาบัน ล้วนมีความภาคภูมิใจในความ "เป็นวัง" ที่เน้นภาพลักษณ์ ทักษะและบุคลิกภาพของประชาคมมหาวิทยาลัยในทุกระดับและทุกกลุ่ม</li> <li>- เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในแขนงต่างๆ ที่อ้างอิงพื้นฐานเอกลักษณ์วัฒนธรรมไทย</li> </ul>
S6	211	<p>มีทำเล ความพร้อมด้านสถานที่ และบรรยากาศภูมิทัศน์ที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน</li> <li>- มีบรรยากาศ และภูมิทัศน์ที่ดี เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษา และบุคลากร</li> <li>- การมีศูนย์การศึกษาภายนอกเป็นโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและประเทศใกล้เคียงเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในระดับใหญ่ขึ้น</li> <li>- มหาวิทยาลัยฯ ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ที่มีระบบคมนาคมที่หลากหลาย ทำให้นักศึกษาเดินทางมาเรียนอย่างสะดวก</li> <li>- เน้นเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ความเป็นไทยที่ยังคงคลาสสิกและโมเดิร์น</li> <li>- วิทยาเขตสมุทรสงคราม เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวในจังหวัด จึงเป็นโอกาสที่นักเรียนในพื้นที่หรือพื้นที่ใกล้เคียงสนใจเข้ามาศึกษา</li> </ul>
S7	197	<p>มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในภารกิจด้านการวิจัย ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการของชุมชน สร้างชื่อเสียงสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย</p>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานวิจัย ส่งผลให้มีผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ที่มีการนำเสนอในเวทีวิชาการในระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เผยแพร่ผลงานวิจัยมากขึ้นทั้งจำนวนและคุณภาพ รวมทั้งมีจำนวนสิทธิบัตรเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- อาจารย์และนักศึกษามีผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลในเวทีระดับนานาชาติ</li> </ul>
S8	133	<p>มหาวิทยาลัยส่งเสริม และสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและนักศึกษาได้เข้าร่วมแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติเป็นจำนวนมาก</li> <li>- มีความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่จะพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน</li> <li>- มีการกำหนดนโยบายให้คณะ/วิทยาลัยต้องมีการสร้างเครือข่ายและให้มีส่วนร่วมกับพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และมีการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การมี MOU กับหน่วยงานภายนอกช่วยสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่างๆ</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีการประสานกับกองทุนหมู่บ้านทั่วประเทศ เพิ่มโอกาสพัฒนาความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งท้องถิ่นได้สมบูรณ์และโอกาสในการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่นทั่วไทย</li> </ul>
S9	112	<p>อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ มีคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความชำนาญเฉพาะทาง</li> <li>- คณาจารย์มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่จบการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่างๆ ที่มีการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- มีระบบและกลไกส่งเสริมให้อาจารย์ทำผลงานเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> </ul>
S10	111	<p>บุคลากรมีคุณภาพ ทุ่มเท และสามัคคี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทั้งระดับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่าง ชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยดีขึ้น</li> <li>- บุคลากรปฏิบัติงานด้วยใจรัก และทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น</li> <li>- บุคลากรมีความเข้าใจในธรรมชาติความต้องการของนักศึกษา ทำให้การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่จัดขึ้น ได้รับความสนใจจากนักศึกษาเป็นจำนวนมาก</li> <li>- ระบบการประเมินบุคลากรที่เปิดโอกาสให้เลือกตามความถนัด/เชี่ยวชาญ</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประกาศกองทุนพัฒนาบุคลากรด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานวิจัยมีโอกาสนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศเกิดความชัดเจนในการทำงานในระดับสากลมากขึ้น</li> <li>- มีระบบการทำงานและการประเมินผลการทำงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานขั้นสูง</li> </ul>
S11	66	มหาวิทยาลัยมีผลงานบริการวิชาการที่สามารถพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการพึ่งพาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม จนเกิดเป็นศูนย์การเรียนรู้ในพื้นที่ชุมชนต่างๆ เป็นที่ชื่นชมของชุมชน และมีอาจารย์ที่ทำงานบริการวิชาการนี้ สามารถขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการจากผลงานรับใช้ชุมชนเป็นตัวอย่างให้อาจารย์รุ่นใหม่สนใจเข้ามาทำงานรับใช้ชุมชนมากขึ้น
S12	48	<p>มีกระบวนการพัฒนานักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีคุณภาพตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้มีอัตลักษณ์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>- ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามอัตลักษณ์ และคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์ ส่งผลให้บัณฑิตมีงานทำภายใน 1 ปี และผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>- ความสามารถเฉพาะทาง</li> </ul>
S13	48	มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทำให้บุคลากรสามารถทราบข่าวและความเคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัยได้รวดเร็ว
S14	42	<p>มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ทำให้ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น</li> <li>- เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
S15	41	<p>มหาวิทยาลัยมีการปรับการเรียนการสอน การทำงานเน้นการ online ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยมีโอกาสขยายคอร์สแบบ non-degree สู่ทุกกลุ่มอายุ</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีระบบ Credit bank สร้างโอกาสในการเปลี่ยนผู้สนใจเรียนแบบ non-degree สู่แบบ degree</li> </ul>
S16	36	นักศึกษามีการทำงานวิจัยและเผยแพร่ผลงานมากขึ้น

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาในการทำงานวิจัย เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>- นักศึกษามีผลงานวิจัยเผยแพร่ระดับชาติมากขึ้น</li> </ul>
S17	10	มหาวิทยาลัยฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานการทดสอบภาษาอังกฤษและมีพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

**2.2 ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W) ทั้งหมด 13 ประเด็น คำนวณน้ำหนักคะแนน ความสำคัญของประเด็นมีดังนี้**

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดอ่อน
W1	234	<p>การประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งภายในและภายนอกยังไม่ต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้วยกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน / ภาพรวมในการสื่อสารของแต่ละคณะไม่มี CI เดียวกัน และขาดความ Consistency</li> </ul>
W2	198	<p>มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบข้อมูล สารสนเทศ การค้นคว้าข้อมูล เทคโนโลยี และออนไลน์ มีข้อจำกัด</li> <li>- การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศภายในไม่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันก่อให้เกิดความซับซ้อนในการบันทึกข้อมูล</li> <li>- ระบบอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยยังไม่เอื้ออำนวยต่อการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว</li> <li>- ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่</li> <li>- ความทันสมัยของเครื่องมือ อุปกรณ์และโปรแกรมต้องปรับเปลี่ยนระบบให้ทันความต้องการ เกิดการใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง</li> <li>- เทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้อุปกรณ์ที่ใช้งานในปัจจุบัน ไม่สามารถรองรับการทำงานของโปรแกรมรุ่นใหม่และภัยคุกคามต่างๆ ที่มาพร้อมกัน</li> <li>- ผู้ใช้งานยังมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ ทำให้มีการใช้งานอุปกรณ์อย่างผิดวิธีส่งผลให้ชำรุด หรือไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ</li> </ul>
W3	177	<p>บุคลากรบางสาขาไม่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะความสามารถทางภาษาอังกฤษ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจน้อยในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การคลังและพัสดุ</li> <li>- บุคลากรบางส่วนมีทักษะในด้านภาษาต่างประเทศอยู่ในระดับน้อย</li> <li>- การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน</li> <li>- ทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษของเจ้าหน้าที่กับอาจารย์ชาวต่างชาติยังมีอยู่น้อย</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดอ่อน
W4	173	มหาวิทยาลัยยังมีหลักสูตรระยะสั้นสำหรับการ Reskill หรือ Upskill น้อย
W5	140	การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย <ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย ทำให้ได้รับทุนอุดหนุนจากเอกชนมีน้อยด้วย</li> <li>- การนำผลงานวิจัยไปสู่การจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญามีน้อย และต้องใช้เวลาช้านาน</li> </ul>
W6	122	มหาวิทยาลัยฯ มีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและอุตสาหกรรมมูลค่าสูง ยังมีน้อยอยู่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการยังมีน้อย</li> </ul>
W7	115	การปรับตัวของบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยังต้องได้รับการพัฒนา เช่น COVID-19 บุคลากรสายวิชาการไม่เชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์การสอนระบบออนไลน์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดครุภัณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย</li> </ul>
W8	111	การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันขาดความต่อเนื่อง และยังไม่ีผลความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการหรือศิษย์เก่าให้ทุนการสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษายังมีน้อย</li> <li>- การสร้างความร่วมมือกับภาคต่างๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยต่อเนื่อง</li> <li>- ระบบการบูรณาการร่วมกับ มหาวิทยาลัยอื่นๆ ยังมีน้อย</li> </ul>
W9	90	มหาวิทยาลัยฯ ยังไม่มีหลักสูตรที่ผ่านการรับรองระดับนานาชาติ <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ</li> <li>- อาจารย์ชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเกี่ยวกับหลักสูตรที่เปิดสอนยังมีน้อย</li> <li>- มีจำนวนหลักสูตรมากเกินไป และมีการเปิดในศาสตร์เดียวกันใกล้ๆ กัน</li> <li>- ขาดหลักสูตรที่มีความชัดเจน ชำนาญ เชี่ยวชาญ</li> </ul>
W10	79	กฎระเบียบบางอย่างล้าหลัง ต้องปรับให้ทันสมัย
W11	70	กระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรม ยังไม่สามารถทำให้นักศึกษามีทักษะภาวะผู้นำ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และทักษะด้านภาษาอังกฤษ
W12	47	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ และยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของอุดมศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์การเผยแพร่วิทยานิพนธ์กำหนดทั้งจำนวนครั้งและประเภททำให้นักศึกษามีปัญหาเรื่องการเผยแพร่ที่ตีพิมพ์ในวารสาร</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดอ่อน
W13	44	การจัดการเรียนการสอนในบางรายวิชาเป็นกลุ่มใหญ่ จำนวนผู้เรียนมีจำนวนมากเกินไปส่งผลกระทบต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

### 2.3 ประเด็นโอกาส (Opportunities : O) ทั้งหมด 11 ประเด็น คำนวณน้ำหนักคะแนน ความสำคัญของประเด็นมีดังต่อไปนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
01	341	<p>ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นช่วยเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีการสื่อสาร Online ทำให้สามารถส่งข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์สู่หน่วยงานภายนอกได้สะดวกยิ่งขึ้น</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ช่วยลดความซับซ้อน และขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งเสริมต่อการเรียนรู้แบบ E-learning</li> <li>- เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพไร้ขีดจำกัด</li> <li>- เทคโนโลยีของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้บุคลากรต้องปรับตัวสูง เกิดการบูรณาการความรู้ใหม่ ต้องชวนขยายพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและเข้าถึงได้ง่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา และปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น</li> </ul>
02	157	กระทรวง อว. มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นอิสระ จากเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรการจัดทำหลักสูตร Sandbox
03	152	<p>ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นการสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายของรัฐในการปรับฐานเงินเดือน ทำให้รายได้ของบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</li> <li>- รัฐบาลส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนาประเทศ</li> <li>- การให้ทุนกู้ยืมทางการศึกษา กยศ. และ กรอ. ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</li> </ul>
04	151	<p>รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาคุณภาพคนสอดคล้องกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลมีกรอบนโยบายพัฒนากำลังพลด้านโลจิสติกส์ของประเทศสอดคล้องกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัย</li> <li>- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์เพราะเป็นสาขาที่ขาดแคลน</li> <li>- ตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ</li> <li>- การปฏิรูปการศึกษา ส่งเสริมอาชีพครู ทำให้อาชีพครูได้รับความสนใจ ค่านิยมในการประกอบอาชีพครูเปลี่ยนไป ทำให้มีผู้สนใจสมัครเข้าศึกษาเพิ่มขึ้น</li> </ul>
05	138	<p>การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยมีแนวโน้มเป็นตลาดเสรีทางความคิด ทำให้องค์กรเอกชนมุ่งหาความรู้ผ่านสถาบันการศึกษาส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสในการสร้างสรรค์งานร่วมกับองค์กรเอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ส่งผลกระทบต่อการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองประชากรกลุ่มสูงอายุ เช่น พยาบาล ท่องเที่ยว วิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์ และการบิน</li> <li>- มีความสามารถในการดำเนินงานเชิงรุกและสร้างเครือข่าย</li> <li>- สถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความได้เปรียบในทุกเรื่อง</li> </ul>
06	131	<p>การขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการของภาคธุรกิจ ต้องการความรู้เชิงวิชาการจากมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอนาคต มีความต้องการองค์ความรู้เชิงวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมสูงขึ้น</li> <li>- ความต้องการของภาคธุรกิจและภาคเอกชนที่จะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยฯ ช่วยให้เกิดการบูรณาการหลักสูตรในการผลิตสื่อการเรียนการสอน งานวิจัย และบัณฑิตรูปแบบใหม่ที่ตรงความต้องการของตลาดแรงงานจริง ลดปัญหาการว่างงานและขาดแคลนแรงงาน</li> <li>- สภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีผลให้นักเรียนอาจเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า</li> <li>- เศรษฐกิจโลกก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy)</li> </ul>
07	97	<p>ภาคสังคมและภาคธุรกิจต้องการความรู้ในระดับอุดมศึกษามากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สังคมและประชาชนมีความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้นๆ และความต้องการมีหลากหลายรูปแบบ</li> <li>- สังคมเน้นสินค้า/คน ที่มีความแตกต่างและลอกเลียนแบบได้ยาก</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
		- ปัจจุบันภาคธุรกิจอุตสาหกรรมหรือผู้ที่สนใจมีความต้องการที่จะศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และคุณวุฒิวิชาชีพโดยใช้เวลาว่างจากการปฏิบัติงาน
08	93	กระทรวง อว. มีกองทุนเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา ที่ใช้งบประมาณอุดหนุนสำหรับมหาวิทยาลัยในการพลิกโฉมการพัฒนาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าและยั่งยืนสามารถตอบโจทย์ประเทศได้
09	91	ภาครัฐสนับสนุนการวิจัยอย่างหลากหลาย - ภาครัฐให้การสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาทุนทางปัญญาของชาติมีแหล่งทุนวิจัยที่รัฐบาลสนับสนุนผ่านสถาบัน/หน่วยงานส่งเสริมการวิจัย (เช่น สวทช. สกว.) และแหล่งทุนอื่นๆ อย่างหลากหลาย - ยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติเอื้อในการผลักดันให้เกิดงานวิจัยของมหาวิทยาลัย
010	68	นโยบายของกระทรวง อว. เกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับนานาชาติในการพัฒนาการศึกษาและความร่วมมือทางการศึกษา - มีการสนับสนุนการใช้หลักสูตรนานาชาติเพิ่มขึ้น
011	18	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้มีมหาวิทยาลัย บริหารงานและบริการวิชาการได้อย่างกว้างขวาง - กฎหมายที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ ลิขสิทธิ์ ช่วยให้มีวิทยาลัยฯ สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

2.4 ประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T) ทั้งหมด 10 ประเด็น คำนวณน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นมีดังนี้

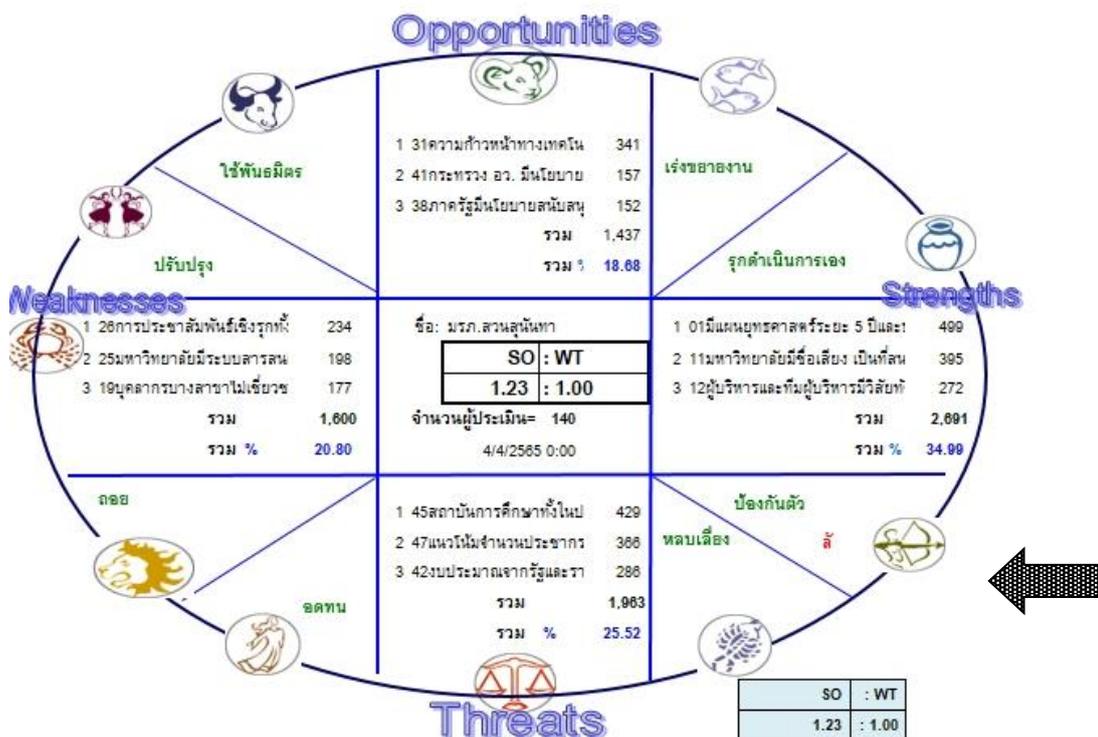
ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
T1	429	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น - สถาบันอุดมศึกษา มีการแข่งขันการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในทุกมิติ - สถาบันการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์มีการเปิดกระจายทั่วทุกภูมิภาค - การมีคู่แข่งที่เข้มแข็งภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้หน่วยงานประสบกับปัญหาการรับนักศึกษาไม่ได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและต้องปรับระบบการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เกิดภาวะการแข่งขันทางการศึกษาสูง และหลากหลาย

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
		<p>ทั้งเชิงเนื้อหา และเชิงพื้นที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขันทางการศึกษาด้านโลจิสติกส์ในสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- การแข่งขันทางด้านหลักสูตรค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ภายในประเทศ</li> <li>- มีการเปิดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้ภาวะการแข่งขันทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศมีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เราอาจไม่ใช่หนึ่งในตัวเลือก</li> <li>- มหาวิทยาลัยต่างๆ หันราคาค่าเทอม ลดราคาสูกันในรูปแบบ “ทุนการศึกษา”</li> <li>- มหาวิทยาลัยต่างๆ ขยายความร่วมมือไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อแนะแนวการศึกษาต่อ หรือเรียกว่า “การจูงตัวเด็กล่วงหน้า”</li> <li>- มุมมองของต่างประเทศที่มองสถานศึกษาของประเทศไทยยังไม่เป็นนานาชาติ</li> <li>- มหาวิทยาลัยต่างๆ ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เป็นหน่วยย่อยมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องเรียน 3-4 ปีอีกต่อไป เมื่อผู้เรียนมีทางเลือกใหม่สามารถทยอยเรียนและหน่วยย่อยสะสมไปและทำงานไปด้วย</li> </ul>
T2	366	แนวโน้มจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษาของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลงอัตราประชากรในวัยเรียนลดลง และมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
T3	286	<p>งบประมาณจากรัฐและรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งบประมาณจากภาครัฐในการบริหารจัดการมีอย่างจำกัดทำให้เกิดการพัฒนาที่ล่าช้าขาดความทันสมัย</li> <li>- ขาดแหล่งรายได้ที่มั่นคงที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยจึงเกิดความล่าช้าไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ทันเหตุการณ์</li> <li>- เงินทุนสนับสนุนจากรัฐลดน้อยลง แต่มีคำถามในเรื่องความคุ้มค่า</li> </ul>
T4	236	<p>สถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีการแปรเปลี่ยนอยู่ตลอด ส่งผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกสถานศึกษาให้ผู้เรียน</li> <li>- ประเทศไทยกำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการเกษตร ไปสู่เกษตรอุตสาหกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่งผลกระทบกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยฯ</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
T5	193	<p>หลักสูตรเรียนฟรีในรูปแบบออนไลน์ที่รวบรวมมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกไว้ในที่เดียวกัน โดยผู้เรียนสามารถจะเลือกสรรรายวิชาได้ด้วยตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธรรมชาติของโลกออนไลน์ที่รวดเร็ว ทันใจ เข้าถึงง่าย ข้อมูลมหาศาล ไม่จำกัดเวลา และสถานที่เป็นตัวเลือกในการป้อนความรู้ให้ผู้เรียน และตอบโต้ภัยคุกคามความต้องการได้มากกว่าผู้สอนหรือสถาบันการศึกษาที่ยังปรับตัวไม่ได้</li> <li>- ความท้าทายจากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ</li> </ul>
T6	161	<p>การเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณสุข ความก้าวหน้าด้านสาธารณสุขอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชากรมีอายุยืนยาวมากขึ้น ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญกับโรคระบาดและโรคอุบัติเหตุใหม่ที่มีความรุนแรงและเพิ่มมากขึ้น เช่น COVID-19 ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับปรุงรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ปกครองและนักศึกษาเรียกร้องให้ลดค่าเทอม เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19</li> </ul>
T7	107	<p>รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายของรัฐบาลแต่ละยุคมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ควบคุมไม่ได้ เกิดความไม่มั่นคงทางการเมืองทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่องไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้</li> <li>- การขาดเสถียรภาพทางการเมืองหรือความขัดแย้งทางการเมืองมีผลกระทบต่อการดำเนินงานวิจัยและบริการวิชาการ</li> <li>- ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองในประเทศทำให้เกิดการพัฒนาที่ล่าช้า ขาดความน่าเชื่อถือขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนโดยตรง</li> </ul>
T8	70	<p>กฎระเบียบรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานและการแจ้งกำหนดการต่างๆ ของ กระทรวง อว. มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา</li> <li>- การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ทำให้นโยบายการบริหารของรัฐไม่ต่อเนื่องส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถแข่งขันระดับนานาชาติได้</li> <li>- การดำเนินงานและการแจ้งกำหนดการต่างๆ ของ กระทรวง อว. มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา</li> <li>- นโยบายของประเทศด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป</li> </ul>
T9	61	<p>ตลาดแรงงานต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะทางมากขึ้น จึงสวนทางกับหลักสูตรที่หลากหลายแต่ไม่ตอบสนองตลาดแรงงาน</p>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
T10	54	<p>ค่านิยมและความต้องการของนักศึกษาเก่งๆ มักจะเลือกเรียนในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากกว่าสาขาที่ความต้องการของตลาดแรงงานน้อยกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคิดที่แตกต่างของคนในสังคม ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับทัศนคติ ความเชื่อของคนให้สามารถอยู่ร่วมกันได้</li> <li>- ค่านิยมของคนในสังคมไทยกับความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขาดความน่าเชื่อถือลดความไว้วางใจได้</li> <li>- นักเรียนที่เข้ามาเป็นนักศึกษา มีความรู้พื้นฐานในเชิงวิชาการ โดยเฉลี่ยยังต่ำ</li> <li>- นักศึกษาเลือกเรียนตามกระแสความนิยม มากกว่าความต้องการของตลาดแรงงาน</li> </ul>

ผลวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน โดยใช้โปรแกรม excel ปรากฏผลว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในตำแหน่ง “ป้องกันตัว” ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ณ ปัจจุบัน

จากตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบันที่อยู่ตำแหน่ง “ป้องกันตัว” มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงสถานการณ์โดยการลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม เพื่อให้อยู่ในตำแหน่ง “รุกดำเนินการเอง” หรือ “เร่งขยายงาน” โดยต้องให้สัดส่วน SO:WT ไม่น้อยกว่า 3:1 ผู้บริหารพิจารณาให้ค่าคะแนนในการลดจุดอ่อน (W) จำนวน 13 ประเด็นหรือขจัดภัยคุกคาม (T) จำนวน 10 ประเด็น เพื่อปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งค่าคะแนนมีดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เร่งดำเนินการด่วนที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เร่งดำเนินการด่วน

คะแนน 3 หมายถึง เร่งดำเนินการ

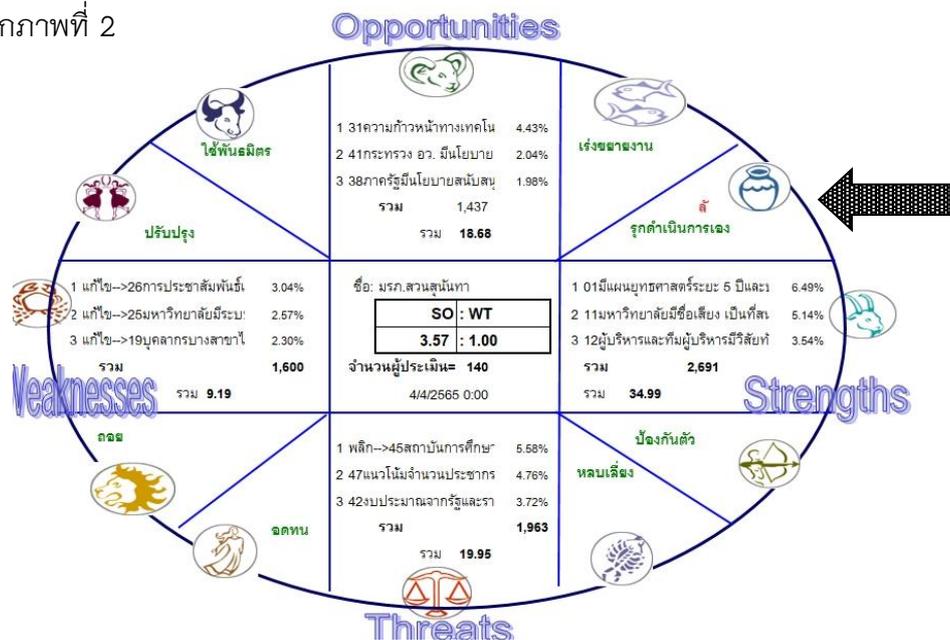
คะแนน 2 หมายถึง ดำเนินการ

คะแนน 1 หมายถึง รอดำเนินการได้

ทั้งนี้ ผลการพิจารณาให้คะแนนในการลดจุดอ่อน (W) หรือขจัดภัยคุกคาม (T) จำนวน 6 ประเด็น จำแนกเป็นจุดอ่อน (W) จำนวน 5 ประเด็น และภัยคุกคาม (T) จำนวน 1 ประเด็น มีดังนี้

ค่าคะแนน	คะแนน	จุดอ่อน (W)
5	234	การประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งภายในและภายนอกยังไม่ต่อเนื่อง ฯลฯ
5	198	มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ ฯลฯ
5	177	บุคลากรบางสาขาไม่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะความสามารถทางภาษาอังกฤษ ฯลฯ
5	173	มหาวิทยาลัยยังมีหลักสูตรระยะสั้นสำหรับการ Reskill หรือ Upskill น้อย ฯลฯ
5	111	การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันที่ขาดความต่อเนื่อง และยังไม่มีความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม ฯลฯ
ค่าคะแนน	คะแนน	ภัยคุกคาม (T)
5	429	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น ฯลฯ

จากการปรับปรุงสถานการณ์โดยการลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน และพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ในประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม มหาวิทยาลัยสามารถปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ไปอยู่ในตำแหน่ง “รุกดำเนินการเอง” ดังแสดงได้จากภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

หลังขจัดจุดอ่อนและพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส

### 3) C: Component ขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์

#### และกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดประชุมคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2565 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 5 อาคาร 31 และครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2565 ณ ห้องประชุม สำนักงานอธิการบดี ชั้น 5 อาคาร 32 และผ่านทางระบบออนไลน์ Google Meet เพื่อจัดทำเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยเอตทัคคะที่มีอัตลักษณ์ (Niche Guru University)

ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ : สาขาวิชาไม่น้อยกว่า 2 สาขา ที่เป็นเลิศอยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยไทย

#### จุดประสงค์ (Purpose)

- 1) บัณฑิตที่เน้นองค์ความรู้เป็นเอตทัคคะ
- 2) การวิจัยทางวิชาการที่อุดมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์
- 3) ผลงานวิชาการที่ตอบและแก้ปัญหาของสังคม
- 4) ศิลปะและวัฒนธรรมไทยตามแม่แบบวัฒนธรรมวังสวนสุนันทา

#### พันธกิจ (Mission)

1) ให้การศึกษา (To offer education) ผลิตบัณฑิตที่เน้นองค์ความรู้เป็นเอตทัคคะ ฝึกหัดครู ปกป้องประชาชนให้สามารถเรียนรู้ในระดับสูง มีความเป็นมนุษย์ที่รับผิดชอบต่ออนาคตของโลกที่มีแนวโน้มเป็นนานาชาติ มีจิตวิญญาณในการทำทาย โดยไม่กลัวล้มเหลว

2) วิจัย (To conduct research) มุ่งมั่นในการลงทุนทางการศึกษาวิจัยในศาสตร์ที่เป็นเอตทัคคะที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลประโยชน์ได้เพื่อความสงบสุข และความเจริญรุ่งเรือง ผ่านการแสวงหาด้วยการวิจัยทางวิชาการที่อุดมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์

3) บริการวิชาการ (To provide academic services) การส่งมอบผลงานวิชาการในระดับเอตทัคคะที่ตอบและแก้ปัญหาของสังคม โดยการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น และสังคม

4) ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (To conserve arts and culture) การส่งเสริมและสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมไทย โดยการพัฒนาและสร้างแม่แบบวัฒนธรรมวังสวนสุนันทาให้เป็นที่ยกย่องและชื่นชมของมนุษยชาติ

## ภารกิจหลัก (Key result area)

- 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า
- 2) ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชุมชนและสังคม
- 3) อนุรักษ์ พัฒนาให้บริการเป็นศูนย์กลางทางด้านศิลปวัฒนธรรม และธำรงรักษา สืบสานความเป็นไทย
- 4) วิจัย สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้
- 5) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และเน้นให้เครือข่ายมีส่วนร่วม

## เสาหลัก (Pillar)

- 1) ทุนความรู้ (Knowledge Capital)
- 2) คุณธรรม (Morality)
- 3) เครือข่าย (Partnership)
- 4) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 5) วัฒนธรรม (Culture) ที่ว่า “ความเป็นแบบอย่างที่ดีตามวิถีของรัตนโกสินทร์”

## วัฒนธรรม (Culture)

ความดีงามและการปฏิบัติตนในจริยวัตรแบบไทย และความเคารพผู้อาวุโส

## อัตลักษณ์ (Identity)

เป็นนักปฏิบัติ ผนัวิชากร ชำนาญการคิด มีจิตสาธารณะ

### นิยามของคำสำคัญอัตลักษณ์

**เป็นนักปฏิบัติ** หมายถึง บัณฑิตที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในศาสตร์หรือวิชาชีพมีทักษะ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้หลักวิชาการด้วยความชำนาญ มีคุณธรรม ใฝ่ศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

**ผนัวิชากร** หมายถึง บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์สาขาวิชา และความรู้ทางวิชาการทั่วไป

**ชำนาญการคิด** หมายถึง บัณฑิตที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญในสาขาวิชาที่ศึกษา

**มีจิตสาธารณะ** หมายถึง บัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งทำความดี ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ

## เอกลักษณ์ (Uniqueness)

เน้นความเป็นวัง ปลูกฝังองค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล  
นิยามของคำสำคัญเอกลักษณ์

**เน้นความเป็นวัง** หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นภาพลักษณ์ ทักษะ และบุคลิกภาพ  
ที่สะท้อนความเป็นวังสวนสุนันทา และเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมด้านต่างๆ โดยเฉพาะ  
ศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์

**เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล** หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยที่มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย  
ทันสมัยสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ ตอบสนองทุกรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับบริการได้อย่าง  
ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

## ค่านิยมหลัก (Core Values)

มหาวิทยาลัยฯ จะยึดมั่นในค่านิยมหลักสี่ประการในการนำพามหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จในอนาคต ดังนี้

- 1) W (Wisdom & Creativity) : ปัญญาและความคิดสร้างสรรค์
- 2) H (Happiness & Loyalty) : ความผาสุกและความภักดีในองค์กร
- 3) I (Integration & Collaboration) : บูรณาการ และความร่วมมือ
- 4) P (Professionalism) : ความเป็นมืออาชีพ

การยึดมั่นในค่านิยมหลักที่เรียกว่า WHIP ข้างต้น จะเป็นสิ่งที่ใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมการดำเนินการ  
ของมหาวิทยาลัยและการดำเนินชีวิตของคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งประเด็นคุณค่าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนสุนันทาให้ความสำคัญและยึดถือ และมีการแสดงออกเป็นวิถีชีวิตของสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยแห่งนี้  
ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นประจำวัน กล่าวคือ  
มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความสุข ความรักและภักดีต่อมหาวิทยาลัย  
มีการทำงานเป็นทีม และความเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนประจักษ์ และตอบสนองปรัชญา  
นำทางของมหาวิทยาลัยที่ยึดถือ “ความรู้คู่คุณธรรม” ไปตลอดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์นี้

## นโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (พ.ศ. 2566 – 2570)

มหาวิทยาลัยฯ มีกำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานตาม  
ยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ ดังนี้

### 1. นโยบายด้านการบริหารจัดการ

- 1.) เร่งรัดและสร้างกระบวนการและกลไกการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทุกคนให้ก้าวไปสู่  
ความสำเร็จสูงสุดในเส้นทางวิชาชีพ
- 2.) รักษาเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ของความเป็นสวนสุนันทาที่มีอดีตอันน่าภูมิใจ เพื่อนำไปสู่ความ  
ผาสุกและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร
- 3.) ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ

4.) จัดสภาพแวดล้อมที่ดีด้านการเรียนการสอนให้กับนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปกรณ์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5.) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาในเส้นทางวิชาชีพทั้งในด้านวุฒิการศึกษาและผลงานวิชาการ รวมทั้งความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

## 2. นโยบายด้านการผลิตบัณฑิต

1.) พัฒนาสาขาวิชาต่างๆ สาขาวิชาเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

2.) ประสานเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้ใช้บัณฑิตเพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนครอบคลุมในทุกกระบวนการ

3.) ยกกระดับการเรียนการสอนและการวิจัย โดยการมีเครือข่ายกับสถานประกอบการหรือสถาบันการศึกษาในต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และบุคลากร

4.) มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตวิชาชีพหรือสาขาจำเพาะทางให้เป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ่งในศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี

5.) พัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับที่ดี สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

6.) พัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีพรสวรรค์และความสามารถพิเศษที่โดดเด่นนอกจากศาสตร์ที่ศึกษา

## 3. นโยบายด้านการวิจัย

1.) มุ่งเน้นผลิตงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

2.) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบูรณาการวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน

3.) สร้างให้นักศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกมีขีดความสามารถในด้านการวิจัยและสร้างผลงานที่เป็นยอมรับของสังคมได้

## 4. นโยบายด้านการบริการวิชาการ

1.) ส่งเสริมให้มีการบริการวิชาการที่เชื่อมโยงกับงานวิจัย และเกิดการบูรณาการกับการเรียนการสอน

2.) สร้างเครือข่ายกับองค์กรภาครัฐและเอกชนในการให้บริการวิชาการ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ยั่งยืน นำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้

3.) ส่งเสริมให้มีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างโอกาสเรียนรู้ให้แก่ทุกคนทุกกลุ่มวัย

## 5. นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

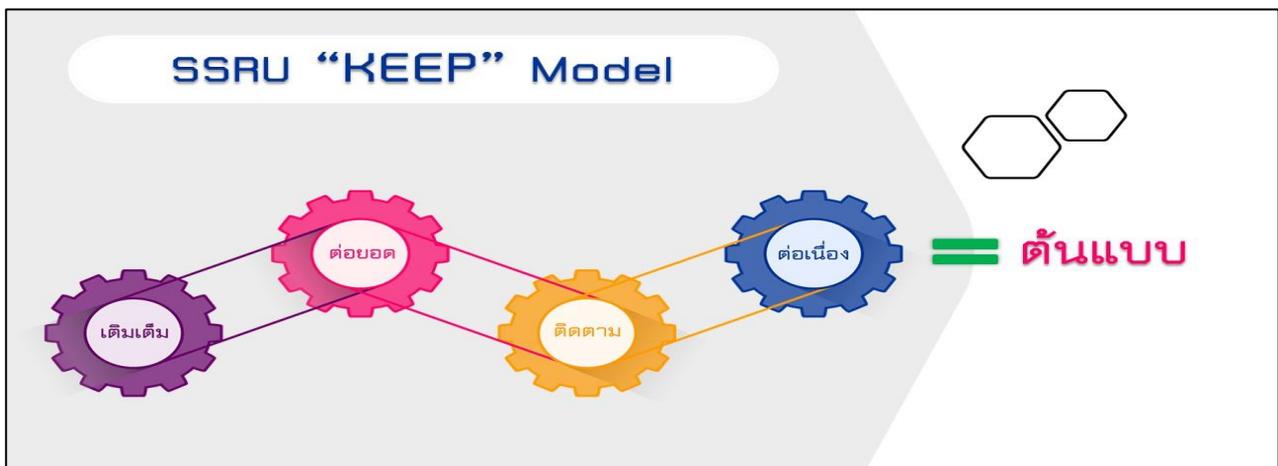
1.) ส่งเสริมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นสวนสุนันทา

2.) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย ค้นคว้า เพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม

3.) สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย (University Development Goals)

เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน เราก็ต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและทันต่อโลกอนาคต แต่สำหรับสิ่งที่ดีและมีคุณค่า เราต้องดำรงรักษา มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา คือ **SSRU “KEEP” Model** เพื่อมุ่งเติมเต็มในสิ่งที่ยังเดินไปไม่ถึง จุดหมายปลายทางและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต่อยอดทุนความรู้และทุนสังคมที่มีอยู่ ติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำกับติดตามระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ความเป็น “ต้นแบบ” ตามวิสัยทัศน์ 15 ปี เพราะนี่คือสิ่งที่ทรงคุณค่าที่จะต้องดูแลรักษาเอาไว้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 SSRU “KEEP” Model

จากรูปแบบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาด้วย **SSRU “KEEP” Model** มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนา **SSRU “SWITCH”** ในการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังนี้

- S : Sustainability** University which Grow Along with Society.  
มหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนที่พร้อมจะเติบโตกับสังคมยุคใหม่
- W : Aiming to be the World-Class** University.  
มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก
- I : University which Hold up to Administration and Academic Integrity** Principle.  
มหาวิทยาลัยที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ในเชิงการบริหารงานและวิชาการ
- T : Technology** Driven University in Both Administration and Academic Aspect.  
มหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- C : Capacity and Capability.**  
การทำงานอย่างเต็มกำลังและเต็มความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล
- H : Happy Workplace** University which has Scholarly Organization Atmosphere.  
มหาวิทยาลัยแห่งความผูกพันที่ล้อมรอบด้วยบรรยากาศของนักวิชาการ

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย SSRU “SWITCH” ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 SSRU “SWITCH”

### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ

โดยแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สามารถสรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และโครงการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และโครงการของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) จำแนกตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	จำนวน			
	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ	12	28	25	30
2) สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน	9	12	12	12
3) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ	6	8	7	7
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>49</b>

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา นำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สามารถสรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และโครงการ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และโครงการของแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำแนกตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	จำนวน			
	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ	12	28	25	30
2) สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติ เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน	9	12	12	12
3) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ	6	8	7	7
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>49</b>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวนทั้งสิ้น 1,614,676,500 บาท จำแนกเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 764,073,700 บาท และเงินนอกงบประมาณ จำนวน 850,602,800 บาท

มหาวิทยาลัยฯ ปรับประยุกต์ใช้แนวทางการจัดทำงานงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ ประกอบด้วย 2 แนวทาง ดังนี้

- 1) รายการค่าใช้จ่ายบุคลากร งบประมาณรายจ่ายจำนวนทั้งสิ้น 810,738,740 บาท จำแนกเป็น งบประมาณแผ่นดิน จำนวน 452,661,600 บาท และเงินนอกงบประมาณ จำนวน 358,077,140 บาท
- 2) ชับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย งบประมาณรายจ่ายจำนวนทั้งสิ้น 803,937,760 บาท จำแนกเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 311,412,100 บาท และเงินนอกงบประมาณ จำนวน 492,525,660 บาท รายละเอียดการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในแต่ละยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3 แสดงการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำแนกตามยุทธศาสตร์ และแหล่งงบประมาณ

รายการบุคลากรภาครัฐ/ยุทธศาสตร์	งบประมาณแผ่นดิน	เงินนอกงบประมาณ	รวมงบประมาณทั้งสิ้น
รายการบุคลากรภาครัฐ	452,661,600	358,077,140	810,738,740
1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ	268,984,000	451,378,760	720,362,760
2) สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติ เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน	42,428,100.00	15,222,000	57,650,100
3) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ	-	27,804,220	27,804,220
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>764,073,700</b>	<b>850,602,800</b>	<b>1,614,676,500</b>

มหาวิทยาลัย ได้นำการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย กลุ่ม 5 ผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ เกณฑ์ QS Ranking เพื่อเข้าสู่อันดับมหาวิทยาลัย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย (SWITCH) สู่อันดับเคลื่อนในแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่ม

มหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวนทั้งสิ้น 11 โครงการ จำแนกแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ มีโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวน 5 โครงการ คือ

1. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบริหารจัดการ
2. โครงการจัดการเรียนการสอนร่วมกับเครือข่ายและผู้ประกอบการ
3. โครงการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ
4. โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์
5. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตรร่วมกับเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืน มีโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวน 3 โครงการ คือ

1. โครงการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 500 (QS Ranking)
2. โครงการนำผลงานวิจัย นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
3. โครงการระดมทุนเพื่อการศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ มีโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวน 3 โครงการ คือ

1. โครงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U-Ranking)
2. โครงการจัดการศึกษาสำหรับนักศึกษาชาวต่างชาติ
3. โครงการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการต่างๆ เพื่อใช้ให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ จำนวน 17 แผน ดังนี้

1. แผนพัฒนาสาขาวิชาสู่เอตทัคคะ
2. แผนปฏิบัติการด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
3. แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนความสัมพันธ์กับเครือข่าย
  - ภายในประเทศ
  - ต่างประเทศ
4. แผนปฏิบัติการด้านการวิจัย
5. แผนปฏิบัติการด้านการบริการวิชาการ
6. แผนปฏิบัติการด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
7. แผนปฏิบัติการด้านการจัดหารายได้
8. แผนปฏิบัติการด้านการปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม
9. แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
10. แผนพัฒนาบุคลากร
11. แผนบริหารทรัพยากรบุคคล
12. แผนกลยุทธ์ทางการเงิน
13. แผนการจัดการความรู้
14. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
15. แผนปฏิบัติการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
16. แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
17. แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

#### 4) D: Drive **ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์**

มหาวิทยาลัยฯ มีการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2565 เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในการนำไปขับเคลื่อน

#### **การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ**

มหาวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน และไปในแนวทางเดียวกัน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัยคือวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยเอตทัคตะที่มีอัตลักษณ์ (Niche Guru University)” ที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ
2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นโครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่หน่วยงาน และระดับบุคคลในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนโครงการของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน
5. การจัดระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับ

## 5) E: Evaluation <sup>ขั้น</sup>ขั้นตอนการประเมินผล

มหาวิทยาลัยฯ ได้มีการถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่างๆ โดยการเสริมสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

### การติดตามและประเมินผล

มหาวิทยาลัยฯ ได้วางระบบที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่างๆ เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป ดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ

3. การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

4. การติดตามผลตามคำรับรองการปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีการกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลตนเองทุกเดือน และสรุปผลรายงานการปฏิบัติราชการรายไตรมาส

5. การพัฒนาและปรับปรุงกลไกเชื่อมโยงการประเมินผลงานรายบุคคลกับผลงานในระดับหน่วยงาน เพื่อเชื่อมโยงกับผลงานในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล



## สารบัญ

	หน้า
สารจากอธิการบดี	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
สารบัญ	พ
สารบัญภาพ	ภ
สารบัญตาราง	ย
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย	1
1.2 พื้นที่จัดการศึกษา	2
1.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	3
1.4 โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	4
1.5 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	5
1.5.1 ข้อมูลหลักสูตรที่เปิดสอน	5
1.5.2 ข้อมูลนักศึกษา	6
1.5.3 ข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษา	7
1.5.4 ข้อมูลการมีงานทำของบัณฑิต	7
1.5.5 ข้อมูลการทำงานตรงสาขาของบัณฑิต	8
1.5.6 ข้อมูลผลงานวิจัย	8
1.5.7 ข้อมูลการบริการวิชาการและวิชาชีพ	10
1.5.8 ข้อมูลการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	11
1.5.9 ข้อมูลบุคลากร	11
1.5.10 ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย	13
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)	15
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	16
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	16
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)	17
2.2 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	17
1. ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	18
2. ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	23
3. ประเด็นโอกาส (Opportunities)	25
4. ประเด็นภัยคุกคาม (Threats)	27

	หน้า
2.3 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	30
1. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน	30
2. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว	31
2.4 วิสัยทัศน์ (Vision)	33
2.5 จุดประสงค์ (Purpose)	33
2.6 พันธกิจ (Mission)	34
2.7 ภารกิจหลัก (Key result area)	34
2.8 เสาหลัก (Pillar)	34
2.9 วัฒนธรรม (Culture)	34
2.10 อัตลักษณ์ (Identity)	35
2.11 เอกลักษณ์ (Uniqueness)	35
2.12 ค่านิยมหลัก (Core Values)	35
2.13 แผนที่ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574)	37
2.14 นโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย (The Policy on University's Management and Development)	38
2.15 เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย (University Development Goals)	39
2.16 แผนผังเชื่อมโยงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติประเทศ	42
2.17 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)	43
<b>ส่วนที่ 3 แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566</b>	<b>49</b>
<b>ส่วนที่ 4 แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล</b>	<b>57</b>
4.1 การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ	57
4.2 การติดตามและประเมินผล	59
<b>ภาคผนวก</b>	<b>61</b>
1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	63
2. ประมวลภาพกิจกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	67

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ณ ปัจจุบัน	๖
ภาพที่ 2	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาหลังจัดจุดอ่อนและพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส	๗
ภาพที่ 3	SSRU “KEEP” Model	๘
ภาพที่ 4	SSRU “SWITCH”	๗
ภาพที่ 5	จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่ม	๖
ภาพที่ 6	ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย	1
ภาพที่ 7	พื้นที่จัดการศึกษา	2
ภาพที่ 8	โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	3
ภาพที่ 9	โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	4
ภาพที่ 10	หลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอน ปีการศึกษา 2565	5
ภาพที่ 11	จำนวนนักศึกษาคงอยู่ ปีการศึกษา 2561 – 2565	6
ภาพที่ 12	จำนวนนักศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2561 – 2565	6
ภาพที่ 13	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2560 – 2564	7
ภาพที่ 14	ร้อยละการมีงานทำของบัณฑิต ปีการศึกษา 2560 – 2564	7
ภาพที่ 15	ร้อยละการมีงานทำตรงสาขาวิชาของบัณฑิต ปีการศึกษา 2560 – 2564	8
ภาพที่ 16	ร้อยละอาจารย์ประจำที่มีผลงานวิจัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	8
ภาพที่ 17	จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	9
ภาพที่ 18	ร้อยละของคุณภาพผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	9
ภาพที่ 19	จำนวนโครงการบริการวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	10
ภาพที่ 20	จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	10
ภาพที่ 21	จำนวนโครงการและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการส่งเสริมด้านศิลปวัฒนธรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	11
ภาพที่ 22	สัดส่วนร้อยละบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุนวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	11
ภาพที่ 23	ร้อยละอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	12
ภาพที่ 24	ร้อยละอาจารย์ประจำที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	12
ภาพที่ 25	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	13

	หน้า
ภาพที่ 26 ผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	13
ภาพที่ 27 สวสนันทา 2030 ก้าวสู่ “มหาวิทยาลัยเอตทัคคะนานาชาติ”	15
ภาพที่ 28 แปลงแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี ไปสู่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	15
ภาพที่ 29 ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ (ABCDE Model)	16
ภาพที่ 30 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน	30
ภาพที่ 31 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว	33
ภาพที่ 32 แผนที่ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวสนันทา ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574)	37
ภาพที่ 33 SSRU “KEEP” Model	39
ภาพที่ 34 SSRU “SWITCH”	40
ภาพที่ 35 แผนผังเชื่อมโยงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติประเทศ	42
ภาพที่ 36 จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มของแต่ละยุทธศาสตร์	50
ภาพที่ 37 ตัวแบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วง	60

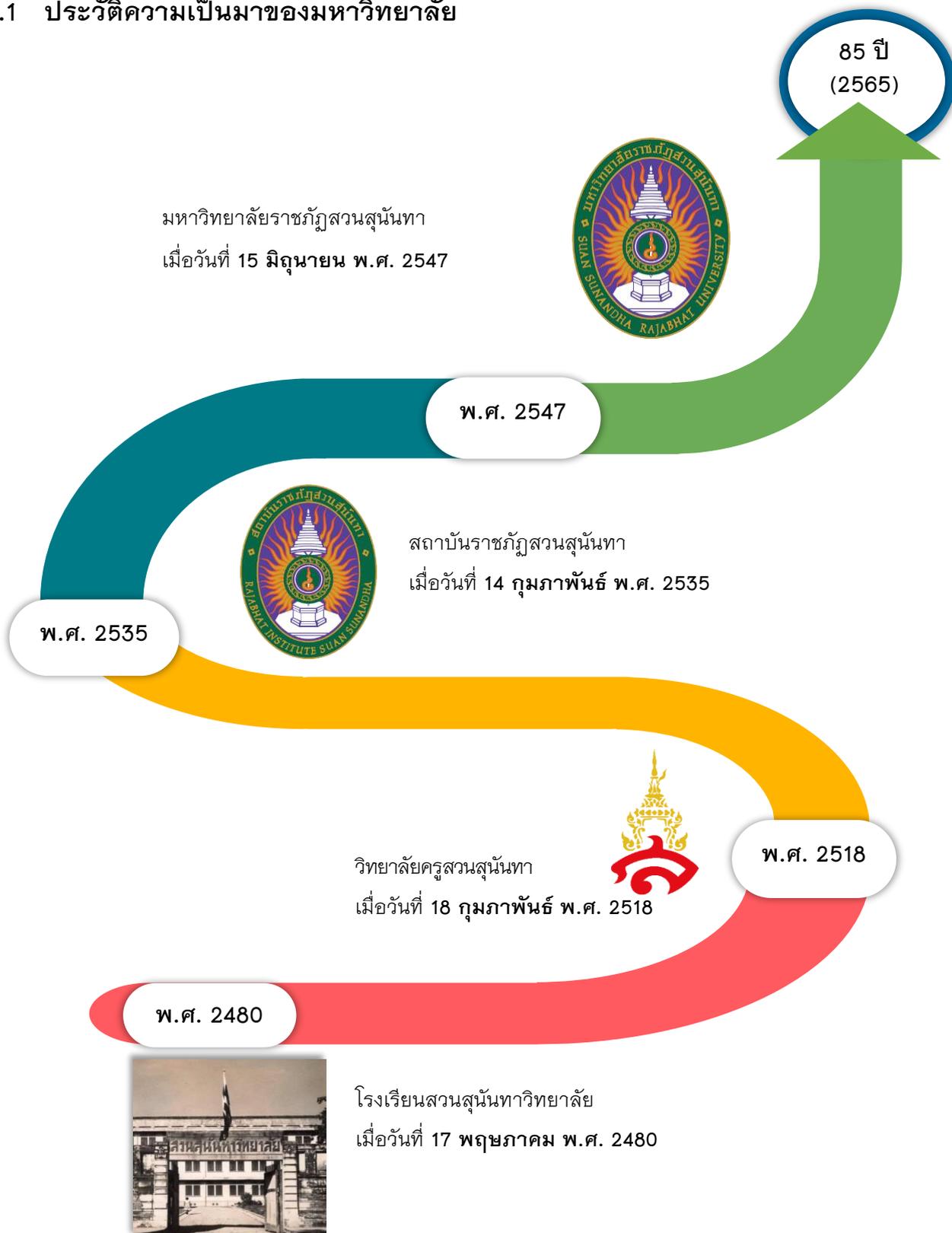
## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมของ แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 –2570) ในแต่ละยุทธศาสตร์	ท
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมของ แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ในแต่ละยุทธศาสตร์	ธ
ตารางที่ 3	แสดงการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำแนกตาม ยุทธศาสตร์และแหล่งงบประมาณ	น



## ส่วนที่ 1 บทนำ

### 1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 6 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย

## 1.2 พื้นที่จัดการศึกษา



วิทยาเขตนครปฐม  
พื้นที่ 275 ไร่ (27 หลักสูตร)

- วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- วิทยาลัยอุตสาหกรรมบริการ
- วิทยาลัยนิเทศศาสตร์
- วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง



ศูนย์การศึกษาจังหวัดอุดรธานี  
พื้นที่ 15 ไร่



ศูนย์การศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม  
พื้นที่ 80 ไร่ (8 หลักสูตร)

- วิทยาลัยสหเวชศาสตร์
- วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ  
(เฉพาะนศ. ชั้นปีที่ 1-2)

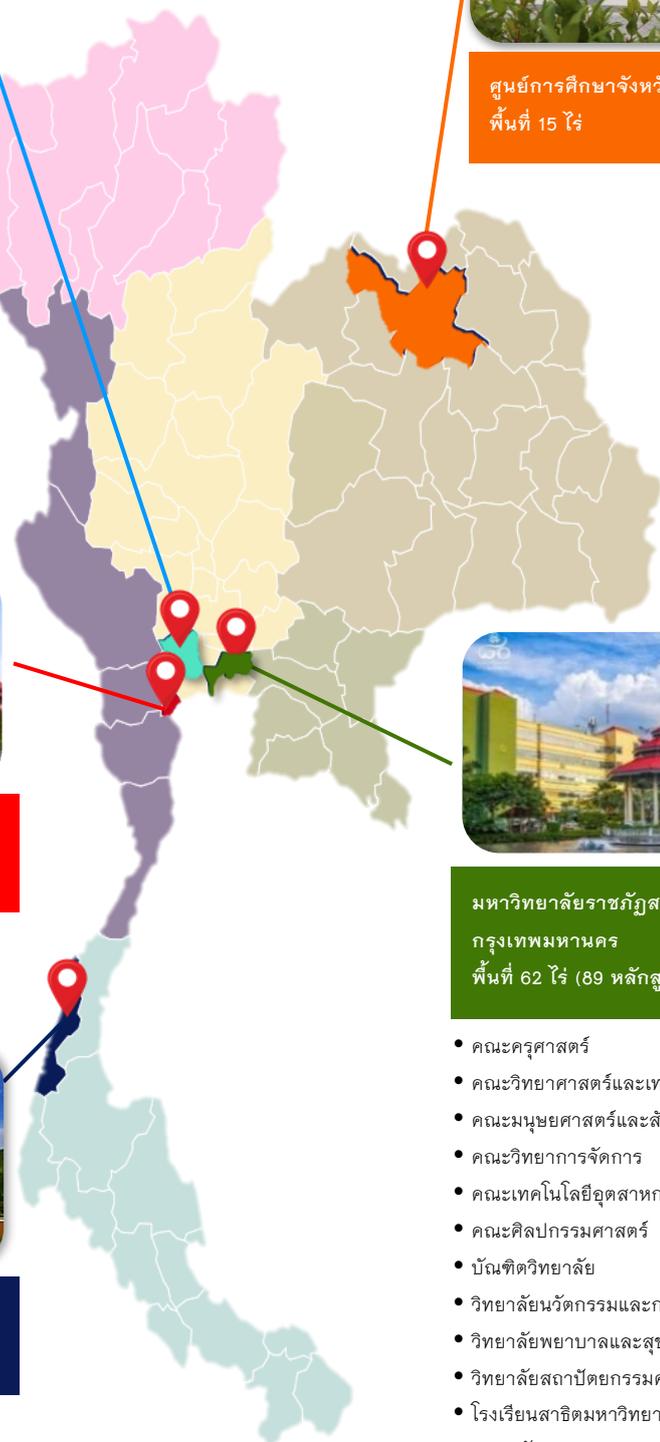


มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
กรุงเทพมหานคร  
พื้นที่ 62 ไร่ (89 หลักสูตร)

- คณะครุศาสตร์
- คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- คณะวิทยาการจัดการ
- คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- คณะศิลปกรรมศาสตร์
- บัณฑิตวิทยาลัย
- วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
- วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ
- วิทยาลัยสถาปัตยกรรมศาสตร์
- โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

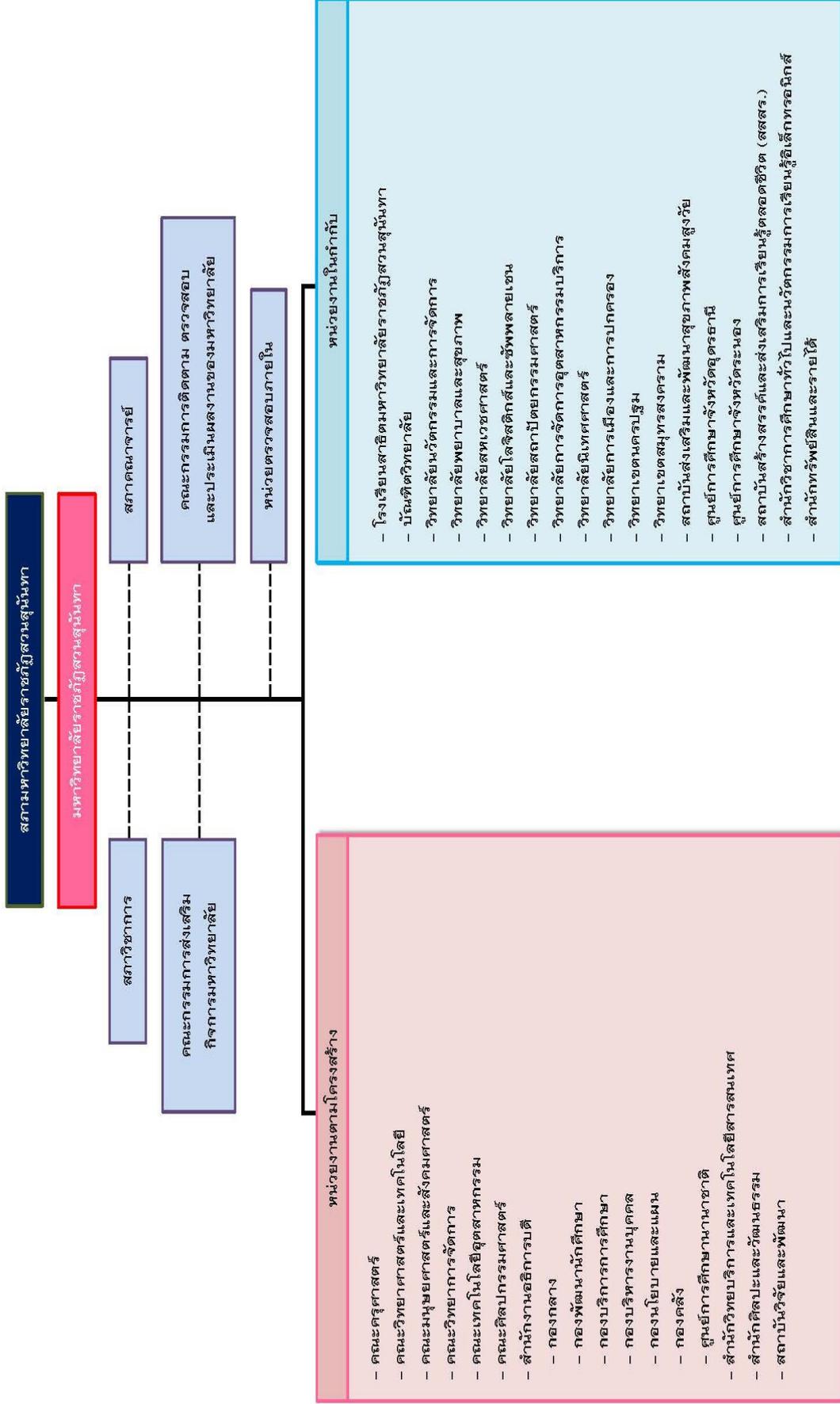


ศูนย์การศึกษาจังหวัดระนอง  
พื้นที่ 128 ไร่



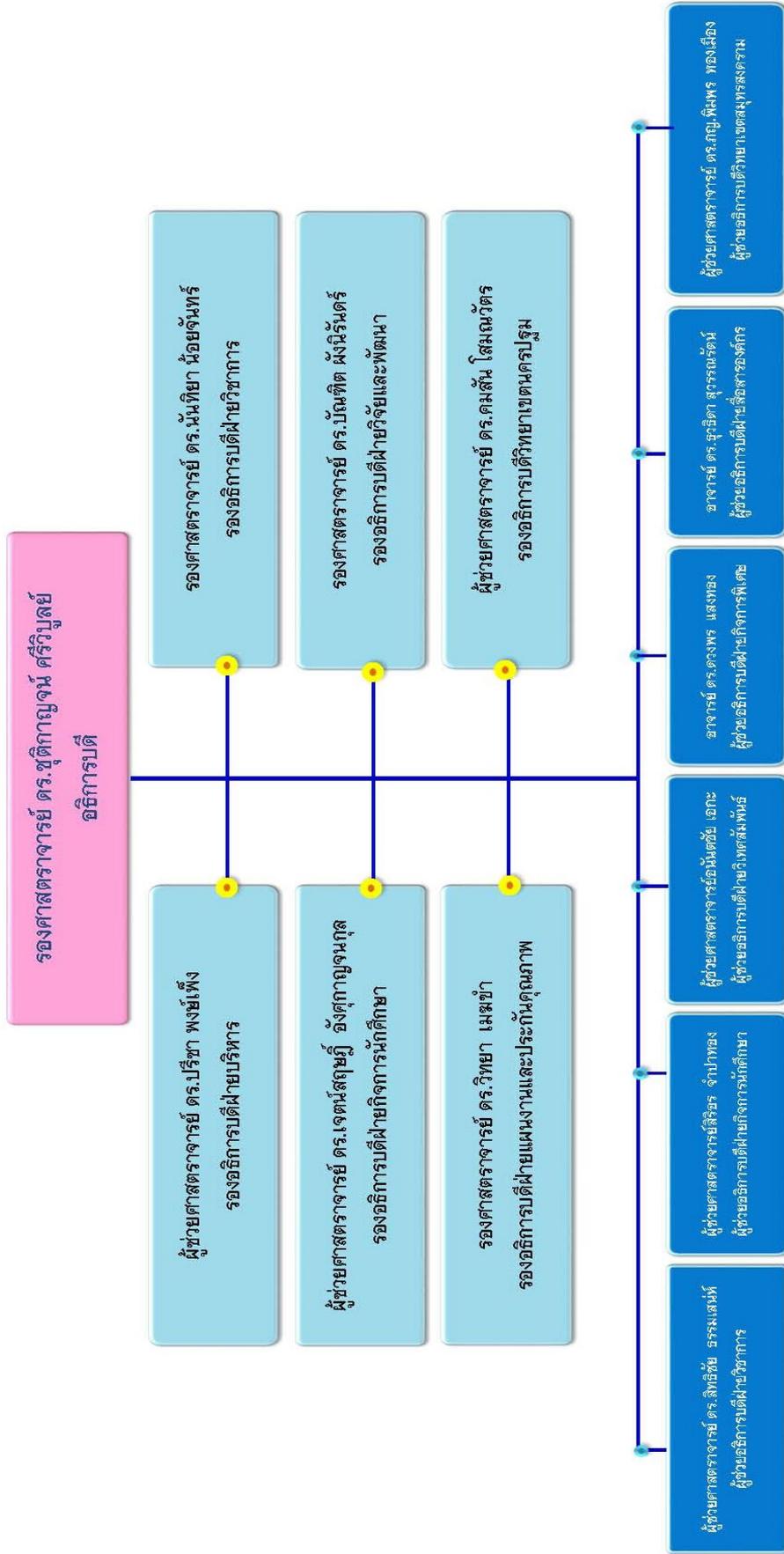
ภาพที่ 7 พื้นที่จัดการศึกษา

### 1.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



ภาพที่ 8 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### 1.4 โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



หมายเหตุ : การกำกับดูแลหน่วยงานให้เป็นไปตามคำสั่งมอบหมายจากอธิการบดี

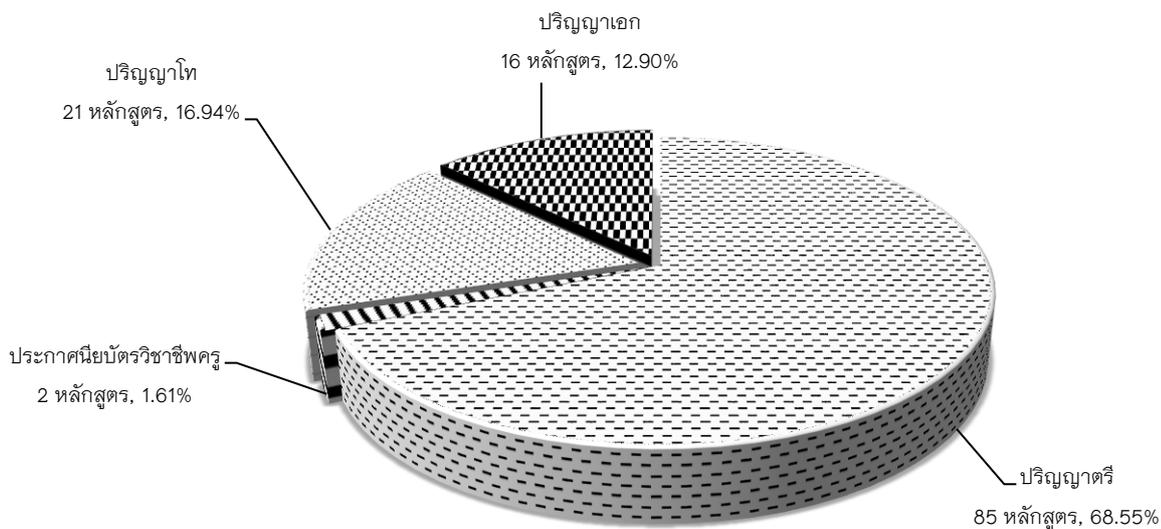
ภาพที่ 9 โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## 1.5 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

### 1.5.1 หลักสูตรที่จัดการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีหน่วยงานจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา จำนวน 16 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) คณะครุศาสตร์ 2) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) คณะวิทยาการจัดการ 5) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 6) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 7) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ 8) วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ 9) วิทยาลัยสหเวชศาสตร์ 10) วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน 11) วิทยาลัยสถาปัตยกรรมศาสตร์ 12) บัณฑิตวิทยาลัย 13) วิทยาลัยอุตสาหกรรมบริการ 14) วิทยาลัยนิเทศศาสตร์ 15) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง และ 16) ศูนย์การศึกษาจังหวัดอุดรธานี

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2565 จำนวนทั้งสิ้น 124 หลักสูตร (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2565) จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 85 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 68.55 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู จำนวน 2 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 1.61 ระดับปริญญาโท จำนวน 21 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 16.94 และระดับปริญญาเอก จำนวน 16 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 12.90 โดยสามารถแสดงหลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 10

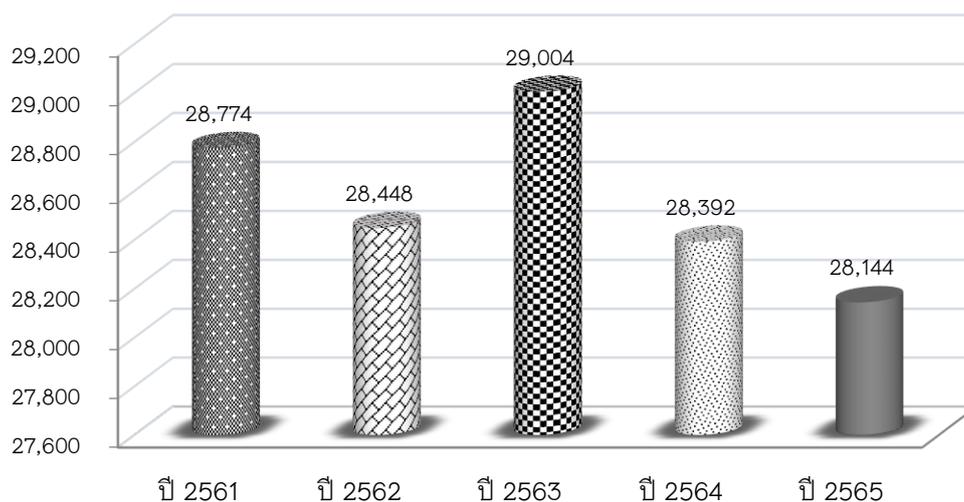


ภาพที่ 10 หลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอน ปีการศึกษา 2565

แหล่งข้อมูล : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

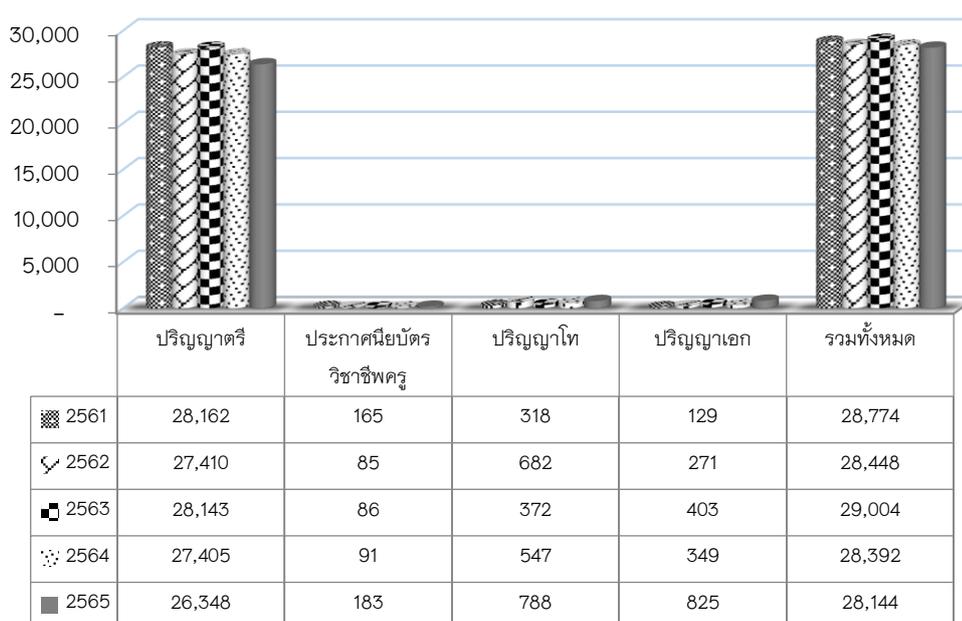
## 1.5.2 ข้อมูลนักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีนักศึกษาในปีการศึกษา 2565 จำนวนทั้งสิ้น 28,144 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2565) จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 26,348 คน คิดเป็นร้อยละ 93.62 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 0.65 ระดับปริญญาโท จำนวน 788 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 และระดับปริญญาเอก จำนวน 825 คน คิดเป็นร้อยละ 2.93 ทั้งนี้สามารถแสดงจำนวนนักศึกษาคงอยู่ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 จำนวนนักศึกษาคงอยู่ ปีการศึกษา 2561 – 2565  
แหล่งข้อมูล : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

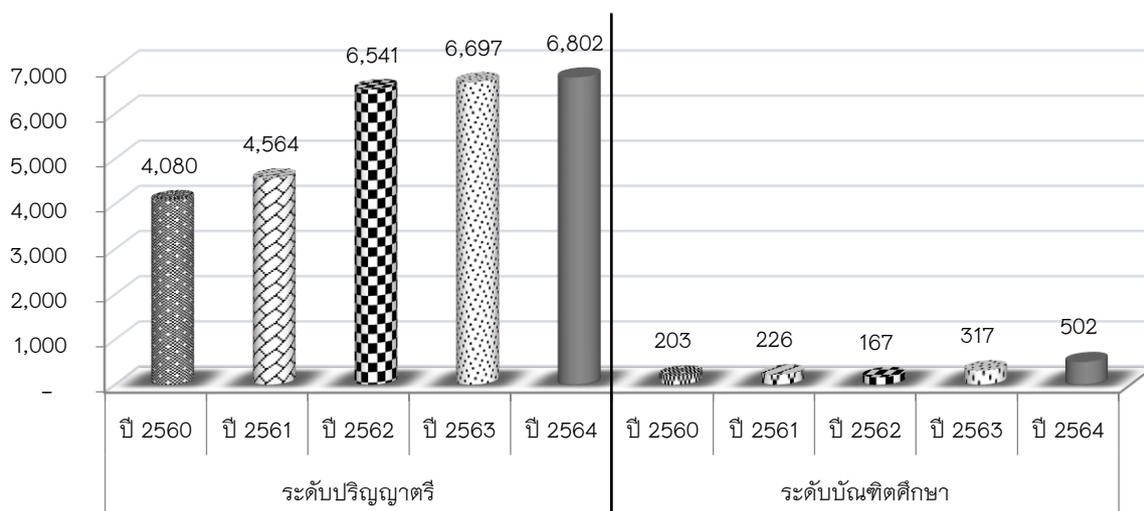
ทั้งนี้ จำแนกนักศึกษาตามระดับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 จำนวนนักศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2561 – 2565  
แหล่งข้อมูล : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

### 1.5.3 ข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษา

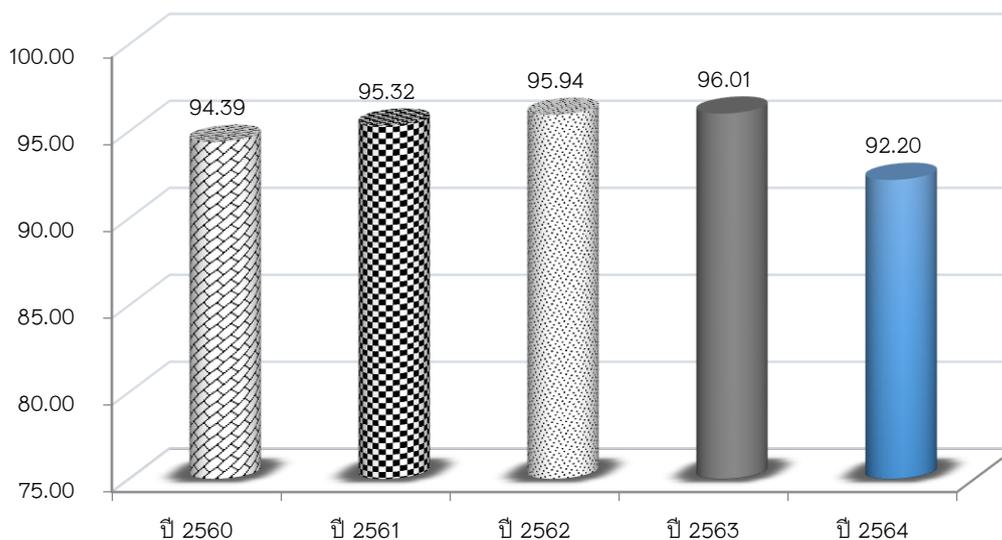
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2564 จำนวนทั้งสิ้น 7,304 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2565) จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 6,802 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 395 คน และระดับปริญญาเอก จำนวน 107 คน ทั้งนี้สามารถแสดงจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2564 เป็นกราฟดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2560 – 2564  
แหล่งข้อมูล : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

### 1.5.4 ข้อมูลการมีงานทำของบัณฑิต

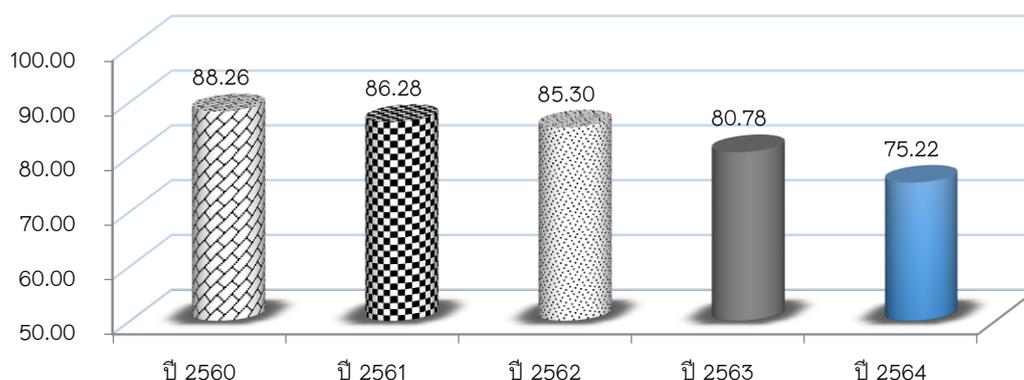
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สํารวจภาวะการณ์มีงานทำของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2563 ที่มืงงานทำภายในระยะเวลา 1 ปี พบว่า บัณฑิตมีงานทำร้อยละ 92.20 ทั้งนี้สามารถแสดงร้อยละการมีงานทำของบัณฑิต ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2564 เป็นกราฟดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ร้อยละการมีงานทำของบัณฑิต ปีการศึกษา 2560 – 2564  
แหล่งข้อมูล : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

### 1.5.5 ข้อมูลการทำงานตรงสาขาของบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สํารวจประเภทงานของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2563 ที่มีงานทำภายในระยะเวลา 1 ปี พบว่า บัณฑิตมีงานทำที่ตรงสาขาร้อยละ 75.22 สามารถแสดงร้อยละ การมีงานทำตรงสาขาของบัณฑิตตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2564 เป็นกราฟดังภาพที่ 15



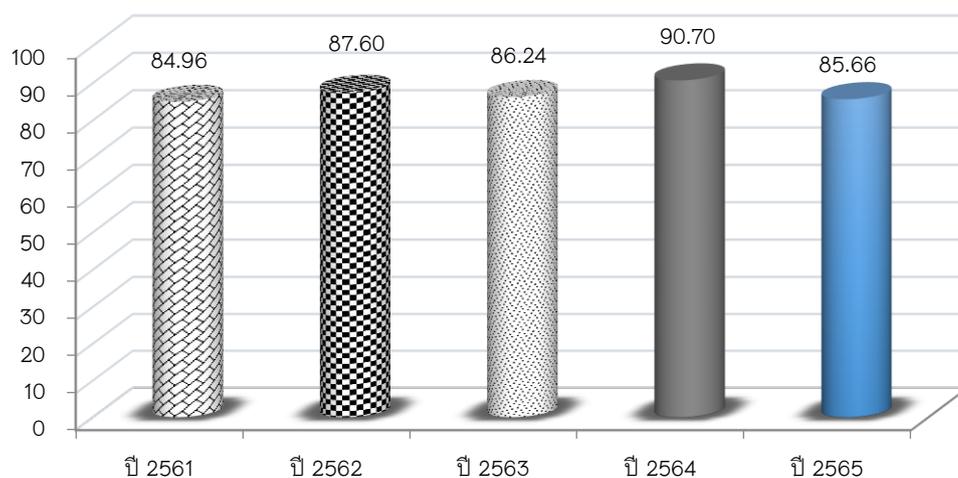
ภาพที่ 15 ร้อยละการมีงานทำตรงสาขาของบัณฑิต ปีการศึกษา 2560 – 2564  
แหล่งข้อมูล : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

### 1.5.6 ข้อมูลผลงานวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีการส่งเสริมและพัฒนาให้อาจารย์ประจำทำผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยผลการดำเนินงานสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้านดังนี้

#### 1) ด้านอาจารย์ประจำที่มีผลงานวิจัย

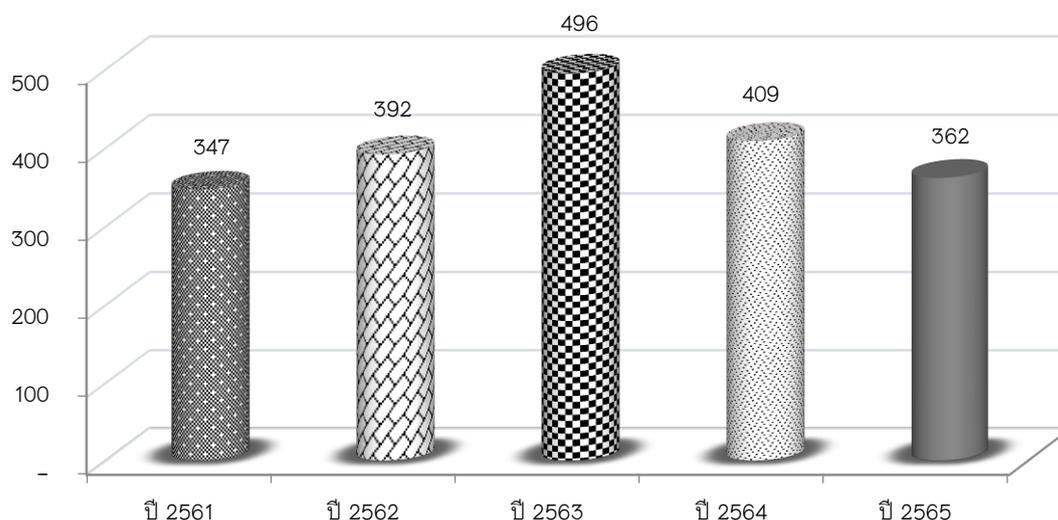
อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่มีผลงานวิจัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 765 คน คิดเป็นร้อยละ 85.66 จากจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด (ไม่นับรวมลาศึกษาต่อ) 893 คน ทั้งนี้สามารถแสดงร้อยละอาจารย์ประจำที่มีผลงานวิจัย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ร้อยละอาจารย์ประจำที่มีผลงานวิจัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561–2565 (ผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน)  
แหล่งข้อมูล : สถาบันวิจัยและพัฒนา

## 2) ด้านการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

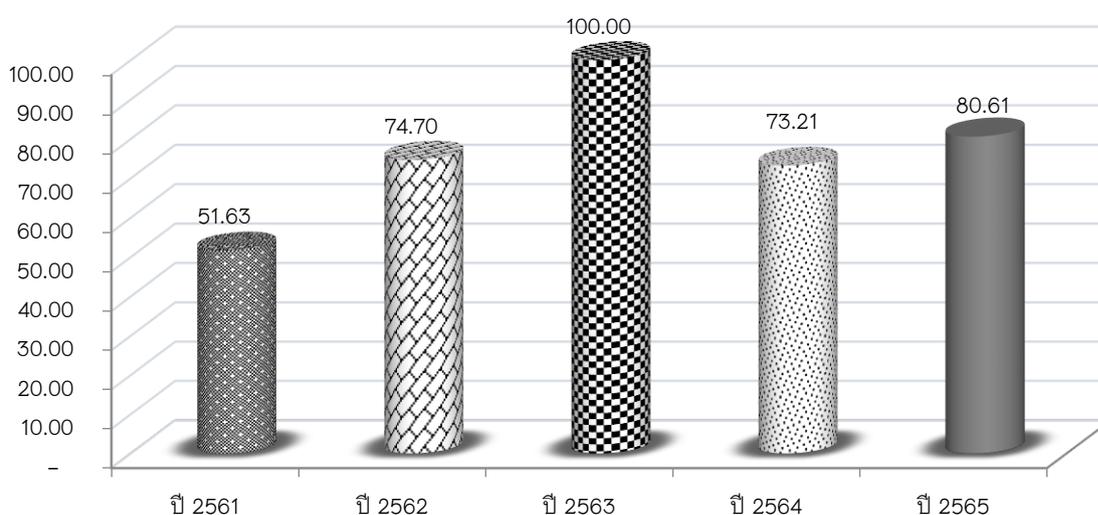
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 362 ผลงาน ทั้งนี้สามารถแสดงจำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565  
แหล่งข้อมูล : สถาบันวิจัยและพัฒนา

## 3) ด้านการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย

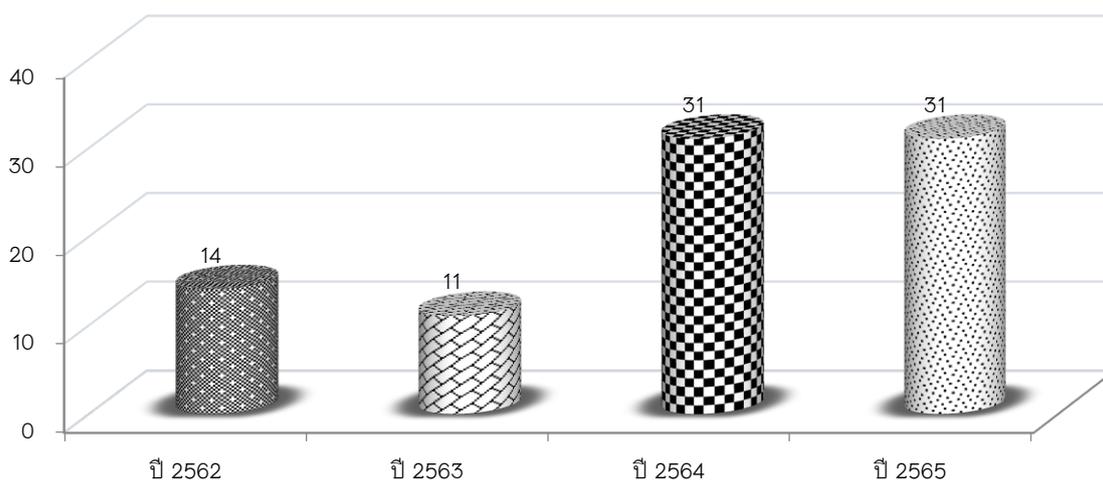
ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติมีคุณภาพต่อจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัยทั้งหมด (นับรวมลูกศิษษาต่อ) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 913 คน คิดเป็นร้อยละ 80.61 ทั้งนี้สามารถแสดงร้อยละของคุณภาพผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ร้อยละของคุณภาพผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565  
แหล่งข้อมูล : สถาบันวิจัยและพัฒนา

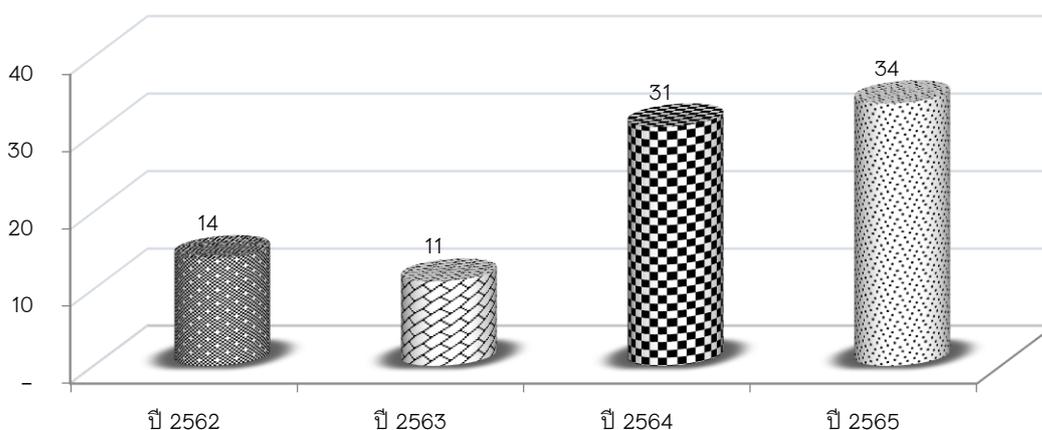
### 1.5.7 ข้อมูลการบริการวิชาการและวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีนโยบายส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ จัดโครงการบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนมีการสร้างแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยสร้างองค์ความรู้ให้กับชุมชนและสังคมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวนทั้งสิ้น 31 โครงการ ทั้งนี้สามารถแสดงจำนวนโครงการบริการวิชาการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 จำนวนโครงการบริการวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565  
แหล่งข้อมูล : สถาบันวิจัยและพัฒนา

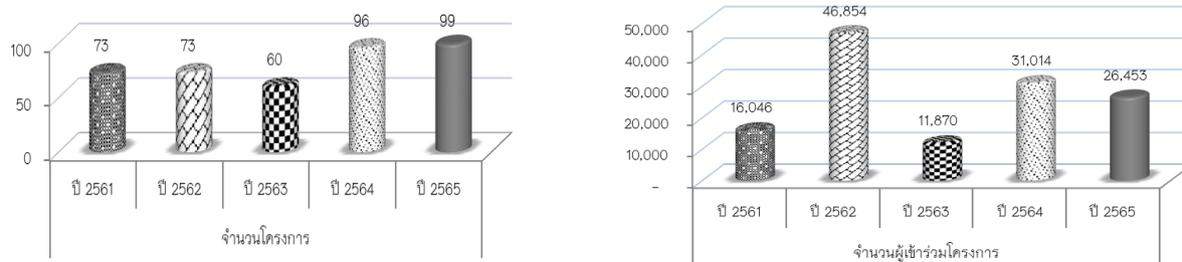
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา นำความรู้และประสบการณ์จากโครงการบริการวิชาการมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 34 โครงการ ทั้งนี้สามารถแสดงจำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและงานวิจัยตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565  
แหล่งข้อมูล : สถาบันวิจัยและพัฒนา

### 1.5.8 ข้อมูลการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดำเนินการจัดโครงการส่งเสริมการอนุรักษ์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 99 โครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวนทั้งสิ้น 26,453 คน ทั้งนี้สามารถแสดงจำนวนโครงการและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการอนุรักษ์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 21

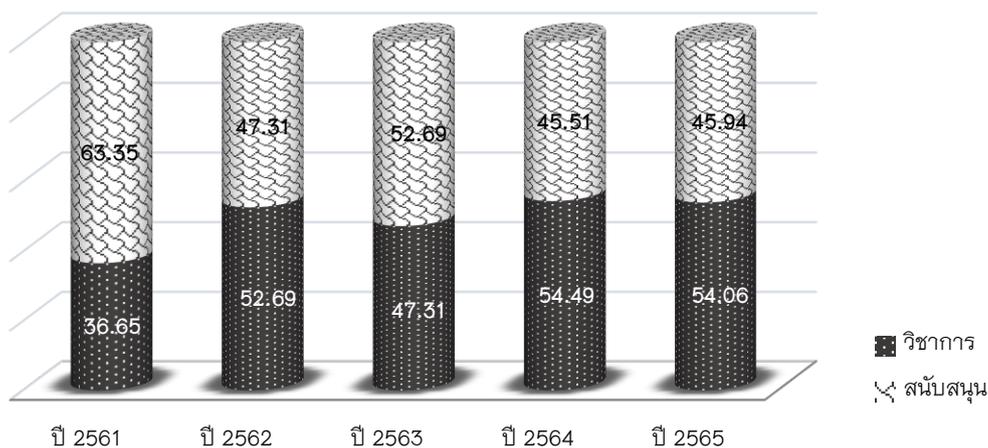


ภาพที่ 21 จำนวนโครงการและจำนวนผู้ร่วมเข้าร่วมโครงการส่งเสริมด้านศิลปวัฒนธรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565

แหล่งข้อมูล : สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

### 1.5.9 ข้อมูลบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวนทั้งสิ้น 1,689 คน จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 913 คน คิดเป็นร้อยละ 54.06 และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 776 คน คิดเป็นร้อยละ 45.94 ทั้งนี้สามารถแสดงสัดส่วนร้อยละบุคลากรสายวิชาการต่อบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 22

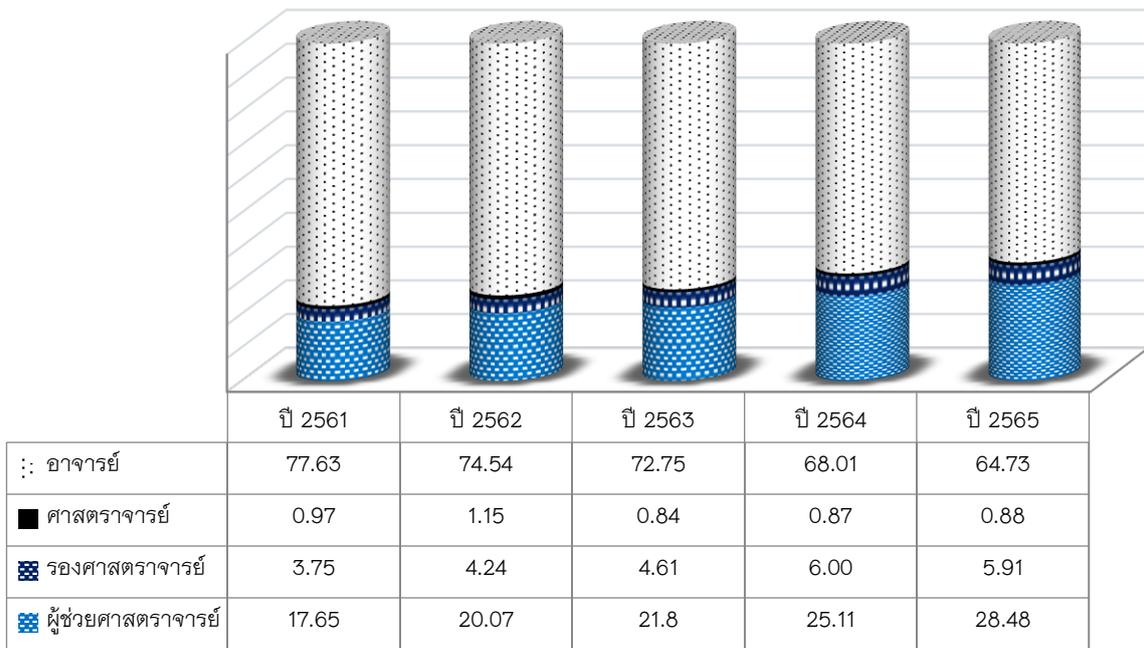


ภาพที่ 22 สัดส่วนร้อยละบุคลากรสายวิชาการต่อบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565

แหล่งข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

#### 1) บุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

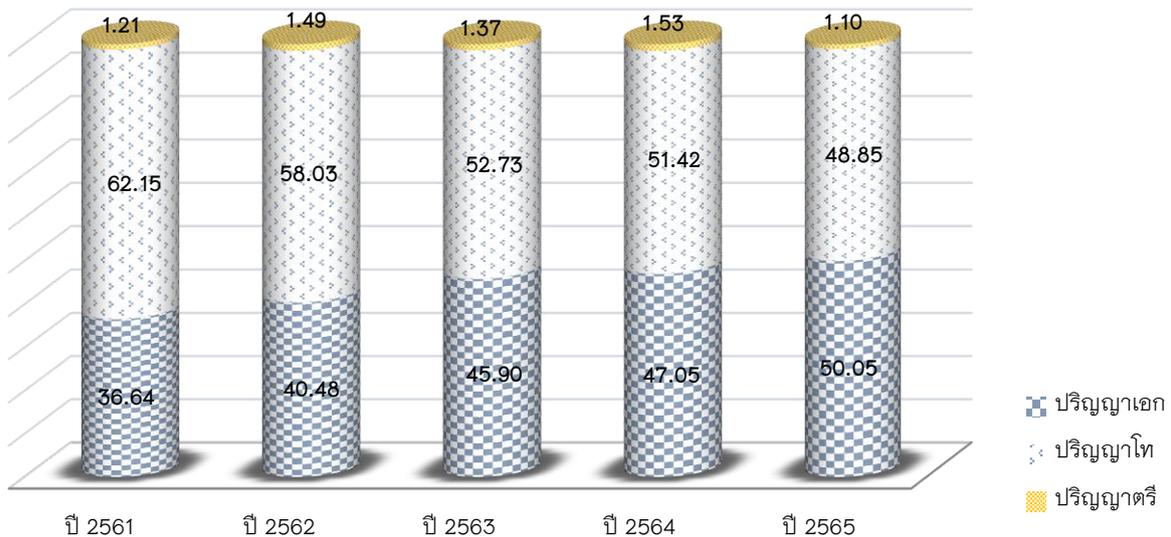
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 35.27 จำแนกเป็นศาสตราจารย์ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 รองศาสตราจารย์ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.77 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 80.75 ทั้งนี้สามารถแสดงร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ร้อยละอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565  
แหล่งข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

## 2) บุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

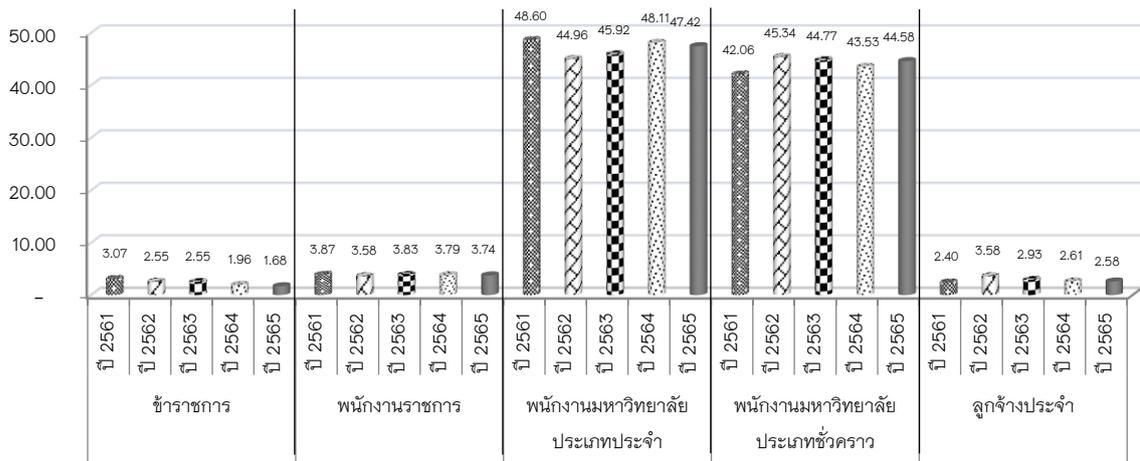
อาจารย์ประจำที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาเอกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 457 คน จากอาจารย์ประจำจำนวนทั้งหมด 913 คน คิดเป็นร้อยละ 50.05 ทั้งนี้สามารถแสดงร้อยละอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 ร้อยละอาจารย์ประจำที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาเอก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565  
แหล่งข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

### 3) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

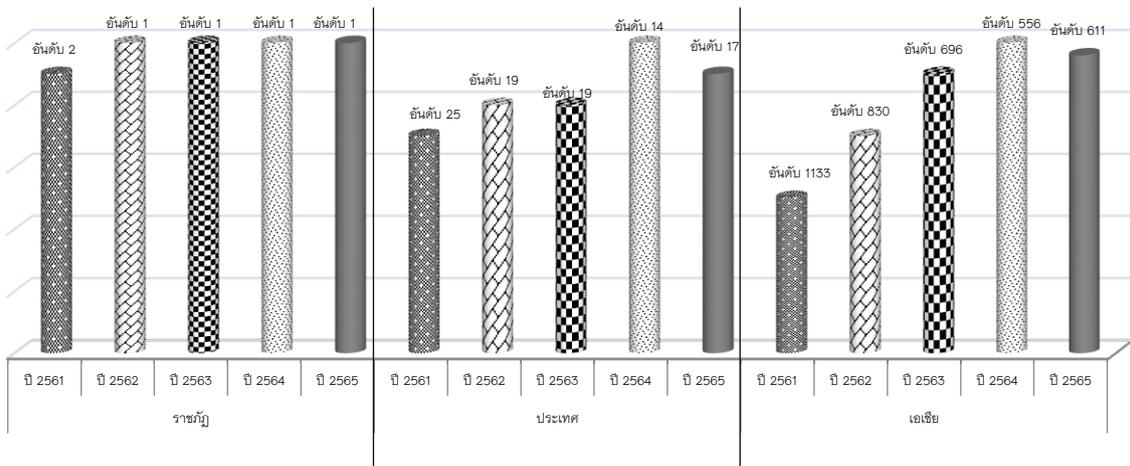
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวนทั้งสิ้น 776 คน จำแนกเป็นข้าราชการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 1.68 พนักงานราชการ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 3.74 พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ จำนวน 368 คน คิดเป็นร้อยละ 47.42 พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชั่วคราว จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 44.59 และลูกจ้างประจำ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 2.58 ทั้งนี้สามารถแสดงร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำแนกตามประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565  
แหล่งข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

### 1.5.10 ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย

ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย จาก Webometrics Ranking of World University ประเทศสเปน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้รับการจัดอันดับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ให้เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 มหาวิทยาลัยอันดับที่ 17 ของประเทศ และมหาวิทยาลัยอันดับที่ 611 ของเอเชีย ทั้งนี้สามารถแสดงการจัดอันดับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นกราฟดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 ผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565  
แหล่งข้อมูล : <http://www.webometrics.info/en/asia/thailand>



## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

### และแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574) โดยศึกษาสภาพแวดล้อมด้านการศึกษาของประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทุกช่วงระยะเวลาของการพัฒนาประเทศที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเสนอยุทธศาสตร์และกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อเป็นแผนชี้้นำการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแปลงไปสู่การปฏิบัติในแผนระยะ 5 ปี และแต่ละปีต่อไป

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้กำหนดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574) แบ่งเป็น 3 ช่วงๆ ละ 5 ปี สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 27



เอตทัคคะ คือ “ชั้นครู”หรือ “ปรมาจารย์” (Guru) หมายถึง บุคลากรและผลผลิตของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพสูงระดับชั้นครู หรือ ปรมาจารย์

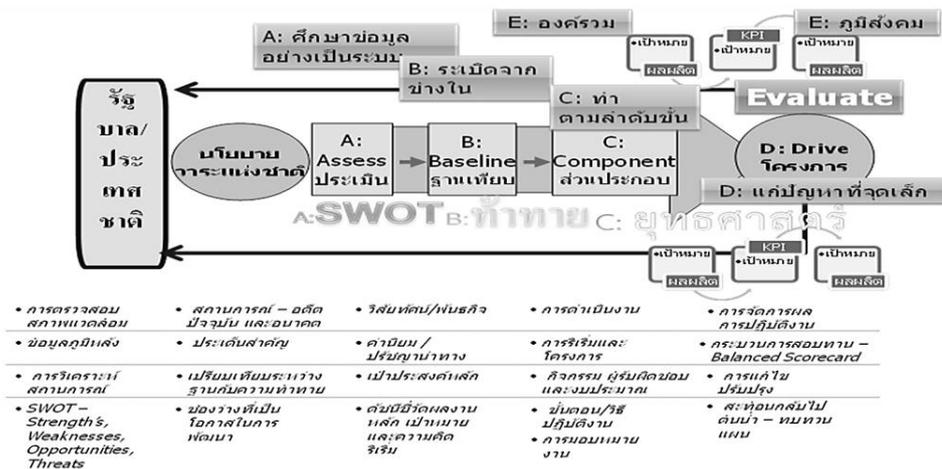
ภาพที่ 27 สวนสุนันทา 2030 ก้าวสู่ “มหาวิทยาลัยเอตทัคคะนานาชาติ”

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีแนวทางในการนำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574) แปลงเป็นแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 แปลงแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี ไปสู่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

สืบเนื่องจากที่สภาพแวดล้อมแวดล้อมด้านการศึกษาของไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทุกช่วงเวลาของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จึงได้วิเคราะห์โดยอาศัยตัวแบบ “ABCDE” เป็นแนวทางสำหรับการคิด และการดำเนินการ ได้แก่ การตรวจสอบ (Assessment) เส้นฐาน (Baseline) องค์ประกอบ (Components) ลงสู่ความชัดเจน (Down to Specifics) และการประเมิน (Evaluate) ตามที่ได้แสดง ดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ (ABCDE Model)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ดำเนินการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยจากผู้บริหารทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน ได้แก่ ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S) ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W) ประเด็นโอกาส (Opportunities : O) และประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T) โดยมีการประเมินประเด็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อวิเคราะห์หาตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ณ ปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะได้ปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ โดยการลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน และพลิกวิกฤติเป็นโอกาสในประเด็นที่เป็นภัยคุกคามมีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) มีแนวปฏิบัติในแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลักการ 7-S Model ของ McKinsey สามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

- Structure (โครงสร้าง) มีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างการจัดองค์กรในระดับต่างๆ เหมาะสมดีหรือไม่
- Strategy (กลยุทธ์) มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้หรือไม่
- System (ระบบ) ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง
- Skill (ความชำนาญ) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
- Staff (บุคลากร) บุคลากรมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
- Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่
- Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์กรมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งหรืออ่อนแอ

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์เพื่อระบุสถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PEST Model สามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

- P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- E-Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- S-Social เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### 2.2 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยฯ ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน ระหว่างวันที่ 1 -20 มีนาคม 2565 จำนวน 996 คน โดยมีผู้บริหารที่ประเมินสถานภาพในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย จำนวน 140 คน จากจำนวนผู้บริหารทั้งหมด 144 คน เป็นผู้ประเมินเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการให้น้ำหนักความสำคัญของประเด็นตามคะแนน 10 ไปถึงคะแนน 1 จำนวน 10 ประเด็น โดยสามารถสรุปประเด็นปัจจัยที่มีความสำคัญ 10 ลำดับแรกในแต่ละด้านที่ผู้บริหารได้ประเมิน ดังนี้

1. ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S) ทั้งหมด 17 ประเด็น คำนวณน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็น มีดังนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
S1	499	<p>มีแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีและประจำปีที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน</li> <li>- ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา</li> <li>- แผนกลยุทธ์ทางการเงิน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์คล่องตัว</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรได้รับทราบทุกระดับ</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน การแข่งขัน ตลาดแรงงาน นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนโลก</li> <li>- มีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก</li> </ul>
S2	395	<p>มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง เป็นที่สนใจของนักศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 จำนวน 15 สมัย จากการจัดอันดับของ Webometrics Ranking of the World ส่งผลต่อภาพลักษณ์ทำให้มีผู้สนใจเข้าศึกษาต่อสูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> <li>- เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงด้านการผลิตครู และด้านนาฏศิลป์ ทำให้มีจำนวนนักศึกษาที่มาสวมครศึกษาต่อด้านครูและด้านนาฏศิลป์เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา</li> <li>- มีนักศึกษาที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น</li> <li>- การได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 เป็นการเพิ่มโอกาสในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ เช่น การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยและบริการวิชาการได้มากขึ้น</li> <li>- มีชื่อเสียงจากศิษย์เก่า เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง</li> <li>- ชื่อเสียงที่ยาวนานเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม</li> </ul>
S3	272	<p>ผู้บริหารและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ท้าทาย และร่วมรับผิดชอบผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ท้าทายในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้</li> <li>- มีทีมผู้บริหารรับผิดชอบร่วมกันผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับ</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรทุกระดับศรัทธาและเข้าใจต่อความมุ่งมั่นของคณะผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ของท่านอธิการบดี ที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เท้าทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก</li> <li>- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและตอบสนองแผนพัฒนาประเทศ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ชาติ และมีการถ่ายทอดไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- มหาวิทยาลัยฯ มีระบบและกลไกการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง และได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากบุคลากรทุกภาคส่วน</li> <li>- มีการทำงานเชิงรุก และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย</li> <li>- พัฒนาการบริหารองค์กรและสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมในหลายมิติ</li> </ul>
S4	239	<p>มีหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรหลากหลาย</li> <li>- มีระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Knowledge Management Blended learning : SSRU Model for General Education Subjects) ที่ดีผ่านทางรายวิชาศึกษาทั่วไป นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และมีความสุข</li> <li>- มีการกำหนดเกณฑ์เพื่อคัดเลือกสาขาวิชาเอตทัคคะของคณะและของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และมีระบบและกลไกในการส่งเสริมสนับสนุนให้หลักสูตรที่เป็นเอตทัคคะได้มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- การเปิดหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ จะส่งผลต่อยอดนักศึกษาและภาวะการมีงานทำ</li> <li>- มีความรู้รอบตัว ความสามารถแบบผสมผสานและหลากหลาย (Multifunction)</li> <li>- คุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการทำงานนำไปสู่การเป็นที่ประจักษ์ต่อองค์กร หน่วยงานต่างๆ ที่เป็นผู้ใช้บัณฑิต รับทราบถึงคุณภาพของการให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ</li> </ul>
S5	231	<p>มหาวิทยาลัยมีประวัติศาสตร์ ภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์ที่โดดเด่นทางศิลปวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะด้านอาคารสถานที่ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวังเก่าสวนสุนันทา เป็นภาพลักษณ์ (Branding) ที่ดี</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		<p>ขององค์การช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ จัดจาง่าย สร้างความไว้วางใจและเกิดความร่วมมือจากองค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นจุดขายของมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ที่โดดเด่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นสถานศึกษาเก่าแก่ มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม และชุมชน</li> <li>- เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรมของเกาะรัตนโกสินทร์ที่สำคัญ</li> <li>- มีกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่หลากหลายให้กับคณาจารย์ นักศึกษา บุคลากรทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยได้เข้าร่วม</li> <li>- สร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน/องค์กรระดับชาติมากขึ้น</li> <li>- บุคลากรทุกระดับ เข้าใจอัตลักษณ์ เอกลักษณ์และประวัติศาสตร์ของสถาบัน ล้วนมีความภาคภูมิใจในความ "เป็นวัง" ที่เน้นภาพลักษณ์ ทักษะและบุคลิกภาพของประชาคมมหาวิทยาลัยในทุกๆระดับและทุกกลุ่ม</li> <li>- เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในแขนงต่างๆ ที่อ้างอิงพื้นฐานเอกลักษณ์วัฒนธรรมไทย</li> </ul>
S6	211	<p>มีทำเล ความพร้อมด้านสถานที่ และบรรยากาศภูมิทัศน์ที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน</li> <li>- มีบรรยากาศ และภูมิทัศน์ที่ดี เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาและบุคลากร</li> <li>- การมีศูนย์การศึกษาภายนอกเป็นโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและประเทศใกล้เคียงเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในระดับใหญ่ขึ้น</li> <li>- มหาวิทยาลัยฯ ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ที่มีระบบคมนาคมที่หลากหลาย ทำให้นักศึกษาเดินทางมาเรียนอย่างสะดวก</li> <li>- เน้นเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ความเป็นไทยที่ยังคงคลาสสิกและโมเดิร์น</li> <li>- วิทยาเขตสมุทรสงคราม เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวในจังหวัด จึงเป็นโอกาสที่นักเรียนในพื้นที่หรือพื้นที่ใกล้เคียงสนใจเข้ามาศึกษา</li> </ul>
S7	197	<p>มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในภารกิจด้านการวิจัย ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการของชุมชน สร้างชื่อเสียงสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานวิจัย ส่งผลให้มีผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ที่มีการนำเสนอในเวทีวิชาการในระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เผยแพร่ผลงานวิจัยมากขึ้นทั้งจำนวนและคุณภาพ รวมทั้งมีจำนวนสิทธิบัตรเพิ่มมากขึ้น</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		- อาจารย์และนักศึกษามีผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลในเวทีระดับนานาชาติ
S8	133	มหาวิทยาลัยส่งเสริม และสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและนักศึกษาได้เข้าร่วมแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติเป็นจำนวนมาก</li> <li>- มีความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่จะพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน</li> <li>- มีการกำหนดนโยบายให้คณะ/วิทยาลัยต้องมีการสร้างเครือข่ายและให้มีส่วนร่วมกับพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และมีการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การมี MOU กับหน่วยงานภายนอกช่วยสนับสนุนการพัฒนาด้านต่างๆ</li> <li>- มหาวิทยาลัยมีการประสานกับกองทุนหมู่บ้านทั่วประเทศ เพิ่มโอกาสพัฒนาความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งท้องถิ่นได้สมบูรณ์และโอกาสในการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่นทั่วไทย</li> </ul>
S9	112	อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ มีคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความชำนาญเฉพาะทาง</li> <li>- คณาจารย์มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่จบการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่างๆ ที่มีการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- มีระบบและกลไกส่งเสริมให้อาจารย์ทำผลงานเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> </ul>
S10	111	บุคลากรมีคุณภาพ ทุ่มเท และสามัคคี <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทั้งระดับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่าง ชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยดีขึ้น</li> <li>- บุคลากรปฏิบัติงานด้วยใจรัก และทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น</li> <li>- บุคลากรมีความเข้าใจในธรรมชาติความต้องการของนักศึกษา ทำให้การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่จัดขึ้น ได้รับความสนใจจากนักศึกษาเป็นจำนวนมาก</li> <li>- ระบบการประเมินบุคลากรที่เปิดโอกาสให้เลือกตามความถนัด/เชี่ยวชาญ</li> <li>- ประกาศกองทุนพัฒนาบุคลากรด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานวิจัย มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศเกิดความชัดเจนในการทำงานในระดับสากลมากขึ้น</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดแข็ง
		- มีระบบการทำงานและการประเมินผลการทำงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานขั้นสูง
S11	66	มหาวิทยาลัยมีผลงานบริการวิชาการที่สามารถพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการพึ่งพาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม จนเกิดเป็นศูนย์การเรียนรู้ในพื้นที่ชุมชนต่างๆ เป็นที่ชื่นชมของชุมชน และมีอาจารย์ที่ทำงานบริการวิชาการนี้สามารถขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการจากผลงานรับใช้ชุมชนเป็นตัวอย่างให้อาจารย์รุ่นใหม่สนใจเข้ามาทำงานรับใช้ชุมชนมากขึ้น
S12	48	มีกระบวนการพัฒนานักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีคุณภาพตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา - มีการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้มีอัตลักษณ์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด - ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามอัตลักษณ์ และคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์ ส่งผลให้บัณฑิตมีงานทำภายใน 1 ปี และผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจมากขึ้น - ความสามารถเฉพาะทาง
S13	48	มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทำให้บุคลากรสามารถทราบข่าวและความเคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัยได้รวดเร็ว
S14	42	มีระบบการพัฒนาศูนย์บุคลากรที่ดี - ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ทำให้ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น - เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
S15	41	มหาวิทยาลัยมีการปรับการเรียนการสอน การทำงานเน้นการ online ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น - มหาวิทยาลัยมีโอกาสขยายคอร์สแบบ non-degree สู่ทุกกลุ่มอายุ - มหาวิทยาลัยมีระบบ Credit bank สร้างโอกาสในการเปลี่ยนผู้สนใจเรียนแบบ non-degree สู่แบบ degree
S16	36	นักศึกษามีการทำงานวิจัยและเผยแพร่ผลงานมากขึ้น - มีการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาในการทำงานวิจัย เพื่อเผยแพร่งานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติ - นักศึกษามีผลงานวิจัยเผยแพร่ระดับชาติมากขึ้น
S17	10	มหาวิทยาลัยฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานการทดสอบภาษาอังกฤษและมีพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2. ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W) ทั้งหมด 13 ประเด็น คำนวณน้ำหนักคะแนนความสำคัญ  
ของประเด็น มีดังนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดอ่อน
W1	234	การประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งภายในและภายนอกยังไม่ต่อเนื่อง - การประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้วยกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน / ภาพรวมในการสื่อสารของแต่ละคณะไม่มี CI เดียวกัน และขาดความ Consistency
W2	198	มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ - ระบบข้อมูล สารสนเทศ การค้นคว้าข้อมูล เทคโนโลยี และออนไลน์ มีข้อจำกัด - การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศภายในไม่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันก่อให้เกิดความซับซ้อนในการบันทึกข้อมูล - ระบบอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยยังไม่เอื้ออำนวยต่อการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว - ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ - ความทันสมัยของเครื่องมือ อุปกรณ์และโปรแกรมต้องปรับเปลี่ยนระบบให้ทันความต้องการ เกิดการใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง - เทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้อุปกรณ์ที่ใช้งานในปัจจุบัน ไม่สามารถรองรับการทำงานของโปรแกรมรุ่นใหม่และภัยคุกคามต่างๆ ที่มาพร้อมกัน - ผู้ใช้งานยังมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ ทำให้มีการใช้งานอุปกรณ์อย่างผิดวิธีส่งผลให้ชำรุด หรือไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ
W3	177	บุคลากรบางสาขาไม่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะความสามารถทางภาษาอังกฤษ - บุคลากรมีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจน้อยในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การคลังและพัสดุ - บุคลากรบางส่วนมีทักษะในด้านภาษาต่างประเทศอยู่ในระดับน้อย - การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน - ทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษของเจ้าหน้าที่กับอาจารย์ชาวต่างชาติยังมีอยู่น้อย
W4	173	มหาวิทยาลัยยังมีหลักสูตรระยะสั้นสำหรับการ Reskill หรือ Upskill น้อย
W5	140	การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย - การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมยังมีน้อย ทำให้ได้รับทุนอุดหนุนจากเอกชนมีน้อยด้วย

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นจุดอ่อน
		- การนำผลงานวิจัยไปสู่การจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญามีน้อยและต้องใช้ระยะเวลานาน
W6	122	มหาวิทยาลัยฯ มีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและอุตสาหกรรมมูลค่าสูงยังน้อยอยู่ - การพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการยังมีน้อย
W7	115	การปรับตัวของบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยังต้องได้รับการพัฒนา เช่น COVID-19 บุคลากรสายวิชาการไม่เชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์การสอนระบบออนไลน์ - ขาดครุภัณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย
W8	111	การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันขาดความต่อเนื่อง และยังไม่มีความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม - ผู้ประกอบการหรือศิษย์เก่าให้ทุนการสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษายังมีน้อย - การสร้างความร่วมมือกับภาคต่างๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยต่อเนื่อง - ระบบการบูรณาการร่วมกับ มหาวิทยาลัยอื่นๆ ยังมีน้อย
W9	90	มหาวิทยาลัยฯ ยังไม่มีหลักสูตรที่ผ่านการรับรองระดับนานาชาติ - มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติน้อย - อาจารย์ชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเกี่ยวกับหลักสูตรที่เปิดสอนยังมีน้อย - มีจำนวนหลักสูตรมากเกินไป และมีการเปิดในศาสตร์เดียวกันใกล้ๆ กัน - ขาดหลักสูตรที่มีความชัดเจน ชำนาญ เชี่ยวชาญ
W10	79	กฎระเบียบบางอย่างล้าหลัง ต้องปรับให้ทันสมัย
W11	70	กระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรม ยังไม่สามารถทำให้นักศึกษามีทักษะภาวะผู้นำ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และทักษะด้านภาษาอังกฤษ
W12	47	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ และยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของอุดมศึกษา - เกณฑ์การเผยแพร่วิทยานิพนธ์กำหนดทั้งจำนวนครั้งและประเภททำให้นักศึกษามีปัญหาเรื่องการเผยแพร่ที่ตีพิมพ์ในวารสาร
W13	44	การจัดการเรียนการสอนในบางรายวิชาเป็นกลุ่มใหญ่ จำนวนผู้เรียนมีจำนวนมากเกินไปส่งผลกระทบต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

3. ประเด็นโอกาส (Opportunities : O) ทั้งหมด 11 ประเด็น คำนึงถึงคะแนนความสำคัญ  
ของประเด็น มีดังนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
01	341	<p>ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นช่วยเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีการสื่อสาร Online ทำให้สามารถส่งข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์สู่หน่วยงานภายนอกได้สะดวกยิ่งขึ้น</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ช่วยลดความซับซ้อน และขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งเสริมต่อการเรียนรู้แบบ E-learning</li> <li>- เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพไร้ขีดจำกัด</li> <li>- เทคโนโลยีของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้บุคลากรต้องปรับตัวสูง เกิดการบูรณาการความรู้ใหม่ ต้องขวนขวายพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและเข้าถึงได้ง่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา และปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น</li> </ul>
02	157	<p>กระทรวง อว. มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นอิสระ จากเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรการจัดทำหลักสูตร Sandbox</p>
03	152	<p>ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นการสร้างโอกาสให้กับ ผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายของรัฐในการปรับฐานเงินเดือน ทำให้รายได้ของบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</li> <li>- รัฐบาลส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนาประเทศ</li> <li>- การให้ทุนกู้ยืมทางการศึกษา กยศ. และ กรอ. ที่สอดคล้องกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</li> </ul>
04	151	<p>รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาคุณภาพคนสอดคล้องกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลมีกรอบนโยบายพัฒนากำลังพลด้านโลจิสติกส์ของประเทศสอดคล้อง กับหลักสูตรของมหาวิทยาลัย</li> <li>- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์เพราะเป็นสาขา ที่ขาดแคลน</li> <li>- ตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
		ประเทศ - การปฏิรูปการศึกษา ส่งเสริมอาชีพครู ทำให้อาชีพครูได้รับความสนใจ คำนิยมในการประกอบอาชีพครูเปลี่ยนไป ทำให้มีผู้สนใจสมัครเข้าศึกษาเพิ่มขึ้น
05	138	การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยมีแนวโน้มเป็นตลาดเสรีทางความคิด ทำให้องค์กรเอกชนมุ่งหาความรู้ผ่านสถาบันการศึกษาส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสในการสร้างสรรค้งานร่วมกับองค์กรเอกชน - ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ส่งผลกระทบต่อการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองของประชากรกลุ่มสูงอายุ เช่น พยาบาล ท้องเที่ยว วิทยาศาสตร์ สุขภาพและการแพทย์ และการบิน - มีความสามารถในการดำเนินงานเชิงรุกและสร้างเครือข่าย - สถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความได้เปรียบในทุกเรื่อง
06	131	การขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการของภาคธุรกิจ ต้องการความรู้เชิงวิชาการจากมหาวิทยาลัย - การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอนาคต มีความต้องการองค์ความรู้เชิงวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมสูงขึ้น - ความต้องการของภาคธุรกิจและภาคเอกชนที่จะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยฯ ช่วยให้เกิดการบูรณาการหลักสูตรในการผลิตสื่อการเรียนการสอน งานวิจัย และบัณฑิตรูปแบบใหม่ที่ตรงความต้องการของตลาดแรงงานจริง ลดปัญหาการว่างงานและขาดแคลนแรงงาน - สภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีผลให้นักเรียนอาจเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า - เศรษฐกิจโลกก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy)
07	97	ภาคสังคมและภาคธุรกิจต้องการความรู้ในระดับอุดมศึกษามากขึ้น - สังคมและประชาชนมีความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้นๆ และความต้องการมีหลากหลายรูปแบบ - สังคมเน้นสินค้า/คน ที่มีความแตกต่างและลอกเลียนแบบได้ยาก - ปัจจุบันภาคธุรกิจอุตสาหกรรมหรือผู้ที่สนใจมีความต้องการที่จะศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และคุณวุฒิวิชาชีพโดยใช้เวลารว่างจากการปฏิบัติงาน
08	93	กระทรวง อว. มีกองทุนเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา ที่ให้งบประมาณอุดหนุนสำหรับมหาวิทยาลัยในการพลิกโฉมการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าและยั่งยืน

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นโอกาส
		สามารถตอบโจทย์ประเทศได้
09	91	ภาครัฐสนับสนุนการวิจัยอย่างหลากหลาย - ภาครัฐให้การสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาทุนทางปัญญาของชาติมีแหล่งทุนวิจัยที่รัฐบาลสนับสนุนผ่านสถาบัน/หน่วยงานส่งเสริมการวิจัย (เช่น สวทช. สกว.) และแหล่งทุนอื่นๆ อย่างหลากหลาย - ยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติเอื้อในการผลักดันให้เกิดงานวิจัยของมหาวิทยาลัย
010	68	นโยบายของกระทรวง อว. เกี่ยวกับการพัฒนามหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับนานาชาติในการพัฒนาการศึกษาและความร่วมมือทางการศึกษา - มีการสนับสนุนการใช้หลักสูตรนานาชาติเพิ่มขึ้น
011	18	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้มหาวิทยาลัย บริหารงานและบริการวิชาการได้อย่างกว้างขวาง - กฎหมายที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ช่วยให้มหาวิทยาลัยฯ สามารถให้บริการวิชาการได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

4. ประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T) ทั้งหมด 10 ประเด็น คำนวณน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็น มีดังนี้

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
T1	429	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น - สถาบันอุดมศึกษา มีการแข่งขันการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในทุกมิติ - สถาบันการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์มีการเปิดกระจายทั่วทุกภูมิภาค - การมีคู่แข่งที่เข้มแข็งภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้หน่วยงานประสบกับปัญหาการรับนักศึกษาไม่ได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและต้องปรับระบบการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เกิดภาวะการแข่งขันทางการศึกษาสูง และหลากหลายทั้งเชิงเนื้อหา และเชิงพื้นที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ - การแข่งขันทางการศึกษาด้านโลจิสติกส์ในสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขันทางด้านหลักสูตรค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ภายในประเทศ</li> <li>- มีการเปิดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้ภาวะการแข่งขันทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศมีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เราอาจไม่ใช่หนึ่งในตัวเลือก</li> <li>- มหาวิทยาลัยต่างๆ หันราคาค่าเทอม ลดราคาสู้กันในรูปแบบ “ทุนการศึกษา”</li> <li>- มหาวิทยาลัยต่างๆ ขยายความร่วมมือไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อแนะแนวการศึกษาต่อ หรือเรียกว่า “การจองตัวเด็กล่วงหน้า”</li> <li>- มุมมองของต่างประเทศที่มองสถานศึกษาของประเทศไทยยังไม่เป็นนานาชาติ</li> <li>- มหาวิทยาลัยต่างๆ ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เป็นหน่วยย่อยมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องเรียน 3-4 ปีอีกต่อไป เมื่อผู้เรียนมีทางเลือกใหม่สามารถทยอยเรียนและหน่วยย่อยสะสมไปและทำงานไปด้วย</li> </ul>
T2	366	แนวโน้มจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษาของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลงอัตราประชากรในวัยเรียนลดลง และมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
T3	286	งบประมาณจากรัฐและรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า <ul style="list-style-type: none"> <li>- งบประมาณจากภาครัฐในการบริหารจัดการมีอย่างจำกัดทำให้เกิดการพัฒนาที่ล่าช้าขาดความทันสมัย</li> <li>- ขาดแหล่งรายได้ที่มั่นคงที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย จึงเกิดความล่าช้าไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ทันเหตุการณ์</li> <li>- เงินทุนสนับสนุนจากรัฐลดน้อยลง แต่มีคำถามในเรื่องความคุ้มค่า</li> </ul>
T4	236	สถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีการแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกสถานศึกษาให้ผู้เรียน</li> <li>- ประเทศไทยกำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการเกษตร ไปสู่เกษตรอุตสาหกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อหลักสูตรของมหาวิทยาลัยฯ</li> </ul>
T5	193	หลักสูตรเรียนฟรีในรูปแบบออนไลน์ที่รวบรวมมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกไว้ในที่เดียวกัน โดยผู้เรียนสามารถจะเลือกสรรรายวิชาได้ด้วยตนเอง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธรรมชาติของโลกออนไลน์ที่รวดเร็ว ทันใจ เข้าถึงง่าย ข้อมูลมหาศาล ไม่จำกัดเวลาและสถานที่เป็นตัวเลือกในการบ่อนความรู้ให้ผู้เรียน และตอบใจภัยคุกคาม</li> </ul>

ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
		ต้องการได้มากกว่าผู้สอนหรือสถาบันการศึกษาที่ยังปรับตัวไม่ได้ - ความท้าทายจากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ
T6	161	การเปลี่ยนแปลงด้านการสาธารณสุข ความก้าวหน้าด้านสาธารณสุขอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ประชากรมีอายุยืนยาวมากขึ้น ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญกับโรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ที่มีความรุนแรงและเพิ่มมากขึ้น เช่น COVID-19 ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับปรุงรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้หรือแสวงความรู้ด้วยตนเอง - ผู้ปกครองและนักศึกษาเรียกร้องให้ลดค่าเทอม เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19
T7	107	รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย - นโยบายของรัฐบาลแต่ละยุคมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ควบคุมไม่ได้ เกิดความไม่มั่นคงทางการเมืองทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่องไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ - การขาดเสถียรภาพทางการเมืองหรือความขัดแย้งทางการเมืองมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานวิจัยและบริการวิชาการ - ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองในประเทศทำให้เกิดการพัฒนาที่ล่าช้า ขาดความน่าเชื่อถือขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนโดยตรง
T8	70	กฎระเบียบรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย - การดำเนินงานและการแจ้งกำหนดการต่างๆ ของ กระทรวง อว. มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา - การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ทำให้นโยบายการบริหารของรัฐไม่ต่อเนื่องส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถแข่งขันระดับนานาชาติได้ - การดำเนินงานและการแจ้งกำหนดการต่างๆ ของ กระทรวง อว. มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา - นโยบายของประเทศด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป
T9	61	ตลาดแรงงานต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะทางมากขึ้น จึงสวนทางกับหลักสูตรที่หลากหลายแต่ไม่ตอบสนองตลาดแรงงาน
T10	54	ค่านิยมและความต้องการของนักศึกษาเก่งๆ มักจะเลือกเรียนในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากกว่าสาขาที่ความต้องการของตลาดแรงงานน้อยกว่า - ความคิดที่แตกต่างของคนในสังคม ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดส่งผลให้

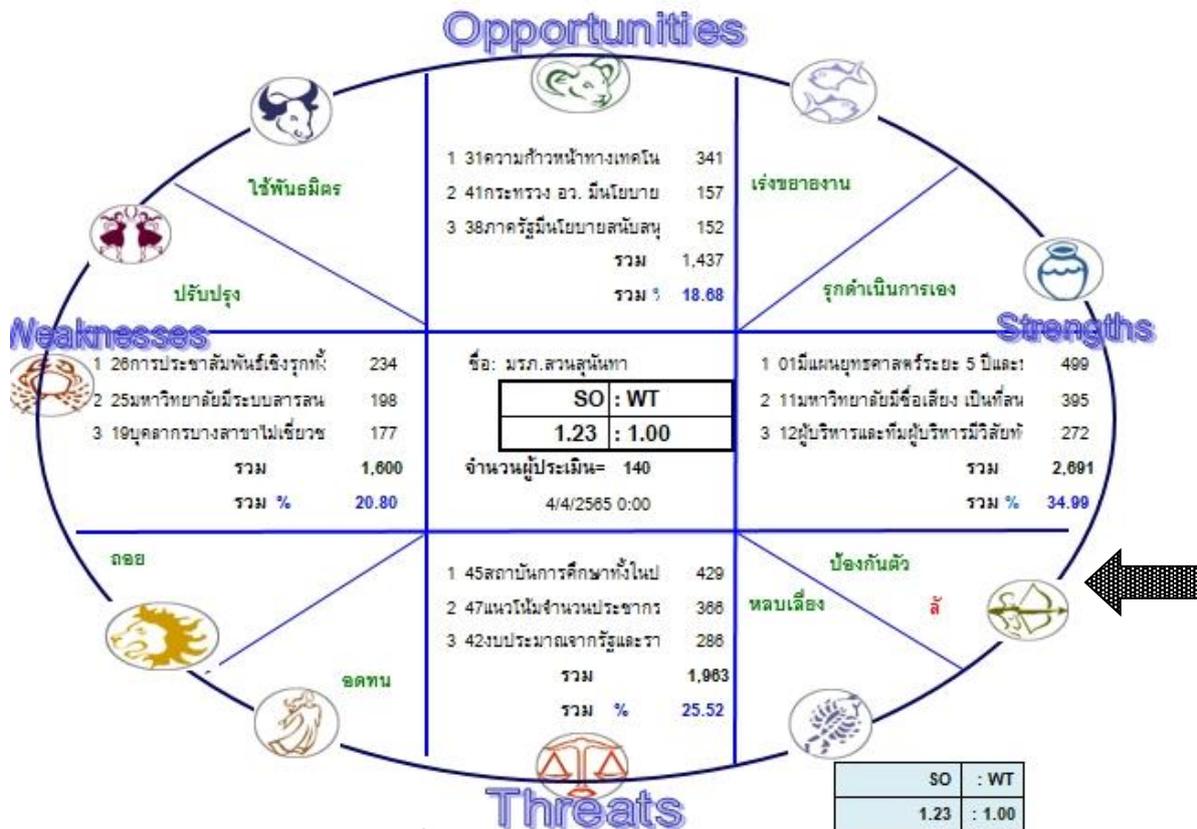
ลำดับ	คะแนน	ประเด็นภัยคุกคาม
		<p>มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับทัศนคติ ความเชื่อของคนให้สามารถอยู่ร่วมกันได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่านิยมของคนในสังคมไทยกับความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขาดความน่าเชื่อถือ ลดความไว้วางใจได้</li> <li>- นักเรียนที่เข้ามาเป็นนักศึกษา มีความรู้พื้นฐานในเชิงวิชาการ โดยเฉลี่ยยังต่ำ</li> <li>- นักศึกษาเลือกเรียนตามกระแสความนิยม มากกว่าความต้องการของตลาดแรงงาน</li> </ul>

### 2.3 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยใช้โปรแกรม Excel ของที่ปรึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาช่วยหาตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบันจากผลการประเมิน SWOT และหาตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้วโดยการลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม รายละเอียดดังนี้

#### 1. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน

ผลการประมวลผลด้วยโปรแกรม Excel เพื่อหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันตามความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 140 คน ปรากฏผลว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อยู่ในตำแหน่ง “ป้องกัน” สามารถแสดงได้ภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน

## 2. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ปรับปรุงสถานการณ์โดยการ ลด/ขจัดประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (ระดับในการมุ่งมั่นปรับปรุง (ระดับ 2) = คำเนินการ (ระดับ 3) = เร่งดำเนินการ (ระดับ 4) = เร่งดำเนินการด่วน (ระดับ 5) = เร่งดำเนินการด่วนที่สุด) ดังนี้

### 2.1 การประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งภายในและภายนอกยังไม่ต่อเนื่อง (ระดับ 5)

- การประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้วยกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน / ภาพรวมในการสื่อสารของแต่ละคณะไม่มี CI เดียวกัน และขาดความ Consistency

2.2 มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเฉพาะด้านหลายระบบ ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ (ระดับ 5)

- ระบบข้อมูล สารสนเทศ การค้นคว้าข้อมูล เทคโนโลยี และออนไลน์ มีข้อจำกัด

- การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศภายในไม่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ก่อให้เกิดความซับซ้อนในการบันทึกข้อมูล

- ระบบอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยยังไม่เอื้ออำนวยต่อการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว

- ข้อมูลที่จัดเก็บในแต่ละระบบ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่

- ความทันสมัยของเครื่องมือ อุปกรณ์และโปรแกรมต้องปรับเปลี่ยนระบบให้ทันความต้องการ เกิดการใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง

- เทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้อุปกรณ์ที่ใช้งานในปัจจุบันไม่สามารถรองรับการทำงานของโปรแกรมรุ่นใหม่และภัยคุกคามต่างๆ ที่มาพร้อมกัน

- ผู้ใช้งานยังมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ ทำให้มีการใช้งานอุปกรณ์อย่างผิดวิธีส่งผลให้ชำรุด หรือไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ

### 2.3 บุคลากรบางสาขาไม่เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะความสามารถทางภาษาอังกฤษ (ระดับ 5)

- บุคลากรมีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจน้อยในการบริหารจัดการด้านงบประมาณการเงิน การคลังและพัสดุ

- บุคลากรบางส่วนมีทักษะในด้านภาษาต่างประเทศอยู่ในระดับน้อย

- การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน

- ทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษของเจ้าหน้าที่กับอาจารย์ชาวต่างชาติยังมีอยู่น้อย

### 2.4 มหาวิทยาลัยยังมีหลักสูตรระยะสั้นสำหรับการ Reskill หรือ Upskill น้อย (ระดับ 5)

### 2.5 การมีเครือข่ายที่ดำเนินการร่วมมือกันที่ขาดความต่อเนื่อง และยังไม่มียผลความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (ระดับ 5)

- ผู้ประกอบการหรือศิษย์เก่าให้ทุนการสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษายังมีน้อย

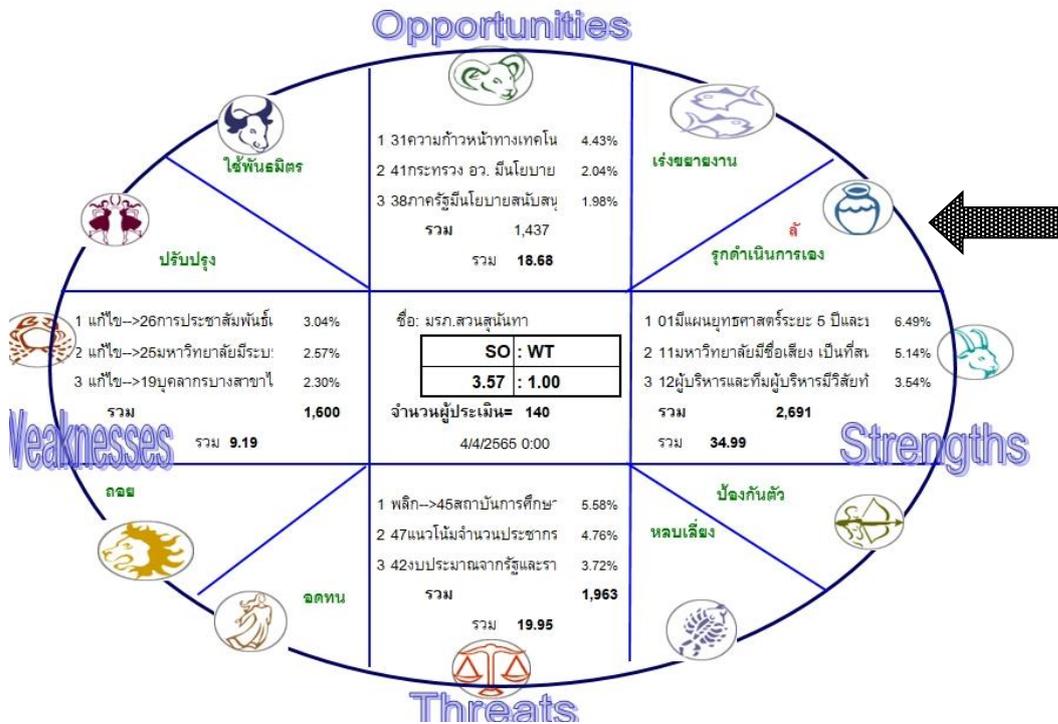
- การสร้างความร่วมมือกับภาคต่างๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยต่อเนื่อง

- ระบบการบูรณาการร่วมกับ มหาวิทยาลัยอื่นๆ ยังมีน้อย

## 2.6 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น (ระดับ 5)

- สถาบันอุดมศึกษา มีการแข่งขันการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในทุกมิติ
- สถาบันการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์มีการเปิดกระจายทั่วทุกภูมิภาค
- การมีคู่แข่งที่เข้มแข็งภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้หน่วยงานประสบกับปัญหาการรับนักศึกษาไม่ได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยและต้องปรับระบบการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เกิดภาวะการแข่งขันทางการศึกษาสูง และหลากหลายทั้งเชิงเนื้อหา และเชิงพื้นที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้
- การแข่งขันทางการศึกษาด้านโลจิสติกส์ในสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น
- การแข่งขันทางด้านหลักสูตรค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ภายในประเทศ
- มีการเปิดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้ภาวะการแข่งขันทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศมีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เราอาจไม่ใช่หนึ่งในตัวเลือก
- มหาวิทยาลัยต่างๆ หันราคาค่าเทอม ลดราคาสู้งั้นในรูปแบบ “ทุนการศึกษา”
- มหาวิทยาลัยต่างๆ ขยายความร่วมมือไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อแนะแนวการศึกษาต่อ หรือเรียกว่า “การจูงตัวเด็กล่วงหน้า”
- มุมมองของต่างประเทศที่มองสถานศึกษาของประเทศไทยยังไม่เป็นนานาชาติ
- มหาวิทยาลัยต่างๆ ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เป็นหน่วยย่อยมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องเรียน 3-4 ปีอีกต่อไป เมื่อผู้เรียนมีทางเลือกใหม่สามารถทยอยเรียนและหน่วยย่อยสะสมไปและทำงานไปด้วย

จากการปรับปรุงสถานการณ์โดยการลด/ขจัด ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน และพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสในประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม มหาวิทยาลัยสามารถปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ไปอยู่ในตำแหน่ง “รุกดำเนินการเอง” สามารถแสดงได้ภาพที่ 31



ภาพที่ 31 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้มีกรอบความสำเร็จในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ความสำเร็จตามรายละเอียดดังนี้

## 2.4 วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยเอตทัคคะที่มีอัตลักษณ์ (Niche Guru University)

ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ : สาขาวิชาไม่น้อยกว่า 2 สาขา ที่เป็นเลิศอยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยไทย

## 2.5 จุดประสงค์ (Purpose)

- 1) บัณฑิตที่เน้นองค์ความรู้เป็นเอตทัคคะ
- 2) การวิจัยทางวิชาการที่อุดมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์
- 3) ผลงานวิชาการที่ตอบและแก้ปัญหาของสังคม
- 4) ศิลปะและวัฒนธรรมไทยตามแม่แบบวัฒนธรรมวังสวนสุนันทา

## 2.6 พันธกิจ (Mission)

1) ให้การศึกษา (To offer education) ผลิิตบัณฑิตที่เน้นองค์ความรู้เป็นเอกเทศคณะ ผึกหัดครู ปฐกฝังประชาชนให้สามารถเรียนรู้ในระดับสูง มีความเป็นมนุษย์ที่รับผิดชอบต่ออนาคตของโลกที่มีแนวโน้มเป็นนานาชาติ มีจิตวิญญาณในการทำทหาย โดยไม่กลัวล้มเหลว

2) วิจัย (To conduct research) มุ่งมั่นในการลงทุนทางการศึกษาวิจัยในศาสตร์ที่เป็นเอกเทศคณะที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลประโยชน์ได้เพื่อความสงบสุข และความเจริญรุ่งเรือง ผ่านการแสวงหาด้วยการวิจัยทางวิชาการที่อุดมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์

3) บริการวิชาการ (To provide academic services) การส่งมอบผลงานวิชาการในระดับเอกเทศคณะที่ตอบและแก้ปัญหาของสังคม โดยการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น และสังคม

4) ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (To conserve arts and culture) การส่งเสริมและสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมไทย โดยการพัฒนาและสร้างแม่แบบวัฒนธรรมวังสวนสุนันทาให้เป็นที่ยกย่องและชื่นชมของมนุษยชาติ

## 2.7 ภารกิจหลัก (Key result area)

- 1) ผลิิตบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า
- 2) ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชุมชนและสังคม
- 3) อนุรักษ์ พัฒนาให้บริการเป็นศูนย์กลางทางด้านศิลปวัฒนธรรม และธำรงรักษา สืบสานความเป็นไทย
- 4) วิจัย สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้
- 5) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และเน้นให้เครือข่ายมีส่วนร่วม

## 2.8 เสาหลัก (Pillar)

- 1) ทุนความรู้ (Knowledge Capital)
- 2) คุณธรรม (Morality)
- 3) เครือข่าย (Partnership)
- 4) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 5) วัฒนธรรม (Culture) ที่ว่า “ความเป็นแบบอย่างที่ดีตามวิถีของรัตนโกสินทร์”

## 2.9 วัฒนธรรม (Culture)

ความดีงามและการปฏิบัติตนในจริยวัตรแบบไทย และความเคารพผู้อาวุโส

## 2.10 อัตลักษณ์ (Identity)

เป็นนักปฏิบัติ ผนัฒวิชาการ ชำนาญการคิต มีจิตสาธารณะ

นียมของคำสำคัญอัตลักษณ์

**เป็นนักปฏิบัติ** หมายถึง บัณทิตที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในศาสตร์หรือวิชาชีพีมีทักษะ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้หลักวิชาการด้วยความชำนาญ มีคุณธรรม ใฝ่ศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

**ผนัฒวิชาการ** หมายถึง บัณทิตที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์สาขาวิชา และความรู้ทางวิชาการทั่วไป

**ชำนาญการคิต** หมายถึง บัณทิตที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญในสาขาวิชาที่ศึกษา

**มีจิตสาธารณะ** หมายถึง บัณทิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่น มุ่งทำความดีที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ

## 2.11 เอกลักษณ์ (Uniqueness)

เน้นความเป็นวัง ปลุกฝังองค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิตชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล

นียมของคำสำคัญเอกลักษณ์

**เน้นความเป็นวัง** หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นภาพลักษณ์ ทักษะ และบุคลิกภาพ ที่สะท้อนความเป็นวังสวนสุนันทา และเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมด้านต่างๆ โดยเฉพาะ ศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์

**เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล** หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยที่มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัยสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ ตอบสนองทุกรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

## 2.12 ค่านิยมหลัก (Core Values)

มหาวิทยาลัยฯ จะยึดมั่นในค่านิยมหลักสี่ประการในการนำพามหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จในอนาคต ดังนี้

- 1) W (Wisdom & Creativity) : ปัญญาและความคิดสร้างสรรค์
- 2) H (Happiness & Loyalty) : ความผาสุกและความภักดีในองค์กร
- 3) I (Integration & Collaboration) : บูรณาการ และความร่วมมือ
- 4) P (Professionalism) : ความเป็นมืออาชีพ

การยึดมั่นในค่านิยมหลักที่เรียกว่า WHIP ข้างต้น จะเป็นสิ่งที่ใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและการดำเนินชีวิตของคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งประเด็นคุณค่าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาให้ความสำคัญและยึดถือ และมีการแสดงออกเป็นวิถีชีวิตของสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความสุข ความรักและภักดีต่อมหาวิทยาลัย มีการทำงานเป็นทีม และความเป็นมืออาชีพร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนประจักษ์ และตอบสนองปรัชญาแนวทางของมหาวิทยาลัยที่ยึดถือ “ความรู้คู่คุณธรรม” ไปตลอดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์นี้



## 2.14 นโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย (The Policy on University's Management and Development)

มหาวิทยาลัยฯ มีกำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ ดังนี้

### 1. นโยบายด้านการบริหารจัดการ

- 1) เร่งรัดและสร้างกระบวนการและกลไกการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทุกคนให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จสูงสุดในเส้นทางวิชาชีพ
- 2) รักษาเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ของความเป็นสวนสุนันทาที่มีอดีตอันน่าภูมิใจ เพื่อนำไปสู่ความผาสุกและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ
- 4) จัดสภาพแวดล้อมที่ดีด้านการเรียนการสอนให้กับนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปกรณ์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ได้พัฒนาในเส้นทางวิชาชีพทั้งในด้านวุฒิการศึกษาและผลงานวิชาการ รวมทั้งความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

### 2. นโยบายด้านการผลิตบัณฑิต

- 1) พัฒนาสาขาวิชาต่างๆ สาขาวิชาไปสู่ความเป็นเอตทัคคะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล
- 2) ประสานเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้ใช้บัณฑิตเพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนครอบคลุมในทุกกระบวนการ
- 3) ยกกระดับการเรียนการสอนและการวิจัย โดยการมีเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และบุคลากร
- 4) มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี
- 5) พัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับที่ดี สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้
- 6) พัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีพรสวรรค์และความสามารถพิเศษที่โดดเด่นนอกจากศาสตร์ที่ศึกษา

### 3. นโยบายด้านการวิจัย

- 1) มุ่งเน้นผลิตงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบูรณาการวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน
- 3) สร้างให้นักศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกมีขีดความสามารถในด้านการวิจัย และสร้างผลงานที่เป็นยอมรับของสังคมได้

#### 4. นโยบายด้านการบริการวิชาการ

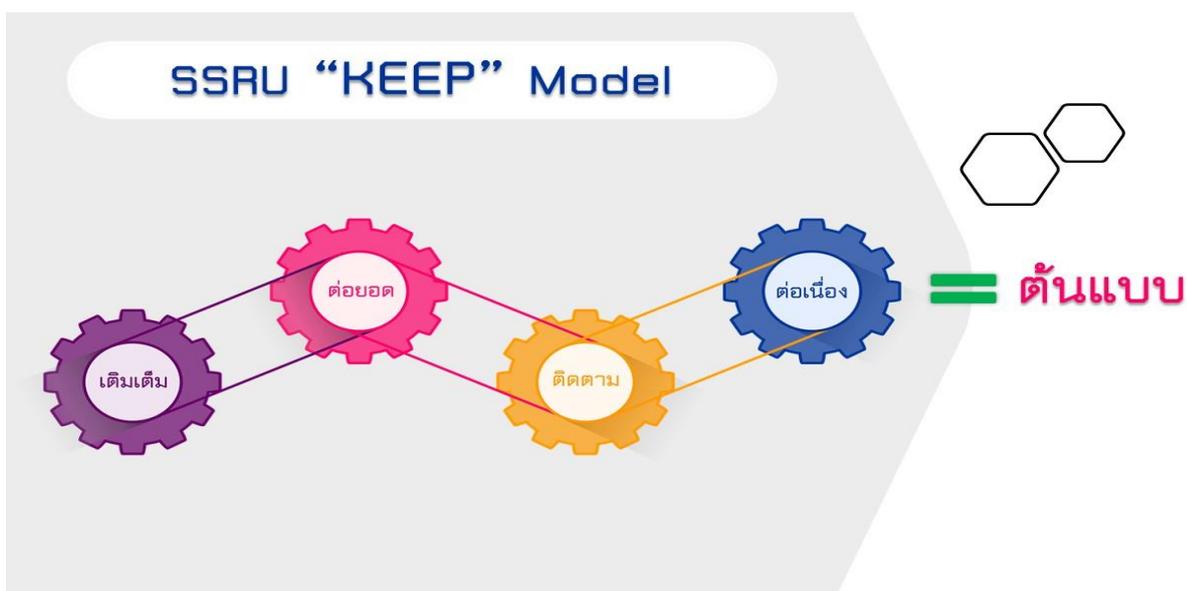
- 1) ส่งเสริมให้มีการบริการวิชาการที่เชื่อมโยงกับงานวิจัย และเกิดการบูรณาการกับการเรียนการสอน
- 2) สร้างเครือข่ายกับองค์กรภาครัฐและเอกชนในการให้บริการวิชาการ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ยั่งยืน นำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้
- 3) ส่งเสริมให้มีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างโอกาสเรียนรู้ให้แก่ทุกคนทุกกลุ่มวัย

#### 5. นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

- 1) ส่งเสริมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นสวนสุนันทา
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย ค้นคว้า เพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม
- 3) สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### 2.15 เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย (University Development Goals)

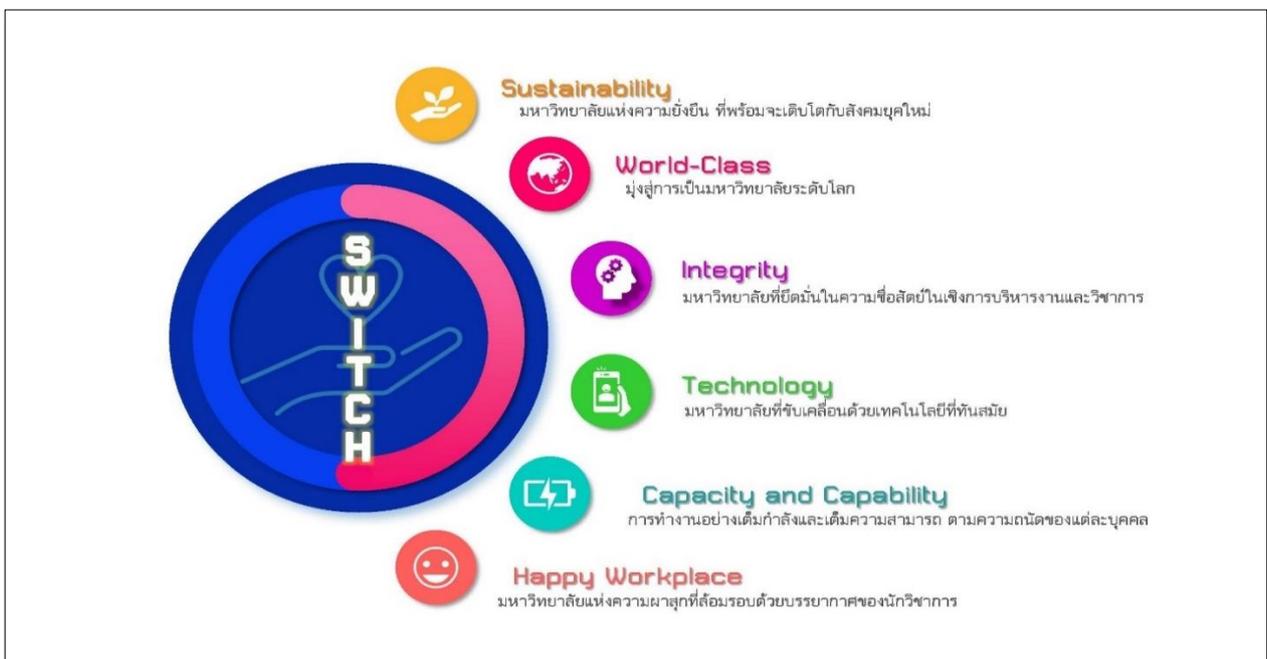
เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน เราก็ต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและทันต่อโลกอนาคต แต่สำหรับสิ่งที่ดีและมีคุณค่า เราต้องจรรักษ์รักษา มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา คือ SSRU “KEEP” Model เพื่อมุ่งเติมเต็มในสิ่งที่ยังเดินไปไม่ถึงจุดหมายปลายทางและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต่อยอดทุนความรู้และทุนสังคมที่มีอยู่ ติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำกับติดตามระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ความเป็น “ต้นแบบ” ตามวิสัยทัศน์ 15 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา “มหาวิทยาลัยเอตทัคคะที่มีอัตลักษณ์” เพราะนี่คือสิ่งที่ทรงคุณค่าที่จะต้องดูแลรักษาเอาไว้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 33



ภาพที่ 33 SSRU “KEEP” Model

จากรูปแบบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาด้วย SSRU “KEEP” Model มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนา SSRU “SWITCH” ในการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังนี้

- S** : Sustainability University which Grow Along with Society.  
มหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืนที่พร้อมจะเติบโตกับสังคมยุคใหม่
  - W** : Aiming to be the World-Class University.  
มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก
  - I** : University which Hold up to Administration and Academic Integrity Principle.  
มหาวิทยาลัยที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ในเชิงการบริหารงานและวิชาการ
  - T** : Technology Driven University in Both Administration and Academic Aspect.  
มหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
  - C** : Capacity and Capability.  
การทำงานอย่างเต็มกำลังและเต็มความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล
  - H** : Happy Workplace University which has Scholarly Organization Atmosphere.  
มหาวิทยาลัยแห่งความผูกพันที่ล้อมรอบด้วยบรรยากาศของนักวิชาการ
- ทั้งนี้ สามารถแสดงเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย SSRU “SWITCH” ดังภาพที่ 34



ภาพที่ 34 SSRU “SWITCH”

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัย ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยได้บูรณาการกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ ซึ่งมีเป้าหมาย “เน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศหรือจรรโลงศิลปะและวัฒนธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” มหาวิทยาลัยจึงกำหนด จุดเน้นในการขับเคลื่อนแผนดังกล่าว จำนวน 6 ประเด็น คือ

1. ความเป็นเอตทัคคะ (Niche Guru)
2. ความเป็นมืออาชีพ (Professional)
3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialist)
4. ความเป็นนานาชาติ (Internationality)
5. ความร่วมมือกับเครือข่ายหรือสถานประกอบการ (Network and Corporate Collaboration)
6. มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

## 2.16 แผนผังความเชื่อมโยงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยมีความสอดคล้องกับกรอบของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายแผนและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา แสดงได้ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 35 แผนผังความเชื่อมโยงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ

## 2.17 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอกตัทคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ (Develop and enhance SSRU to become niche-guru university and produce professional graduates)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน (Create research works and innovation at national and international levels for better and sustainable quality of life, economy and society)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ (Construct the network cooperation and elevate the recognition to the international level)

ทั้งนี้สามารถสรุปจำนวนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ดังนี้

ยุทธศาสตร์	จำนวน			
	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอกตัทคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ	12	30	26	31
2) สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน	9	13	12	12
3) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ	6	8	7	7
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>27</b>	<b>51</b>	<b>45</b>	<b>50</b>

รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ดังนี้



แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ	ผู้กำกับดูแล
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
1.1 บัณฑิตมีคุณภาพตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีทักษะและวิชาชีพเฉพาะทางเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม รวมทั้งได้งานตรงความต้องการของประเทศ	1.1.1 อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน	ร้อยละ	94.00	94.25	94.50	94.75	95.00	1.1.1.1 ส่งเสริมการบูรณาการการสอนด้วยนวัตกรรมร่วมสมัยอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักศึกษา	โครงการจัดการเรียนการสอนสวนสุนันทา 4.0 (SSRU 4.0)	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.1.2 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ทำงานใน 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย	ร้อยละ	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00		โครงการจัดการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์	
	1.1.3 ร้อยละของบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	ร้อยละ	95.00	95.10	95.20	95.30	95.40		โครงการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ	
	1.1.4 ร้อยละของผู้จ้างงานที่พอใจอย่างยิ่งในคุณลักษณะของบัณฑิต	ร้อยละ	93.00	93.25	93.50	93.75	94.00		โครงการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงการผลิตพยาบาลเพิ่ม	
1.2 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์เป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ	1.2.1 ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการยกย่องหรือยอมรับในระดับชาติและ/หรือนานาชาติ	ร้อยละ	0.60	0.63	0.65	0.67	0.70	1.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาส่งผลงานทางวิชาการ งานวิจัย และงานสร้างสรรค์เข้าประกวดในระดับชาติและนานาชาติ	โครงการส่งเสริมผลงานนักศึกษาสู่การประกวดในระดับชาติหรือนานาชาติ - โครงการสวนสุนันทามวยไทย อิม (Suan Sunandha Muay Thai Gym)	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
1.3 นักศึกษามีความรู้และทักษะในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์	1.3.1 จำนวนงานวิจัย บทความวิชาการ งานสร้างสรรค์ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ของนักศึกษาไปนำเสนอ/ประกวดหรือตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	ผลงาน	80	85	90	95	100	1.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอ ประกวดผลงานวิจัยงานสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์ของนักศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ	โครงการส่งเสริมการนำเสนอหรือประกวดผลงานวิชาการของนักศึกษาในระดับชาติหรือนานาชาติ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	1.3.2 จำนวนนักศึกษาร่วมกับอาจารย์ที่มีผลงานวิจัย บทความวิชาการ งานสร้างสรรค์หรือสิ่งประดิษฐ์	คน	80	85	90	95	100	1.3.2.1 ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาร่วมสร้างผลงานที่เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่ศึกษา	โครงการสร้างผลงานด้วยอาจารย์ร่วมกับนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
1.4 มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up) เพิ่มขึ้น	1.4.1 จำนวนการขึ้นทะเบียนการค้าของผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	ราย	5	6	7	8	9	1.4.1.1 ส่งเสริมและพัฒนาให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	โครงการพัฒนาให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
1.5 มหาวิทยาลัยที่มีระบบบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบดิจิทัล	1.5.1 จำนวนระบบบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยดิจิทัล	ระบบ	3	4	2	2	1	1.5.1.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้สามารถบริการหรือบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยดิจิทัล 1. ระบบการชำระเงินแบบออนไลน์ (Online Payment) 2. ระบบ ERP Web Application 3. ระบบ Recruitment Online (รับสมัครงานออนไลน์) 4. ระบบ Credit Bank (ธนาคารหน่วยกิต) 5. ระบบลงทะเบียนกิจกรรม โครงการ อบรม และลงทะเบียนสอบ Online 6. ระบบการจองใช้สถานที่ของอาคารศูนย์สุขภาพและกีฬาสวนสุนันทา 7. ระบบการจองการใช้บริการศูนย์ให้คำปรึกษาสำหรับนักศึกษา	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบริหารจัดการ	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
	1.5.2 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบจัดการเรียนการสอน	ร้อยละ	80	-	-	-	-	1.5.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบมหาวิทยาลัยดิจิทัล 1. ระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Digital Learning Platform) 2. งานปรับปรุงโครงสร้างสายสัญญาณใยแก้วนำแสง (Fiber Optic) 3. อุปกรณ์กระจายสัญญาณและระบบเครือข่ายไร้สาย พร้อมระบบบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยทั้งหมดรองรับ 10Gbps to 100Gbps 4. อุปกรณ์ห้องศูนย์ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Data Center) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 5. ระบบห้องเรียนผสมผสาน (Hybrid learning) รองรับการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ 6. ระบบกล้องวงจรปิด กล้องเฝ้าระวังอัจฉริยะ (Smart Camera) รักษาความปลอดภัยของนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรและทรัพย์สินภายในมหาวิทยาลัย 7. ระบบจัดเก็บข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ ตาม พรบ. ในการใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 8. การพัฒนาระบบจัดทำข้อมูลการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้มีความมั่นคงปลอดภัยตาม พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการจัดการเรียนการสอน	
	1.5.3 จำนวนระบบการจัดการเรียนการสอนสำหรับมหาวิทยาลัยดิจิทัล	ระบบ	-	1	-	-	-			
	1.5.4 ร้อยละของอาจารย์ที่มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบ Hybrid Classroom	ร้อยละ	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00	1.5.4.1 ส่งเสริมให้อาจารย์จัดการเรียนการสอนแบบ Hybrid	โครงการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนด้วยระบบ Hybrid Classroom	

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ	ผู้กำกับดูแล
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
1.6 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรเอตทัคคะ และเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ	1.6.1 จำนวนสาขาวิชาที่มีผลการดำเนินงานตามเกณฑ์สาขาวิชาสู่เอตทัคคะ 80 คะแนนขึ้นไป	สาขาวิชา	13	14	15	16	17	1.6.1.1 ยกย่องคุณภาพของสาขาวิชาเอตทัคคะให้สามารถแข่งขันในระดับชาติหรือนานาชาติ	โครงการพัฒนาสาขาวิชาสู่เอตทัคคะ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.2 จำนวนสาขาวิชาที่ใช้มาตรฐานนานาชาติในการรับรอง	สาขาวิชา	-	1	2	3	4	1.6.2.1 พัฒนาคุณภาพหลักสูตรให้ได้มาตรฐานนานาชาติ	โครงการพัฒนาสาขาวิชานานาชาติ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.3 จำนวนสาขาวิชาที่ตอบสนอง 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (A) <sup>2</sup>	สาขาวิชา	3	3	3	3	3	1.6.3.1 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการจัดการเรียนการสอนและผลิตบัณฑิตร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อผลิตกำลังคนให้มีความสอดคล้องตามความต้องการของประเทศ	โครงการจัดการเรียนการสอนร่วมกับเครือข่ายและผู้ประกอบการ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.4 จำนวนหลักสูตรทางไกล	หลักสูตร	4	5	6	7	8	1.6.4.1 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรทางไกลของมหาวิทยาลัยให้เป็นสามารถจัดการเรียนการสอนด้วยระบบดิจิทัล	โครงการพัฒนาหลักสูตรทางไกล	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.5 จำนวนหลักสูตรนานาชาติหรือหลักสูตร 2 ภาษา	หลักสูตร	12	13	14	15	16	1.6.5.1 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของบัณฑิต	โครงการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.6 ร้อยละอาจารย์ที่มีเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ	ร้อยละ	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1.6.6.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์จัดทำเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อสอนให้กับนักศึกษา	โครงการจัดทำเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
1.7 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรระยะสั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รวมทั้งเกิดทักษะเพื่ออนาคต	1.7.1 จำนวนหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตร Non-Degree	หลักสูตร	16	17	18	19	20	1.7.1.1 พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non-Degree) ให้เป็นที่ยอมรับและสามารถบริการวิชาการจัดหารายได้	โครงการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตร Non-Degree	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ)
	1.7.2 จำนวนหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ ภายในมหาวิทยาลัยหรือข้ามสถาบันอุดมศึกษา	หลักสูตร	1	2	3	4	5	1.7.2.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ ภายในมหาวิทยาลัยหรือข้ามสถาบันอุดมศึกษา	โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
1.8 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนร่วมกับสถานประกอบการ ในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะและวิชาชีพเฉพาะทาง	1.8.1 จำนวนหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนร่วมกับสถานประกอบการ	หลักสูตร	10	20	30	40	50	1.8.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือเครือข่าย เพื่อออกแบบการเรียนการสอนและจัดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง	โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตรร่วมกับเครือข่าย	รองอธิการบดี วิทยาเขตนครปฐม
	1.8.2 จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงร่วมกับหน่วยงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)	คน	250	260	270	280	290	1.8.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาเข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงร่วมกับหน่วยงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve)	โครงการส่งเสริมการเข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve)	
	1.8.3 จำนวนอาจารย์ที่จัดการเรียนรู้และปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	คน	22	44	66	88	110	1.8.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์เข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	โครงการเรียนรู้ทักษะเชี่ยวชาญวิชาชีพในสถานประกอบการ	
1.9 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรวิชาชีพ	1.9.1 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาหรือปรับปรุงร่วมกับองค์กรวิชาชีพ	หลักสูตร	1	2	3	4	5	1.9.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับองค์กรวิชาชีพ	โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับองค์กรวิชาชีพ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
1.10 บุคลากรสายวิชาการมีคุณภาพสูง ทั้งความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1.10.1 ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละ	41.00	43.00	45.00	47.00	49.00	1.10.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	โครงการเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการ	อธิการบดี
	1.10.2 ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	ร้อยละ	51.00	53.00	55.00	57.00	59.00	1.10.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก	โครงการศึกษาต่อปริญญาเอก	อธิการบดี
	1.10.3 จำนวนอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญวิชาชีพในศาสตร์ของตนเอง	คน	15	15	15	15	15	1.10.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเพิ่มทักษะความรู้เกิดความเชี่ยวชาญวิชาชีพในศาสตร์ของตนเอง	โครงการสร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ	อธิการบดี
1.11 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีคุณภาพสูงทั้งความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในสายงาน	1.11.1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	คน	29	29	29	29	29	1.11.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	โครงการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	อธิการบดี
	1.11.2 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญในสายงาน	คน	29	29	29	29	29	1.11.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในสายงาน	โครงการเพิ่มทักษะเชี่ยวชาญในสายงาน	อธิการบดี
1.12 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้วยคุณธรรม และความโปร่งใส	1.12.1 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ : ITA	คะแนน	95.00	95.50	96.00	96.50	97.00	1.12.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานมีการดำเนินการด้วยหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	โครงการกำกับองค์กรที่ดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ	ผู้กำกับดูแล
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
2.1 ผลงานวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติ หรือนานาชาติ ที่ตีพิมพ์ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	2.1.1 ร้อยละของผลงานวิชาการ วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย	ร้อยละ	60.00	62.00	64.00	66.00	68.00	2.1.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ประจำและนักวิจัยให้ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ ในระดับชาติหรือนานาชาติ	โครงการส่งเสริมการนำเสนอหรือตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	2.1.2 บทความที่ตีพิมพ์ลงวารสารระดับนานาชาติ ในฐาน Scopus ร่วมกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรม	เรื่อง	75	80	85	90	95	2.1.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยตีพิมพ์ บทความร่วมกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรม	โครงการตีพิมพ์บทความร่วมกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรม	
	2.1.3 บทความที่ตีพิมพ์ลงวารสารระดับนานาชาติในฐาน Scopus ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 500 (QS Ranking)	เรื่อง	100	110	120	130	140	2.1.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยตีพิมพ์ บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 500 (QS Ranking)	โครงการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 500 (QS Ranking)	
	2.1.4 จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ ในฐาน Scopus (1 หน่วยงานต่อ 3 เรื่อง)	เรื่อง	45	45	45	45	45	2.1.4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยตีพิมพ์ ผลงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ	โครงการตีพิมพ์ผลงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ	
2.2 มหาวิทยาลัยมีวารสารวิชาการที่เข้าสู่ระดับนานาชาติ	2.2.1 จำนวนวารสารวิชาการ ฉบับภาษาอังกฤษ	วารสาร	3	4	5	6	7	2.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำวารสารวิชาการ เป็นฉบับภาษาอังกฤษ	โครงการจัดทำวารสารวิชาการฉบับภาษาอังกฤษ	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	2.2.2 จำนวนวารสารวิชาการระดับนานาชาติ ที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus	วารสาร	-	-	-	-	1			
2.3 ผลงานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์พัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้	2.3.1 จำนวนงานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์หรืองาน วิชาการที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสร้าง รายได้ลดรายจ่าย หรือพัฒนาประชาชนและชุมชนให้เข้มแข็ง และยั่งยืน	ผลงาน	50	55	60	65	70	2.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ถ่ายทอดองค์ความรู้จาก งานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ หรืองานวิชาการ ให้ เกิดประโยชน์กับชุมชน	โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย นวัตกรรม และงานวิชาการ เพื่อการพัฒนาชุมชน	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.4 ผลงานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ได้รับอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตร	2.4.1 จำนวนผลงานที่ยื่นจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตร	ผลงาน	140	145	150	155	160	2.4.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัย งาน นวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ให้ได้รับการจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตร	โครงการส่งเสริมการจดอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตร	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.5 ผลงานวิจัย นวัตกรรมหรืองานสิทธิบัตรที่นำมา ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	2.5.1 จำนวนผลงานวิจัย นวัตกรรมหรืองานสิทธิบัตรที่นำไปใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์	ผลงาน	15	16	17	18	19	2.5.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำผลงานวิจัย นวัตกรรมหรือ งานสิทธิบัตรที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	โครงการนำผลงานวิจัย นวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.6 มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ มีการเผยแพร่ในระดับนานาชาติ	2.6.1 จำนวนองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ได้รับการ เผยแพร่ในระดับนานาชาติ	องค์ความรู้	3	3	3	3	3	2.6.1.1 เผยแพร่เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและองค์ความรู้ ด้วยศิลปะและวัฒนธรรมสู่นานาชาติ	โครงการเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมสู่สากล	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
2.7 มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการทรัพย์สิน ลิขสิทธิ์ และการระดมทุนเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามภารกิจ	2.7.1 จำนวนเงินภายนอกที่สนับสนุนเพื่อจัดการศึกษา	ล้านบาท	12	12.5	13	13.5	14	2.7.1.1 สร้างเครือข่ายและช่องทางในการระดมทุน เพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา	โครงการระดมทุนเพื่อการศึกษา - โครงการเดิน-วิ่งการกุศลสมทบทุนการศึกษา 85 ปี สวสนันทาสาล์ฟมาราธอน - กิจกรรมครบรอบ 85 ปี สวสนันทาสาล์ฟมาราธอน	รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา
2.8 มหาวิทยาลัยมีการบริการวิชาการที่สอดคล้อง กับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม	2.8.1 จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยนำไปใช้ ประโยชน์ในการส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองและจัดการ ตนเองได้อย่างยั่งยืน	องค์ความรู้/ นวัตกรรม	16	17	18	19	20	2.8.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการบริการวิชาการที่สอดคล้อง กับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นและสังคม	โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.9 อาจารย์มีศักยภาพด้านการวิจัยที่สามารถ เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่สอน	2.9.1 จำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพด้านการวิจัยเป็นมืออาชีพ ตามความเชี่ยวชาญ	คน	4	4	4	4	4	2.9.1.1 พัฒนาบุคลากรต้นแบบด้านการวิจัยให้เป็นมืออาชีพ เชื่อมโยงกับวิชาชีพเฉพาะหรือ BCG หรือ SDGs	โครงการพัฒนานักวิจัยต้นแบบ	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ	ผู้กำกับดูแล	
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570				
3.1 มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	3.1.1 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	82.00	82.50	83.00	83.50	84.00	3.1.1.1 สนับสนุนการสร้างผลงานตามแนวทางการจัดอันดับมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ	โครงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U-Ranking)	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	
	(1) ด้านวิชาการและการเรียนการสอน										รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	(2) ด้านวิจัยและบริการวิชาการ										รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
	(3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยบริการ										รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
	(4) ด้านกิจการนักศึกษาและการจัดนิทรรศการ										รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
(5) กำกับและติดตามแผนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย											
3.2 ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยโดยมีนักเรียนเลือกศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย	3.2.1 ร้อยละของนักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่อแผนรับนักศึกษาประจำปี	ร้อยละ	85.00	85.50	86.00	86.50	87.00	3.2.1.1 ดำเนินการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย และบริการให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	โครงการประชาสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	
3.3 นักศึกษาชาวต่างชาติเข้าศึกษาต่อหรือมีการแลกเปลี่ยนในสาขาวิชา	3.3.1 จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ลงทะเบียนเต็มเวลา	คน	870	898	928	960	994	3.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดการศึกษาให้กับชาวต่างชาติ	โครงการจัดการศึกษาสำหรับนักศึกษาชาวต่างชาติ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	
	3.3.2 จำนวนนักศึกษาต่างชาติเข้ามาแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 ภาคเรียน	คน	164	169	174	180	186	3.3.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ	โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา		
	3.3.3 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ส่งไปแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 ภาคเรียน	คน	116	121	127	133	140				
3.4 อาจารย์ชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานหรือมีการแลกเปลี่ยนในสาขาวิชา	3.4.1 จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติที่มีสัญญาจ้างเต็มเวลา	คน	24	26	30	35	41	3.4.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติ เพื่อการจัดการศึกษาสู่นานาชาติ	โครงการจัดจ้างหรือแลกเปลี่ยนอาจารย์ชาวต่างชาติ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	
3.5 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดกิจกรรมความร่วมมือกับเครือข่ายในประเทศ	3.5.1 ร้อยละหนังสือแสดงเจตจำนง (LOI) หรือบันทึกความเข้าใจ (MoU) หรือข้อตกลงความร่วมมือ (MoA) ในประเทศที่มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน	ร้อยละ	90.00	92.00	94.00	96.00	98.00	3.5.1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมตามข้อตกลงความร่วมมือหรือข้อตกลงความเข้าใจกับเครือข่ายในประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย	โครงการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายภายในประเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	
3.6 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดกิจกรรมความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ	3.6.1 จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่อยู่ในลำดับ 1-500 QS Rankings	กิจกรรม	15	15	15	15	15	3.6.1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมตามบันทึกความเข้าใจ (MoU) หรือบันทึกข้อตกลง (MoA) ความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย	โครงการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (ผู้ช่วยฝ่ายวิเทศสัมพันธ์)	

### ส่วนที่ 3 แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ตามสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย เพื่อแปลงไปสู่การปฏิบัติแต่ละปี ตามที่กล่าวรายละเอียดในส่วนที่ 2 แล้วนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้นำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่ทบทวนมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อแปลงไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสามารถสรุปจำนวนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด แผนงาน/กลยุทธ์ และโครงการเชิงยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดังนี้

ยุทธศาสตร์	จำนวน			
	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ	12	28	25	30
2) สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน	9	12	12	12
3) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ	6	8	7	7
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>49</b>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้จัดสรรงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจ จำนวนทั้งสิ้น 1,614,676,500 บาท แบ่งเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 764,073,700 บาท และเงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) จำนวน 850,602,800 บาท โดยปรับประยุกต์ใช้แนวทางการจัดหางบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานงบประมาณ จำนวน 2 แนวทาง ดังนี้

1) รายการค่าใช้จ่ายบุคลากร งบประมาณรายจ่าย จำนวนทั้งสิ้น 810,738,740 บาท จำแนกเป็นงบประมาณแผ่นดิน 452,661,600 บาท เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) จำนวน 358,077,140 บาท

2) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย งบประมาณรายจ่ายจำนวนทั้งสิ้น 803,937,760 บาท จำแนกเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 311,412,100 บาท เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) จำนวน 492,525,660 บาท รายละเอียดการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

รายการบุคลากรภาครัฐ/ยุทธศาสตร์	งบประมาณแผ่นดิน	เงินนอกงบประมาณ	รวมงบประมาณทั้งสิ้น
รายการบุคลากรภาครัฐ	452,661,600	358,077,140	810,738,740
1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ	268,984,000	451,378,760	720,362,760
2) สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน	42,428,100.00	15,222,000	57,650,100
3) สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ	-	27,804,220	27,804,220
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>764,073,700</b>	<b>850,602,800</b>	<b>1,614,676,500</b>

มหาวิทยาลัยฯ ได้นำการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย กลุ่ม 5 ผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ เกณฑ์ QS Ranking เพื่อเข้าสู่อันดับมหาวิทยาลัย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย (SWITCH)สู่การขับเคลื่อนในแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 36



ภาพที่ 36 จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มของแต่ละยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวนทั้งสิ้น 11 โครงการ จำแนกแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ มีโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวน 5 โครงการ คือ

1. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบริหารจัดการ
2. โครงการจัดการเรียนการสอนร่วมกับเครือข่ายและผู้ประกอบการ
3. โครงการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ
4. โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์
5. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตรร่วมกับเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืน มีโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวน 3 โครงการ คือ

1. โครงการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 – 500 (QS Ranking)
2. โครงการนำผลงานวิจัย นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
3. โครงการระดมทุนเพื่อการศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ มีโครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda) จำนวน 3 โครงการ คือ

1. โครงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U-Ranking)
2. โครงการจัดการศึกษาสำหรับนักศึกษาชาวต่างชาติ
3. โครงการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ



แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอกเทศและผลิตบัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ							
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2566	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้กำกับดูแล
1.1 บัณฑิตมีคุณภาพตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีทักษะและวิชาชีพเฉพาะทางเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม รวมทั้งได้งานตรงความต้องการของประเทศ	1.1.1 อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน	ร้อยละ	94.00	1.1.1 ส่งเสริมการบูรณาการการสอนด้วยนวัตกรรมร่วมสมัยอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักศึกษา	โครงการจัดการเรียนการสอนสวนสุนันทา 4.0 (SSRU 4.0)	167,598,460.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.1.2 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ทำงานใน 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย	ร้อยละ	60.00		โครงการจัดการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์	96,275,500.00	
	1.1.3 ร้อยละของบัณฑิตปริญญาตรีที่ทำงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	ร้อยละ	95.00		โครงการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	74,947,100.00	
	1.1.4 ร้อยละของผู้จ้างงานที่พอใจอย่างยิ่งในคุณลักษณะของบัณฑิต	ร้อยละ	93.00		โครงการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	78,110,100.00	
					โครงการผลิตพยาบาลเพิ่ม	10,264,000.00	
					โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	9,387,300.00	
1.2 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์เป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ	1.2.1 ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการยกย่องหรือยอมรับในระดับชาติและ/หรือนานาชาติ	ร้อยละ	0.60	1.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาส่งผลงานทางวิชาการ งานวิจัย และงานสร้างสรรค์เข้าประกวดในระดับชาติและนานาชาติ	โครงการส่งเสริมผลงานนักศึกษาสู่การประกวดในระดับชาติหรือนานาชาติ	6,995,980.00	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
					- โครงการสวนสุนันทามวยไทย อิม (Suan Sunandha Muay Thai Gym)	2,000,000.00	
1.3 นักศึกษามีความรู้และทักษะในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์	1.3.1 จำนวนงานวิจัย บทความวิชาการ งานสร้างสรรค์ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ของนักศึกษาไปนำเสนอ/ประกวดหรือตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	ผลงาน	80	1.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอ ประกวดผลงานวิจัยงานสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์ของนักศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ	โครงการส่งเสริมการนำเสนอหรือประกวดผลงานวิชาการของนักศึกษาในระดับชาติหรือนานาชาติ	977,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	1.3.2 จำนวนนักศึกษาร่วมกับอาจารย์ที่มีผลงานวิจัย บทความวิชาการ งานสร้างสรรค์หรือสิ่งประดิษฐ์	คน	80	1.3.2.1 ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาร่วมสร้างผลงานให้เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่ศึกษา	โครงการสร้างผลงานด้วยอาจารย์ร่วมกับนักศึกษา	317,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
1.4 มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up) เพิ่มขึ้น	1.4.1 จำนวนการขึ้นทะเบียนการค้าของผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	ราย	5	1.4.1.1 ส่งเสริมและพัฒนาให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	โครงการพัฒนานักศึกษาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-Up)	573,560.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
1.5 มหาวิทยาลัยที่มีระบบบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบดิจิทัล	1.5.1 จำนวนระบบบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยดิจิทัล (A) <sup>1</sup>	ระบบ	3	1.5.1.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้สามารถบริการหรือบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยดิจิทัล 1. ระบบการชำระเงินแบบออนไลน์ (Online Payment) 2. ระบบ ERP Web Application 3. ระบบ Recruitment Online (รับสมัครงานออนไลน์)	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบริหารจัดการ (A) <sup>1</sup>	12,471,700.00	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
	1.5.2 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบจัดการเรียนการสอน	ร้อยละ	80.00	1.5.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบมหาวิทยาลัยดิจิทัล	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการจัดการเรียนการสอน	-	
	1.5.3 ร้อยละของอาจารย์ที่มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบ Hybrid Classroom	ร้อยละ	10.00	1.5.3.1 ส่งเสริมให้อาจารย์จัดการเรียนการสอนแบบ Hybrid	โครงการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนด้วยระบบ Hybrid Classroom	392,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
1.6 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรเอกเทศ และเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ	1.6.1 จำนวนสาขาวิชาที่มีผลการดำเนินงานตามเกณฑ์สาขาวิชาสู่เอกเทศ 80 คะแนนขึ้นไป	สาขาวิชา	13	1.6.1.1 ยกกระดับคุณภาพของสาขาวิชาเอกเทศให้สามารถแข่งขันในระดับชาติหรือนานาชาติ	โครงการพัฒนาสาขาวิชาสู่เอกเทศ	15,551,220.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.2 จำนวนสาขาวิชาที่ตอบสนอง 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (A) <sup>2</sup>	สาขาวิชา	3	1.6.2.1 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการจัดการเรียนการสอนและผลิตบัณฑิตร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อผลิตกำลังคนให้มีสมรรถนะตามความต้องการของประเทศ	โครงการจัดการเรียนการสอนร่วมกับเครือข่ายและผู้ประกอบการ (A) <sup>2</sup>	262,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.3 จำนวนหลักสูตรทางไกล	หลักสูตร	4	1.6.3.1 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรทางไกลของมหาวิทยาลัยให้สามารถจัดการเรียนการสอนด้วยระบบดิจิทัล	โครงการพัฒนาหลักสูตรทางไกล	400,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.4 จำนวนหลักสูตรนานาชาติหรือหลักสูตร 2 ภาษา (A) <sup>3</sup>	หลักสูตร	12	1.6.4.1 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของบัณฑิต	โครงการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ (A) <sup>3</sup>	280,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	1.6.5 ร้อยละของอาจารย์ที่มีเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ	ร้อยละ	100.00	1.6.5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์จัดทำเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อสอนให้กับนักศึกษา	โครงการจัดทำเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ		รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2566	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้กำกับดูแล
1.7 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรระยะสั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รวมทั้งเกิดทักษะเพื่ออนาคต	1.7.1 จำนวนหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตร Non-Degree	หลักสูตร	16	1.7.1.1 พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non-Degree) ให้เป็นที่ยอมรับและสามารถบริการวิชาการจัดหารายได้	โครงการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตร Non-Degree	357,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ)
	1.7.2 จำนวนหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ ภายในมหาวิทยาลัยหรือข้ามสถาบันอุดมศึกษา (A) <sup>4</sup>	หลักสูตร	1	1.7.2.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ ภายในมหาวิทยาลัยหรือข้ามสถาบันอุดมศึกษา	โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ (A) <sup>4</sup>	712,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
1.8 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนร่วมกับสถานประกอบการ ในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะและวิชาชีพเฉพาะทาง	1.8.1 จำนวนหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนร่วมกับสถานประกอบการ (A) <sup>5</sup>	หลักสูตร	10	1.8.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือเครือข่าย เพื่อออกแบบการเรียนการสอนและจัดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง	โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตรร่วมกับเครือข่าย (A) <sup>5</sup>	910,000.00	รองอธิการบดี วิทยาเขตนครปฐม
	1.8.2 จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงร่วมกับหน่วยงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)	คน	250	1.8.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาเข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงร่วมกับหน่วยงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม 10 บวก 2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve)	โครงการส่งเสริมการเข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve)	290,000.00	
	1.8.3 จำนวนอาจารย์ที่จัดการเรียนรู้และปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	คน	22	1.8.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์เข้าเรียนรู้และปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	โครงการเรียนรู้ทักษะเชี่ยวชาญวิชาชีพในสถานประกอบการ	270,000.00	
1.9 มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรวิชาชีพ	1.9.1 จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาหรือปรับปรุงร่วมกับองค์กรวิชาชีพ	หลักสูตร	1	1.9.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับองค์กรวิชาชีพ	โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรร่วมกับองค์กรวิชาชีพ		รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
1.10 บุคลากรสายวิชาการมีคุณภาพสูง ทั้งความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1.10.1 ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละ	41.00	1.10.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	โครงการเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการ	842,000.00	อธิการบดี
	1.10.2 ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	ร้อยละ	51.00	1.10.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก	โครงการศึกษาต่อปริญญาเอก	62,000.00	อธิการบดี
	1.10.3 จำนวนอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญวิชาชีพในศาสตร์ของตนเอง	คน	15	1.10.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเพิ่มทักษะความรู้เกิดความรู้เชี่ยวชาญวิชาชีพในศาสตร์ของตนเอง	โครงการสร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ	8,101,500.00	อธิการบดี
1.11 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีคุณภาพสูงทั้งความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในสายงาน	1.11.1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	คน	29	1.11.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	โครงการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	913,000.00	อธิการบดี
	1.11.2 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญในสายงาน	คน	29	1.11.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพิ่มทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญในสายงาน	โครงการเพิ่มทักษะเชี่ยวชาญในสายงาน	3,567,340.00	อธิการบดี
1.12 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้วยคุณธรรมและความโปร่งใส	1.12.1 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ : ITA	คะแนน	95.00	1.12.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานมีการดำเนินการด้วยหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	โครงการกำกับองค์กรที่ดี	225,655,680.00	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

หมายเหตุ : ( ) คือ ตัวชี้วัดที่สำคัญ

: (A) คือ โครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติและนานาชาติเพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2566	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้กำกับดูแล
2.1 ผลงานวิชาการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติ หรือนานาชาติ ที่ตีพิมพ์ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	2.1.1 ร้อยละของผลงานวิชาการ วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย	ร้อยละ	60.00	2.1.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ ในระดับชาติหรือนานาชาติ	โครงการส่งเสริมการนำเสนอหรือตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย	6,105,000.00	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	2.1.2 บทความที่ตีพิมพ์ลงวารสารระดับนานาชาติ ในฐาน Scopus ร่วมกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรม	เรื่อง	75	2.1.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยตีพิมพ์ บทความร่วมกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรม	โครงการตีพิมพ์บทความร่วมกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรม		
	2.1.3 บทความที่ตีพิมพ์ลงวารสารระดับนานาชาติในฐาน Scopus ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 500 (QS Ranking) (A) <sup>6</sup>	เรื่อง	100	2.1.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยตีพิมพ์ บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 500 (QS Ranking)	<b>โครงการตีพิมพ์บทความร่วมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในอันดับ 1 - 500 (QS Ranking) (A)<sup>6</sup></b>		
	2.1.4 จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ ในฐาน Scopus (1 หน่วยงานต่อ 3 เรื่อง)	เรื่อง	45	2.1.4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์หรือนักวิจัยตีพิมพ์ ผลงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ	โครงการตีพิมพ์ผลงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ		
2.2 มหาวิทยาลัยมีวารสารวิชาการที่เข้าสู่ระดับนานาชาติ	2.2.1 จำนวนวารสารวิชาการ ฉบับภาษาอังกฤษ	วารสาร	3	2.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำวารสารวิชาการ เป็นฉบับภาษาอังกฤษ	โครงการจัดทำวารสารวิชาการฉบับภาษาอังกฤษ		รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.3 ผลงานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์พัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้	2.3.1 จำนวนงานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์หรืองาน วิชาการที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสร้าง รายได้ลดรายจ่าย หรือพัฒนาประชาชนและชุมชนให้เข้มแข็ง และยั่งยืน	ผลงาน	50	2.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ถ่ายทอดองค์ความรู้จาก งานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ หรืองานวิชาการ ให้เกิดประโยชน์กับชุมชน	โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย นวัตกรรม และงานวิชาการ เพื่อการพัฒนาชุมชน	635,000.00	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.4 ผลงานวิจัย งานนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ได้รับอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตร	2.4.1 จำนวนผลงานที่ยื่นจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตร	ผลงาน	140	2.4.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัย งาน นวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดอนุสิทธิบัตร หรือสิทธิบัตร	โครงการส่งเสริมการจดอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตร	293,000.00	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.5 ผลงานวิจัย นวัตกรรมหรืองานสิทธิบัตรที่นำมา ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	2.5.1 จำนวนผลงานวิจัย นวัตกรรมหรืองานสิทธิบัตรที่นำไปใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (A) <sup>7</sup>	ผลงาน	15	2.5.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำผลงานวิจัย นวัตกรรมหรือ งานสิทธิบัตรที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	<b>โครงการนำผลงานวิจัย นวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (A)<sup>7</sup></b>	450,000.00	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.6 มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ มีการเผยแพร่ในระดับนานาชาติ	2.6.1 จำนวนองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ได้รับการ เผยแพร่ในระดับนานาชาติ	องค์ความรู้	3	2.6.1.1 เผยแพร่เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและองค์ความรู้ ด้วยศิลปะและวัฒนธรรมสู่นานาชาติ	โครงการเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมสู่สากล	1,020,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
2.7 มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการทรัพย์สิน ลิขสิทธิ์ และการระดมทุนเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามภารกิจ	2.7.1 จำนวนเงินภายนอกที่สนับสนุนเพื่อจัดการศึกษา (A) <sup>8</sup>	ล้านบาท	12	2.7.1.1 สร้างเครือข่ายและช่องทางในการระดมทุน เพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา	โครงการระดมทุนเพื่อการศึกษา (A) <sup>8</sup>	683,000.00	รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา
					- โครงการเดิน-วิ่งการกุศลสมทบทุนการศึกษา 85 ปี สอนสุนันทาสถาฬมาราธอน - กิจกรรมครบรอบ 85 ปี สอนสุนันทา	350,000.00	
2.8 มหาวิทยาลัยมีการบริการวิชาการที่สอดคล้อง กับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม	2.8.1 จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยนำไปใช้ ประโยชน์ในการส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองและจัดการ ตนเองได้อย่างยั่งยืน	องค์ความรู้/ นวัตกรรม	16	2.8.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการบริการวิชาการที่สอดคล้อง กับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นและสังคม	โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น	42,884,100.00	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2.9 อาจารย์มีศักยภาพด้านการวิจัยที่สามารถ เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่สอน	2.9.1 จำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพด้านการวิจัยเป็นมืออาชีพ ตามความเชี่ยวชาญ	คน	4	2.9.1.1 พัฒนาบุคลากรต้นแบบด้านการวิจัยให้เป็นมืออาชีพ เชื่อมโยงกับวิชาชีพเฉพาะหรือ BCG หรือ SDGs	โครงการพัฒนานักวิจัยต้นแบบ	5,230,000.00	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

หมายเหตุ : ( ) คือ ตัวชี้วัดที่สำคัญ

: (A) คือ โครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2566	กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้กำกับดูแล
3.1 มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	3.1.1 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (A) <sup>9</sup>	ร้อยละ	82.00	3.1.1.1 สนับสนุนการสร้างผลงานตามแนวทางการจัดอันดับมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ	โครงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (U-Ranking) (A) <sup>9</sup>	9,232,130.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	(1) ด้านวิชาการและการเรียนการสอน						รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา
	(2) ด้านวิจัยและบริการวิชาการ						รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
	(3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยบริการ						รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
	(4) ด้านกิจการนักศึกษาและการจัดนิทรรศการ						รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
(5) กำกับและติดตามแผนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย							
3.2 ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยโดยมีนักเรียนเลือกศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย	3.2.1 ร้อยละของนักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่อแผนรับนักศึกษาประจำปี	ร้อยละ	85.00	3.2.1.1 ดำเนินการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย และบริการให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	โครงการประชาสัมพันธ์	2,835,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
3.3 นักศึกษาชาวต่างชาติเข้าศึกษาต่อหรือมีการแลกเปลี่ยนในสาขาวิชา	3.3.1 จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ลงทะเบียนเต็มเวลา (A) <sup>10</sup>	คน	870	3.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดการศึกษาให้กับชาวต่างชาติ	โครงการจัดการศึกษาสำหรับนักศึกษาชาวต่างชาติ (A) <sup>10</sup>	1,240,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	3.3.2 จำนวนนักศึกษาต่างชาติเข้ามาแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 ภาคเรียน	คน	164	3.3.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ	โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา		
	3.3.3 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ส่งไปแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 ภาคเรียน	คน	116				
3.4 อาจารย์ชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานหรือมีการแลกเปลี่ยนในสาขาวิชา	3.4.1 จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติที่มีสัญญาจ้างเต็มเวลา	คน	24	3.4.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติ เพื่อการจัดการศึกษาระดับนานาชาติ	โครงการจัดจ้างหรือแลกเปลี่ยนอาจารย์ชาวต่างชาติ	422,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
3.5 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดกิจกรรมความร่วมมือกับเครือข่ายในประเทศ	3.5.1 ร้อยละหนังสือแสดงเจตจำนง (LOI) หรือบันทึกความเข้าใจ (MoU) หรือข้อตกลงความร่วมมือ (MoA) ในประเทศที่มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน	ร้อยละ	90.00	3.5.1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมตามข้อตกลงความร่วมมือหรือข้อตกลงความเข้าใจกับเครือข่ายในประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย	โครงการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายภายในประเทศ	9,941,090.00	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
3.6 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดกิจกรรมความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ	3.6.1 จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่อยู่ในลำดับ 1-500 QS Rankings (A) <sup>11</sup>	กิจกรรม	15	3.6.1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมตามบันทึกความเข้าใจ (MoU) หรือบันทึกข้อตกลง (MoA) ความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย	โครงการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ (A) <sup>11</sup>	4,134,000.00	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (ผู้ช่วยฝ่ายวิเทศสัมพันธ์)

หมายเหตุ : ( ) คือ ตัวชี้วัดที่สำคัญ

: (A) คือ โครงการวาระสำคัญประจำปี (Agenda)

## ส่วนที่ 4 แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

ปัจจัยสำคัญของการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีด้วย และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ ในส่วนของการวางแผนยุทธศาสตร์ได้มีกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมประชุมระดมความคิดเห็น และพิจารณากำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรตามที่กล่าวแล้ว ดังนั้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้จึงต้องมีการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

### 4.1 การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน และไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรคือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ
2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นแผนงาน/ โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่คณะ/สาขาวิชา และระดับบุคคลในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน
5. การจัดระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับ

### การนำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สู่การปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยนำกรอบแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2560 – 2574) มาเป็นแผนชี้้นำในการจัดทำดังกล่าว เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือในการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาลู่สู่การจัดทำแผนงานและโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาระบบข้อมูลและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยฯ จึงได้วางแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. เสริมสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกให้มีความพร้อมและมีส่วนร่วมในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1.1 สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดและสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยการจัดเวทีสร้างความเข้าใจ ในภารกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนา ให้กับบุคลากร ให้ทราบถึงบทบาทความรับผิดชอบของตน ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.2 ผลักดันระบบงบประมาณ และการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนงานและโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก

1.3 ส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงและประเมินผลงานของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

1.4 จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างพันธสัญญาเชิงยุทธศาสตร์ทั่วองค์กร ทั้งระบบ พร้อมทั้งเชื่อมโยงผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สู่การประเมินผลงาน

1.5 ส่งเสริมมาตรการในการประชาสัมพันธ์และการสร้างบรรยากาศยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ผ่านสื่อภายในมหาวิทยาลัยผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า และขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

2. พัฒนาระบบการจัดทำแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะบูรณาการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานแผนไปสู่การปฏิบัติ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.1 สนับสนุนการจัดทำแผนงาน/โครงการในลักษณะการบูรณาการและประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนา อาทิเช่น

- (1) แผนพัฒนาสาขาวิชาสู่เอตทัคคะ
- (2) แผนปฏิบัติการด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
- (3) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนความสัมพันธ์กับเครือข่าย
  - ภายในประเทศ
  - ต่างประเทศ
- (4) แผนปฏิบัติการด้านการวิจัย
- (5) แผนปฏิบัติการด้านการบริการวิชาการ
- (6) แผนปฏิบัติการด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและเอกลักษณ์
- (7) แผนปฏิบัติการด้านการจัดหารายได้
- (8) แผนปฏิบัติการด้านการปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม

- (9) แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- (10) แผนพัฒนาบุคลากร
- (11) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล
- (12) แผนกลยุทธ์ทางการเงิน
- (13) แผนการจัดการความรู้
- (14) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (15) แผนปฏิบัติการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
- (16) แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- (17) แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

2.2 กำหนดขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานตามแผนงานโครงการให้ชัดเจนมุ่งเน้นที่การสร้างกระบวนทัศน์คติใหม่ (Paradigm Shift) แก่ผู้ปฏิบัติ มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์กับระบบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

2.3 ติดตาม ตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินแผนงานโครงการว่าสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทันสมัยด้วยเทคโนโลยี

## 4.2 การติดตามและประเมินผล

เมื่อมีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยแล้วมหาวิทยาลัยจะต้องวางระบบที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้นอันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ และหลายระดับเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลการทำงานตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

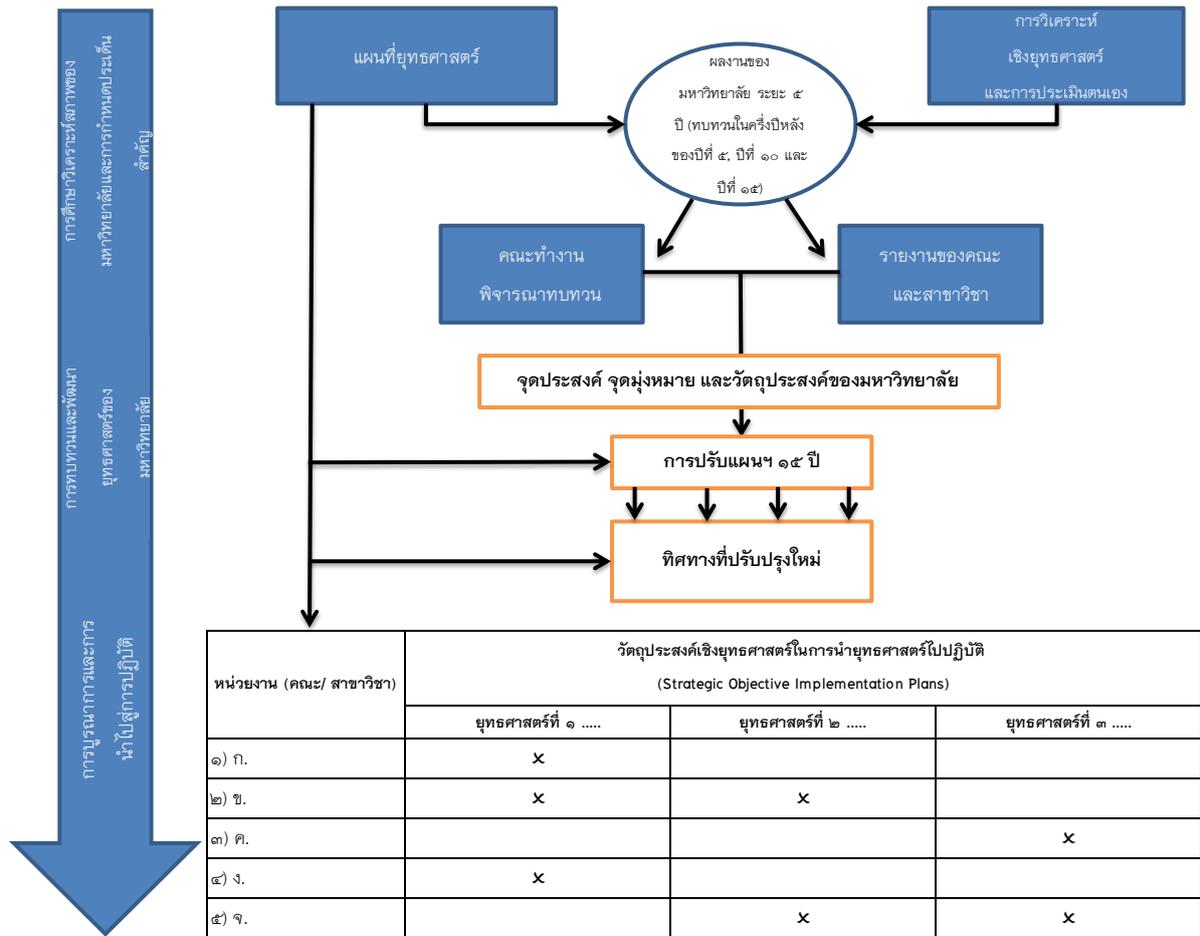
2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ

3. การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

4. การติดตามผลตามคำรับรองการปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีการกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลตนเองในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

5. ควรมีกลไกเชื่อมโยงการประเมินผลงานรายบุคคลกับผลงานในระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/กอง เพื่อเชื่อมโยงกับผลงานในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทากำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วง (4 ปีครึ่ง) ดังภาพที่ 37



ภาพที่ 37 ตัวแบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วง

## ภาคผนวก



## ภาคผนวก 1

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566 – 2570) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ที่ ๒๕๙/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)  
และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๖ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบุให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้นโดยเป็นแผน ๕ ปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ แล้วให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงขอแต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ
๖. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
๗. รองอธิการบดีวิทยาเขตนครปฐม	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	กรรมการ

๑๒. คณะบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๑๓. คณะบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ
๑๔. คณะบดีคณะวิทยาการจัดการ	กรรมการ
๑๕. คณะบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์	กรรมการ
๑๖. คณะบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
๑๗. คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ
๑๘. คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑๙. คณะบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	กรรมการ
๒๐. คณะบดีวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ	กรรมการ
๒๑. คณะบดีวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	กรรมการ
๒๒. คณะบดีวิทยาลัยสหเวชศาสตร์	กรรมการ
๒๓. คณะบดีวิทยาลัยสถาปัตยกรรมศาสตร์	กรรมการ
๒๔. คณะบดีวิทยาลัยการจัดการอุตสาหกรรมบริการ	กรรมการ
๒๕. คณะบดีวิทยาลัยนิเทศศาสตร์	กรรมการ
๒๖. คณะบดีวิทยาลัยการเมืองและการปกครอง	กรรมการ
๒๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต	กรรมการ
๒๘. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
๒๙. ผู้อำนวยการสถาบันสร้างสรรค์และส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต	กรรมการ
๓๐. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๓๑. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี สารสนเทศ	กรรมการ
๓๒. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	กรรมการ
๓๓. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการศึกษาทั่วไปและ นวัตกรรมการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์	กรรมการ
๓๔. ผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินและรายได้	กรรมการ
๓๕. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตนครปฐม	กรรมการ
๓๖. ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม	กรรมการ
๓๗. ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาจังหวัดระนอง	กรรมการ
๓๘. ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาจังหวัดอุดรธานี	กรรมการ
๓๙. ผู้อำนวยการศูนย์แห่งความเป็นเลิศ ในการดูแลผู้สูงอายุ	กรรมการ
๔๐. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๔๑. ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา	กรรมการ

๔๒. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔๓. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	กรรมการ
๔๔. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๔๕. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๔๖. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ
๔๗. หัวหน้าฝ่ายแผนและงบประมาณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๔๘. หัวหน้าฝ่ายติดตามและสารสนเทศ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๔๙. หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๕๐. หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบงานและประเมินผลปฏิบัติราชการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๕๑. บุคลากรฝ่ายแผนและงบประมาณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

### คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
๒. นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
๓. นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๕



(รศ.ดร.ชุตินาถ ตรีวิบูลย์)

อธิการบดี

18ม.ค.65 เวลา 14:17:30 Non-PKI Server Sign

Signature Code : RQBEA-EQAMw-AOADU-AQgAy

## ภาคผนวก 2

### ประมวลภาพกิจกรรม

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ประมวลภาพกิจกรรม

การประชุมคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ครั้งที่ 1

วันพุธที่ 1 มิถุนายน 2565 เวลา 13.00 – 16.00 น.

ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย อาคาร 31 ชั้น 5



ประมวลภาพกิจกรรม

การประชุมคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ครั้งที่ 2

วันจันทร์ที่ 27 มิถุนายน 2565 เวลา 13.00 – 16.00 น.

ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย อาคาร 31 ชั้น 5





## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตินาฏฉวี ศรีวิบูลย์        | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ                  | รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา พงษ์เพ็ง           | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร                |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์           | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ               |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจตน์สฤษฏี อังศุกาญจนกุล | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา        |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต พังนรินทร์            | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา         |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมสัน โสมณวัตร           | รองอธิการบดีวิทยาเขตนครปฐม            |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย ธรรมเสนห์       | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ           |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิริอร จำปาทอง               | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา    |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนันตชัย เอกะ               | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์     |
| 11. อาจารย์ ดร.ดวงพร แสงทอง                       | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ       |
| 12. อาจารย์ ดร.ศุภิตา สุวรรณรัตน์                 | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร     |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภญ.พิมพ์พร ทองเมือง     | ผู้ช่วยอธิการบดีวิทยาเขตสมุทรสงคราม   |

### ผู้เขียน/เรียบเรียง/รูปเล่ม

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. นายสนธยา เจริญศิริ             | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน        |
| 2. นางสาวนภาพร ยิ่งหาญ            | รักษาการหัวหน้าฝ่ายแผนและงบประมาณ |
| 3. นางสาวอังศุมาลีน นพพรพิกุลสกุล | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน          |
| 4. นางสาววรางคณา ศิริหงษ์ทอง      | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน          |
| 5. นายวุฒิพงศ์ จันทร์เมืองไทย     | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน          |

### ปีที่พิมพ์

ตุลาคม 2565

จำนวน 150 เล่ม

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา





# SSRU

**กองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
เลขที่ 1 ถนนอุทองนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต  
กรุงเทพมหานคร 10300  
โทรศัพท์ 02-160-1037**