

ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

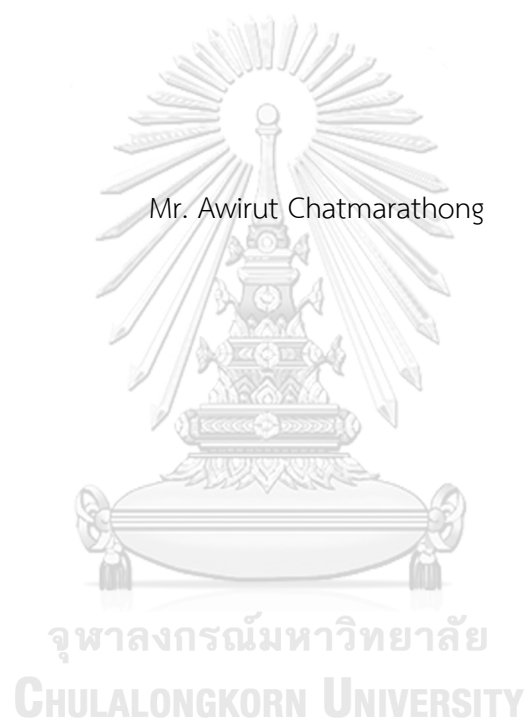
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIES AND MISSION MODEL FOR DEVELOPING RESEARCH UNIVERSITIES TOWARD
ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย
ส่วมมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
โดย นายอวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง
สาขาวิชา อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรณี อจลากุล)

อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง : ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (STRATEGIES AND MISSION MODEL FOR DEVELOPING RESEARCH UNIVERSITIES TOWARD ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ. ดร. วราภรณ์ บวรศิริ, 483 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 3) วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และ 4) นำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย จำนวน 6 คน 2) ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 209 คน 3) ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 9 คน 4) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ จำนวน 5 คน 5) ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 5 คน และ 6) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวิเคราะห์สาระแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจฯ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สาระ การวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ พบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการคือมหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการ การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย 2) ความสามารถขององค์กร 3) การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 4) การเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ 5) ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 6) ความเป็นนานาชาติ และ 7) การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2. สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัยวิจัยของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนา ลำดับที่ 1 การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ลำดับที่ 2 การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ลำดับที่ 3 มี 2 ด้าน คือ ความสามารถขององค์กร และความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

3. ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วย 1) การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 2) การสร้างความเข้าใจ 3) ต้นแบบที่ดี 4) ความร่วมมือภายใน 5) ความร่วมมือภายนอก 6) วัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ 7) การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจ 8) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ และ 9) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น “E P I C” ได้แก่ 1) สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education) 2) สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership) 3) สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation) และ 4) สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture) ประกอบด้วย 12 เป้าประสงค์ 20 กลยุทธ์ 46 ตัวชี้วัด 62 โครงการ/กิจกรรม และ 9 องค์ประกอบโมเดลพันธกิจ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติ
 สาขาวิชา อุดมศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
 ปีการศึกษา 2560 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5784227027 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY, RESEARCH UNIVERSITY, MISSION MODEL

AWIRUT CHATMARATHONG: STRATEGIES AND MISSION MODEL FOR DEVELOPING RESEARCH UNIVERSITIES TOWARD ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES. ADVISOR: ASST. PROF. SIRICHAN SATHIRAKUL TACHAPHAHAPONG, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. VARAPORN BOVORNISIRI, Ph.D., 483 pp.

The purposes of this research are to 1) study the concept and operations of entrepreneurial universities 2) study the current state and needs of developing research universities toward entrepreneurial universities 3) analyze the success factors of developing research universities toward entrepreneurial universities 4) propose the strategies and mission model for developing research universities toward entrepreneurial universities. The samples include 1) 6 experts on entrepreneurial universities 2) 209 faculty and institute administrators of research universities 3) 9 policy-level administrators of research universities 4) 5 executives of government sector 5) 5 executives of business-industry sector and 6) 9 experts for connoisseurship discussion. The research instruments include the content analysis form, interview forms, questionnaire, and form for validation of (draft) strategies and mission model. Meanwhile, the content analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, and priority need index are used in the data analysis. The research results can be summarized as follows:

1. The entrepreneurial university is the university with the mindset of entrepreneurship as the basis of culture and management. The operations focus on 1) leadership and governance, 2) organizational capacity, 3) teaching and learning for entrepreneurship development, 4) pathways to entrepreneur, 5) university and external sectors relationship for knowledge exchange, 6) internationalization and 7) measuring the impact of the entrepreneurial university.

2. The current state and needs of developing research universities toward entrepreneurial universities are found that overall current state is at the intermediate level. The aspect of entrepreneurial university values has the highest level of mean and the aspect of measuring the impact of the entrepreneurial university has the lowest level of mean. Meanwhile, the first priority need is measuring the impact of the entrepreneurial university, the second priority need is teaching and learning for entrepreneurship development, the third priority needs are organizational capacity and university and external sectors relationship for knowledge exchange.

3. The success factors of developing research universities toward entrepreneurial universities consist of 1) entrepreneurship education 2) understanding 3) good practices 4) internal collaboration 5) external collaboration 6) entrepreneurial organization culture 7) research in responding to social and economic needs 8) rules and regulations and 9) infrastructure and information technology.

4. The proposed strategies and mission model for developing research universities toward entrepreneurial universities comprise the vision, missions, 4 strategic themes "EPIC". The themes include 1) Entrepreneurship Education 2) Shared Value Partnership 3) Ecosystem & Entrepreneurial Innovation and 4) Entrepreneurial Organization Culture. There are 12 goals, 20 tactics, 46 indicators, 62 projects/activities and 9 components of mission model.

Department: Educational Policy Management and
Leadership

Field of Study: Higher Education

Academic Year: 2017

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณาจากบุคคลหลายท่าน เริ่มต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและขอแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ และพร้อมที่จะเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านทั้งสองไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรณี อจลากุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพทธี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุจ กิจนันท์วิวัฒน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อความสะดวกสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์อันหลากหลายทางการอุดมศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง ผู้บริหารองค์การภาครัฐ ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการวิจัยฉบับนี้ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยจนกระทั่งรวบรวมข้อมูลวิจัยได้สำเร็จ

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วาทีณี บุญชะลิกษี อดีตคณบดีวิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลในฐานะผู้บังคับบัญชา ที่สนับสนุนโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะ และส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้นำความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์วิชาชีพทางการอุดมศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์

ขอขอบคุณทุกกำลังใจ และความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ทั้งที่วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักงานสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งรุ่นพี่ เพื่อน และรุ่นน้องนิสิตคณะครุศาสตร์ สาขาวิชาอุดมศึกษาและต่างสาขาวิชาทุกคนที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีในระหว่างการเรียนรู้และทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณแม่พินดา แซ่เฮง และคุณแม่ กฤษสุรีย์ แซ่เฮง ผู้มีพระคุณสูงสุดของชีวิต เป็นผู้ให้การสนับสนุนทุกความสำเร็จ และเป็นผู้สร้างแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองและก้าวข้ามทุกอุปสรรคของผู้วิจัย อีกทั้งขอขอบคุณครอบครัว ญาติ พี่ น้อง และหลานทุกคน ซึ่งเป็นรากฐานที่มั่นคงให้ผู้วิจัยตลอดมา

ท้ายที่สุดผู้วิจัยตั้งใจที่จะนำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไปใช้และเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติ และมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้และประสบการณ์เพื่อส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษาอันเป็นรากฐานความสุขของสังคม ตามรอยพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ รัชกาลที่ ๙ ที่ทรงอุทิศพระองค์เพื่อประเทศชาติและความสุขของพสกนิกรชาวไทยตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามเพื่อการวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
คำอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	25
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University).....	27
ตอนที่ 2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ.....	57
ตอนที่ 3 แนวคิดมหาวิทยาลัยวิจัยของไทย (Research University).....	66
ตอนที่ 4 นโยบายและแผนพัฒนาการอุดมศึกษาของไทยด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ การวิจัยและนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่	82
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (Strategy).....	98
ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลพันธกิจ (Mission Model)	107

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ในการวิจัย.....	115
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	121
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	128
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	129
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	132
การเก็บรวบรวมข้อมูล	135
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
ขั้นตอนการวิจัย.....	139
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	145
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย สู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ.....	192
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ.....	251
ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	279
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	341
สรุปผลการวิจัย.....	344
อภิปรายผลการวิจัย.....	385
ข้อเสนอแนะ	398
1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้	398
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	406
รายการอ้างอิง	407
ภาคผนวก.....	415

ภาคผนวก ก	416
ภาคผนวก ข	424
ภาคผนวก ค	467
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	483



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย สู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	143
ตารางที่ 2 บริบท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ ...	147
ตารางที่ 3 แนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	162
ตารางที่ 4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้าน การพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	166
ตารางที่ 5 คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	178
ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ.....	181
ตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	192
ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	194
ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย	211
ตารางที่ 10 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย	221
ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	227
ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	240
ตารางที่ 13 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	252
ตารางที่ 14 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	255
ตารางที่ 15 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ	258

ตารางที่ 16 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ.....	261
ตารางที่ 17 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม	265
ตารางที่ 18 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม	269
ตารางที่ 19 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	273
ตารางที่ 20 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ.....	276
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ	284
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ กลยุทธ์ SO	286
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ กลยุทธ์ ST	289
ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ กลยุทธ์ WO.....	291
ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ กลยุทธ์ WT	293
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	296
ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบ(ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ.....	317
ตารางที่ 28 ผลการให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	318

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 12

ภาพที่ 2 แม่แบบโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ..... 13

ภาพที่ 3 รูปแบบความร่วมมือสามฝ่าย (The Triple Helix concept) 35

ภาพที่ 4 ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีต่อภาคอุตสาหกรรม 38

ภาพที่ 5 ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ
ที่มาจาก Etzkowitz and Zhou (2008)..... 39

ภาพที่ 6 กรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ..... 50

ภาพที่ 7 กรอบเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 53

ภาพที่ 8 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์..... 101

ภาพที่ 9 รูปแบบของการจัดทำ TOWS Matrix..... 106

ภาพที่ 10 แม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) 109

ภาพที่ 11 แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) 112

ภาพที่ 12 สรุปแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ..... 191

ภาพที่ 13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย
เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็น
มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ..... 205

ภาพที่ 14 ค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่
มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ..... 209

ภาพที่ 15 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการโดยการนำเสนอของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 256

ภาพที่ 16 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการโดยการนำเสนอของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ..... 264

ภาพที่ 17 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการโดยการนำเสนอของผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม	272
ภาพที่ 18 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	278
ภาพที่ 19 (ร่าง) โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	316
ภาพที่ 20 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	331
ภาพที่ 21 ผลการนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ.....	332
ภาพที่ 22 ผลการนำเสนอโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	340
ภาพที่ 23 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	376
ภาพที่ 24 ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	377
ภาพที่ 25 แม่แบบโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	384

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัย ในฐานะที่เป็นชุมชนทางวิชาการซึ่งมีบทบาทหลักในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้แก่สังคม และผลิตผลงานที่ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่ โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ของรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่มุ่งมั่นปรับเปลี่ยนโครงสร้างทาง เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและสนับสนุนการประกอบการ เปลี่ยนจากการเพิ่มมูลค่าไปสู่การ สร้างมูลค่า ที่ต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างเป็นระบบด้วยกลไกสำคัญ ได้แก่ กลไกขับเคลื่อนผ่านการ สร้างและยกระดับผลิตภาพ กลไกขับเคลื่อนโดยที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง พร้อมกับกลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน อาศัยการผนึกกำลังจากภาคส่วน ต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน ที่เรียกว่า “ประชารัฐ” เพื่อสร้างพื้นฐานร่วมให้ทุกคนมีที่ยืน ร่วมกัน และเป้าหมายร่วมให้ทุกคนสานฝันร่วมกัน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2558) เพื่อให้ประเทศไทยก้าว สู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่งคั่ง ยั่งยืนอย่างเท่าเทียมทุกภาคส่วน ภายใต้ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการภาครัฐและเอกชนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (Public – Private Steering Committee) เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไทย ในลักษณะหุ้นส่วนภาครัฐ เอกชน และประชาชน

ประเทศไทยได้รับการจัดกลุ่มจากธนาคารโลก ให้อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ระดับสูง (Upper-middle-income economies) กล่าวคือ ประเทศที่ประชากรมีรายได้เฉลี่ย 4,036-12,475 เหรียญสหรัฐ (World Bank, 2016) โดยปัจจุบันรายได้ประชาชาติต่อหัวของประเทศไทย เท่ากับ 5,780 เหรียญสหรัฐ ซึ่งไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่พยายามก้าวออกจากความยากจนด้วย การสร้างรายได้จากการพัฒนาอุตสาหกรรมและการส่งออก เช่นเดียวกับประเทศพัฒนาแล้วทั่วโลก ไม่ว่าจะ เป็น สหรัฐอเมริกา ยุโรป สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ ก็พัฒนาตามแนวทางนี้ แต่สำหรับ ประเทศไทยยังกลับไม่สามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ประเทศที่มีฐานะร่ำรวยได้ (High-income economies) แม้ว่าจะเป็นประเทศที่มีศักยภาพและทรัพยากรก็ตาม ดังที่ สุรินทร์ พิศสุวรรณ (2555) กล่าวว่า ประเทศไทยมีจุดอ่อนที่สำคัญคือ ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ลดต้นทุนใน การผลิตและเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ในขณะที่ขณะที่ประเทศไม่สามารถยกระดับรายได้ให้ สูงขึ้นได้เพราะยังต้องรับแรงกดดันจากประเทศกำลังพัฒนาใหม่ในภูมิภาคอาเซียนที่มีต้นทุนแรงงาน

ราคาต่ำกว่า เช่น สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เป็นต้น

ผลกระทบจากภัยคุกคามประเทศไทยได้ปานกลางในกรณีของประเทศไทยที่สำคัญ คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยยังคงนำเอาเทคโนโลยีการผลิตหรือเครื่องจักรจากประเทศที่พัฒนาแล้วมาใช้ โดยที่ไม่ได้มีการพัฒนาต่อยอดหรือพัฒนานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพแทนที่ ส่งผลให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทยยังคงสถานะเป็นผู้ตามและเป็นผู้รับเทคโนโลยีจากประเทศพัฒนาแล้วตลอดสถานการณ์เหล่านี้ย่อมทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยไม่มีทางก้าวหน้ากว่าประเทศผู้พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคอาเซียน กำลังตกอยู่ในฐานะผู้เรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่ตะวันตกเสนอ แต่ไม่ได้อยู่ในฐานะผู้พัฒนาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ สำหรับนำมาเผยแพร่หรือจำหน่ายให้แก่ทั่วโลกอย่างที่ประเทศกำลังพัฒนาทำอยู่ เหตุผลเนื่องจากการกระบวนทัศน์การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมยังไม่ได้ถูกเสริมสร้างให้เป็นวัฒนธรรมของคนไทย ส่งผลให้ประเทศไทยอยู่ในฐานะที่จะไม่สามารถแข่งขันได้อย่างเต็มที่ เพราะวัฒนธรรมของคนไทยเรามีวัฒนธรรมของการรับมากกว่าวัฒนธรรมการสร้าง ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ทำให้ประเทศไทยที่เป็นประเทศรายได้ปานกลางไม่สามารถพัฒนาประเทศตามที่มุ่งหวังไว้ได้ สอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ที่กล่าวว่า หากสถาบันอุดมศึกษาไทยยังถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือและหนทางที่จะนำความรู้และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากประเทศพัฒนาแล้วมาใช้ โดยที่ไม่สร้างการวิจัยของตนเองขึ้นใหม่ย่อมทำให้ประเทศอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบเสมอ

นอกจากนี้คณะทำงานปฏิรูปการศึกษา ได้จัดทำกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 2558 – 2564 (คณะทำงานปฏิรูปการศึกษา, 2557) ที่มุ่งแก้ไขปัญหาด้านการศึกษาในประเด็นต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถในการทำงาน การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ให้สามารถแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิรูปการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและบัณฑิตศึกษาจำเป็นต้อง (1) พัฒนาผู้ที่มีความสามารถพิเศษให้สร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรม หรือสร้างศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรม (Innovator Incubator Center) (2) ผลักดันให้เกิดระบบวิจัยแห่งชาติที่เชื่อมต่อทั้งมหภาคจนถึงหน่วยปฏิบัติการวิจัย (National Transformative Research Cluster: NTRC) และ (3) สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลกระทบสูงต่อเศรษฐกิจและสังคม

ปัจจุบันประเทศไทยได้ดำเนินโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ 9 แห่ง ซึ่งเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2552 ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 (แผนฟื้นฟูเศรษฐกิจระยะที่ 2) ที่มุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยวิจัยมีบทบาทสำคัญในการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม และช่วยสนับสนุนการพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาและการวิจัย พัฒนาในภูมิภาค ขณะนี้โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติได้ดำเนินงานมาสู่ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2558 - 2562) เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสร้างขีดความสามารถของประเทศ อาทิ การสร้างทุนทาง ปัญญาและนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย การส่งเสริมให้ภาคเอกชนร่วมลงทุนวิจัยกับ มหาวิทยาลัย อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) ได้ดำเนินโครงการสนับสนุน หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา (University Business Incubator: UBI) ในปี พ.ศ. 2547 และโครงการหน่วยจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Licensing Office: TLO) ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีเป้าหมายเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่ (Entrepreneurs) ของนิสิตนักศึกษา และ บริษัทของผู้ประกอบการรายใหม่ (Startup Companies) ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเป็นบริษัทอย่างเต็มรูปแบบ (Spin-Off Companies) ในอนาคต รวมถึงเป็นช่องทางการนำผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาพัฒนา ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าในเชิงพาณิชย์ สร้างวงจรรายได้เพื่อให้ผลประโยชน์กลับสู่สถาบันอุดมศึกษาและ เศรษฐกิจของประเทศทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม โดยมหาวิทยาลัยวิจัยทุกแห่งได้จัดตั้งหน่วยบ่ม เาะวิสาหกิจและเป็นสถาบันแม่ข่าย เพื่อดำเนินกิจกรรมและเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่

อย่างไรก็ตามการยกระดับผลงานวิจัยสู่นวัตกรรมแล้วเข้าสู่กระบวนการเชิงพาณิชย์ การ ถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยยังคงอยู่ในระยะ เริ่มต้น ขาดการเชื่อมโยงจากมหาวิทยาลัยไปสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม การจัดการเรียนการสอนยัง ไม่ได้มุ่งพัฒนาบัณฑิตให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมหรือมีคุณสมบัติผู้ประกอบการในการ พัฒนาธุรกิจใหม่ ประกอบกับวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินการ ประสิทธิภาพ เพราะยังคงพึ่งพารายได้จากงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐเป็นหลัก แตกต่างกับ หลายมหาวิทยาลัยในประเทศพัฒนาแล้วที่ดำเนินพันธกิจของอุดมศึกษาโดยบูรณาการแนวคิดเชิง ประสิทธิภาพ (Entrepreneurial) ซึ่งได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งในประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ยุโรป ประเทศในกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) และประเทศพัฒนาแล้วใน เอเชีย

แรงกระตุ้นและแรงผลักดันที่เกิดขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรและโครงสร้างการควบคุมของสถาบัน มีมหาวิทยาลัยใน

ประเทศไทยหลายแห่งกำลังขยายพันธกิจและปรัชญาศาสตร์ใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการนำกระบวนการต้นของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) มาบูรณาการร่วมกับพันธกิจหลักเดิมของมหาวิทยาลัย เช่น สนับสนุนการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา สร้างองค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ นำทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่กระบวนการเชิงพาณิชย์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่ออำนวยความสะดวก และใช้ทรัพยากรร่วมกันในการสนับสนุนส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาและนักวิชาการได้ก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) เป็นต้น

แม้ว่ารัฐบาลได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม แต่ยังคงพบว่ามีผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไทยส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้หรือสร้างเป็นผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ได้ เพราะจากข้อมูลผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ 9 แห่ง ปี 2554 – 2556 พบว่า มีผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติจำนวน 10,361 เรื่อง แต่สามารถนำไปยื่นจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร ได้เพียง 312 เรื่อง เป็นต้นแบบผลิตภัณฑ์ได้ 390 ชิ้น และเป็นผลงานประจักษ์เพียง 680 ชิ้นเท่านั้น (ไทยรัฐ, 25 กันยายน 2558) แสดงให้เห็นว่าผลงานวิจัยส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยวิจัยยังไม่สูงนักเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน อีกทั้งยังไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการเชิงพาณิชย์และการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยไปสู่ภาคอุตสาหกรรม ดังที่ กฤษณพงศ์ กีรติกร (2552) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้อยู่หลากหลาย แต่ประชาคมส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ได้ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ไม่สามารถใช้ได้ และสร้างผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้ไม่มากนัก

ในขณะที่เดียวกันปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของไทยต้องมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพสูง การสร้างองค์ความรู้จากการค้นคว้าวิจัยเพื่อให้สามารถแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น การบริหารงานภายใน ไม่ว่าจะเป็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการบริหารสถาบัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากระบบราชการและการพึ่งพางบประมาณจัดสรรจากรัฐบาล มาสู่ระบบอุดมศึกษาที่มีรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลหรือจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นเท่านั้น มหาวิทยาลัยต้องมีการใช้จ่ายอย่างเป็นระบบควบคู่กับการหารายได้เพื่อดำเนินงานจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบนฐานของความยั่งยืน (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2546) ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งสิ้น อีกแนวทางหนึ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการเพื่อเผชิญความท้าทายเหล่านี้ได้ ก็คือการปรับกระบวนการภายในและระบบการสร้างผลผลิตหลักบนพื้นฐานของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสใหม่ และมีความกล้าเสี่ยง

ในการนำความคิดสร้างสรรค์มาแสวงหาประโยชน์อย่างคุ้มค่า (ธีรยุส วัฒนาศุภโชค, 2542) สอดคล้องกับเทวินทร์ วงศ์วานิช (2559) ที่กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพจำเป็นต้องสร้างกระบวนการยอมรับความผิดพลาด และการสนับสนุนการต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ เวลา และงบประมาณให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่มีประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตและสังคม สามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ พร้อมกันนี้ยังเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอีกด้วย

แนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยเกิดขึ้นจากการแสวงหาแนวทางใหม่จากความล้มเหลวของรูปแบบมหาวิทยาลัยดั้งเดิมที่บริหารจัดการโดยพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นหลัก สู่รูปแบบที่มหาวิทยาลัยสามารถสร้างรายได้และส่งเสริมความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ พร้อมทั้งสร้างผลกระทบต่อสังคมได้ โดยการดำเนินพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการกับการวิจัยให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากปัจจุบันโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมสู่สังคมฐานความรู้ มหาวิทยาลัยต้องเป็นที่พึ่งพาให้กับภาคส่วนต่างๆทุกระดับมากยิ่งขึ้นจากผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตและงานวิจัยแล้ว ยังได้ขยายสู่ผลลัพธ์ใหม่ ได้แก่ การสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ การพัฒนาธุรกิจใหม่ การถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาครัฐ การพัฒนากระบวนการและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นจากการบูรณาการพันธกิจการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยของมหาวิทยาลัยภายใต้กระบวนการนวัตกรรมใหม่ทั้งสิ้น (Etzkowitz, 2013) แนวคิดเชิงประกอบการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบบริหารมหาวิทยาลัย เนื่องจากส่งเสริมการนำทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยแปลงไปสู่กระบวนการเชิงพาณิชย์ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง สร้างแรงจูงใจแก่นักวิจัยหรือนักวิชาการได้บูรณาการศาสตร์ระหว่างสาขาวิชา (interdisciplinary) เพื่อการวิจัยและการจัดการศึกษาควบคู่กับการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในรูปแบบของ Triple Helix หรือที่เรียกว่า ความร่วมมือสามฝ่ายที่เป็นการผสมผสานจุดแข็งขององค์กรทั้งสาม คือ มหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาครัฐ เพื่อสร้างศักยภาพสำหรับสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Gibb, Haskins, & Robertson, 2013) ฉะนั้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างจุดแข็งของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและแก้ไขปัญหาของประเทศ

เอชโควิทซ์ และโจว (Etzkowitz & Zhou, 2008) ได้อธิบายว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นเกิดจากการปฏิรูปพันธกิจด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยไปพร้อมกับการยกระดับให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ รูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเข้ามาแทนที่รูปแบบมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) ที่เดิมมีการพัฒนามาจากมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนเป็นหลัก (Teaching University) ซึ่งในความเป็นจริงมหาวิทยาลัยทุกประเภทล้วนมีบทบาทในการพัฒนานวัตกรรมของ ประเทศแม้ว่าจะมีพันธกิจที่มุ่งเน้นต่างกัน โดยมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนมุ่งจัดหลักสูตรการเรียน การสอนเพื่อผลิตบัณฑิตสู่ตลาดแรงงาน มหาวิทยาลัยวิจัยเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ แต่ สำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้มุ่งเน้นการดำเนินพันธกิจแบบองค์รวมทั้งด้านการจัด การศึกษา การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนางานวิจัยให้มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ บนพื้นฐานองค์ความรู้และ กระบวนการทางวิชาการ ซึ่งปัจจัยสำคัญของการสร้างมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการขึ้นอยู่กับ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมภายในสถาบันกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินภารกิจ ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากแนวโน้มมหาวิทยาลัยไทยต้องมีพันธกิจนอกจาก การเปิดหลักสูตรเพื่อจัดการเรียนการสอน (Teaching University) เช่นในอดีต มาสู่การเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) พร้อมกันนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความเป็น ผู้ประกอบการควบคู่กันไปด้วย โดยร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการทำวิจัย จนกระทั่ง ระดมทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) โดยนำผลการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็น รูปธรรม โดยเรียกมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานในลักษณะนี้ว่า Entrepreneurial University ที่ซึ่ง มหาวิทยาลัยมีบทบาทในฐานะแหล่งสร้างสรรค์และบุกเบิกผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นใช้เองทดแทนการนำเข้า และส่งออกไปยังต่างประเทศได้ นำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ให้เกิดเป็นรูปธรรมพร้อมกับเผยแพร่ องค์ความรู้ใหม่ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ คำเพชร ภูริปริญญา (2550) ที่ได้ศึกษาการนำเสนอ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกซึ่งพบว่า การพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้นั้น สถาบันอุดมศึกษาไทย ควรมียุทธศาสตร์ด้านการประกอบการของมหาวิทยาลัย โดยการจัดตั้งหน่วยธุรกิจภายใน มหาวิทยาลัย อาทิ บริษัท ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดระบบองค์กร และการจัดการด้านการประกอบการของมหาวิทยาลัย ใช้การมีส่วนร่วมจากบุคลากร นิสิตนักศึกษา

ศิษย์เก่า และผู้ประกอบการที่มีประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเพิ่มจำนวนสินทรัพย์ต่างๆเพื่อการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็น ทุนมนุษย์ ทุนวัฒนธรรม ทุนเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น

เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยของไทยจำเป็นต้องพัฒนาสู่กระบวนการบริหารงานในรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับพันธกิจและรูปแบบสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่ขยายขอบเขตการเรียนการสอนและการวิจัยไปสู่การเป็นผู้ประกอบการด้วย (ธีระพร วีระถาวร, 2554) จากจุดแข็งด้านความเป็นเลิศเฉพาะทางของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งหรือแต่ละพื้นที่ตั้งโดยมีการเชื่อมโยงกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคม การร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการพัฒนานวัตกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยี ที่สามารถลดการพึ่งพาเฉพาะแหล่งรายได้จากการจัดการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้จากการวิจัยและพัฒนาผลงานนวัตกรรม การจดทะเบียนสิทธิบัตรใบอนุญาตในลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย และการบริการวิชาการรูปแบบที่หลากหลาย ในฐานะมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการเชิงอิสระ (Autonomous University) ซึ่งลักษณะมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ควรเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นด้านการวิจัยเป็นหลัก เนื่องจากมีวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยและความเชี่ยวชาญชั้นสูงของศาสตร์สาขาวิชาที่หลากหลายซึ่งได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไป

จากสภาพปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศไทยจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีความเหมาะสมประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ พร้อมกำหนดโมเดลพันธกิจ (Osterwalder and Pigneur, 2010; Osterwalder, 2016) ซึ่งเป็นแผนภาพแสดงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านองค์ประกอบต่างๆของมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จึงเป็นโจทย์สำคัญที่ต้องแสวงหาคำตอบด้วยกระบวนการวิจัยยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ สามารถนำมาใช้ในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัยและสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทในประเทศไทย สนับสนุนแนวทางการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศไทยได้มีศักยภาพและพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยวิจัยได้แสดงบทบาทในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคมทุกระดับ พร้อมกันนี้ยังส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยวิจัยได้เป็นกลไกขับเคลื่อนประเทศที่สำคัญสู่ประเทศไทยในยุค 4.0 อย่างสมบูรณ์

คำถามเพื่อการวิจัย

1. แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีอะไรบ้าง
4. ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีลักษณะเช่นใด และควรกำหนดยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
3. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
4. นำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงกำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ ด้านการบริหารจัดการ สารสำคัญของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานที่ทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยจำนวน 9 แห่ง ใน 9 ประเทศ โดยที่เป็นมหาวิทยาลัยที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจในการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ คือ สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี สาธารณรัฐฟินแลนด์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี และสาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศละ 1 แห่ง ประกอบด้วย

1) สหราชอาณาจักร ได้แก่ มหาวิทยาลัยลีดส์ (University of Leeds) ^{22nd in country} THE Rankings 2016

2) สหรัฐอเมริกา ได้แก่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ^{2nd in country} THE Rankings 2016

3) ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยทเวนเต้ (University of Twente) ^{10th in country} THE Rankings 2016

4) สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคนิคแห่งมิวนิก (Technical University of Munich) ^{4th in country} THE Rankings 2016

5) สาธารณรัฐฟินแลนด์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัลโต (Aalto University) ^{2nd in country} THE Rankings 2016

6) สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้แก่ มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง (Huazhong University of Science and Technology) ^{15th in country} THE Rankings 2016

7) ญี่ปุ่น ได้แก่ มหาวิทยาลัยโตเกียว (The University of Tokyo) ^{1st in country} THE Rankings 2016

8) สาธารณรัฐเกาหลี ได้แก่ สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกาหลี (KAIST: Korea Advanced Institute of Science and Technology) ^{3rd in country} THE Rankings 2016

9) สาธารณรัฐสิงคโปร์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) ^{1st in country} THE Rankings 2016

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน และผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัยของไทยทั้ง 9 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. ให้ข้อเสนอการนำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปใช้

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีคำจำกัดความ ดังนี้

มหาวิทยาลัยวิจัย หมายถึง มหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่มีความสามารถในการผลิตผลงานด้านการวิจัยระดับโลก โดยผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี พ.ศ. 2552 จำนวน 9 แห่ง คือ มีผลงานวิจัยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 500 เรื่อง งานวิจัยทั้ง 500 เรื่องนั้นต้องมี 5 สาขาวิชาหลัก มีความโดดเด่นเฉพาะด้านอย่างน้อย 2 ใน 5 สาขาวิชาดังกล่าว และอาจารย์ต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกอย่างน้อย 40 % จากจำนวนคณาจารย์ทั้งหมด ได้แก่ (1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (3) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (7) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (8) มหาวิทยาลัยมหิดล และ (9) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย พันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเด่นในการผลิตบัณฑิตที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและการจัดตั้งธุรกิจใหม่ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมุ่งสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติจนถึงระดับโลก

ปัจจัยความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยสำคัญควรทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เป็นการให้แนวทางปฏิบัติ หรือวิธีการที่มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้

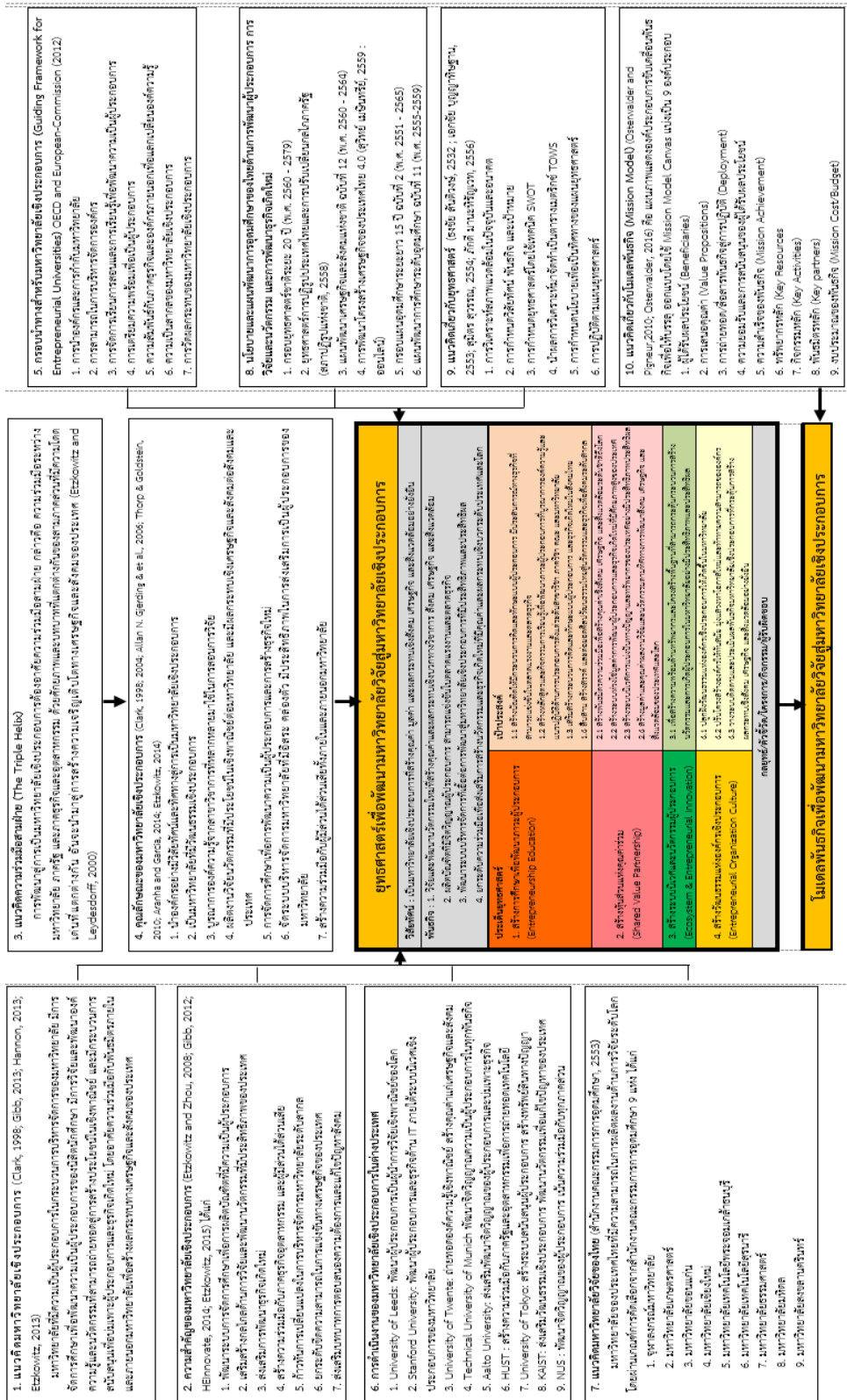
ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางสำคัญเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม

โมเดลพันธกิจ หมายถึง แผนภาพแสดงองค์ประกอบของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผ่านองค์ประกอบ 9 ประการ คือ ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries) การเสนอคุณค่า (Value Propositions) การถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment) การยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support) ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) กิจกรรมหลัก (Key Activities) พันธมิตรหลัก (Key partners) ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีกรอบแนวคิดในการวิจัยนำเสนอเป็นภาพ ต่อไปนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	การเสนอคุณค่า (Value Propositions)	การยอมรับและการสนับสนุน (Buy-in & Support)	ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)
<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐ - ภาคเอกชน - ชุมชน - สถาบันอุดมศึกษาในและต่างประเทศ - นักลงทุน - เครือข่ายผู้ประกอบการ - องค์กรวิชาชีพ - ศิษย์เก่า 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต - การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม - การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาดังกล่าว - การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ - เครือข่ายผู้ประกอบการ - องค์กรวิชาชีพ - ศิษย์เก่า 	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางการปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไป - สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต - สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับโลก 	<ul style="list-style-type: none"> - ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย - นำเสนอผลงานด้านกาพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาหรือจัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างเพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ - พัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนสนับสนุนนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - นิสิตนักศึกษา - ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานภาคเอกชน - ชุมชน/ประชาชน - นักลงทุน - ผู้ประกอบการ - ศิษย์เก่า
ทรัพยากรหลัก (Key Resources) <ul style="list-style-type: none"> - องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญา - งบประมาณ/สิ่งรายได้/เงินบริจาค - ทรัพยากรมนุษย์ - อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์ - ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล 		การถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment) <ul style="list-style-type: none"> - ช่องทางการสื่อสาร Online เช่น โฟเชียมเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ - ช่องทางการสื่อสาร Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ 		
ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Budget/Cost)		ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)		
<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - งบประมาณการพัฒนาวัฒนธรรมและธุรกิจเกิดใหม่ - งบประมาณการพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้เป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ 		<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา - มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือมีขึ้นจากมหาวิทยาลัย - ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม - โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ - นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมกันเกิดรายได้/ลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ - ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม - ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ 		

ภาพที่ 2 แม่แบบโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คำอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ” ของผู้วิจัยประกอบด้วยแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University)

แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) เป็นคำศัพท์ทางการอุดมศึกษาร่วมสมัยโดยปรากฏขึ้นในงานวิจัยของ Burton Clark ในปี 1998 (Clark, 1998) ที่เชื่อว่ามหาวิทยาลัยในปัจจุบันควรมีรูปแบบการบริหารองค์กรเสมือนองค์กรทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) คือ ลักษณะของระบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรวมทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็น สถาบันวิจัย คณะวิชาต่างๆ ที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างภารกิจพิเศษและพลังให้เกิดขึ้น การยอมรับความเสี่ยงสำหรับการริเริ่มการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้ ปัจจัยสำคัญของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ ความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคต และความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในการพึ่งพาตนเอง แสดงบทบาทสำคัญภายใต้ข้อจำกัดและทรัพยากรของสถาบันที่มีอยู่ ซึ่งการประกอบกรนี้สามารถแสดงให้เห็นได้ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย เหตุผลเนื่องจากมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่สามารถพึ่งพางบประมาณสนับสนุนดังเช่นอดีต ที่ผ่านมานั้นมหาวิทยาลัยสามารถดำรงอยู่ได้จากการสนับสนุนแต่ไม่เคยคาดการณ์ไปยังอนาคตที่จะเกิดขึ้น อาทิ การลดลงของเงินสนับสนุน คุณภาพและชื่อเสียงที่เสื่อมถอยลง การออกกฎหมายหรือข้อบังคับใหม่ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงดำเนินภารกิจเหมือนกันเช่นในอดีตที่ผ่านมาและพึงพอใจกับสถานะที่ตนเองเป็นอยู่ในปัจจุบันโดยที่ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใด อันจะนำมาสู่ความเสื่อมถอยของมหาวิทยาลัย ซึ่งในความเป็นจริงมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นสถาบันที่มีการดำเนินงานในเชิงรุก มุ่งมั่นในการค้นคว้าและทดลองสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของบริบททั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย กำหนดจุดมุ่งหมายใหม่พร้อมทั้งขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนลักษณะขององค์กรใหม่ให้มีลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในขณะเดียวกัน มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและนำเสนอว่า การที่มหาวิทยาลัยจะพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้ต้องอาศัยความร่วมมือสามฝ่าย หรือ Triple Helix คือ ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ในการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรม สร้างธุรกิจใหม่ รวมทั้งการผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นผู้ประกอบการในอนาคต ด้วยศักยภาพและบทบาทที่แตกต่างกันของสามภาคส่วนที่มีศักยภาพและ

จุดเด่นที่แตกต่างกัน อันจะนำมาสู่การสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากนักวิชาการและแหล่งอ้างอิง ทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) คือ มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้ประกอบการในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถถ่ายทอดสู่การสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และมีกระบวนการสนับสนุนเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ โดยอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2. ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่เพียงแต่มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากองค์กรและนักวิชาการแต่ละท่าน โดยจำแนกความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการออกเป็น 7 ประการ (Etzkowitz and Zhou, 2008 Gibb, 2012; HEInnovate, 2014; Etzkowitz, 2015) ได้แก่

1. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นผู้ประกอบการ
2. เสริมสร้างกลไกด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพของประเทศ
3. ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ (Startup)
4. สร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรม
5. ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในระดับสากล
6. ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ
7. ส่งเสริมบทบาทการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาสังคม

3. แนวคิดความร่วมมือสามฝ่าย (The Triple Helix)

แนวคิดความร่วมมือสามฝ่ายของมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ หรือที่เรียกว่า (The Triple Helix concept) นี้มีการกล่าวถึงในช่วงทศวรรษที่ 1990 โดย Etzkowitz ในปี 1993 และ Etzkowitz and Leydesdorff ในปี 1995 การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ต้องอาศัยความร่วมมือสามฝ่าย กล่าวคือ ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม ในการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรม สร้างธุรกิจใหม่ รวมทั้งการผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นผู้ประกอบการในอนาคต ด้วยศักยภาพและบทบาทที่แตกต่างกันของสามภาคส่วนที่มีความโดดเด่นที่แตกต่างกัน อันจะนำมาสู่การสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000)

4. คุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คุณลักษณะที่ใช้บ่งบอกถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แล้วใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนภารกิจของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัย คุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นมีผู้จำแนกไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงสรุปคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากนักวิชาการแต่ละท่าน โดยสรุปคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เด่นชัดได้ 7 ประการ ได้แก่ (Clark, 1998; 2004; Allan N. Gjerding & et al., 2006; Thorp & Goldstein, 2010; Aranha and Garcia, 2014; Etzkowitz, 2014)

1. นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์และทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมเชิงประกอบการภายในโครงสร้างองค์กร
3. บุคลากรองค์ความรู้จากสาขาวิชาการที่หลากหลายมาใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาและการวิจัย
4. ผลิตงานวิจัยนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อมหาวิทยาลัย และมีผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมต่อสังคมและประเทศ
5. การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและการสร้างธุรกิจใหม่
6. จัดระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย (ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน กายภาพ)
7. สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการศึกษาและสร้างนวัตกรรม

5. กรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Guiding Framework for Entrepreneurial Universities)

กรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ กรอบที่ใช้ในการวัดความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมและศักยภาพของสถาบันในด้านการประกอบการ การพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ และการแสดงบทบาทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศหรือภูมิภาค

OECD and European-Commission (2012) ความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการยุโรปด้านการศึกษา (European Commission (Directorate General for Education and Culture) กับองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้พัฒนากลอบการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการขึ้น เรียกว่า Guiding Framework for Entrepreneurial Universities จากการศึกษาวิจัยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการประกอบการในทวีปยุโรป ซึ่งได้ถูกเผยแพร่ในเดือนธันวาคมปี 2012 รายละเอียดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในกรอบการประเมินฉบับนี้ถูกจำแนกออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. การนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย (Leadership and Governance)
2. ความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity)
3. การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship development in teaching and learning)
4. การเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ประกอบการ (Pathways for entrepreneurs)
5. ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจและองค์กรภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (University-business/external relationships for knowledge exchange)
6. ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (The entrepreneurial University as an internationalized institution)
7. การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Measuring the impact of Entrepreneurial University)

6. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ

เป็นการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ ด้านการบริหารจัดการตามองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สารสำคัญของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานที่ทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวน 9 แห่ง ใน 9 ประเทศ

คือ สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี สาธารณรัฐฟินแลนด์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี และสาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศละ 1 แห่ง ประกอบด้วย

1. สหราชอาณาจักร ได้แก่ มหาวิทยาลัยลีดส์ (University of Leeds)
2. สหรัฐอเมริกา ได้แก่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University)
3. ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยทเวนเต้ (University of Twente)
4. สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคนิคแห่งมิวนิก (Technical University of Munich)
5. สาธารณรัฐฟินแลนด์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัลโต (Aalto University)
6. สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้แก่ มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง (Huazhong University of Science and Technology)
7. ญี่ปุ่น ได้แก่ มหาวิทยาลัยโตเกียว (The University of Tokyo)
8. สาธารณรัฐเกาหลี ได้แก่ สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกาหลี (KAIST: Korea Advanced Institute of Science and Technology)
9. สาธารณรัฐสิงคโปร์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore)

ทั้งนี้ ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) มาใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเบื้องต้น (บทที่ 2) พบว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีลักษณะที่พบดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีรูปแบบการดำเนินงานในเชิงประกอบการแตกต่างกันไปตามศักยภาพและความชำนาญของสถาบัน 2) มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการดำเนินงานในเชิงประกอบการจากภารกิจจัดการศึกษาและการวิจัย 3) มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการเชื่อมโยงการดำเนินงานร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐ 4) มหาวิทยาลัยทุกแห่งล้วนมุ่งมั่นที่จะเป็นปัจจัยสำคัญของประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

7. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิจัยของไทย (Research University)

โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาตินั้น เกิดจากนโยบายที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาไทยในระดับโลก โดยเป็นการเร่งพัฒนามหาวิทยาลัยชั้นนำของไทย ที่ติดอันดับ 1 ถึง 500 ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World University Ranking ของ THE และ QS) และมหาวิทยาลัยที่มีผลงานโดดเด่นด้านการวิจัยตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน

ทั้งสิ้น 9 แห่ง โดยเป้าหมายของมหาวิทยาลัยวิจัยคือการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพระดับโลก “World-Class University” และพัฒนาอันดับที่สูงขึ้นในการจัดอันดับต่างๆของมหาวิทยาลัยโลก มีบริบทและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาภาคการผลิต เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในประชาคมโลก โดยวัตถุประสงค์ของโครงการมหาวิทยาลัยวิจัย คือ

1. เพื่อยกระดับมหาวิทยาลัยไทยโดยรวมให้มีศักยภาพด้านการวิจัยที่สูงขึ้น และยกระดับมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพด้านการวิจัยของประเทศสู่มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ที่มีขีดความสามารถระดับโลก (World-Class University)

2. เพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาทั้งชุมชน อุตสาหกรรมและระบบนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีระดับนานาชาติ

3. เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษา การวิจัยพัฒนา และการฝึกอบรมนานาชาติในภูมิภาค (Regional Education Hub)

โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ทั้งในเรื่องการพัฒนาความเป็นเลิศ และการแก้ปัญหาของประเทศ โดยให้เกิดผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

8. นโยบายและแผนพัฒนาการอุดมศึกษาของไทยด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนา งานวิจัยและนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่

1. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ใน การที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ด้วยยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคน ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันของสังคม ด้านการ

สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทยและการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) วาระปฏิรูปที่ 15 การสร้างสังคมผู้ประกอบการ วาระปฏิรูปที่ 20 ระบบวิจัยเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของประเทศ และวาระปฏิรูปที่ 21 ระบบวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรมของประเทศ

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) มีวิสัยทัศน์ ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีการกระจายรายได้และการพัฒนาอย่างเท่าเทียม มีระบบนิเวศน์ที่ดี สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข แล้วนำไปสู่วิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

4. การพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 คือ การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา (Value-Based Economy) เพื่อพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นกับดัก 3 ประการ คือ กับดักรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และความไม่สมดุลในการพัฒนา (รัฐบาลไทย, 2559)

ภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สำคัญคือการสร้างผลผลิตหลักอย่างมีคุณภาพ กล่าวคือ การผลิตบัณฑิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ระบบการสร้างผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางของโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 มหาวิทยาลัยมีแนวทางดังต่อไปนี้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559 : ออนไลน์)

1. การสร้างคนไทย 4.0 กล่าวคือ การสร้างคนไทย 4.0 ต้องเริ่มจากกลุ่มคนที่กำลังเรียนอยู่ในระดับมัธยม (ช่วงอายุ 12 – 18 ปี) ก่อน เพราะในอีก 10 ปีข้างหน้า คนเหล่านี้จะเป็นบัณฑิต และจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยนแผนการเรียนการสอนใหม่ให้สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับ 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย มีทั้ง Bio-Tech, Bio-Med, Mechatronic, Embedded Technology, High Value Services มหาวิทยาลัยจะต้องวางแผนการผลิตกำลังคน (Man Power Planning) ต้องสร้างคนเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ

2. การสร้างการวิจัย กล่าวคือ การมุ่งเน้นการวิจัยใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ทิศทางงานวิจัยของมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การวิจัย (Research Paradigm)

1) เน้นการวิจัยที่เป็น "Demand-Side" Research ใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ โดยสำรวจความต้องการของโลก ของประเทศ ของเอกชน เพื่อให้ตรงตามความต้องการ

2) เน้น Co-Creation & Collaboration ในทุกภาคส่วน

3) เน้นการผลิตสินค้า บริการ และนวัตกรรม เพื่อป้อนตลาดโลก (Global Context)

5. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ออกแบบโดยคำนึงถึงมิติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic direction) สารหลักมี 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นการวิเคราะห์ภาพฉายและนัยยะสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมรุมเร้า ส่งผลกระทบต่อมนุษย์และโลก ประเทศไทยจนถึงอุดมศึกษา ส่วนที่สองเป็น ภาพฉายปัจจุบันและอนาคต (scenario) ที่มีผลต่อระบบอุดมศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง การกระจายอำนาจการปกครอง เยาวชนไทย นักศึกษาไทยและบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง และประเด็นทิศทางและนโยบายของกรอบแผนฯ ได้พิจารณา 9 ประเด็น ได้แก่ รอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ธรรมชาติของการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

6. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ได้จัดทำแผนเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีความชัดเจน เป็นแผนแม่บทในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวัง เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการอุดมศึกษา นอกจากนี้อุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในประเด็นที่ส่งผลการแก้ไข้ปัญหาและการพัฒนาประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้เตรียมความพร้อมให้ดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในฐานะของสถาบันหลักในสังคมที่มีบทบาทในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการขับเคลื่อน 6 ยุทธศาสตร์

9. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร ยุทธศาสตร์การบริหารที่ดี จะต้องสมบูรณ์พร้อมความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง กล่าวคือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน สามารถบรรลุผลสำรวจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดหรือใช้ระยะเวลาที่น้อยที่สุด

9.1 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรรวมถึงวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย (Judith Gordon, 1990) ซึ่งอยู่ในรูปของแผนแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ สุเมียร สุวรรณ (2554)

1. การตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต ทั้ง 4 ด้าน คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่มีความสำคัญและสร้างผลกระทบอย่างยิ่งทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร
3. การกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคสวอต (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์
4. นำผลการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ตามแบบของไวธีริชและทำการจับคู่เพื่อค้นหายุทธศาสตร์หรือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบภารกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น แล้วสามารถกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรสู่ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

9.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

เอกชัย บุญญาวิชฐาน (2553) และสุมิตร สุวรรณ (2554) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่ได้รับความนิยมใช้กันมากในปัจจุบันซึ่งผู้ริเริ่มเทคนิคนี้คือ อัลเบิร์ต ฮัมเฟรี (Albert Humphery) โดยได้นำเสนอในการสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด การวิเคราะห์สวอตจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนผลกระทบต่างๆที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร SWOT เป็นตัวย่อจากคำในภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่

1. S คือ Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่น ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนด ยุทธศาสตร์

2. W คือ Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือจุดด้อย ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้

3. O คือ Opportunities หมายถึง โอกาส ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสมีความแตกต่างจากจุดแข็ง เพราะโอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่สำหรับจุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักบริหารที่ดีต้องแสวงหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

4. T คือ Threats คือ ภัยคุกคาม ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลที่เกิดมาจากข้อจำกัดสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดภัยคุกคามต่างให้ได้

9.3 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยใช้เมตริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

ภักดี มานะหิรัญเวท (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT มีประโยชน์ในการหายุทธศาสตร์ทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้ ส่วนเมตริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) เป็นวิธีการหนึ่งของการเขียน SWOT ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่และมีความสัมพันธ์กับจุดแข็ง

และจุดอ่อนภายใน การใช้เมตริกซ์ TOWS จะมีประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์สร้างการเจริญเติบโต พร้อมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ตัดทอน

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาจากการผสมผสานของปัจจัยทั้ง 4 กลุ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) อธิบายความหมายได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ SO คือ การคิดวิธีการต่างๆที่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งในการแสวงหาข้อได้เปรียบจากโอกาส
2. ยุทธศาสตร์ ST คือ การพิจารณาถึงจุดแข็งขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม
3. ยุทธศาสตร์ WO คือ การพิจารณาหาข้อได้เปรียบจากโอกาสเพื่อกำจัดจุดอ่อน
4. ยุทธศาสตร์ WT คือ การพิจารณาหาทางป้องกันหรือดำเนินการในเบื้องต้น เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

10. แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลพันธกิจ (Mission Model)

โมเดลพันธกิจ หรือ Mission Model เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านโครงสร้าง กระบวนการ และระบบต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจ (Osterwalder and Pigneur, 2010) ในปี 2016 Alexander Osterwalder และ Steve Blank ได้นำเสนอเครื่องมือสำหรับออกแบบโมเดลพันธกิจ เรียกว่า แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) โดยพัฒนามาจากแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) ที่ใช้สำหรับการสร้างโมเดลสำหรับขับเคลื่อนพันธกิจใหม่ให้ประสบความสำเร็จ (Osterwalder, 2016) ปัจจุบันแม่แบบโมเดลพันธกิจ ถือเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมสร้าง (Co-Creation) องค์กรประกอบและคำถามการวิเคราะห์แม่แบบโมเดลพันธกิจที่ใช้ในการออกแบบโมเดลพันธกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 9 องค์ประกอบและมีคำถามดังต่อไปนี้ (Strategyzer, 2016)

1. ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries) คำถามคือ ใครคือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ที่สำคัญของพันธกิจ (Who are our most important customer/stakeholder?)
2. การเสนอคุณค่า (Value Propositions) คำถามคือ อะไรคือปัญหาที่องค์กรต้องการแก้ไข คุณค่าอะไรที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์ (How are we solving each customer pains/gains?)

3. การถ่ายทอดพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment) คำถามคือ องค์กรจะถ่ายทอดพันธกิจให้แพร่หลายได้อย่างไร (How will we deploy the product to widespread use?)

4. ความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support) คำถามคือ องค์กรได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้ได้รับผลประโยชน์ทั้งหมดอย่างไร (How does the team get “Buy-in” from all the beneficiaries?)

5. ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement) คำถามคือ องค์กรจะวัดความสำเร็จของพันธกิจได้อย่างไร (How does the team know they succeeded?/ How will we measure mission achievement?)

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) คำถามคือ ทรัพยากรหลักที่องค์กรจำเป็นต้องมีคืออะไร (What key resources do we need to own or acquire?)

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) คำถามคือ กิจกรรมหลักขององค์กรคืออะไร (What key activities do we need to be expert in?)

8. พันธมิตรหลัก (Key partners) คำถามคือ พันธมิตรหลักขององค์กรคือใคร (Who are our key partners?)

9. ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget) คำถามคือ งบประมาณหรือต้นทุนของพันธกิจคืออะไร (What is the Mission Budget/Cost?)

ดังนั้น โมเดลพันธกิจ (Mission Model) คือ แผนภาพแสดงองค์ประกอบของการขับเคลื่อนพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ผ่านโครงสร้าง กระบวนการ และระบบต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุผล โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Mission Model Canvas ในการออกแบบโมเดลพันธกิจขององค์กร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งด้านของผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ และสภาพความพร้อมขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจ สร้างคุณค่าเพิ่มของโครงการและกิจกรรมที่ยอดเยี่ยม

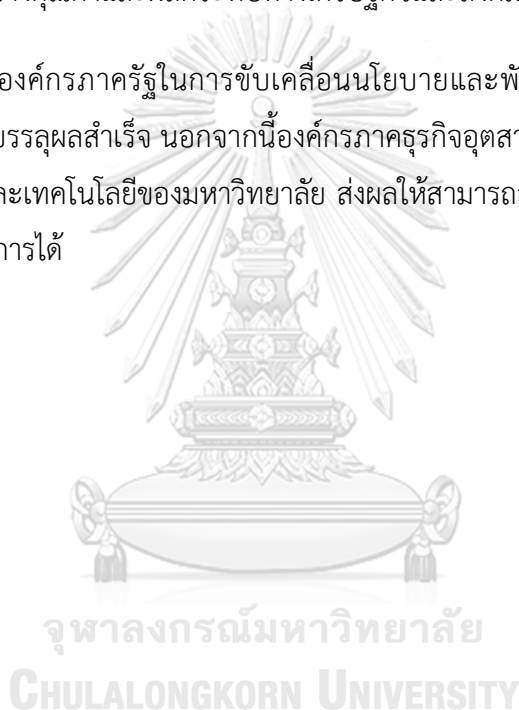
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มหาวิทยาลัยวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และออกแบบโมเดลพันธกิจ เพื่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ให้เกิดขึ้นในประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม

2. ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย อันจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้อิสระในการบริหารจัดการตนเองอย่างเต็มที่ เพิ่มรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และสร้างความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับองค์กรภาคส่วนต่างๆทั้งในระดับชาติและโลก

3. องค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาคส่วนอื่นๆสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย เพื่อการสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นผู้ประกอบการ การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ การบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) เพื่อสร้างคุณค่าและผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก

4. สนับสนุนองค์การภาครัฐในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาก้าวหน้าเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้องค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมได้รับประโยชน์จากการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นำเสนอเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 8 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University)
- ตอนที่ 2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิจัยของไทย (Thai Research University)
- ตอนที่ 4 นโยบายและแผนพัฒนาการอุดมศึกษาของไทยด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่
- ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (Strategy)
- ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลพันธกิจ (Mission Model)
- ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ในการวิจัย
- ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University)

1.1 ความเป็นมาและความหมายของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในปัจจุบันเนื่องจากเกิดความท้าทายใหม่เกิดขึ้นหลายประการในสังคมโลก เช่น เศรษฐกิจฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการแข่งขันในระดับโลก เป็นต้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องขยายขอบเขตของภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเดิมให้สอดคล้องกับความท้าทายต่างๆที่เกิดขึ้น นำองค์ความรู้ที่มีมาศึกษาค้นคว้าสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง จากสถาบันที่มีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก เป็นสถาบันที่มีการวิจัยร่วมกับการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการวิจัยพื้นฐานจากองค์ความรู้ทางวิชาการสู่การวิจัยเชิงสร้างสรรค์และสร้างผลผลิตที่สามารถพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้ (Etzkowitz, 2008)

คำว่า ผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneur นั้น Pickel and Abrahamson (1989) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก จัดตั้งและดำเนินงานธุรกิจโดยเผชิญกับความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน สำหรับในประเทศไทย ความหมายของผู้ประกอบการ

วินิจ วีรยางกูร (2528) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่มีความคิดที่จะดำเนินธุรกิจ ก่อตั้งธุรกิจขึ้นมา และคอยประทับประคองให้ธุรกิจที่ตั้งขึ้นมานั้นมีการเจริญเติบโต

ธีรยุส วัฒนาสุภโชค (2542) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาโอกาสธุรกิจใหม่ มีความมุ่งมั่น อดทน กล้าตัดสินใจ และมีความกล้าเสี่ยงในการนำความคิดสร้างสรรค์มาแสวงหาประโยชน์อย่างคุ้มค่าในเชิงพาณิชย์

คำว่า ความเป็นผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurship นั้น Business Dictionary (2016) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถและความมุ่งมั่นในการพัฒนา บริหารและจัดการธุรกิจบนความเสี่ยงเพื่อสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ แล้วสำหรับความหมายของคำว่า Entrepreneurial นั้น Cambridge Dictionary (2016) ได้ระบุไว้ว่า เป็นคำคุณศัพท์ที่ใช้อธิบายลักษณะของบุคคลผู้ซึ่งสร้างรายได้จากการทำธุรกิจส่วนตัว โดยการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น สำหรับ Oxford Dictionary (2016) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การแสดงคุณลักษณะพิเศษในการยอมรับความเสี่ยงทางการเงินเพื่อหวังว่าจะได้รับกำไร

สำหรับแนวคิดเรื่อง Entrepreneurial University หรือในที่นี้เรียกว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เป็นรูปแบบหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่ได้ก่อตัวขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ โดยเกิดขึ้นจากการแสวงหาแนวทางใหม่จากความล้มเหลวของรูปแบบมหาวิทยาลัยแบบดั้งเดิมที่บริหารจัดการโดยพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นหลัก สู่รูปแบบที่มหาวิทยาลัยสามารถสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศได้ ควบคู่กับแสดงบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคม ยุติการดำเนินภารกิจด้านการเรียนการสอนและการวิจัยที่แยกตัวหรือไม่สัมพันธ์กับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม เนื่องจากปัจจุบันสังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมสู่สังคมฐานความรู้ ที่มหาวิทยาลัยต้องเป็นที่พึ่งพาให้กับภาคส่วนต่างๆทุกระดับมากยิ่งขึ้น จากความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการประกอบการของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับสากล

แนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เป็นคำศัพท์ทางการอุดมศึกษาร่วมสมัยโดยปรากฏขึ้นในงานวิจัยของ Burton Clark เรื่อง *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* ในปี 1998 (Clark, 1998) ที่เชื่อว่ามหาวิทยาลัยในปัจจุบันควรมีรูปแบบการบริหารองค์กรที่เสมือนองค์กรทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) คือ ลักษณะของระบบการดำเนินการของมหาวิทยาลัย รวมทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็น สถาบันวิจัย คณะวิชาต่างๆ ที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างภารกิจพิเศษและขับเคลื่อนให้เกิดขึ้น การยอมรับความเสี่ยงสำหรับการริเริ่มการดำเนินงานใหม่ๆที่ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้ ปัจจัยสำคัญของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ ความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวกับธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคต และความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในการพึ่งพาตนเอง แสดงบทบาทสำคัญภายใต้ข้อจำกัดและทรัพยากรของสถาบันที่มีอยู่ ซึ่งการประกอบการนี้สามารถแสดงให้เห็นได้ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย เหตุผลเนื่องจากมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่สามารถพึ่งพางบประมาณสนับสนุนดังเช่นอดีต ที่ผ่านมานั้นมหาวิทยาลัยสามารถดำรงอยู่ได้จากการสนับสนุนแต่ไม่เคยคาดการณ์ไปยังอนาคตที่จะเกิดขึ้น อาทิ การลดลงของเงินสนับสนุน คุณภาพและชื่อเสียงที่เสื่อมถอยลง การออกกฎหมายหรือข้อบังคับใหม่ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงดำเนินภารกิจเหมือนกันเช่นในอดีตที่ผ่านมาและพึงพอใจกับสถานะที่ตนเองเป็นอยู่ในปัจจุบันโดยที่ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใด อันจะนำมาสู่ความเสื่อมถอยของมหาวิทยาลัย ซึ่งในความเป็นจริงมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นสถาบันที่มีการดำเนินงานในเชิงรุก มุ่งมั่นในการค้นคว้าและลองสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของบริบททั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย กำหนดจุดมุ่งหมายใหม่พร้อมทั้งขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนลักษณะขององค์กรใหม่ให้มีลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการที่นำมาใช้กับมหาวิทยาลัย เป็นการมุ่งพัฒนาบุคลากรที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ ได้แก่ ทักษะ คุณลักษณะ พฤติกรรม และความสามารถในการกระตุ้น เป็นต้น แต่ก็มีได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยจะมุ่งสร้างผู้ประกอบการหรือธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ การเชื่อมโยงความเป็นผู้ประกอบการในการกระทำ ความคิด ความรู้สึก การสื่อสาร การจัดการ และการเรียนรู้ในระบบองค์กร (NCEE, 2013)

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) เป็นปรากฏการณ์ในแวดวงอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาแนวคิดทางวิชาการ ที่ต้องการขยายขอบเขตงานวิชาการ จากเดิมที่

มหาวิทยาลัยมีบทบาทเป็นผู้สงวนรักษาองค์ความรู้เดิมสู่การเป็นผู้คิดค้นหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการปรับบทบาทพร้อมทั้งนำองค์ความรู้ที่ถูกคิดค้นขึ้นใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะการวิจัยเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้ การถ่ายทอดผลิตผลทางวิชาการโดยการประกอบการเป็นการพัฒนาไปอีกขั้นหนึ่งของภารกิจอุดมศึกษา ที่มีการบูรณาการและขยายขอบเขตภารกิจของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกันกับการวิจัยถูกเชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยวิจัย ก่อให้เกิดภารกิจใหม่ขึ้นโดยที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประเทศชาติ รูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่กล่าวถึงนี้จึงเป็นทั้งการรักษารูปแบบดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยและการปรับเปลี่ยนสู่รูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยไปพร้อมกัน ทำให้เกิดการขยายขอบเขตจากการจัดเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการบรรยายในชั้นเรียน การวิจัยที่ทำเฉพาะอาจารย์และนิสิตนักศึกษา สู่การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการประกอบการและผู้ประกอบการ และการวิจัยแบบกลุ่มที่เกิดจากความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยขึ้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตสู่ตลาดแรงงานและงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้แล้ว ยังได้ขยายสู่ผลลัพธ์ใหม่ อาทิ การถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างมหาวิทยาลัยสู่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ภาครัฐ เกิดการสร้างธุรกิจใหม่ กระบวนการหรือนวัตกรรมใหม่สำหรับพัฒนาประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นจากการบูรณาการของภารกิจจัดการเรียนการสอนและการวิจัยของมหาวิทยาลัยภายใต้กระบวนการที่ทันสมัยทั้งสิ้น (Etzkowitz, 2013)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ความหมายของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีดังต่อไปนี้

คาร์ก Clark (1988) มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีความกล้าที่จะแสดงศักยภาพสูงสุดเพื่อนำผลงานความคิดสร้างสรรค์ มาแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสร้างคุณค่าให้แก่สังคม โดยที่ไม่ได้มองว่าการกระทำเช่นนี้จะเป็นการคุกคามคุณค่าทางวิชาการ พร้อมทั้งขยายแนวทางการแสวงหาแหล่งทุนในการสนับสนุนการดำเนินงานจากภาคส่วนต่างๆนอกเหนือจากงบประมาณจากรัฐบาล

เคอร์บี้ Kirby (2002) อธิบายว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เป็นสถาบันที่ยอมรับ แสวงหาโอกาสใหม่ๆในการดำเนินภารกิจ เน้นการทำงานร่วมเป็นทีม ยอมรับความเสี่ยง และตอบสนองความท้าทายอยู่เสมอ

เจคอบ, ลันด์ควิสต์ และเฮลล์มาร์ก Jacob, Lundqvist, and Hellsmark (2003) มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่ยึดแนวความคิดการสร้างผลตอบแทนเชิงพาณิชย์หรือการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (commercialize) และแนวความคิดแปรสภาพเป็นสินค้า (commoditization) เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และธุรกิจเกิดใหม่ (startup) ของนิสิตนักศึกษา

กิบบ Gibb (2013) มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่ถูกออกแบบเพื่อให้อำนาจแก่บุคลากรและนิสิตนักศึกษาในการค้นคว้าทดลองการสร้างธุรกิจ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการวิจัย การจัดการเรียนการสอนโดยแสวงหาและบูรณาการองค์ความรู้หลากหลายสาขาวิชา โดยส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อแก้ไขสภาพแวดล้อมทางสังคมที่อยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนและความหลากหลาย พร้อมทั้งมุ่งสร้างคุณค่าสาธารณะให้เกิดขึ้น จากกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ การเรียนรู้ร่วมกัน การสำรวจ ค้นคว้าและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในสังคม ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

แฮนนอน Hannon (2013) มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่สร้างสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน เพื่อมุ่งพัฒนาวิถีคิดและพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการ โดยการปลูกฝัง ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นจูงใจและให้รางวัล

จากความหมายของ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) จากนักวิชาการและแหล่งอ้างอิง สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่บูรณาการความเป็นผู้ประกอบการในกระบวนการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรของสถาบัน สร้างเสริมการจัดการศึกษาที่พัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของบัณฑิต การวิจัยที่มุ่งผลิตองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยมีความร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ตัวอย่างเช่น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกับองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม การส่งเสริมการจัดการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ของบัณฑิตและบุคลากร

1.2 แนวคิดองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization)

ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นผู้ซึ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสผ่านความคิดสร้างสรรค์ แรงผลักดัน และวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้ประกอบการเหล่านั้นท้าทายแนวปฏิบัติหรือบรรทัดฐานเดิมโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง

นวัตกรรมซึ่งสร้างตลาดใหม่โดยบูรณาการคุณค่าที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงกฎกติกาในการดำเนินภารกิจท้าทายกับสถานการณ์ปัจจุบันและก้าวข้ามขีดความสามารถของตนเอง

สำหรับองค์กรก็เช่นกัน นิยามของคำว่า องค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ตามที่ เมตต้าโปรไฟล์ลิง (Meta Profiling, 2013) กล่าวว่า องค์กรเชิงประกอบการคือ องค์กรที่กำหนดให้นวัตกรรมและการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม หลีกเลียงความล้มเหลวจากวิกฤต (Crisis & Extinction) ตามวัฏจักรขององค์กรโดยแสวงหาโอกาสที่องค์กรยังคงมีอยู่มาใช้ประโยชน์และสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์กร (Innovation & Opportunism) เพื่อให้องค์กรเข้าสู่วัฏจักรการเจริญเติบโต (Growth) อีกครั้ง ภายใต้โลกที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงการที่องค์กรสามารถก้าวข้ามความล้มเหลวและเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเจริญเติบโตอีกครั้งนี้เองถือเป็นแนวคิดขององค์กรเชิงประกอบการ นอกจากนี้องค์กรยังจำเป็นต้องฟื้นฟูจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) ปลดปล่อยความคิดที่แตกต่าง และใช้โอกาสที่มีในการผลักดันให้องค์กรเจริญเติบโตต่อไปข้างหน้า สำหรับการพัฒนางค์กรเชิงประกอบการนั้นองค์กรต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ซึ่งลักษณะเหล่านี้ยังเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกันภายในองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้าง (Organizational culture and structure) ทีมงาน (Team) โดยเฉพาะการจัดวางองค์ประกอบและพลวัตรของทีมงาน และคุณลักษณะของบุคลากร (Employee profile) ขององค์กร

ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะสำคัญทั้ง 4 ประการขององค์กรเชิงประกอบการ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กรเชิงประกอบการผู้นำมีบทบาทในการชี้นำมากกว่าการบริหารจัดการ แล้วผู้นำจะแสดงบทบาทอย่างไรไม่เป็นทางการแต่ยังคงมีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ภาวะผู้นำในองค์กรเชิงประกอบการนั้นมีอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่

1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดภารกิจและมีแผนระยะยาวในการดำเนินงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างราบรื่น วิสัยทัศน์ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีแรงกระตุ้นผลักดัน สร้างจุดมุ่งหมายเดียวกันแก่สมาชิกทุกคน นอกจากนี้วิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมเชิงประกอบการในระดับองค์กร เช่น การคิดอย่างอิสระ การแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ปราศจากการชักนำ เป็นต้น ควบคู่กันกับการส่งเสริมคุณค่าเชิงประกอบการ อาทิ ความคิดสร้างสรรค์ การแสวงหาประโยชน์จากโอกาส การปฏิบัติงานในเชิงรุก การมีเป้าหมายอย่างแรงกล้า และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2) การมอบอำนาจ (Empower) ผู้นำขององค์กรเชิงประกอบการต้องมอบอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร เพราะการควบคุมสั่งการจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรถูกทำลาย การที่ผู้นำไม่แทรกแซงสมาชิกในองค์กรย่อมทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆที่เป็นผลลัพธ์ที่ดีเกิดขึ้นได้ ผู้นำจำเป็นต้องค่อยๆลดการใช้อำนาจหรือนโยบายควบคุมลง อาทิ ปรับกระบวนการตัดสินใจจากเบื้องบนสู่การยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น ยินดีและอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

3) ยอมรับความเสี่ยง (Tolerance of risk) ผู้นำขององค์กรเชิงประกอบการต้องยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ เป็นไปได้ยากที่ทุกการตัดสินใจภายในองค์กรจะปราศจากความเสี่ยง ฉะนั้นหากผู้นำยอมรับความเสี่ยงไม่ได้ก็ยากที่จะสร้างนวัตกรรมและการเจริญเติบโตขององค์กร และที่สำคัญผู้นำควรแสดงความกล้าที่จะเสี่ยงด้วยการลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าการใช้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะแสดงสมาชิกในองค์กรเกิดแรงผลักดันและเกิดการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วเพื่อมีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้าง (Culture and Structure) ในองค์กรเชิงประกอบการ วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทุกองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรมีผลต่อพฤติกรรม ประสิทธิภาพ และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการนั้นควรเป็นวัฒนธรรมที่อำนวยความสะดวกในการสร้างพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ได้แก่ การเปิดกว้าง ร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับสังคมและชุมชนทางความคิด โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้แก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่แตกต่าง มุมมองและกระบวนการใหม่ระหว่างกัน การส่งเสริมเครือข่ายสังคม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในและนอกองค์กร สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่มักใช้เวลาไปกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์แล้วในบางครั้งก็ก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรได้ที่เรียกว่า “Intrapreneur”

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญ องค์กรเชิงประกอบการจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่สามารถนำไปสู่การได้รับประโยชน์สูงสุดจากโอกาสใหม่ๆที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยสำคัญในการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรเชิงประกอบการประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานขององค์กร (2) การแบ่งกลุ่ม/สายงานที่เกี่ยวข้องกัน (3) สายการบังคับบัญชาและการควบคุม

3. ทีมงาน การจัดวางองค์ประกอบและพลวัตของทีมงาน (Teams – composition and dynamics) จากการที่มนุษย์นั้นเป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคม การทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบของหน่วยงานหรือทีมงานจึงมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร ทีมงานในองค์กรเชิงประกอบการ หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ คิดค้นและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งประสิทธิผล ผ่านการร่วมมือในการตัดสินใจด้วยการวิพากษ์ การใช้ประโยชน์จากกระบวนการขัดแย้ง การตั้งสมมติฐานในเชิงบวก มีปัจจัย 4 ประการสำหรับการสร้างทีมงานขององค์กรเชิงประกอบการ ได้แก่ (1) การคิดแบบเป็นกลุ่ม (2) ความพร้อมของทรัพยากร (3) กระบวนการสื่อสาร และ(4) จิตวิญญาณของทีมและความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม

4. คุณลักษณะของบุคลากร (Employee profile) องค์กรเชิงประกอบการไม่ใช่องค์กรซึ่งว่าจ้างแต่บุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการอย่างเดียวนั้น ในความเป็นจริงองค์กรเชิงประกอบการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมการประกอบการ และเป็นองค์กรที่มีการรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีลักษณะของผู้ประกอบการอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ผลการวิจัยของเมตต้าโพรฟิลลิ่ง พบว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้ที่มีความเป็นผู้ประกอบการนั้นประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ความคิดของธุรกิจเชิงนวัตกรรม

2) การใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunism) คือ การมุ่งแสวงหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

3) การทำงานเชิงรุก (Proactivity) คือ การปฏิบัติงานในเชิงรุก มีความกระตือรือร้น มั่นใจและการกล้าตัดสินใจด้วยตัวเอง

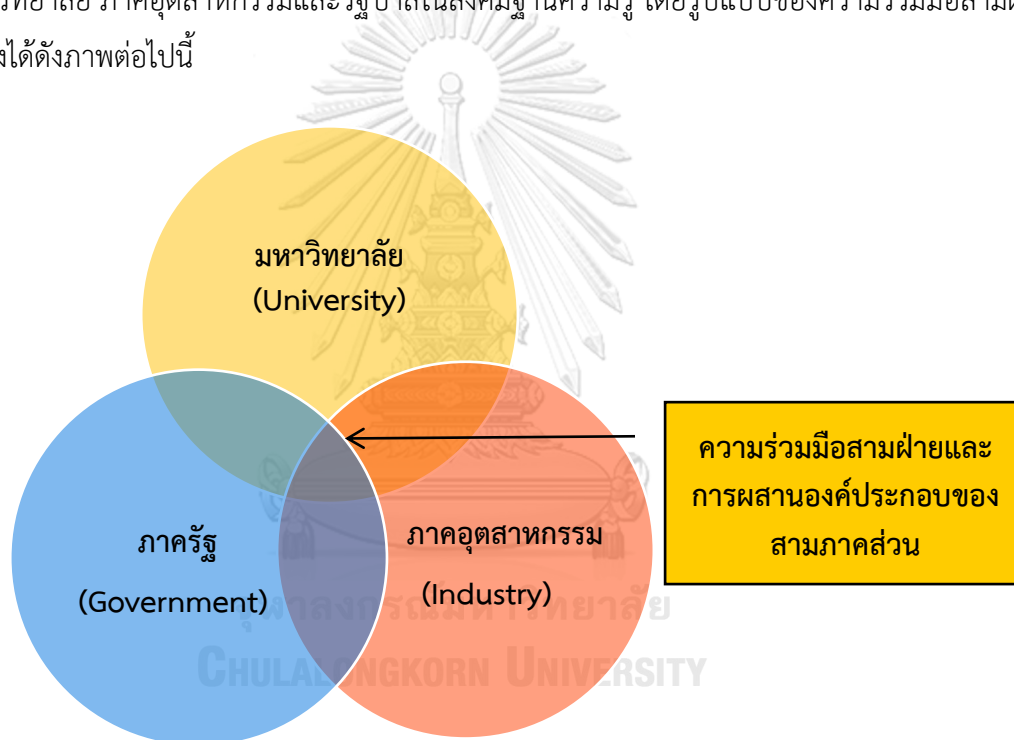
4) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพในมุมมองที่กว้าง เพื่อกระตุ้นไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสร้างกระบวนการให้ไปสู่เป้าหมายที่เห็น

สรุปได้ว่า องค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization) คือ องค์กรที่กำหนดให้ นวัตกรรมและการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเพื่อการเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรเชิงประกอบการเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ประการ คือ ผู้นำที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ให้อำนาจและสร้างคุณค่า วัฒนธรรมขององค์กรที่ให้อิสระ

ทางความคิดและการแสดงออกอย่างอิสระ มีทีมงานที่มีคุณลักษณะและความสามารถในกลุ่มเดียวกัน ที่ซึ่งสมาชิกในทีมเชื่อใจซึ่งกันและกันและกันและมุ่งทำหายสถานการณ์ในปัจจุบัน

1.3 แนวคิดความร่วมมือสามฝ่าย (The Triple Helix)

แนวคิดความร่วมมือสามฝ่ายของมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ หรือที่เรียกว่า (The Triple Helix concept) นี้มีการกล่าวถึงในช่วงทศวรรษที่ 1990 โดย Etzkowitz ในปี 1993 และ Etzkowitz and Leydesdorff ในปี 1995 โดยการเปลี่ยนความคิดเดิมที่ให้ความสำคัญกับภาคอุตสาหกรรมและรัฐบาลในสังคมอุตสาหกรรม สู่การพัฒนาความสัมพันธ์แบบสามฝ่ายระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรมและรัฐบาลในสังคมฐานความรู้ โดยรูปแบบของความร่วมมือสามฝ่าย แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบความร่วมมือสามฝ่าย (The Triple Helix concept)

ที่มา Etzkowitz and Leydesdorff (2000)

ข้อสมมติของความร่วมมือสามฝ่าย ตั้งอยู่บนการคาดการณ์ที่ว่า ศักยภาพสำหรับการพัฒนา นวัตกรรมและเศรษฐกิจในสังคมฐานความรู้ ขึ้นอยู่กับการกิจที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยและการ ผสมผสานขององค์ประกอบที่หลากหลายจากมหาวิทยาลัย กับภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐเพื่อสร้าง สถาบันและสังคมในรูปแบบใหม่เพื่อการสร้างผลผลิต การแลกเปลี่ยนและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ แนวความคิดนี้ครอบคลุมไม่เพียงแต่การทำลายที่สร้างสรรค์ (creative destruction) ซึ่งเป็นพลวัตร ของธรรมชาติในการสร้างนวัตกรรมแต่ครอบคลุมการสร้างสรรคใหม่ให้เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อม

ทั้ง 3 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ ตลอดจนความร่วมมือของทั้งสามฝ่าย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามีแนวคิดความร่วมมือสามฝ่ายได้ถูกให้ความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและการศึกษาวิจัย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานโยบายหรือเป็นกรอบในการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) เป็นแนวคิดสำคัญของแนวคิดความร่วมมือสามฝ่าย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีบทบาทเชิงรุกในการใช้องค์ความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และดำเนินภารกิจการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบที่มีปฏิสัมพันธ์ ดังเช่นภาคธุรกิจเมื่อยกระดับเทคโนโลยีให้สูงขึ้น ก็จำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในระดับที่สูงขึ้น และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ภาครัฐมีบทบาทเป็นผู้ประกอบการเชิงสาธารณะและเป็นผู้สนับสนุนการร่วมลงทุน ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นตัวกำหนดกฎกติกาหรือนโยบายอีกด้วย เช่นเดียวกันมหาวิทยาลัยพัฒนาการการเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่างๆ ทำให้สามารถเชื่อมโยงสินทรัพย์ทางปัญญาที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นร่วมกัน นวัตกรรมได้แผ่ขยายจากกระบวนการภายในมหาวิทยาลัยหรือภาคธุรกิจอุตสาหกรรมสู่กระบวนการที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสถาบันทั้งสาม มิใช่ความคิดดั้งเดิมที่ว่านวัตกรรมเป็นบทบาทโดยตรงของมหาวิทยาลัย ภารกิจที่สาม (third mission) ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นภารกิจที่มีความสัมพันธ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มเติมจากภารกิจดั้งเดิมที่เน้นการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย ภารกิจที่สามนี้เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆที่มีบทบาทในการพัฒนานวัตกรรมได้ทำให้มหาวิทยาลัยได้แสดงบทบาทที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น ทั้งในกระบวนการผลิตผลงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสามารถโดยการเตรียมนิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ มีทักษะและความสามารถสูงในด้านการประกอบธุรกิจ นิสิตนักศึกษาจะไม่เป็นเพียงผู้ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาธุรกิจ วัฒนธรรม ฯลฯ ที่ตนศึกษาเท่านั้น แต่พวกเขาจะถูกพัฒนาและกระตุ้นสู่การเป็นผู้ประกอบการและผู้สร้างธุรกิจใหม่ มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและการสร้างงานในสังคม ยิ่งไปกว่านั้นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังเป็นแนวคิดที่ยกระดับสู่การเป็นองค์กรด้านการศึกษา โดยการนำเสนอหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการและการบ่มเพาะธุรกิจ และหน่วยฝึกอบรมใหม่ๆ เช่น ศูนย์วิชาการด้านสหสาขาวิชา สวนวิทยาศาสตร์ ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ และบริษัทที่ร่วมลงทุนในธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังได้มีการยกระดับการสร้างเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทเดิมจากแหล่งสร้างทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้สู่การเป็นแหล่งพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี แทนที่มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทเพียงแค่การสนับสนุนความคิดใหม่ๆให้กับภาคธุรกิจ แต่

มหาวิทยาลัยจะนำความสามารถด้านการวิจัยและการจัดการเรียนการสอนที่มีอยู่ผนวกรวมกันเพื่อเป็นแหล่งสร้างธุรกิจใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง และมหาวิทยาลัยปรับสู่การเป็นแหล่งพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแนวคิดความร่วมมือสามฝ่ายนี้ได้ถูกศึกษาวิจัยแล้วมีการพัฒนาต่อยอดสู่แนวคิดเชิงระบบที่เรียกว่า Triple Helix System of innovation (Ranga and Etzkowitz, 2013) หรือในรูปแบบของระบบนวัตกรรม โดยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆถูกสังเคราะห์แล้วจัดแบ่งระบบความร่วมมือสามฝ่ายออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) การถ่ายทอดเทคโนโลยี (2) ความร่วมมือและการลดความขัดแย้ง (3) ภาวะผู้นำเชิงความร่วมมือ (4) การแทนที่ และ (5) การสร้างเครือข่าย โดยระบบความร่วมมือสามฝ่ายนั้นจะทำหน้าที่ในการสร้าง เผยแพร่ องค์ความรู้และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริงทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ (Triple Helix Research Group, 2016)

ในประเทศไทยนั้น สุธีรา พ่วงพรพิทักษ์ (2555) ได้อธิบายว่า โครงการความร่วมมือในรูปแบบความร่วมมือสามฝ่าย (Triple Helix) คือ โครงการความร่วมมือที่มหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม ดำเนินงานร่วมกันเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการไปสู่การปฏิบัติในภาคอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ

สถาปนิกรูปแห่งชาติ (2558) เรียกแนวคิด Triple Helix ในวาระปฏิรูปที่ 20 เรื่อง ระบบวิจัยเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของประเทศว่า ความร่วมมือรูปแบบสามประสาน (ภาครัฐ-สถาบันอุดมศึกษา/สถาบันวิจัย-ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมหรือชุมชน) เป็นรูปแบบร่วมมือในระบบวิจัยในทุกภาคส่วนที่เป็นเครือข่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีจากสถาบันการศึกษาสู่ชุมชน/สังคมหรือภาคเอกชน ร่วมกันทำงานวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม หรือร่วมกันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทางด้านวิจัยและพัฒนา

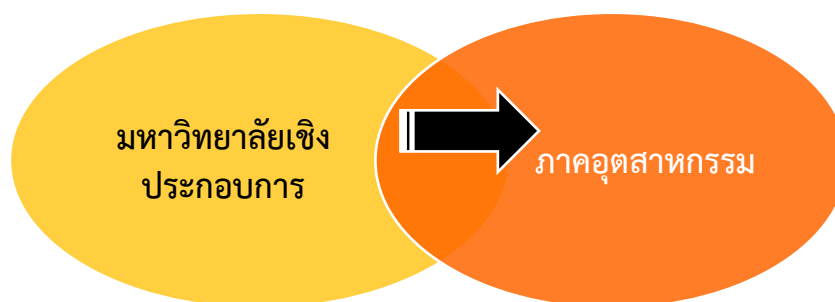
สรุปได้ว่า การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องอาศัยความร่วมมือสามฝ่าย กล่าวคือ ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ในการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรม สร้างธุรกิจใหม่ รวมทั้งการผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นผู้ประกอบการในอนาคต ด้วยศักยภาพและบทบาทที่แตกต่างกันของสามภาคส่วนที่มีความโดดเด่นที่แตกต่างกัน อันจะนำมาสู่การสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

1.4 ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบันก่อให้เกิดความท้าทายใหม่อย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้อง โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนากระบวนการคิดและพฤติกรรมความ

เป็นผู้ประกอบการที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาและดำเนินการด้วยยุทธศาสตร์ในเชิงประกอบการมากยิ่งขึ้นเพื่อแก้ไขความกดดันหลากหลายด้านที่มหาวิทยาลัยเผชิญอยู่

เอซโควิทซ์ และโจว Etzkowitz and Zhou (2008) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีต่อภาคอุตสาหกรรม ว่า กิจกรรมการประกอบการของมหาวิทยาลัยได้มุ่งให้ความสำคัญกับการวิจัยที่สามารถประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรม เพราะมหาวิทยาลัยยุคใหม่มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งทรัพยากรทางปัญญาในสาขาวิชาและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ประเทศและภูมิภาค ซึ่งศักยภาพเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยจึงกว้างกว่าแค่การพัฒนาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ให้เจริญก้าวหน้า แต่สาขาวิชาสังคมศาสตร์นั้นก็มีความสำคัญเช่นกันในฐานะของแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาการประกอบการ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจ การสนทนากลุ่มย่อยต่างๆ และกระบวนการทางเศรษฐกิจ ซึ่งมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีวิธีการสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมได้อย่างหลากหลาย ดังภาพที่ 4



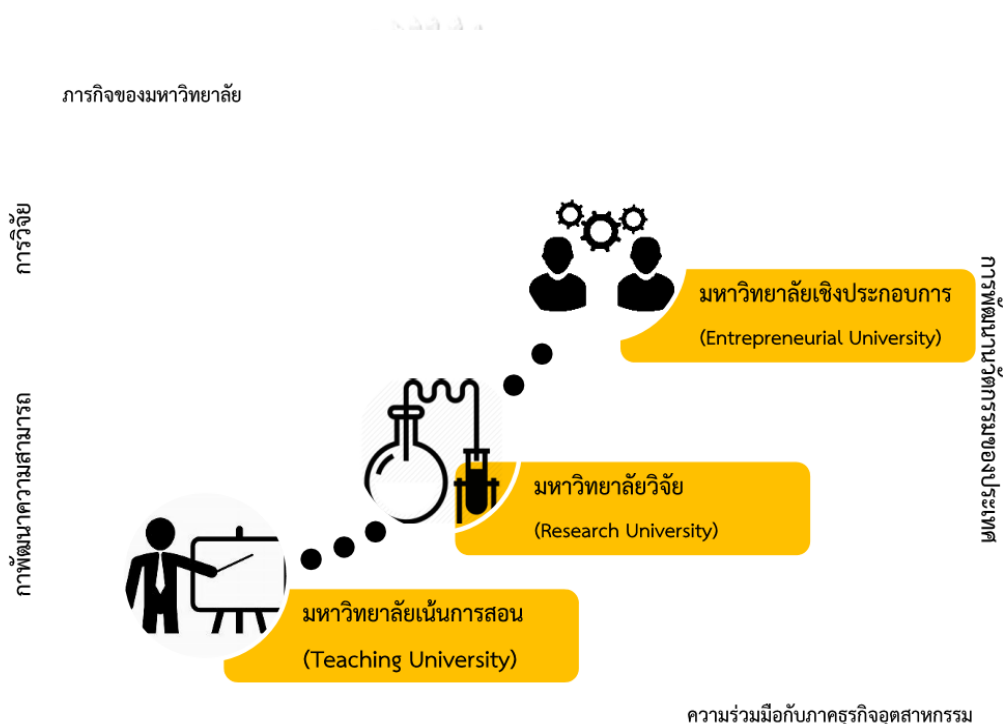
- CHULALONGKORN UNIVERSITY
- การสนับสนุนสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ด้านเทคโนโลยี
 - การให้คำปรึกษาแก่ภาคอุตสาหกรรม
 - สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจใหม่
 - การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ โดยการพัฒนาแรงงานระดับสูง
 - การจัดเตรียมเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการวิจัยและพัฒนา

ภาพที่ 4 ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีต่อภาคอุตสาหกรรม

ที่มา Etzkowitz and Zhou (2008)

นอกจากนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการว่า การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นเกิดจากการปฏิรูปภารกิจด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยพร้อมกับการ

ปฏิรูปมหาวิทยาลัยในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเข้ามาแทนที่รูปแบบมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) ที่เดิมมีการพัฒนามาจากมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนเป็นหลัก (Teaching University) ดังภาพที่ 2.3 ที่แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมของประเทศจากการมุ่งการวิจัยและมีความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนที่มุ่งการพัฒนาความสามารถของบัณฑิต และมหาวิทยาลัยวิจัยที่มุ่งสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยแต่ระดับผลลัพธ์จากการวิจัยไม่ได้มุ่งพัฒนานวัตกรรมของประเทศและมีความร่วมมือในการวิจัยน้อยกว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



ภาพที่ 5 ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ
ที่มา Etzkowitz and Zhou (2008)

Gibb et al. (2012) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของรัฐบาล อาทิ การแก้ไขวิกฤติเศรษฐกิจ การพัฒนาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาการตกงานของเยาวชนและบัณฑิต
2. ตอบสนองความต้องการของนายจ้างที่ต้องการมากกว่าความรู้และทักษะจากบัณฑิตสู่แนวทางใหม่ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน

3. สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เปรียบเสมือนกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

4. ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองบัณฑิตที่คาดหวังให้บัณฑิตสามารถสร้างโอกาสบนความไม่แน่นอนของโลกในอนาคตได้

5. ตอบสนองความต้องการของนิสิตนักศึกษาที่ต้องการมีโอกาสรับการทำงานหลังสำเร็จการศึกษา ได้ทำงานในตำแหน่งที่ดี และมีรายได้สูง

6. สร้างโอกาสในการแข่งขันสำหรับภาคเอกชนและภาคธุรกิจ

7. ขยายขอบเขตการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในอนาคต เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 องค์ความรู้ใหม่ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในมหาวิทยาลัยเท่านั้น

8. ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความอย่างยั่งยืน

HEInnovate (2014) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 8 ประการ ดังนี้

1. ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของการสร้างองค์ความรู้อย่างไม่สิ้นสุด
2. การจัดระบบการศึกษารูปแบบใหม่ในสถาบันอุดมศึกษา
3. ส่งเสริมความสามารถในการได้รับการจ้างงานและการประกอบกิจการส่วนตัวของบัณฑิต
4. ส่งเสริมการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ผ่านกระบวนการจัดการศึกษา
5. สร้างงานวิจัยที่สอดคล้องกับประเด็นในสังคมและเข้าถึงงานวิจัยได้ง่าย
6. ปลุกฝังความเป็นสากลให้เกิดขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
7. ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีความเข้มงวดทางการเงินของสถาบัน
8. เสริมสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

เอชโควิทซ์ Etzkowitz (2015) อธิบายว่า แนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีความสัมพันธ์กับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยการฝึกอบรมบัณฑิตสู่การเป็นผู้ประกอบการ การบ่มเพาะธุรกิจให้กับบัณฑิต โดยการประสานความร่วมมือกับกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็นศิษย์เก่า และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาธุรกิจ ความเป็นผู้ประกอบการได้ถูกบูรณาการร่วมกับสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ผ่านทางนโยบายต่างๆมากยิ่งขึ้น ความสำคัญของการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แบ่งออกเป็น 7 ประการ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยแสดงบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจะเข้ามาแทนที่มหาวิทยาลัยวิจัย ที่มุ่งเน้นทั้งกระบวนการเรียนการสอนและการวิจัยควบคู่กับดำเนินกิจกรรมด้านการประกอบการ
2. มหาวิทยาลัยมีบทบาททางสังคมและมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสถาบันอื่นๆ มากยิ่งขึ้น
3. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นแหล่งรวมกลุ่มของธุรกิจเกิดใหม่ภายใต้เศรษฐกิจฐานความรู้
4. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นกลไกในการกระตุ้นความสามารถด้านการวิจัยของชาติ
5. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับของแวดวงอุดมศึกษาระดับโลก
6. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นแหล่งพัฒนากิจกรรมเชิงประกอบการได้ถูกขยายวงกว้างไปยังมหาวิทยาลัยต่างๆทั่วโลกทั้งมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนและมหาวิทยาลัยวิจัย
7. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการส่งเสริมการบูรณาการร่วมกันแบบสหสาขาวิชาระหว่างสาขาวิชาดั้งเดิมกับสาขาวิชาเกิดใหม่ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ว่า ความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีหลายประการ ซึ่งมีสาระสำคัญทั้งที่มีความเหมือนและความแตกต่างกันในแต่ละประเด็นที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ หรือบางประเด็นย่อยสามารถรวมกลุ่มเพื่อนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญได้ ผู้วิจัยจึงสรุปสาระของความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากองค์กรและนักวิชาการแต่ละท่าน โดยจำแนกความสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ออกเป็น 7 ประการ ได้แก่ (Etzkowitz and Zhou, 2008 Gibb, 2012; HEInnovate, 2014; Etzkowitz, 2015)

1. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นผู้ประกอบการ
2. เสริมสร้างกลไกด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพของประเทศ
3. ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่จากการบูรณาการองค์ความรู้จากการระบบจัดการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย
4. สร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาวัตกรรม
5. ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในระดับสากล
6. ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ
7. ส่งเสริมบทบาทการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาสังคม

1.5 คุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คาร์ก Clark (1998; 2004) เป็นนักวิชาการที่ทำการศึกษาวิจัยและบุกเบิกแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยได้อธิบายถึงปัจจัยสำคัญของการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน (Strengthened steering core) คือ การที่มหาวิทยาลัยบริหารงานด้วยความคล่องตัว เป็นพลวัตร ลดความเป็นองค์กรราชการ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจโดยที่ยังให้ความสำคัญกับการบริหารแบบการสรรหาผู้แทน และการทำงานร่วมกันเป็นองค์คณะในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดคุณค่าใหม่ทางการบริหารจัดการควบคู่กับความเป็นวิชาการ
2. มีการขยายขอบเขตพัฒนาการของมหาวิทยาลัย (Expanded developmental periphery) คือ การขยายขอบเขตให้เหนือกว่าขอบเขตการพัฒนาและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแบบเดิมที่เน้นเฉพาะแค่แวดวงวิชาการเดียวกัน ซึ่งไม่ได้หมายถึงให้ลดความสำคัญด้านวิชาการในระดับสาขาวิชาและหน่วยงานของสาขาวิชานั้นๆที่เป็นหัวใจหลักลง แต่เป็นการวางซ้อนให้มีความคาบ

เกี่ยวของสาขาวิชาต่างๆให้มีความเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย หรือการสร้างองค์ประกอบพื้นฐานอย่างรอบคอบเพื่อขยายขอบเขตให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. มีฐานของแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย (Diversified funding base) กล่าวคือ เพื่อให้มหาวิทยาลัยยกระดับความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ หรือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับมหาวิทยาลัยว่าไม่จำเป็นต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากรัฐบาลเพียงอย่างเดียว การที่มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่น สามารถตัดสินใจทิศทางการบริหารด้านการเงินด้วยตนเองได้นั้นถือเป็นหัวใจของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการแสวงหาแหล่งทุนใหม่ๆ จากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม รัฐบาลท้องถิ่น หน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ รวมถึงการหารายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น ทั้งนี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีงบประมาณมากพอในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. กระตุ้นดินแดนหัวใจทางวิชาการ (Stimulated academic heartland) Clark ได้อธิบายว่า ดินแดนหัวใจ หรือ heartland คือ พื้นที่ที่คุณค่าทางวิชาการได้หยั่งรากลึกกลงไปอย่างมั่นคงในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหน่วยงานทางวิชาการและคณาจารย์ เมื่อมหาวิทยาลัยดำเนินการได้ครบองค์ประกอบสามประการข้างต้นแล้ว จึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงประกอบการขึ้นทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล เช่น หน่วยงานวิชาการเชิงประกอบการ การวิจัย การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

5. บูรณาการวัฒนธรรมเชิงประกอบการ (Integrated entrepreneurial culture) กล่าวคือ การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้น มหาวิทยาลัยต้องสร้างวัฒนธรรมเชิงประกอบการ ได้แก่ ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย การเปรียบมหาวิทยาลัยเสมือนเป็นบริษัทหนึ่งในอุตสาหกรรมไฮเทค

แอลเลนและคณะ Allan N. Gjerding & et al. (2006) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของ Burton Clark โดยจำแนกออกเป็น 20 ลักษณะ ได้แก่

1. ลดการพึ่งพารายได้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล
2. ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นกับผลลัพธ์จากการประกอบการของมหาวิทยาลัย
3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

4. วัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง

5. บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

6. บริหารจัดการด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์

7. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ

8. มีพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

9. ประกอบด้วยกิจกรรมการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าอย่างกว้างขวาง

10. มีความร่วมมือกันระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศอื่นๆ

11. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากระบบโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน

12. มหาวิทยาลัยเพิ่มรายได้โดยการนำทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

13. มุ่งขยายขอบเขตทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย

14. แสวงหาโอกาสในอนาคตในด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย

15. พัฒนาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเพื่อดึงดูดสำหรับการให้เงินทุนสนับสนุน

16. สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อดึงดูดและส่งเสริมการพัฒนาของนักวิจัยรุ่นใหม่

17. พัฒนางานวิจัยแบบบูรณาการระหว่างสาขาวิชา

18. พัฒนาระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยี

19. เพิ่มส่วนแบ่งของรายได้จากการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

20. พัฒนารูปแบบบริการเพื่อสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ/บริษัทใหม่

โทปและโกลด์สไตน์ Thorp and Goldstein (2010) ได้อธิบายคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในหนังสือ Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ใช่โรงเรียนที่ออกแบบมาเพื่อฝึกนิสิตนักศึกษาให้เริ่มต้นและดำเนินธุรกิจ (It is not a trade school designed to train students how to start or run a commercial activity.)

2. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ได้รับเอากระบวนการและคุณค่าจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมาใช้ทั้งหมด (An entrepreneurial university does not involve the wholesale adoption of methods and values from the commercial world.) เพราะมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่มีความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้มาช้านานเป็นสถาบันที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับจุดยืนทางวัฒนธรรมและการปฏิบัติแบบดั้งเดิมซึ่งอาจถือได้ว่ามหาวิทยาลัยนั้นมีบทบาทในการเป็นกลไกในการพัฒนานวัตกรรม

3. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ใช่ระบบการผลิตเพื่อการสร้างบริษัทใหม่เท่านั้น (An entrepreneurial university is not merely an assembly line for the creation of new companies.) แม้ว่างานวิจัยที่สร้างผลกระทบสูง หรืองานวิจัยที่แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้มักจะถูกนำไปสู่การเป็นกระบวนการเชิงพาณิชย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยงานวิจัยดังกล่าวส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจากความร่วมมือกับภายนอกมหาวิทยาลัย

4. มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาเศรษฐกิจ (Entrepreneurial universities are not economic development authorities) เนื่องจากมีมหาวิทยาลัยเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาธุรกิจใหม่ การสร้างศูนย์กลางเทคโนโลยี หรือฟื้นฟูภาคอุตสาหกรรมได้ แต่การพัฒนาเศรษฐกิจนั้นถือเป็นผลพลอยได้ของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากคุณลักษณะเฉพาะข้างต้น จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นยังคงมุ่งเน้นภารกิจด้านการวิจัยและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตเป็นหลัก และยังคงให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญทางวิชาการและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่เป็นเอกลักษณ์มากกว่าศตวรรษ แต่ในทางกลับกันก็มีความเชื่อว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ ควรมีคุณลักษณะเพิ่มเติมอีก 5 ประการ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยยอมรับว่าการศึกษาด้านศิลปศาสตร์เป็นสิ่งกระตุ้นนวัตกรรม (It recognizes that liberal arts education has fueled innovation.) เนื่องจากปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับศิลปศาสตร์ ทักษะและโลกทัศน์จากมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีความ

จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ อีกทั้งเป็นการเพิ่มจุดแข็งของความเป็นผู้ประกอบการสังคมอีกด้วย

2. มหาวิทยาลัยเติบโตได้ภายใต้การเผชิญปัญหาใหญ่ (It thrives on big problems.) แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความกล้าที่จะเผชิญปัญหาที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาสังคม พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือจากภาควิชาการร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ในการยกระดับองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับสถาบัน

3. มหาวิทยาลัยให้คุณค่ากับนวัตกรรมและการบริหารจัดการ (It values both innovation and execution.) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเมื่อมหาวิทยาลัยวิจัยได้รวมแนวคิดเชิงประกอบการเข้าไปในการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและปฏิเสธไม่ได้ อีกทั้งการพัฒนานวัตกรรมต้องควบคู่กับการมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้นวัตกรรมสร้างผลกระทบในวงกว้างแล้ว กระตุ้นให้ชุมชนนักวิชาการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างประโยชน์อย่างแท้จริงอย่างต่อเนื่อง

4. มหาวิทยาลัยกำหนดให้วัฒนธรรมอยู่เหนือกว่าโครงสร้างของสถาบัน (It places culture ahead of structure.) กล่าวคือ การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมแบบมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่มุ่งสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบในการแก้ไขปัญหาของสังคม การพร้อมรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยงในอนาคต ยอมรับความล้มเหลวโดยถือว่าเป็นองค์ประกอบกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการดำเนินงานตามระบบราชการแบบเดิมๆ ที่ปฏิบัติกันมาโดยในระยะสั้นมุ่งปลูกฝังวัฒนธรรมเชิงประกอบการเพื่อพัฒนาหลักสูตร สถาบันและหน่วยงานต่างๆ และในระยะยาวมุ่งพัฒนาสภาพแวดล้อมโดยรวมของสถาบัน เหล่านี้ย่อมส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัยที่ช่วยจัดอุปสรรคที่เกิดจากโครงสร้างการบริหารงานแบบราชการได้

5. มหาวิทยาลัยสนับสนุนความร่วมมือระหว่างนักวิชาการและผู้ประกอบการ (It encourages partnerships between academics and entrepreneurs.) กล่าวคือ ความร่วมมือระหว่างนักวิชาการและผู้ประกอบการนั้นสามารถสร้างผลลัพธ์ที่โดดเด่นได้ เพราะความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการจากนักวิชาการ และความเชี่ยวชาญด้านการประกอบการของผู้ประกอบการล้วนเติมเต็มซึ่งกันและกันในการพัฒนานวัตกรรมและการบริหารงานที่มียอดเยี่ยมได้

ดังนั้นจากการศึกษาโครงสร้างและคุณลักษณะพิเศษของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการข้างต้น สังเกตได้ว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็น การส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมขั้นสูง ความเป็นเลิศด้านการวิจัย ลักษณะของนิสิตนักศึกษาที่มีศักยภาพ การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการไหลเวียนของเงินทุนและรายได้ที่เพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัย และความสามารถในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยยังคงรักษาไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

อารันฮาและการ์เซีย Aranha and Garcia (2014) ได้ศึกษาวิจัยเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเพื่อนำเสนอมิติของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการโดยบอกถึงคุณลักษณะของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน 6 ด้าน ได้แก่

1. วิสัยทัศน์เชิงประกอบการ (Entrepreneurial vision) เพื่อส่งเสริมกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในมหาวิทยาลัย การกำหนดวิสัยทัศน์จะทำให้มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นระบบ ทั้งวัตถุประสงค์ การสร้างผลผลิต การบริการ กระบวนการบริหารจัดการที่รวมแนวคิดของความเป็นผู้ประกอบการเข้าไว้ ฯลฯ วิสัยทัศน์ความเป็นผู้ประกอบการจะช่วยสร้างความเป็นไปได้ของการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการคิดค้นนวัตกรรมและธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงเฉพาะบทบาทการเรียนการสอนหรือการวิจัยเท่านั้นแต่รวมถึงสามารถพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้อีกด้วย

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้ยึดมั่น (Committed strategic leadership) กล่าวถึง แนวทางการกระตุ้น เผยแพร่ และการปรับเปลี่ยนหลักสูตร โครงการและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยมีแนวคิดหลักสามประการ ได้แก่ (1) การยึดมั่นในการสร้างวิสัยทัศน์เชิงประกอบการ (2) การยึดมั่นในการพัฒนาประสิทธิภาพและความคล่องตัวทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และ (3) การยึดมั่นในการสร้างสภาพแวดล้อมของสถาบันที่ช่วยกระตุ้นพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้น

3. การกำเนิดของนวัตกรรม (Generation of innovation) การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจำเป็นต้องมีความเข้มแข็งด้านการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรม มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นและพัฒนางานวิจัยอย่างเข้มข้น ต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ภายใน เช่น การปรับปรุงหลักสูตร โครงการ และการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น ภายนอก เช่น การสร้างองค์ความรู้ที่แก้ไขปัญหา

เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่ สวนอุตสาหกรรม และการกระตุ้นระบบนิเวศเชิงนวัตกรรม (innovative ecosystem) เป็นต้น

4. การใช้ประโยชน์ขององค์ความรู้เชิงนวัตกรรม (Capitalization of innovative knowledge) คือ การแปรสภาพวิจัยเชิงวิชาการไปสู่องค์ความรู้เชิงนวัตกรรม ที่เกิดประโยชน์ในการสร้างผลตอบแทนให้แก่มหาวิทยาลัย เป็นสินทรัพย์ทางเศรษฐกิจหรือสังคมที่ใช้ในการพัฒนาประเทศได้ โดยองค์ประกอบนี้จะเป็นประโยชน์ในสามลักษณะ ได้แก่ (1) การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา (2) การถ่ายทอดเทคโนโลยี และ (3) การสร้างปัจจัยสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ

5. การพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ (Economic, social and cultural development of the region) คือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นต้องสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน โดยการที่มหาวิทยาลัยแสดงบทบาทใหม่ในการตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหา ที่มาจากแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมหรือที่เรียกว่า creating shared value (CSV) ซึ่งก่อให้เกิดแนวคิด 3 ประการที่มหาวิทยาลัยต้องแสดงบทบาท คือ (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างคุณค่าร่วม (2) ปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อสร้างคุณค่าร่วม และ (3) ให้ความสำคัญกับประเด็นที่เกี่ยวกับกฎหมายและจริยธรรมที่เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของทุกคน

6. การบูรณาการวัฒนธรรมเชิงประกอบการ (Integrated entrepreneurial culture) กล่าวคือ วัฒนธรรมเชิงประกอบการจะเกิดขึ้นได้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องดำเนินการใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) สร้างความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการทั้งในระดับบุคคลและสถาบันทั้งทางวิชาการและทางการบริหารจัดการ (2) มีหลักสูตร โครงการ และกิจกรรมฝึกอบรมต่างๆที่สร้างทักษะและพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการแก่นิสิตนักศึกษาทุกระดับเพื่อสามารถสร้างธุรกิจใหม่ พร้อมกันนี้ยังรวมถึงคณาจารย์และบุคลากรทั่วทั้งสถาบันเพื่อให้มีความเป็นผู้ประกอบการในสถาบัน (3) การสร้างยุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นและสร้างทัศนคติของความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นแล้วสามารถสร้างคุณค่าจากทัศนคติได้

เอชโควิทซ์ Etzkowitz (2014) ได้นำเสนอกรอบ (Framework) ที่แสดงถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเช่นเดียวกัน โดยเป็นการอธิบายในมุมมองของแนวคิดความร่วมมือสามฝ่าย (The Triple Helix) โดยแบ่งคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กล่าวคือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐบาล มหาวิทยาลัยจะมีไอหอคอยงาช้าง (ivory tower) อีกต่อไป

2. มีความอิสระ (Independence) กล่าวคือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องเป็นสถาบันที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ

3. มีการผสมผสาน (Hybridization) กล่าวคือ การผสมผสานการมีปฏิสัมพันธ์และความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยมีรูปแบบองค์กรที่มีความผสมผสาน

4. การต่างตอบแทนประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Reciprocality) กล่าวคือ เมื่อมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นการเปลี่ยนแปลงโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยมากขึ้น เช่นเดียวกันกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐที่มีปฏิสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยมากขึ้นเพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่ใช้บ่งบอกถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แล้วใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนภารกิจของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัย คุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นมีผู้จำแนกไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงสรุปคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากนักวิชาการแต่ละท่าน โดยสรุปคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เด่นชัดได้ 7 ประการ ได้แก่ (Clark, 1998; 2004; Allan N. Gjerding & et al., 2006; Thorp & Goldstein, 2010; Aranha and Garcia, 2014; Etzkowitz, 2014)

1. นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์และทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมเชิงประกอบการภายในโครงสร้างองค์กร
3. บูรณาการองค์ความรู้จากสาขาวิชาการที่หลากหลายมาใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาและการวิจัย
4. ผลิตงานวิจัยนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อมหาวิทยาลัย และมีผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมต่อสังคมและประเทศ
5. การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและการสร้างธุรกิจใหม่

6. จัดระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเป็นความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย (ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน กายภาพ)

7. สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการศึกษาและสร้างนวัตกรรม

1.6 กรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Guiding Framework for Entrepreneurial Universities)

โออีซีดีและคณะกรรมการยุโรป OECD and European Commission (2012) ความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการยุโรปด้านการศึกษา (European Commission (Directorate General for Education and Culture) กับองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้พัฒนากรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการขึ้น เรียกว่า Guiding Framework for Entrepreneurial Universities จากการศึกษาวิจัยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการประกอบการในทวีปยุโรป ซึ่งได้ถูกเผยแพร่ในเดือนธันวาคมปี 2012 กรอบแนวทางฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเสนอแนวทาง ความคิด และสร้างแรงจูงใจในการบริหารและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินตนเองตามกรอบแนวทางเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบันในการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University)						
การนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย (Leadership and Governance)	ความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity)	การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship development in teaching and learning)	การเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ประกอบการ (Pathways for entrepreneurs)	ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจและหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (University-business/external relationships for knowledge exchange)	ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (The entrepreneurial University as an internationalized institution)	การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Measuring the impact of Entrepreneurial University)

ภาพที่ 6 กรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ที่มา OECD and European Commission (2012)

รายละเอียดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในกรอบนำทางฉบับนี้ถูกจำแนกออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย

1. การนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย (Leadership and Governance) กล่าวถึง ภาวะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมเชิงประกอบการในสถาบัน ผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้มแข็งและมีธรรมาภิบาลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการตามที่มุ่งหวังไว้

2. ความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) มหาวิทยาลัยพัฒนาโครงสร้างและบริหารจัดการองค์กร เพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประกอบกิจการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ทั้งกลยุทธ์ทางการเงิน การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่เหมาะสม และสิ่งกระตุ้นจูงใจให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ

3. การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship development in teaching and learning) มหาวิทยาลัยขยายการศึกษาเพื่อ การเป็นผู้ประกอบการในสถาบัน ทั้งการพัฒนานิสิตนักศึกษาและบุคลากร การกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการให้นิสิตนักศึกษาและบุคลากรได้มีโอกาสศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการเป็นผู้ประกอบการ

4. การเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ประกอบการ (Pathways for entrepreneurs) คือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจำเป็นต้องสนับสนุนเส้นทางสู่การเป็นผู้ประกอบการให้แก่ นิสิตนักศึกษาและบุคลากร พัฒนาจากแนวความคิดสู่การเติบโตสู่ตลาดหรือในการจ้างงาน ไม่ใช่เพียงแค่ กระบวนการภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้นแต่เป็นกระบวนการสนับสนุนเส้นทางสู่การเป็นผู้ประกอบการ จากโอกาสและความรู้ความชำนาญทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

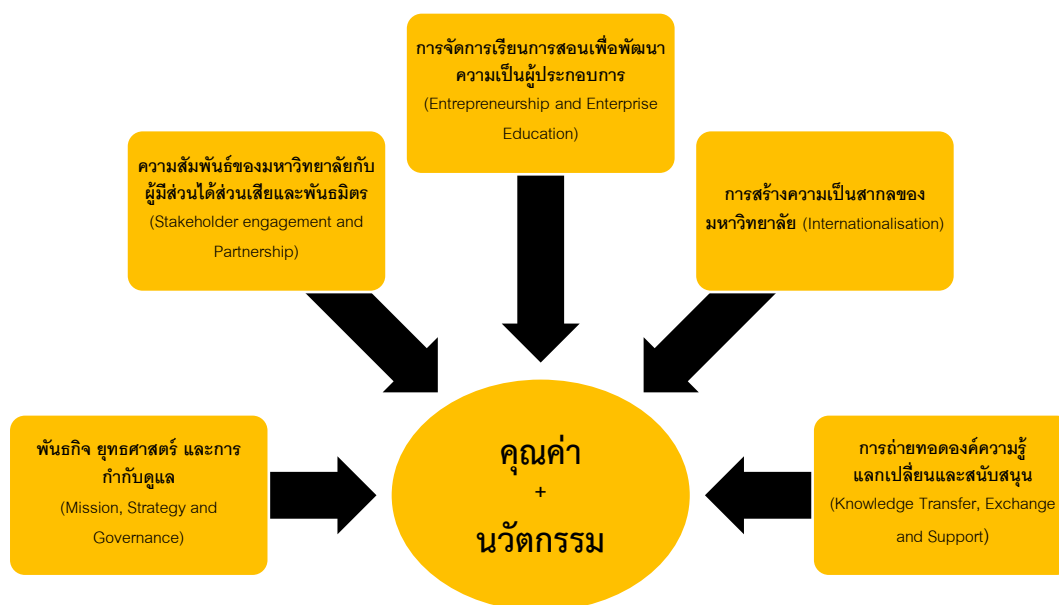
5. ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจและหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ (University-business/external relationships for knowledge exchange) ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นมหาวิทยาลัย ผู้ประกอบการ การสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับพันธมิตรที่สำคัญนำมาซึ่งศักยภาพของ มหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการประกอบการ การวิจัย การสอน และภารกิจอื่นๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ รัฐบาล ประเทศ/ภูมิภาค ภาคธุรกิจ ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ ล้วนแต่มีส่วนสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย สังคมภายนอกทั้งสิ้น

6. ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (The entrepreneurial University as an internationalized institution) กล่าวคือ ความเป็นสากลนั้นเป็นลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ ซึ่งกระบวนการสู่ความเป็นสากลถูกบูรณาการกับกลยุทธ์ ทำให้มหาวิทยาลัยมี ทิศทางที่ชัดเจน การกระตุ้นสภาพแวดล้อมความเป็นสากลให้เกิดขึ้นกับการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาทักษะ และการสร้างโอกาสและวัฒนธรรมใหม่ของมหาวิทยาลัย

7. การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Measuring the impact of Entrepreneurial University) เนื่องจาก การขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบที่เกิดขึ้นหลายประการที่พบว่ามีการแปรเปลี่ยนจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับสากล ผลกระทบเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้สามารถวัดได้จาก การจัดตั้งบริษัทใหม่ ผลลัพธ์ที่เกิดจากงานวิจัย ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ประเทศหรือนานาชาติ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการวัดผลกระทบที่เกิดจากมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควรยึดหลักการของ “จะวัดที่ไหน (Where)” มากกว่า “จะวัดอะไร (What)”

นอกจากกรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของ OECD and European Commission ซึ่งถือว่าเป็นองค์ระดับโลกแล้ว ยังพบว่ามีกรอบอื่นๆที่ถูกพัฒนาขึ้นจากนักวิชาการและองค์กรในระดับประเทศและภูมิภาคสำหรับใช้วัดหรือสำรวจสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในเรื่องที่เกี่ยวกับเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

กิบบ Gibb (2012) ได้นำเสนอกรอบเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการสำหรับประเมินศักยภาพด้านความเป็นผู้ประกอบการสำหรับมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร หรือ Framework for Exploration of a Strategic Approach to Entrepreneurial University Development โดยมุ่งเน้นการประสานศักยภาพที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ร่วมกับกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย โดยแบ่งกรอบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ออกเป็น 5 ประการ ดังนี้ (Gibb, 2012)



ภาพที่ 7 กรอบเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ที่มา Gibb (2012)

1. พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการกำกับดูแล (Mission, Strategy and Governance) ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและสร้างยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย การออกแบบการบริหารจัดการองค์กร การจัดการองค์ความรู้ การวัดความเป็นเลิศผ่านคุณค่าที่เกิดแก่สังคมและสาธารณะ แนวทางการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้ของมหาวิทยาลัย

2. ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตร (Stakeholder engagement and Partnership) ประกอบด้วย การสร้างพันธมิตรในระดับท้องถิ่นจนถึงระดับภูมิภาค การสร้างพันธมิตรกับภาคธุรกิจ ความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการ ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าและความสัมพันธ์กับธุรกิจเพื่อสังคมต่างๆ

3. การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและพัฒนาธุรกิจ (Entrepreneurship and Enterprise Education) ประกอบด้วย การสำรวจศักยภาพที่มีอยู่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย การจัดการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของสถาบัน การพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างผู้ประกอบการ พัฒนาระบบการเรียนการสอนและบุคลากร สร้างกระบวนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นๆ และสนับสนุนการสร้างสังคมผู้ประกอบการในระดับนิสิตนักศึกษา

4. การสร้างความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย (Internationalisation) ประกอบด้วย สนับสนุนการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมแก่บุคลากรและนิสิตนักศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ใหม่ๆ เข้าใจบริบทต่างๆของวัฒนธรรมของโลก รวมทั้งการพัฒนาด้านการสื่อสารและภาษาต่างประเทศ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับสากล การจัดตั้งวิทยาเขตในต่างประเทศ และจัดระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความเป็นสากล

5. การถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนและสนับสนุน (Knowledge Transfer, Exchange and Support) ประกอบด้วย การสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างนโยบายด้านทรัพย์สินทางปัญญาและลิขสิทธิ์ การจัดตั้งธุรกิจที่แยกตัวออกมาจากมหาวิทยาลัย (Spin-offs) การบ่มเพาะธุรกิจ การจัดตั้งสวนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การแสวงหาแหล่งเงินทุนและหาผู้ร่วมลงทุน และการมีคณาจารย์ประกอบการ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยกระบวนการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้งสามารถแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้

จากกรอบการประเมินเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ประการของ Gibb ข้างต้น ในปี 2013 ได้ถูกพัฒนาเป็นตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศอังกฤษของ The National Centre for Entrepreneurship in Education: NCEE โดยมีชื่อเรียกว่า The University Entrepreneurial Scorecard (Gibb, 2013) ใช้สำหรับเป็นเกณฑ์ประเมินความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสำหรับหลักสูตร Entrepreneurial University Leaders Programme

วอลช็อค Walshok (2014) ได้นำเสนอกรอบสำหรับการประเมินการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่เรียกว่า “Framework for Measuring the Entrepreneurial University” ซึ่งเป็นประกอบด้วยตัวชี้วัดหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 5 ประการ และมี 35 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Focused Culture) ได้แก่ (1) ร้อยละของผู้นำที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรม (2) คณะกรรมการมุ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิงประกอบการแบบสหสาขาวิชา (3) นวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการเป็นอัตลักษณ์ของสถาบัน (4) จำนวนของหน่วยงานและบุคลากรของสถาบันที่มีความสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรม (5) ผู้นำให้ความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการเชิงพาณิชย์ของเทคโนโลยี (6) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสร้างวัฒนธรรมความกล้าเสี่ยง (7) การวิเคราะห์สาระ

จากสุนทรพจน์ ข่าวดสาร และโครงการรณรงค์ต่างๆของสถาบันที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจ (8) นโยบายหรือข้อความที่สถาบันกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการอย่างชัดเจน

2. การสนับสนุนกระบวนการเชิงพาณิชย์ (Commercialization Supports) ได้แก่ (1) การพิสูจน์แนวคิด เช่น จำนวน ขนาด ที่ปรึกษา ผลลัพธ์ เป็นต้น (2) การวางแผนธุรกิจและการประชุมด้านการเงิน (3) ศูนย์หรือกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประเมินเทคโนโลยี (4) จำนวนและพันธมิตรของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจและอุทยานวิทยาศาสตร์

3. การสนับสนุนการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านการประกอบการ (Talent Development Contributions) ได้แก่ (1) การฝึกงานของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (2) การจัดการศึกษาต่อเนื่องและการจัดสัมมนาเพื่อสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจ (3) หลักสูตร กิจกรรม จำนวนพันธมิตร ความคิดและแผนธุรกิจเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ (4) การกำหนดตำแหน่งงานของบัณฑิต (5) โครงสร้างพื้นฐานในการบริการทางธุรกิจ (6) จำนวนและรูปแบบงานวิจัยของนิสิตนักศึกษาและโครงการของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาเอก (7) จำนวนการจ้างนักวิจัยระดับหลังปริญญาเอก

4. การเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมในรูปแบบที่หลากหลาย (Diversity of Industry Connections) ได้แก่ (1) หลักสูตรความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม (2) จำนวนของผู้แทนจากภาคอุตสาหกรรมในสถาบัน (3) ขนาดและภาคอุตสาหกรรมที่ให้การสนับสนุนการทำวิจัย (4) คณะกรรมการให้คำปรึกษาที่มาจากภาคอุตสาหกรรม (5) กิจกรรมลักษณะการกุศล (6) ศูนย์การวิจัยจากหลากหลายสาขาวิชา (7) จำนวนงานวิจัย กิจกรรมความร่วมมือที่ทำร่วมกับภาคอุตสาหกรรม (8) ผู้ประกอบการในท้องถิ่นร่วมเป็นผู้สอนในชั้นเรียน

5. กิจกรรมและผลของการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Tech-transfer Activities and Outputs) ได้แก่ (1) การจดสิทธิบัตรและรางวัลที่ได้รับ (2) การจดลิขสิทธิ์และรางวัลที่ได้รับ (3) หน่วยธุรกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย (4) การจัดตั้งธุรกิจใหม่จากมหาวิทยาลัย (5) จำนวนรายได้จากลิขสิทธิ์ (6) จำนวนสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดขึ้น (7) จำนวนค่าลิขสิทธิ์ (8) จำนวนและรายได้จากสัญญาการถ่ายทอดเทคโนโลยี

เอ็นซีอีอี NCEE (2016 : Online) The National Centre for Entrepreneurship in Education: NCEE ได้ร่วมมือกับ Times Higher Education เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร มีการมอบรางวัลนี้ครั้งแรกในปี 2008 โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมิน (Criteria) ที่กำหนดขึ้น สถาบันที่แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยได้

สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมด้านการประกอบการทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง รางวัลมีชื่อเรียกว่า Times Higher Education Award for the Entrepreneurial University of the Year (EUYA) โดยเกณฑ์การประเมินรางวัลนี้ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมของสถาบัน (Institutional Environment) ประกอบด้วยข้อคำถาม ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยมีวิธีการใดในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจของนิสิตนักศึกษาและความเป็นผู้ประกอบการของบัณฑิต

2) มหาวิทยาลัยมีวิธีการใดในการแสดงความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการประกอบธุรกิจและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

2. ความผูกพันของนิสิตนักศึกษา (Student Engagement) ประกอบด้วยข้อคำถาม ได้แก่

1) นิสิตนักศึกษาและบัณฑิตได้นำพฤติกรรมและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการที่ได้รับการปลูกฝังจากมหาวิทยาลัยไปประยุกต์ใช้จริง

2) อะไรที่ชี้ให้เห็นว่านิสิตนักศึกษาและบัณฑิตได้มีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและมีความเป็นผู้ประกอบการทั้งในด้านการยึดเป็นอาชีพหรือเป็นทางเลือกหนึ่งของชีวิต

3. บุคลากรเชิงนวัตกรรมและการประกอบการ (Innovative and Entrepreneurial Staff) ประกอบด้วยข้อคำถาม ได้แก่

1) บุคลากรได้พิสูจน์ให้เห็นถึงนวัตกรรมและพัฒนากระบวนการด้านการออกแบบและส่งเสริมธุรกิจของสถาบันและการมีความเป็นผู้ประกอบการ

2) มหาวิทยาลัยมีวิธีการใดในการกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศได้

4. ผลกระทบเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Impact) ประกอบด้วยข้อคำถาม ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการพยายามทำให้เกิดผลกระทบที่เป็นผลลัพธ์เกี่ยวกับการประกอบการสำหรับบุคลากร นิสิตนักศึกษา และบัณฑิต

- 2) อะไรคือขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จในการตอบสนองเป้าหมายด้านการประกอบการในระดับประเทศและภูมิภาคของสถาบัน
- 3) มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการได้มาซึ่งแนวทางปฏิบัติที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- 4) ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นๆภายนอกในรูปแบบใด

สรุปได้ว่า กรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Guiding Framework for Entrepreneurial Universities) ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากนักวิชาการและองค์กรด้านการศึกษาทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคและระดับโลก วัตถุประสงค์ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเสนอแนวทาง ความคิด และสร้างแรงจูงใจในการบริหารและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินตนเองตามกรอบแนวทางเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบันในการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับกรอบการอื่นๆที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการสำรวจตนเองของมหาวิทยาลัย เพื่อให้รับรู้ถึงสภาพแวดล้อมและศักยภาพของสถาบันในด้านการประกอบการ การพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ และการแสดงบทบาทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศหรือภูมิภาค โดยที่ไม่ได้มีลักษณะเป็นเกณฑ์การประเมิน เพื่อการจัดอันดับความสามารถของมหาวิทยาลัย ดังเช่นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Ranking) หรือการประเมินระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัย เช่น เกณฑ์คุณภาพ Baldrige Excellence Framework (Education) เกณฑ์คุณภาพการจัดการศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ AACSB เป็นต้น

ตอนที่ 2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ

2.1 วิวัฒนาการรูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

เฮนรี เอชโควิทซ์ Henry Etzkowitz (2013) ผู้คิดค้นหลักความความสัมพันธ์แบบ Triple Helix ของสถาบันอุดมศึกษาสมัยใหม่ ได้ทำการศึกษาวิวัฒนาการของการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสู่การเป็นเชิงประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (University Entrepreneur One) กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษารับเอามุมมองเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้เพื่อกำหนดทิศทางและแสวงหาผลประโยชน์ โดยการแสวงหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นจากเงินบริจาค ค่าธรรมเนียมการศึกษา และทุนสนับสนุน หรือการเจรจากับผู้สนับสนุนภาคส่วนต่างๆ ซึ่งแนวทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ระยะแรกนี้ถูกเสนอโดย Burton Clark ที่ได้ศึกษา

วิเคราะห์ตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยในยุโรป สืบเนื่องจากในอดีตมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มักได้รับงบประมาณจากภาครัฐเป็นหลัก ส่งผลให้มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ดำเนินงานในเชิงรับ

ระยะที่ 2 (University Entrepreneur Two) กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทเชิงรุกในการนำทรัพย์สินทางปัญญาของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ มหาวิทยาลัยเริ่มพัฒนาความสามารถในการถ่ายโอนเทคโนโลยีหรือมหาวิทยาลัยรับเข้าไปทำวิจัยให้แก่ภาคธุรกิจ ในระยะนี้จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยได้กระจายระบบงานใหม่ๆอย่างกว้างขวาง อาทิ การเปิดบริษัทวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ มหาวิทยาลัยสเตตยูนิเวอร์ซิตีออฟนิวยอร์ก การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด การสร้างแหล่งผลิตงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ ทั้งที่ มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ และมหาวิทยาลัยอิมพีเรียลคอลเลจ

ระยะที่ 3 (University Entrepreneur Three) กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางนวัตกรรมระดับภูมิภาคให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ เนื่องจากประเทศพัฒนาแล้วเปลี่ยนแปลงจากประเทศอุตสาหกรรมสู่ประเทศอุตสาหกรรมฐานความรู้ ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมกำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นเสมือนหนึ่งในเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับขับเคลื่อนประเทศและภูมิภาค ดังที่สถาบัน MIT ในสหรัฐ และสถาบันเทคโนโลยี Blekinge ในประเทศสวีเดน ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้น มหาวิทยาลัยต้องไม่ดำเนินภารกิจเฉพาะแค่การวิจัยและการจัดการเรียนการสอนอีกต่อไป แต่ต้องเน้นภารกิจทั้ง 3 ประการ ได้แก่ การวิจัย การจัดการเรียนการสอน และความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นเสาหลักสำคัญให้แก่ทุกภาคส่วนทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาคได้

ฉะนั้น ภารกิจเชิงนวัตกรรมในการเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยนี้ ได้ขยายผลจากการให้ความคุ้มครองและนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์สู่การพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ แล้วขยายผลเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจในวงกว้าง ซึ่งระยะแรกเริ่มมหาวิทยาลัยดำเนินกิจกรรมเชิงประกอบการจากสิ่งที่ได้จากการค้นคว้าวิจัย การจดสิทธิบัตร เหล่านี้ล้วนสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นในการแก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและระบบบริหารงานของทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมได้ทั้งสิ้น ระยะที่สองนั้นมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบงานใหม่ๆขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่มีหน้าที่ประสานงานกับภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานด้านการถ่ายโอนเทคโนโลยี เป็นต้น ท้ายสุดในระยะที่สาม มหาวิทยาลัยมุ่งสร้างความสัมพันธ์และมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในระดับภูมิภาค

จากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างและใช้กลยุทธ์สำหรับส่งเสริมการพัฒนาประเทศและภูมิภาคต่อไปในอนาคต

พร้อมกันนี้ยังได้นำเสนอหลักความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) คือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีปฏิสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม มิได้เป็นหอคอยงาช้างที่ตั้งแยกออกจากสังคมอีกต่อไป

2. ความเป็นอิสระ (Independence) คือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นองค์กรที่ค่อนข้างมีความเป็นอิสระ ไม่ได้พึ่งพาหรือถูกชี้นำจากสภาพแวดล้อมจากภาคส่วนอื่นๆนอกมหาวิทยาลัย

3. การผสมผสาน (Hybridization) คือ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีรูปแบบองค์กรที่ผสมผสาน ทั้งการมีปฏิสัมพันธ์และมีความเป็นอิสระจากภาคส่วนอื่นๆในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ

4. การพึ่งพากัน (Reciprocity) คือ การปรับปรุงโครงสร้างภายในบางประการของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นล้วนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภาครัฐบาลและภาคอุตสาหกรรม เช่นเดียวกันทั้ง 2 ภาคส่วนข้างต้นก็ย่อมต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในเมื่อมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงด้วย

จากหลักความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ทั้ง 4 ประการข้างต้นจะเห็นได้ว่าการมีปฏิสัมพันธ์และความเป็นอิสระนี้เปรียบเสมือนหลักพื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นภารกิจด้านการวิจัยและจัดการเรียนการสอนในอดีต เมื่อมหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต จึงต้องอาศัยหลักการผสมผสานและการพึ่งพากันในการดำเนินงาน แล้วเมื่อหลักความสัมพันธ์ทั้ง 4 ได้เกิดขึ้นร่วมกันภายในมหาวิทยาลัยแล้ว ย่อมที่จะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ

2.2.1 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศอังกฤษ

University of Oxford มหาวิทยาลัยวิจัยที่มีชื่อเสียงในระดับโลกได้มีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหลากหลายรูปแบบ ตัวอย่างได้แก่ Isis Innovation ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยให้สามารถสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสร้างผลกระทบเชิงพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยภายใน Isis Innovation ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงาน คือ (1) Isis Technology Transfer ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการผลงานวิจัยและงานทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยให้สามารถแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การส่งเสริมการตั้งธุรกิจใหม่ การจัดตั้งกองทุนสำหรับบ่มเพาะธุรกิจ และสนับสนุนเงินลงทุนให้แก่แก่นักวิจัยและนักศึกษา (2) Oxford University Consulting มีหน้าที่ในการบริการสนับสนุนการให้คำปรึกษาทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมให้แก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย (3) Isis Enterprise มีหน้าที่ในให้คำปรึกษาแก่ภาคธุรกิจ รัฐบาล และองค์กรที่ต้องการถ่ายโอนเทคโนโลยีทั่วโลก ซึ่งตลอดปี 2015 นั้น Isis Innovation สามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยได้ถึง 24.6 ล้านปอนด์ (ประมาณ 1,200 ล้านบาท) ให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมแก่ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรที่ต้องการถ่ายโอนเทคโนโลยีทั่วโลกได้กว่า 2,700 ราย สามารถจดสิทธิบัตรใหม่ได้กว่า 2,400 ชิ้น และให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่นักวิจัยและนักศึกษากว่า 300 ราย นอกจากนี้ยังมีธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่จากการบ่มเพาะของหน่วยงาน จำนวน 5 ธุรกิจ จะเห็นได้ว่า Isis Innovation เป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จในการเป็นชุมชนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย (University of Oxford, 2015)

University of Leeds มหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัล Times Higher Education Award winner of Entrepreneurial University of the Year 2015 มหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการอย่างบูรณาการเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม ประกอบกิจการ และสร้างผลกระทบแก่มหาวิทยาลัยและทั่วภูมิภาค โดยที่ University of Leeds มีความมุ่งมั่นในการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดย (1) สนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างแนวความคิดใหม่ๆ และสามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้ (2) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการที่เป็นเลิศและส่งเสริมให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย (3) สนับสนุนนวัตกรรม การประกอบการและการพัฒนาธุรกิจอย่างบูรณาการเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างนักศึกษา บัณฑิตและพันธมิตรจากภาคอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้สร้างระบบสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการอย่างหลากหลาย เช่น การจัดตั้งศูนย์ University Innovation and Enterprise Center นโยบายการกระตุ้นนวัตกรรมจากจุดแข็งของมหาวิทยาลัย การเปิดหลักสูตรด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ การบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่ Spark Start-Up Service เป็นต้น ปัจจุบันมีบริษัทที่

จัดตั้งขึ้นจากมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นจำนวนกว่า 100 บริษัทตั้งแต่ปี 1995 เป็นต้นมา มีมูลค่าทางการตลาดกว่า 500 ล้านปอนด์ (University of Leeds, 2015)

2.2.2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในสหรัฐอเมริกา

Massachusetts Institute of Technology: MIT หรือสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ เป็นสถาบันเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียงในระดับโลก ได้มีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยจัดตั้ง Martin Trust Center จัดตั้งขึ้นในปี 1990 โดยศาสตราจารย์ Edward Roberts มีพันธกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านการประกอบการและมีหน้าที่ในการสนับสนุนนักศึกษาของสถาบันที่มีความต้องการเป็นผู้ประกอบการในอนาคต พร้อมกันนี้ยังให้บริการแก่นักศึกษาจากสถาบันอื่นๆและผู้ที่ต้องการพัฒนาธุรกิจ ด้วยความที่ MIT มีความโดดเด่นในด้านวิศวกรรมและนวัตกรรมขั้นสูงจึงมีศักยภาพสูงในการถ่ายโอนผลงานเหล่านี้สู่การจัดตั้งบริษัทและรับประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ สถาบันได้สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมเป็นสำคัญที่น่าสนใจของ MIT ในมุมมองของอุดมศึกษานั้นพบว่า MIT ยังคงมุ่งความสำคัญกับภารกิจการผลิตบัณฑิตและการวิจัยโดยนำแนวคิดของผู้ประกอบการเข้ามาสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง ในการจัดการศึกษาเชิงประกอบการนั้น MIT มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ผ่านรายวิชาต่างๆ เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้สู่การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อาทิ รายวิชากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางวิศวกรรม รายวิชาการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี รายวิชาการบริหารจัดการพลังงานเชิงกลยุทธ์ รายวิชาการบริหารการตลาดของธุรกิจเทคโนโลยี รายวิชาที่มนวัตกรรม รายวิชาผู้ประกอบการใหม่และการสร้างแผนธุรกิจ สำหรับ MIT นั้นได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการแล้วจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือระหว่างอาจารย์และนักวิจัยจากคณะต่างๆ ภายในสถาบัน เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ เพื่อพัฒนาการสอนและการวิจัยอย่างบูรณาการ ส่งผลให้งานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้นั้นมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง การพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการมีอยู่หลากหลายลักษณะในสถาบัน เช่น โปรแกรมพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการระดับโลก โปรแกรมให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาและสร้างเครือข่ายผู้ต้องการเป็นผู้ประกอบการ เป็นต้น (MIT, 2015)

มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด หรือ Stanford University เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกา สแตนฟอร์ดยังได้รับการขนานนามให้เป็นหนึ่งในสามมหาวิทยาลัยชั้นนำทางเทคโนโลยี นอกเหนือจาก MIT และ Caltech มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัยทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง หลักสูตรของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ความคิด

สร้างสรรค์ และการริเริ่มสิ่งใหม่ ความร่วมมือระหว่างนิสิตนักศึกษา กับคณาจารย์ และการทำงานข้ามสาขาวิชา มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดได้มีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนภารกิจด้านการวิจัยอยู่มากมาย มีห้องทดลองอิสระจำนวน 18 แห่ง ศูนย์และสถาบันที่เกิดจากการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น วิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นต้น มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดได้จัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาสิทธิบัตรทางด้านเทคโนโลยี เฉพาะในปี 2014 – 2015 มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการจดค่าลิขสิทธิ์มากกว่า 95 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จาก 695 เทคโนโลยี ตัวอย่างประเภทการอนุญาตใช้สิทธิที่สำคัญของสแตนฟอร์ด เช่น การสร้างระบบภูมิคุ้มกันของร่างกาย พลาสติกชีวภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล เพลงในระบบดิจิทัล การจัดการเชื้อโรค เทคโนโลยี DSL Google การสร้างดีเอ็นเอสายผสม การทดสอบบิวโรค เป็นต้น

นอกจากนี้ข้อมูลปี 2012 บริษัทที่เกิดขึ้นจากโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดสามารถสร้างรายได้ของโลกได้ว่า 2.7 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ และสามารถสร้างงานได้กว่า 5.4 ล้านตำแหน่งตั้งแต่ปี 1930 ปัจจุบันศิษย์เก่าและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดได้สร้างบริษัทมากกว่า 39,900 บริษัท จากความสำเร็จนี้เองทำให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นที่รู้จักอย่างยิ่งในฐานะ “สถาบันกึ่งวิชาการ” ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงแล้วเป็นที่มาของ Silicon Valley (Stanford, 2016) ซึ่ง Fu and Hsia (2014) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างสภาพแวดล้อมการประกอบการของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดและ Silicon Valley ประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (1) มีวัฒนธรรมการยอมรับความเสี่ยง (Risk-taking) (2) นักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษ ความหลากหลาย และความคิดสร้างสรรค์ (Talented, Diverse, and Imaginative Students) (3) การสนองกลับคืนจากสังคมของสถาบัน (A Community that give Back) เช่น ศิษย์เก่า ธุรกิจที่ถูกบ่มเพาะจากมหาวิทยาลัย เป็นต้น (4) เงินทุนอันมหาศาล (Abundant Capital) (5) ความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (Collaboration with Industry) และ (6) การสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Support) (Stanford, 2016)

2.2.3 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศเนเธอร์แลนด์

University of Twente มหาวิทยาลัยแห่งนี้ตั้งขึ้นในปี 1961 ปัจจุบันจัดหลักสูตรการเรียนการสอนและการวิจัยทั้งในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ โดยมุ่งพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการควบคู่ไปกับการส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และประสบความสำเร็จในฐานะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการอันดับหนึ่งของประเทศเนเธอร์แลนด์ มีความโดดเด่นในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่กระบวนการเชิงพาณิชย์ และด้านการสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศจากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย หน่วยงาน

ภายในที่มีบทบาทในการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย คือ The Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship: NIKOS นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานทางวิชาการแห่งแรกที่ส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการผ่านภารกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การวิจัย การจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนผู้ประกอบการหรือการพัฒนาธุรกิจใหม่ และการฝึกอบรมให้คำปรึกษา การพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของภารกิจ ทั้ง 3 ประการของสถาบันอุดมศึกษา คือ (1) การวิจัยภายในปรากฏการณ์ของความเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม (2) การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาที่ปรารถนาในการเรียนรู้การเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม และ/หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (3) การบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสนับสนุนการนำองค์ความรู้มาใช้สนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการของสังคมโดยรวม โดยภารกิจ ทั้ง 3 ประการข้างต้นอยู่ภายใต้แนวคิดการสร้างคุณค่า (Value Creation) และการยอมรับในโอกาส (Opportunity Recognition) พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือทั้งในนานาชาติเพื่อการแข่งขันในระดับโลก (Groen, 2011) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากผลประเมินดัชนีชี้วัดระดับนวัตกรรมที่ดีของประเทศ หรือ Global Innovation Index: GII ในปี 2015 พบว่า ประเทศประเทศเนเธอร์แลนด์มีระดับนวัตกรรมที่ดีสูงเป็นอันดับที่ 4 จาก 141 ประเทศ

2.2.4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศบราซิล

Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro ประเทศบราซิลถือได้ว่าเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่าประเทศในกลุ่ม BRIC สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศบราซิลก็เช่นเดียวกันได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่นที่ มหาวิทยาลัยคาทอลิกแห่งริโอเดอจาเนโร (Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro) ได้จัดตั้ง ศูนย์ Genesis Institute for Entrepreneurship มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นภายในมหาวิทยาลัยสู่ภายนอก โดยการพัฒนาผู้ประกอบการและมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมและส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่สังคม วัฒนธรรมและยกระดับคุณภาพชีวิตของทุกคนในประเทศ ในระยะเวลา 13 ปี ศูนย์แห่งนี้ทำหน้าที่ป้อนเพาะผู้ประกอบการใหม่ในมหาวิทยาลัย มีเครือข่ายของผู้ประกอบการกว่า 134 แห่ง สามารถสร้างผู้ประกอบการใหม่ได้กว่า 7,500 ราย และสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยได้แล้วกว่า 1.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ผ่านกระบวนการ จัดหลักสูตร กิจกรรมพัฒนานวัตกรรม การปลูกฝังวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย การสร้างความร่วมมือโดยดึงศักยภาพของทรัพยากรในท้องถิ่นมาสร้างความโดดเด่นในการพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น Genesis Institute for Entrepreneurship ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจหลากหลายสาขา เช่น

เครื่องจักรกล สิ่งแวดล้อม การจัดการความรู้ พลังงานและน้ำมัน เทคโนโลยีการสื่อสาร อัญมณีและเครื่องประดับ แพชั่น การท่องเที่ยว และการศึกษา เป็นต้น สำหรับในปี 2014 นั้นศูนย์แห่งนี้สามารถสนับสนุนให้บัณฑิตสร้างธุรกิจใหม่ได้กว่า 63 ราย และบัณฑิตเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 92 (PUCRIO, 2016)

2.2.5 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ประกอบการในประเทศจีน

Huazhong University of Science and Technology: HUST มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้หลักการของ Research-based University ในการดำเนินภารกิจร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ควบคู่กับการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆในการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นเลิศเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ประเทศทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนวัตกรรม มหาวิทยาลัยได้นำหลักการประกอบการ (Enterprising) มาใช้เพื่อยกระดับงานวิจัยและการพัฒนานิสิตนักศึกษา โดยจัดตั้งสถานประกอบการขึ้น 2 แห่ง ได้แก่ (1) HUST High-tech Industrial Group มีบทบาทในการประสานความสัมพันธ์ของการจัดการศึกษา การวิจัยภายในมหาวิทยาลัย และกระบวนการทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่งานวิจัยและนวัตกรรมสามารถนำไปใช้พัฒนาเศรษฐกิจในทุกระดับ HUST High-tech Industrial Group ส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีนวัตกรรมหลากหลายสาขา อาทิ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การสื่อสาร เทคโนโลยีเลเซอร์ นวัตกรรมด้านพลังงาน วิศวกรรมเคมี ยาและเวชภัณฑ์ นอกจากนี้ได้พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมสู่การสร้างผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของมหาวิทยาลัย สามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างมาก ทั้งนี้ยังได้จัดตั้งหน่วยงานย่อยขึ้นภายในเพื่อส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม คือ 1) HUST Venture Capital Co. Ltd 2) HUST Sci-tech Enterprise Incubator 3) HUST Science and Technology Parks Development Co.Ltd 4) HUST Numerical Control and Tianyu Information ที่สร้างกลไกการถ่ายโอนเทคโนโลยีสู่ภาคอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) Huagongtech Co., Ltd. เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นโดยมหาวิทยาลัยในปี 1999 ซึ่งในปี 2000 บริษัทแห่งนี้ได้จดทะเบียนเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ โดยที่เป็นบริษัทแห่งแรกของมหาวิทยาลัยภาคกลางตอนใต้ของประเทศจีนที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของจดสิทธิบัตรเป็นของมหาวิทยาลัย สามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยหลายร้อยล้านบาท ปัจจุบันบริษัทแห่งนี้ได้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่างๆที่มีชื่อเสียงในประเทศจีน อาทิ HGL,ITD และ Kaimu Software สำหรับบริษัทแห่งนี้มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน 3 สาขาวิชาหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์แสดงอุตสาหกรรมด้านไอที และอุตสาหกรรมการแพทย์ชีวภาพ (HUST, 2016)

2.2.6 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศสิงคโปร์

National University of Singapore: NUS มหาวิทยาลัยแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ และมหาวิทยาลัยระดับโลกแห่งหนึ่งในเอเชีย ได้ให้ความสำคัญกับภารกิจความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งมั่นให้บัณฑิตได้พัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้ประกอบการจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการ และมุ่งมั่นเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านนวัตกรรม เพราะ NUS มีบทบาทสำคัญการขับเคลื่อนประเทศสิงคโปร์โดยเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งภารกิจเกี่ยวกับผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ดำเนินการในรูปแบบใน 4 ลักษณะ คือ (1) เสริมสร้างนวัตกรรมแบบไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือมหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะพัฒนานวัตกรรมของภูมิภาคเอเชียให้สามารถสร้างผลกระทบในระดับโลก โดยมีการจัดแสดงนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยและเชิญนักลงทุนผู้ประกอบการ และกลุ่มบริษัทต่างๆมาชุมนุมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่กระบวนการถ่ายโอนผลงานของมหาวิทยาลัยสู่การใช้จริงในภาคอุตสาหกรรม (2) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยยกระดับการจัดการศึกษาที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรม ผ่านการพัฒนาหลักสูตร เช่น หลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการนวัตกรรมชุมชน หลักสูตรแลกเปลี่ยนนักศึกษาให้ไปทำงานและเรียนรู้จากธุรกิจจริงทั่วโลก (3) ความร่วมมือเพื่อการพาณิชย์ โดยการจัดตั้ง Industry Liaison Office (ILO) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่สามารถส่งเสริมผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การสร้างผลกระทบในเชิงการค้า เช่น การสร้างความร่วมมือในการวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรม สร้างการมีส่วนร่วมในงานวิจัยและพัฒนาร่วมกับภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น ส่งผลให้ในปี 2015 มหาวิทยาลัยรับทุนสนับสนุนการจดสิทธิบัตรกว่า 50 ผลงาน เกิดความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและการวิจัย 302 รายการ (4) เตรียมความพร้อมสำหรับการเริ่มธุรกิจใหม่ อาทิ โครงการพัฒนาธุรกิจ Startup การจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะในมหาวิทยาลัย การจัดกิจกรรมสภาภาพเพื่อเป็นชุมชนนักศึกษาที่สนใจการประกอบการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังขยายวิทยาเขตไปยังสหรัฐอเมริกา เพื่อสร้างเครือข่ายและสามารถแลกเปลี่ยนนักศึกษา หรือถ่ายโอนเทคโนโลยีกับบริษัทต่างๆในสหรัฐอเมริกาอย่างมีประสิทธิภาพ (NUS, 2015)

ฉะนั้นการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศข้างต้นแสดงให้เห็นว่าปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) มาใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจากรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในข้างต้นนั้นผู้วิจัยมีข้อสังเกตบางประการที่พบดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีรูปแบบการดำเนินงานในเชิงประกอบการแตกต่างกันไปตามศักยภาพและความชำนาญของสถาบัน 2) มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการดำเนินงานในเชิงประกอบการจากภารกิจจัดการศึกษาและการวิจัย 3) มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการ

เชื่อมโยงการดำเนินงานร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐ 4) มหาวิทยาลัยทุกแห่งล้วนมุ่งมั่นที่จะเป็นปัจจัยสำคัญของประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ตอนที่ 3 แนวคิดมหาวิทยาลัยวิจัยของไทย (Research University)

3.1 ความเป็นมาของโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยในประเทศไทย

จากการศึกษาข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติที่เกี่ยวข้อง โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาตินั้น เกิดจากนโยบายที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาไทยในระดับโลก โดยเป็นการเร่งพัฒนามหาวิทยาลัยชั้นนำของไทย ที่ติดอันดับ 1 ถึง 500 ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World University Ranking ของ THE และ QS) และมหาวิทยาลัยที่มีผลงานโดดเด่นด้านการวิจัยตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 9 แห่ง โดยเป้าหมายของมหาวิทยาลัยวิจัยคือการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพระดับโลก “World-Class University” และพัฒนาอันดับที่สูงขึ้นในการจัดอันดับต่างๆของมหาวิทยาลัยโลก มีบริบทและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาภาคการผลิต เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในประชาคมโลก ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการจะให้การสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติในรูปแบบงบประมาณและสนับสนุนด้านอื่นๆ

ความต้องการของรัฐบาลในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศสู่ระดับนานาชาติ เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษา การวิจัยพัฒนาและการฝึกอบรม/ประชุมวิชาการในระดับภูมิภาค ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติขึ้น โดยบรรจุโครงการนี้ไว้ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 ซึ่งปัจจุบันโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติได้ดำเนินงานมาสู่ระยะที่ 2 ดำเนินการในปี พ.ศ. 2558 - 2562 โดยระยะแรกได้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2553 - 2555

นอกจากเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยไทยสู่มหาวิทยาลัยระดับโลกแล้ว โครงการมหาวิทยาลัยวิจัย ยังเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัยไทย ส่งเสริมการยกระดับงานวิจัยของชาติสู่ระดับนานาชาติ ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย ซึ่งมีผลกระทบต่อ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขับเคลื่อนประเทศ ทั้งนี้ ย่อมทำให้การอุดมศึกษาของไทยมีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถรองรับการเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในระดับภูมิภาคได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถขยับเข้าสู่การจัดอันดับโลก จนสามารถเป็น

ฐานของ "Education Hub" ได้ ประเทศจำเป็นต้องเพิ่มตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดด้าน R & D ในลักษณะก้าวกระโดด ในขณะเดียวกัน กลุ่มมหาวิทยาลัยควรมีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาของประเทศควบคู่ไปด้วย โดยการทำวิจัยในหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของภาคการผลิตและสังคม รวมถึงการมีส่วนร่วมช่วยยกระดับการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาทั้งระบบ ดังนั้น โครงการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ทั้งในเรื่องการพัฒนา ความเป็นเลิศ และการแก้ปัญหาของประเทศ โดยให้เกิดผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่ การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

วิสัยทัศน์ : ประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติที่มีคุณภาพระดับโลกที่มีบริบทและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เป็นฐานของการพัฒนาภาคการผลิต เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ช่วยยกระดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในทุกกลุ่มและทุกระดับ ส่งผลให้ประเทศไทยเป็น ศูนย์กลางด้านการศึกษาในระดับภูมิภาค และมีขีดความสามารถการแข่งขันที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์โครงการ :

1) เพื่อยกระดับมหาวิทยาลัยไทยโดยรวมให้มีศักยภาพด้านการวิจัยที่สูงขึ้น และยกระดับ มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพด้านการวิจัยของประเทศสู่มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ที่มีขีดความสามารถ ระดับโลก (World-Class University)

2) เพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาทั้งชุมชน อุตสาหกรรมและระบบนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศใน เวทีระดับนานาชาติ และ

3) เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษา การวิจัยพัฒนา และการฝึกอบรม นานาชาติในภูมิภาค (Regional Education Hub)

เป้าหมายของโครงการ :

1) มีมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติในประเทศไทย 7-10 แห่งที่มีศักยภาพในระดับโลก (world class) ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการผลิต บัณฑิตที่มีศักยภาพสูงและเกิดการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยของไทย 4 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย และบัณฑิตศึกษา – เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (2) กลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง – สร้างสมรรถนะการผลิตให้กับอุตสาหกรรมและภาคผลิต (3) กลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นระดับปริญญา

ตรี –พัฒนาการผลิตและธุรกิจท้องถิ่นขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น (4) กลุ่มวิทยาลัยชุมชน - สร้างความเข้มแข็งของชุมชน การพัฒนากำลังในภาคการผลิตจริงในท้องถิ่น

2) เกิดกลุ่มวิจัยที่มีเป้าหมายที่สามารถผลิตผลงานวิจัยตีพิมพ์ระดับนานาชาติที่สามารถนำไปสู่ภาคการผลิต เพื่อส่งเสริมการลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง สร้างรายได้สู่ชุมชน ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมการส่งออกและทดแทนการนำเข้า

3) มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (7-10 แห่ง) เกิดศูนย์เครือข่ายวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญระดับชาติ/นานาชาติ ไม่ต่ำกว่า 30 แห่ง

4) มีการจัดสรรทุนวิจัยประเภทต่างๆ กว่า 2,500 ทุน ใน 3 ปี

5) มีการผลิตผลงานวิจัยในระดับสากลเพิ่มขึ้นจากฐานเดิมใน 3 ปี กว่า 6,000 เรื่อง

มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ : ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติทั้งสิ้น จำนวน 9 แห่ง ซึ่งต้องมีผลงานวิจัยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 500 เรื่อง โดยจากงานวิจัย 500 เรื่องต้องมี 5 สาขาวิชาหลัก และมีความโดดเด่นเฉพาะด้านอย่างน้อย 2 ใน 5 สาขาวิชาดังกล่าว ประกอบด้วย

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
7. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. มหาวิทยาลัยมหิดล
9. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ดังนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติเกิดขึ้นจากความต้องการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่ระดับสากล พร้อมทั้งการมีบทบาทในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการขับเคลื่อนการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ สร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างกว้างขวาง โดยปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยไทยที่อยู่เข้าเกณฑ์พิจารณามหาวิทยาลัยวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 9 แห่ง ซึ่งจะกล่าวถึงข้อมูลของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในลำดับต่อไป

3.2 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิจัยของไทย 9 แห่ง

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร “สถาบันอุดมศึกษาไทย” สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลกลางที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับและในสังกัดต่างๆในประเทศไทย ซึ่งตีพิมพ์และเผยแพร่ในปี 2553 ใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีของแต่ละมหาวิทยาลัย และใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ของแต่ละสถาบันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันประกอบการศึกษาวิจัย โดยข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ 9 แห่ง แสดงได้ดังต่อไปนี้

3.2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาไทยแห่งแรกที่ได้จัดตั้งขึ้น ถือกำเนิดมาจากโรงเรียนมหาดเล็กหลวงในสมัยรัชกาลที่ 5 ในสมัยรัชกาลที่ 6 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งเป็นโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ต่อมาพระองค์มีพระราชประสงค์ให้สถานศึกษานี้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ให้การศึกษาในวิชาการทั่วไป จึงได้ทรงสถาปนาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2459 เริ่มเปิดสอน 4 คณะ ได้แก่ แพทยศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดสอน 19 คณะ 1 สำนักงาน 1 บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย/สถาบันการสอน 5 แห่ง สถาบันวิจัย 8 แห่ง สถาบันสมทบ 2 แห่ง จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นเสาหลักของแผ่นดินในการวิจัยและสร้างบุคลากรในการวิจัย เป็นผู้นำทางปัญญาและองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงทางวิชาการทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ตามที่

ล้นเกล้ารัชกาลที่ 6 ผู้ก่อตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พระราชทานนามไว้ว่า “จุฬาฯ เป็นเสาหลักของแผ่นดิน (Pillar of the Kingdom)”

พันธกิจ :

- 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับโลก
- 2) เป็นองค์กรแห่งปัญญาที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัย
- 3) ผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก
- 4) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และมีเสถียรภาพทางการเงิน
- 5) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,853 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 25,569 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ปีการศึกษา 2558 จำนวน 61 คน
- 4) จำนวนนิสิตระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2558 จำนวน 8,948 คน
- 5) จำนวนนิสิตระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ปีการศึกษา 2558 จำนวน 669 คน
- 6) จำนวนนิสิตระดับปริญญาเอก ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,604 คน

3.2.2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรทางการเกษตรแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู ประถมกสิกรรม เมื่อ พ.ศ. 2460 ต่อมาได้ขยายและยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และพัฒนา จนกระทั่งก่อตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2486 ปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต และ 1 โครงการจัดตั้ง คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร และโครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 29 คณะ 1 วิทยาเขต 10 สำนักงาน 4 สถาบัน 102 ศูนย์ 18 สถานีวิจัย(มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล เป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และให้มีอำนาจต่อรองในประชาคมโลก

พันธกิจ :

สะสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยมีการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการนำประเทศไปสู่ความผาสุกและมั่นคง

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,944 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2557 จำนวน 54,748 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ปีการศึกษา 2557 จำนวน 44 คน
- 4) จำนวนนิสิตระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2557 จำนวน 10,024 คน
- 5) จำนวนนิสิตระดับปริญญาเอก ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,931 คน

3.2.3 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2584 ในสมัยสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล โดยมีรัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีนโยบายการขยายการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ส่วนภูมิภาคโดยจะจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดอุบลราชธานี แต่ระหว่างนั้นได้เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพาจึงได้ยุติโครงการลง จนกระทั่งในปี 2503

รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการทบทวนการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้อีกครั้ง โดยในปี 2505 จึงได้มีมติให้จัดตั้งสถาบันการศึกษาขั้นสูงด้านวิศวกรรมศาสตร์และเกษตรศาสตร์ขึ้นที่จังหวัดขอนแก่น และเริ่มแรกกำหนดชื่อเป็น มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เริ่มรับนักศึกษารุ่นแรกในปีการศึกษา 2507 และในปีพ.ศ. 2508 คณะรัฐมนตรีมีมติให้เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยขอนแก่น และในปี 2509 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่นและประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2509 ปัจจุบันมีคณะวิชาที่ผลิตบัณฑิตจำนวน 25 คณะวิชา นอกจากนี้ยังมีโรงพยาบาลศรีนครินทร์ และหน่วยงานเทียบเท่าคณะ ประกอบด้วย ศูนย์ สถาบัน สำนัก (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

"มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก (World Class Research University)"

ภายในปี พ.ศ. 2558 มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก โดยเทียบเคียงจากการจัดอันดับของสถาบันภายนอกว่าเป็นอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ อันดับ 1 ใน 80 ของเอเชีย อันดับ 1 ใน 400 ของโลก

มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม เชื่อมโยงกับการบริการวิชาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และการแก้ไข พัฒนาในพื้นที่จริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาค ลุ่มน้ำโขง โดยการใช้การวิจัยเป็นฐาน

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้รับการยกย่องในระดับชาติและระดับนานาชาติว่าเป็น องค์กรที่มีคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทรัพย์สินและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพึ่งพาตนเองได้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถสูง มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดี มีบรรยากาศทางวิชาการบนพื้นฐานของความภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กร

พันธกิจ :

การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลที่มุ่งการพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็ง

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีการศึกษา 2557 จำนวน 2,069 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2557 จำนวน 29,729 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2557 จำนวน 7,830 คน
- 4) จำนวนนิสิตระดับปริญญาเอก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,686 คน

3.2.4 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย ตามโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2501 โดยกำหนดเปิดสอนในปีการศึกษา 2507 และในวันที่ 15 มกราคม 2507 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2507 ออกประกาศในราชกิจจานุเบกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้เริ่มเปิดสอนเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2507 ในระยะเริ่มต้นได้เปิดดำเนินการสอนใน 3 คณะ ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ ต่อมาได้รับโอนกิจการคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่ มาเป็นคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และต่อมาได้ก่อตั้งคณะเกษตรศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะสัตวแพทยศาสตร์ และในปีการศึกษา 2549 มีการจัดตั้งคณะกรรมการสื่อสารมวลชน คณะนิติศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ และวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีคณะที่จัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น 20 คณะ 1 วิทยาลัย และ 1 บัณฑิตวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล ในคุณภาพบัณฑิตที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติและมีการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน

พันธกิจ :

- 1) จัดการศึกษาาระดับอุดมศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง ที่มุ่งเน้นมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยให้ความสำคัญและคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ความมีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับความ มีคุณธรรม
- 2) ผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการทำวิจัยในลักษณะบูรณาการ และสหวิทยาการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่น ประเทศและสากล
- 3) นำความเชี่ยวชาญและศักยภาพของมหาวิทยาลัย ในการบริการวิชาการแบบมีส่วนร่วมตามความต้องการของชุมชน
- 4) ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของภาคเหนือและของประเทศอย่างยั่งยืน
- 5) พัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันวิชาการในต่างประเทศภูมิภาคอาเซียน เอเชียและนานาชาติ
- 6) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 2,187 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 28,323 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2558 จำนวน 5,408 คน
- 4) จำนวนนิสิตระดับปริญญาเอก ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,225 คน

3.2.5 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เดิมชื่อ วิทยาลัยเทคนิคธนบุรี (วท.ธ.) ก่อตั้งเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2503 ต่อมาคณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาได้มีมติให้วิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ร่วมกับวิทยาลัยโชนนาคและวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ จัดตั้งเป็นสถาบันเทคโนโลยีประกอบด้วย 3 วิทยาเขต และในปี 2513 ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้นาม “พระจอมเกล้า” เป็นชื่อของสถาบัน ต่อมาในปี 2517 ได้โอนไปเป็นส่วนราชการสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เนื่องจากวิทยา

เขตทั้งสามมีประวัติ ปรชญา และแนวทางในการจัดการศึกษาต่างกัน จึงเริ่มดำเนินการแยก 3 วิทยาเขตเพื่อจัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาอิสระ 3 แห่ง โดยในปี 2528 รัฐสภาผ่านร่าง พ.ร.บ.

ซึ่งร่างโดยวิทยาเขตธนบุรี ทำให้วิทยาเขตธนบุรี เป็นหนึ่งนิติบุคคล มีอิสระและมีบทบาทในการบริหารตนเอง รวมทั้งได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี" (สจธ.) และเปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี" เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2541 ถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐแห่งแรกที่เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ปัจจุบันประกอบด้วย 11 คณะ 11 สถาบันวิชาการและการวิจัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

มุ่งมั่น	เป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้
มุ่งสู่	ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย
มุ่งธำรง	ปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี
มุ่งสร้าง	ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม
มุ่งก้าว	ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

เป้าหมายของมหาวิทยาลัย :

1) Science Strengthening การนำหลักการคิดและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการสร้างองค์ความรู้และนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงานและการดำรงชีวิต

2) Management Strengthening การสร้างศักยภาพของบุคลากร โดยการนำแนวคิดทางด้านการบริหารมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีระบบและสามารถวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนการสร้างบุคลากรให้มี ความสามารถในการเชิงบริหารที่มีประสิทธิภาพ

3) The Best and The Brightest การสร้างบัณฑิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ อยู่ในสังคมไทย เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ใฝ่รู้ และเรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา คิดได้ ทำเป็น สามารถปรับตัวได้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4) Research University มหาวิทยาลัยที่ดำเนินการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ สำหรับสนับสนุนกิจกรรมด้านการเรียน การสอน การบริการวิชาการ และเป็นการวิจัยที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ ทางด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

5) Electronics University (e-University) มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัยโดยนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) เข้ามาช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกิจกรรม ทางการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัย รวมถึง การให้บริการต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงจากทุกที่ได้ตลอดเวลา และสามารถ เรียนรู้ด้วยตนเองได้

6) Learning Organization องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้คิดทั้งระบบและมีความเป็นหนึ่งของส่วนรวม

7) Revenue Driven & Cost Conscious มหาวิทยาลัยที่มีระบบบริหารจัดการ รายได้และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีเกณฑ์กลางร่วมกัน โดยบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญในด้านรายได้และต้นทุน

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ 2557 จำนวน 765 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2557 จำนวน 11,816 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2557 จำนวน 6,097 คน
- 4) หลักสูตรทั้งหมดของมหาวิทยาลัย จำนวน 178 หลักสูตร

3.2.6 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทยเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ คือ ความเป็นอิสระคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่าง ๆ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้รับเลือกเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพระดับดีมาก อันดับ 1 ของมหาวิทยาลัยของรัฐ อันดับ 2 ของประเทศ และเป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2553 ซึ่งเปิดสอนทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ด้วยหลักสูตรที่ทันสมัย มีความหลากหลาย โดยเน้นการเรียนการสอน และการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2559 : ออนไลน์)

การจัดการเรียนการสอนใช้ระบบหน่วยกิตในระบบไตรภาค โดยแบ่งเป็น 3 ภาคการศึกษา มีหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ใช้เวลาในการเรียนตามหลักสูตร 4 ปี และมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการปฏิบัติงานในสถานประกอบการแบบเต็มเวลาหรือที่เรียกว่า “สหกิจศึกษา” อย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา โดยมีการติดตามนิเทศงานและประเมินผลร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้ประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงาน และมีโอกาสพัฒนาศักยภาพให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้มีการจัดการศึกษาในลักษณะนี้ การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นบัณฑิตสมบูรณ์แบบที่มีทักษะสำคัญ 4 ประการ คือ ทักษะความรู้ ทักษะข่าวสาร ทักษะองค์การ และทักษะมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างให้บัณฑิตเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขในชีวิต และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าต่อประเทศและสังคมโลก

วิสัยทัศน์ :

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นเลิศ และเป็นที่ยิ่งของสังคม

พันธกิจ :

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานวิจัย ปรับปรุง เปลี่ยน และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ สังคม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ และมีคุณธรรม นำปัญญา ให้บริการวิชาการ และทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม โดยยึดหลักความเป็นอิสระทางวิชาการ และใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดการ

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 374 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2557 จำนวน 15,061 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2557 จำนวน 654 คน

3.2.7 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2477 โดยมีชื่อเมื่อเริ่มก่อตั้งว่า “มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง” (มธก.) และมีชื่อภาษาอังกฤษว่า “University of Moral and Political Sciences” ถือกำเนิดจากความคิดริเริ่มของ ศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ ผู้ประศาสน์การ ที่มีความประสงค์จะก่อตั้งมหาวิทยาลัยที่เปิดกว้างให้โอกาสแก่สามัญชนในการศึกษา “วิชาธรรมศาสตร์และการเมือง” เพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้ในด้านกฎหมาย การเมือง การปกครอง มารับใช้ประเทศชาติที่เพิ่งเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ซึ่งการเลือก วันที่ 27 มิถุนายน เป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัยเนื่องจาก วันที่ 27 มิถุนายน 2475 เป็นวันประกาศใช้ รัฐธรรมนูญฉบับแรกของประเทศไทยมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองจึงถือกำเนิดขึ้นมา โดยเกี่ยวข้องกับการเมืองและประชาธิปไตยมาตั้งแต่ต้น (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559 : ออนไลน์)

ในปี พ.ศ. 2529 จากที่แต่เดิมเป็นมหาวิทยาลัยด้านสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ มีการเปิดวิทยาเขตศูนย์รังสิตเพื่อขยายการเรียนการสอนมาทางด้าน วิทยาศาสตร์ โดยเปิดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นคณะแรกและให้นักศึกษาชั้นปีที่หนึ่งไป เรียนรวมกันที่ศูนย์รังสิตเป็นปีแรก ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ ท่าพระจันทร์ ศูนย์รังสิต ศูนย์ลำปางและศูนย์พัทยา เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาออกไปให้ กว้างขวางทั่วถึงยิ่งขึ้น โดยยังคงมุ่งมั่นที่จะรักษาไว้ซึ่งปณิธานและปรัชญาแต่ดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยที่

มุ่งสร้างบัณฑิตที่ไม่เห็นแก่ตัว มีจริยธรรม รักความถูกต้อง ออกมารับใช้สังคมชาวธรรมศาสตร์ทุกคน ไม่ว่าจะเรียนคณะใด จะอยู่ที่วิทยาเขตใด จึงล้วนแล้วแต่ภาคภูมิใจที่ได้กล่าวว่า “ฉันรักธรรมศาสตร์ เพราะธรรมศาสตร์สอนให้ฉันรักประชาชน”

วิสัยทัศน์ :

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของเอเชีย ที่ได้มาตรฐานสากลในการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้ และการแก้ปัญหาของประเทศ โดยยึดมั่นคุณธรรมและประโยชน์ของประชาชน

พันธกิจ :

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตย ศิลปกรรม ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 1,921 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 7,905 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,036 คน
- 4) จำนวนนิสิตระดับปริญญาเอก ปีการศึกษา 2556 จำนวน 97 คน

3.2.8 มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลกำเนิดขึ้นจากพระมหากรุณาธิคุณแห่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 นับแต่ทรงก่อตั้งโรงพยาบาลศิริราชขึ้น ใน พ.ศ. 2431 ต่อมา โปรดเกล้าฯ ให้เปิดสอนวิชาแพทย์ ณ โรงพยาบาลแห่งนี้ เรียกว่า “โรงเรียนแพทยากร” ตั้งแต่พ.ศ. 2433 จึงนับเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงที่เก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย มีแพทย์สำเร็จการศึกษาเป็นครั้งแรกใน พ.ศ. 2436 ต่อมาโรงเรียนแพทย์ได้รับพระราชทานนามจากรัชกาลที่ 5 ว่า “ราชแพทยาลัย” จากโรงเรียนแพทย์ต่อมาได้พัฒนาขึ้นเป็นคณะแพทยศาสตร์ จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีแห่งแรกในประเทศไทย จากนั้นได้จัดตั้ง “มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์” ใน พ.ศ. 2485 ครั้นถึง พ.ศ. 2512

เมื่อได้ปรับปรุงเป็นมหาวิทยาลัยอย่างสมบูรณ์แล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามมหาวิทยาลัยแห่งนี้ว่า “มหาวิทยาลัยมหิดล” ตามพระนามาภิไธยของสมเด็จพระราชบิดา เจ้าฟ้ามหิดลอดุลยเดชฯ กรมหลวงสงขลานครินทร์พระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันและการสาธารณสุขของไทย (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

พันธกิจ :

สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสังคมไทย และประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ 2558 จำนวน 3,906 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 20,875 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 9,399 คน

3.2.9 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของภาคใต้ ได้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2508 และในปี พ.ศ. 2510 เปิดรับนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นปีแรก มหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานมาด้วยความเจริญก้าวหน้าและขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคใต้จำนวน 5 วิทยาเขต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ดินแดนภาคใต้เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาของท้องถิ่น และเพื่อการสนับสนุนการพัฒนาภูมิภาค เป็นมหาวิทยาลัยที่มีเจตนาแต่เริ่มก่อตั้งที่จะให้เป็นมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต โดยมุ่งมั่นที่จะให้สามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางวิชาการระดับสูงเพื่อตอบสนองการพัฒนาภาคใต้ และเป็นสถาบันที่รับใช้ชุมชนได้อย่างแท้จริง

ปรัชญา/ปณิธานในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้นำมโนพระราโชวาทของเจ้าฟ้ามหิดลอดุลยเดช กรมหลวงสงขลานครินทร์ มาเป็นศูนย์รวมจารีตที่พึงยึดมั่นที่ฝังลึกใน

สำนึกของจิต และความนึกคิดของบุคลากรและนักศึกษาทุก ๆ คน ที่ดำเนินรอยตามที่ว่า “ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลภ ทรัพย์ และ เกียรติยศ จะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์” ทั้งคุณค่าเจตคติและปณิธานนี้ ได้น้อมนำ และขยายผลสู่การทำกิจกรรม การทำคุณประโยชน์ต่อสังคม และปฏิบัติพันธกิจด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรมาโดยตลอดและจะผูกติดอยู่ควบคู่กับองค์กรแห่งนี้ตลอดไป (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2559 : ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ :

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน

พันธกิจ :

- 1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรมและหลักเศรษฐกิจ พอเพียงโดยให้ผู้ใฝ่รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ในหลากหลายรูปแบบ
- 2) สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของภาคใต้ และเชื่อมโยงสู่เครือข่ายสากล
- 3) ผสมผสานและประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์การปฏิบัติสู่การสอนเพื่อสร้างปัญญา คุณธรรม สมรรถนะและโลกทัศน์สากลให้แก่บัณฑิต

ข้อมูลและสถิติทั่วไป :

- 1) จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ปีงบประมาณ 2558 จำนวน 2,447 คน
- 2) จำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2557 จำนวน 37,049 คน
- 3) จำนวนนิสิตระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2557 จำนวน 3,673 คน
- 4) จำนวนนิสิตระดับปริญญาเอก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 951 คน

ตอนที่ 4 นโยบายและแผนพัฒนาการอุดมศึกษาของไทยด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ การวิจัย และนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่

4.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศ ไทยว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์ แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้าง ความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบ เศรษฐกิจ

เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คน ไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็น กรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ไป จะประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถสรุป สารสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2559)

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง มีเป้าหมายทั้งในการสร้างเสถียรภาพภายในประเทศและช่วย ลดและป้องกันภัยคุกคามจากภายนอก รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มประเทศอาเซียนและ ประชาคมโลกที่มีต่อประเทศไทย

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนา ไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็น ผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนา ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศมีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีครอบครัวที่มั่นคง

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และมีความมั่นคงด้านน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติ และพัฒนามุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียว

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทิศทางของประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ล้วนต้องอาศัยกลไกการส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการ การวิจัยและนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ ซึ่งความสำคัญและคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นมีความเหมาะสมในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ชาติประสบความสำเร็จได้

4.2 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทยและการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ

สภาปฏิรูปแห่งชาติได้ปฏิบัติภารกิจตามที่กำหนดในมาตรา 27 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับชั่วคราว พุทธศักราช 2557 โดยการศึกษาและเสนอแนะเพื่อให้เกิดการปฏิรูปในด้านต่างๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์และอนาคตประเทศไทย สำหรับระยะเวลาประมาณ 20 ปี เพื่อใช้เป็นการกรอบแนวทางการกำหนดประเด็น นอกจากนี้ยังได้ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อเสนอเทศ ตลอดจนประมวลความรู้ ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ รวมถึงประชาชนด้วย ทั้งนี้ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทยและการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) ที่เกี่ยวกับการพัฒนาการอุดมศึกษาของไทย และการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ได้แก่ วาระปฏิรูปที่ 15 การสร้างสังคมผู้ประกอบการ วาระปฏิรูปที่ 20 ระบบวิจัยเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของประเทศ และวาระปฏิรูปที่ 21 ระบบวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรมของประเทศ สรุปได้ดังนี้

วาระปฏิรูปที่ 15 การสร้างสังคมผู้ประกอบการ (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) เป็นการนำเสนอแนวทางร่วมในการสร้างสังคมผู้ประกอบการของไทยให้เข้มแข็ง แข่งขันได้ในสากล และเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจทุกระดับ โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือ การยกระดับรายได้ข้ามพ้น Middle Income Trap กระจายโอกาสทางเศรษฐกิจอย่างทั่วถึง (Inclusive Growth) เป็นสังคมของผู้ประกอบการที่อยู่ร่วมกันได้อย่างเกื้อกูลและเป็นธรรม รวมทั้งพร้อมที่จะยกระดับประเทศไปสู่เศรษฐกิจฐานการค้ามูลค่าสูง เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งนำมาสู่ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ได้แก่

- 1) การบ่มเพาะผู้ประกอบการและการเริ่มต้นธุรกิจ (Incubation and Start-up)
- 2) การยกระดับระบบสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อย (Micro Enterprise)
- 3) การเข้าถึงแหล่งทุนของ SMEs และวิสาหกิจรายย่อย
- 4) การพัฒนาธุรกิจให้ออกสู่ตลาดต่างประเทศ (Internationalization)
- 5) การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จากนวัตกรรม (Commercialization of Innovation)
- 6) การสร้างสังคมผู้ประกอบการผ่านเครือข่ายพันธมิตรห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain/ Cluster Development)

วาระปฏิรูปที่ 20 ระบบวิจัยเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของประเทศ และวาระปฏิรูปที่ 21 ระบบวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรมของประเทศ (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) เป็นการนำเสนอแนวทางส่งเสริมให้ระบบวิจัยของประเทศไทยมีความเข้มแข็ง เพื่อสร้างชุมชน สังคมและประเทศไทยให้เป็นสังคม/เศรษฐกิจฐานความรู้และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ โดยให้ข้อเสนอปฏิรูปเพื่อให้ประเทศไทยเปลี่ยนจากประเทศที่เป็น Commodity based และใช้แรงงานคนเป็นหลัก ไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและเศรษฐกิจฐานราก รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสังคม ซึ่งมีข้อเสนอปฏิรูปและแนวทางดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ข้อเสนอปฏิรูประบบวิจัยภาพรวม

- 1) การปรับโครงสร้างองค์กรของระบบวิจัย
- 2) การปรับระบบบริหารจัดการ
- 3) ปฏิรูปโครงสร้างพื้นฐานของระบบวิจัย
- 4) การผลิตและพัฒนากำลังคน (นักวิจัยและกำลังคนที่เกี่ยวข้องกับระบบวิจัย) และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) สร้างสังคม ชุมชน องค์กรฐานความรู้

กลุ่มที่ 2 ข้อเสนอปฏิรูปเฉพาะเรื่อง

- 1) รัฐจะต้องสนับสนุนงบประมาณเพื่อการดำเนินงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการวิจัยเชิงลึก หรือการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ขั้นสูงที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 2) สนับสนุนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา การพัฒนากำลังคนและบุคลากรวิจัยให้เพียงพอ มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยีได้เท่าเทียมและสามารถแข่งขันได้เพื่อให้ประเทศมีความพร้อมและไม่เสียโอกาสในการเพิ่มมูลค่าจากทรัพยากรชีวภาพของประเทศได้อย่างยั่งยืน
- 3) บูรณาการให้ชุมชนเข้าถึงและเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจพื้นบ้านจากการอนุรักษ์ทรัพยากรชีวภาพและสร้างสมดุลทางสิ่งแวดล้อม ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
- 4) สร้างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพที่จะขับเคลื่อนดูแลรับผิดชอบด้านความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้ ทั้งด้านนโยบายงบประมาณ ด้านการวิจัย ด้านกฎหมาย ด้านการกระจายข้อมูลความรู้และการจัดการท้องถิ่น

4.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง

ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีการกระจายรายได้และการพัฒนาอย่างเท่าเทียม มีระบบนิเวศน์ที่ดี สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข แล้วนำไปสู่วิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

4.4 การพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0

การพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 คือ การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา (Value-Based Economy) เพื่อพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นกับดัก 3 ประการ คือ กับดักรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และความไม่สมดุลในการพัฒนา โดยการปรับกระบวนการพัฒนา 3 ประการ คือ (1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม (2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และ (3) เปลี่ยนจากภาคการผลิตสินค้า ไปสู่ภาคบริการมากขึ้น (ประเทศไทย 4.0, 2559)

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 ว่า โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับโอกาส ภัยคุกคาม ข้อจำกัด และขีดความสามารถชุดใหม่ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่ประเทศไทย 4.0 คือ องค์ความรู้ หรือ “ปัญญา” และมหาวิทยาลัย มีบทบาทสำคัญในฐานะด่านหน้า (Fore Front) ในการนำประเทศไปสู่การเปลี่ยนแปลงนี้ โดยก่อนที่เศรษฐกิจของประเทศไทยจะก้าวมาสู่ 4.0 ได้ ในอดีตที่ผ่านมาพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศมีลักษณะดังนี้

ประเทศไทย 1.0 เน้นเกษตรกรรมเป็นหลัก ซึ่งเป็นการเกษตรแบบดั้งเดิม

ประเทศไทย 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบา (Light Industry) เกิดขึ้นเมื่อ 50 ปีที่ก่อน จากที่เน้นภาคการเกษตรได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่กระบวนการ Industrialization เน้นอุตสาหกรรมเบาแทน โดยเป็นอุตสาหกรรมที่อาศัยแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่มี (Resource) และแรงงานราคาถูก (Cheap Labor) เช่น อุตสาหกรรมกระป๋อง อาหารแปรรูป เหมืองแร่ ป่าไม้ สิ่งทอ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) และในขณะเดียวกันประเทศไทยต้องการเม็ดเงินจากต่างประเทศ จึงเริ่มที่จะผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า (Import Substitution) เป็นสำคัญ

ประเทศไทย 3.0 เน้นอุตสาหกรรมหนัก (Heavy Industry) เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กระแสโลกาภิวัตน์เปิดกว้าง มีการหลั่งไหลของทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับเทคโนโลยีขั้นสูง (Hi Technology) ที่แปลกใหม่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น แต่กลับไม่

มีการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี จนกระทั่งปี พ.ศ. 2540 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะหยุดชะงัก กระทั่งถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 20 ปี

สำหรับสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้ประเทศไทยไม่สามารถเดินไปได้ไกลกว่าเศรษฐกิจ 3.0 นั้น เกิดจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า “กั๊ก” ได้แก่

กั๊กที่ 1 กั๊กความไม่สมดุลระหว่างธรรมชาติกับมนุษย์ (Imbalance Trap) เนื่องจากที่ผ่านมาประเทศไทยเน้นความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ (Economic Wealth) แต่ละเลยการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental Wellness) ละเลยสังคมที่อยู่ดีมีสุข (Social Well-Beings) และละเลยภูมิปัญญาของมนุษย์ (Human Wisdom)

กั๊กที่ 2 กั๊กความไม่สมดุลระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ (Inequality Trap) ความเหลื่อมล้ำในปัจจุบันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นความเหลื่อมล้ำระหว่างคนจนกับคนรวยที่ความมั่งคั่งกระจุกตัวอยู่ในเมือง ไม่กระจาย ความเหลื่อมล้ำของคนได้โอกาส และคนด้อยโอกาส ความเหลื่อมล้ำระหว่างคนในเมืองกับคนชนบท

กั๊กที่ 3 กั๊กรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)

เพราะฉะนั้น กั๊กทั้งสามประการที่ได้กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่รัฐบาลต้องการแก้ไข และก้าวข้ามกั๊กเหล่านี้โดยสถาบันอุดมศึกษาถือเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่มีบทบาทและความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาของประเทศเหล่านี้ เนื่องจากที่ผ่านมาประเทศไทย 3.0 อยู่ในช่วงที่ต้องการพัฒนา ต้องการทันสมัย ต้องการเจริญก้าวหน้า ต้องการให้อุตสาหกรรมจากต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศ แต่เมื่อต่างชาติเข้ามาลงทุนแล้วกลับไม่ได้ถ่ายทอดเทคโนโลยีไว้ให้คนไทยด้วย การเดินพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 ต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรของประเทศที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรทางวัฒนธรรม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น (1) ความหลากหลายทางชีวภาพ (Bio-Diversity) และ (2) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) เปลี่ยนไปเป็น ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยอาศัยการบริหารจัดการที่ดี การใช้ปัญญา และองค์ความรู้ เติมเต็มเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ การวิจัยและพัฒนา เพื่อปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของสังคมทั้ง 4 ประการ ดังนี้

1) เปลี่ยนการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) เกษตรกรจะต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

2) เปลี่ยน Traditional SMEs ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง

3) เปลี่ยน Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services

4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ (Unskilled Labor) ไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Knowledge Worker) และทักษะสูง (Skilled Labor)

เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจไทยไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และหลุดพ้นจากกับดักข้างต้น มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นส่วนหน้าของการสร้างคน และการสร้างงานวิจัยพัฒนา มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยน

1) เปลี่ยนจากการเก่งในทุกๆ เรื่อง เป็นการเก่งเฉพาะบางเรื่อง เน้นที่การรู้จัก มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะได้เป็น Everything in Something

2) เปลี่ยนจาก การแข่งขัน แข่งกันเปิดคณะต่างๆ เป็น การร่วมมือกัน ร่วมกันนำความเก่ง ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในแต่ละคณะ แต่ละมหาวิทยาลัย มาต่อยอดพัฒนางานวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมมือกันในการขับเคลื่อนประเทศ

ภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สำคัญคือการสร้างผลผลิตหลักอย่างมีคุณภาพ กล่าวคือ การผลิตบัณฑิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ระบบการสร้างผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางของโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 มหาวิทยาลัยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. การสร้างคนไทย 4.0 กล่าวคือ การสร้างคนไทย 4.0 จะต้องเริ่มจากกลุ่มคนที่กำลังเรียนอยู่ในระดับมัธยม (ช่วงอายุ 12 – 18 ปี) ก่อน เพราะในอีก 10 ปีข้างหน้า (ช่วงอายุ 22 – 28 ปี) คนเหล่านี้จะเป็นบัณฑิต และจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในอนาคต ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยนแผนการเรียนการสอนใหม่ให้สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับ 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย มีทั้ง Bio-Tech, Bio-Med, Mechatronic, Embedded Technology, High Value Services มหาวิทยาลัยจะต้องวางแผนการผลิตกำลังคน (Man Power Planning) ต้องสร้างคนเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศอย่างแท้จริง

2. การสร้างการวิจัย กล่าวคือ การมุ่งเน้นการวิจัยใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ทิศทางงานวิจัยของมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การวิจัย (Research Paradigm) ดังต่อไปนี้

1) เน้นการวิจัยที่เป็น "Demand-Side" Research ใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ โดยสำรวจความต้องการของโลก ของประเทศ ของเอกชน เพื่อสร้างในสิ่งที่ตรงกับความต้องการ ไม่ใช่ "Supply-Side" Research อีกต่อไป

2) เน้น Co-Creation & Collaboration ในทุกภาคส่วน

3) เน้นการผลิตสินค้า บริการ และนวัตกรรม เพื่อป้อนตลาดโลก (Global Context)

สรุปได้ว่าการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 จำเป็นต้องอาศัยกำลังจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับมหาวิทยาลัย ที่ต้องปรับบทบาทให้ตอบสนองแนวทางดังกล่าวนี้ โดยการสร้างผลผลิตหลักอันได้แก่บัณฑิต และผลงานวิจัย ที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของประเทศ โดยเข้าไปร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆในการแก้ไขปัญหาของประเทศ

4.5 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะฉบับที่สองครอบคลุมช่วงเวลา 15 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2551 – 2565 จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) และสถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กรอบแผนอุดมศึกษาเกิดจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์ ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการประชุมระดมสมองประมาณหนึ่งร้อยครั้งระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งจากหน่วยงานรัฐ การวางแผน การจัดทรัพยากร และการศึกษา ได้ปรึกษากับภาคการผลิตและบริการ ภาคประชาสังคม เยาวชนนิสิตนักศึกษา สถาบันอุดมศึกษารวมถึงวิทยาลัยชุมชน มีการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้นำทางการเมืองระดับประเทศ ผู้นำองค์กรปกครองท้องถิ่น ศึกษาเอกสารวิชาการ และการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อจัดทำแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1. ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร โดยที่ประชากรไทยยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนเด็กและเยาวชนที่ลดลง อัตราการปันผลประชากรจะหมดไป และผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งชี้ให้อุดมศึกษาต้องลดการขยายตัวอย่างไม่มีจุดสิ้นสุด เพราะประชากรวัยอุดมศึกษา 18-22 ปี มีจำนวนลดลง ทำให้อุดมศึกษาต้องเน้นคุณภาพ อุดมศึกษาต้องเพิ่มบทบาทด้านการเพิ่มผลิตภาพเศรษฐกิจของกลุ่มวัยทำงาน เน้นการศึกษาต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนงานและอาชีพ การเกิดอาชีพใหม่ อุดมศึกษาต้องส่งเสริมผู้สูงอายุให้ยังมีผลิตภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ

2. พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นปัญหาาร่วมของทุกประเทศ ประเทศไทยพึ่งพิงพลังงานนำเข้า ส่งผลต่อเศรษฐกิจประเทศ เนื่องจากราคาพลังงานโดยเฉพาะน้ำมันเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและจะไม่ถูกลง การใช้พลังงานจากฟอสซิลสร้างปัญหาเรือนกระจก ส่งผลต่อความอยู่รอดของมนุษยชาติ อุดมศึกษาต้องสร้างความตระหนักการอนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ในการศึกษาทุกระดับและในหมู่ประชาชน ผลิตบัณฑิตและความรู้ลึกด้านการอนุรักษ์และจัดการพลังงาน พลังงานหมุนเวียนโดยเฉพาะพลังงานชีวภาพ และพลังงานทางเลือก ทำงานกับภาคการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เร่งสร้างความเข้าใจสาธารณะ จนถึงการสร้างคนและองค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติทั้งดิน น้ำ ป่าไม้ ระบบนิเวศ

3. การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต มี 4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน คือ (1) โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ (2) โลกาภิวัตน์ (3) ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ (4) โลกแห่งสารสนเทศ อุดมศึกษาต้องทำงานทั้งกับอุตสาหกรรมรายสาขาและกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงพื้นที่ เช่นนิคมอุตสาหกรรม ผลิตบัณฑิต ฝึกอบรมและเพิ่มผลิตภาพในลักษณะ demand led ทำงานกับหน่วยงานวางแผนและภาคการผลิตเพื่อผลักดันอุตสาหกรรมความรู้ ประกอบกับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้กระทำได้ง่ายเทคโนโลยีแพร่กระจายอย่างกว้างขวาง โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ มีนวัตกรรมและตลาดแรงงานใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มและมูลค่าสูง บนฐานของนวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานและสารสนเทศ ถือเป็นโอกาสและภัยคุกคามในคราวเดียวกัน

4. การกระจายอำนาจการปกครอง ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น อุดมศึกษาบทบาทการบริการสังคมให้โดดเด่น รองรับเหตุผลของการจัดตั้งและการส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาบางกลุ่มที่อยู่ในภูมิภาคและท้องถิ่น งบประมาณ อปท. เป็นแหล่งรายได้ที่จะเพิ่มพูนความสำคัญสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ในการทำงานกับ อปท. อุดมศึกษาควรรวมตัวทำงานเป็นเครือข่ายพื้นที่ (เชิงภูมิสังคมและเขต

การปกครอง) และเครือข่ายเชิงประเด็น เพราะโจทย์ท้องถิ่นเป็นโจทย์บูรณาการ ต้องการความรู้หลายระดับหลากหลาย การทำงานต้องการมวลิกฤติทั้งฝ่ายอุปสงค์และอุปทาน

5. การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง ปัจจุบันความขัดแย้งและความรุนแรงเกิดขึ้นในทุกหน่วยสังคมทั้งหน่วยย่อยและหน่วยใหญ่ ภายในและระหว่างหน่วยงานหรือประเทศ ความขัดแย้งและความรุนแรงในโลกยังส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ความรุนแรงในสามจังหวัดภาคใต้ระเบิดขึ้นในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งรัฐบาลกำลังแก้ปัญหาให้หมดไปสู่ประเทศที่มีความสงบสุข เบื้องต้น สร้างการเข้าถึงเข้าใจ เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและอาชีพในปัจจุบัน ควบคู่กับการสร้างความเข้าใจและโอกาสอย่างถาวรในอนาคตด้วยการศึกษา ทั้งนี้อุดมศึกษามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้

6. เยาวชนไทย นักศึกษาไทย และบัณฑิตในอนาคต เด็กเยาวชนและนักศึกษาในวันนี้เปลี่ยนแปลงทั้งในมิติการใช้ชีวิต การเรียนรู้ ครอบครัว ตลอดจนภาวะเสี่ยงต่าง ๆ เกิดสัญญาณชี้การเปลี่ยนแปลงชีวิตงานของบัณฑิตในอนาคตที่แตกต่างจากปัจจุบัน อาทิเช่น การทำงานโดยมีหลายอาชีพทั้งตลอดช่วงอายุ การทำงานไร้สังกัด (Freelance) ความเสี่ยงต่อรายได้ไม่แน่นอน การจับคู่ผู้ร่วมงานและเปลี่ยนผู้ร่วมงาน เป็นต้น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างการศึกษาและความสามารถทักษะอาชีพที่พึงประสงค์ในอนาคต อุดมศึกษาควรเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ของเยาวชนและนักศึกษาในแบบของทักษะชีวิต ทักษะสังคม (Socialization) และสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในอนาคต

7. เศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้รับพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สถาบันอุดมศึกษาต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น อุดมศึกษาควรเป็นผู้นำให้วิเคราะห้ได้ปฏิบัติได้ บนฐานทรัพยากรภูมิสังคม สร้างความรู้ใหม่เกิดผลเป็นรูปธรรมทั้งระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน พื้นที่ องค์กร ภาคการผลิต

ปัจจัยภายในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่

1. รอยต่อกับการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น หากตัวป้อนที่เข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีคุณภาพ ทั้งในเชิงวิชาการ และมิติความสมบูรณ์ของมนุษย์ด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตามจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏ สถาบันอุดมศึกษาควรแบ่งเวลาของตนเองให้การสนับสนุนการศึกษาระดับมัธยมและอาชีวศึกษาอย่างเต็มที่ เพื่อให้มาตรการสองข้อข้างต้นบรรลุผล ด้วยกลไกสำคัญเช่น การส่งอาจารย์เข้าไปสอนทั้งเต็มและไม่เต็มเวลา การอบรมยกระดับครู การผลิตสื่อการสอนสมัยใหม่ การให้ความรู้เบื้องต้นของการทำโครงการและการวิจัย การ

จัดกิจกรรมค่ายวิชาการอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง การให้ข้อมูลแก่นักเรียนในเรื่องหลักสูตรอุดมศึกษา และคุณลักษณะของอาชีพในสาขาต่าง ๆ

2. การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบันที่กำลังเผชิญกับการแก้ปัญหาอุดมศึกษา การไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน การขาดคุณภาพ การขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้อุดมศึกษาจำเป็นต้องลดเล็กลักษณะที่ไม่เป็นที่ต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ลดเลิกคณะและสถาบันที่มีปัญหาคุณภาพอย่างรุนแรง กลไกการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาเป็นกลไกหลักหนึ่งในการแก้ปัญหาคณาจารย์ ไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน การขาดคุณภาพ การขาดประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาเพื่อการจัดสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่ม (category) คือ (1) กลุ่มวิทยาลัยชุมชน (Community Colleges) (2) กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปี (4-year University) และมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ (Liberal Arts University) (3) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialized University) มหาวิทยาลัย Comprehensive (4) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) และมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา (Graduate University)

3. ธรรมชาติและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อน โดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพแล้วภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี

4. การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เนื่องจากอุดมศึกษาเป็นกลไกหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของประเทศในเวทีสากล ผ่านการสร้างและพัฒนากำลังคน และการสร้างความรู้และนวัตกรรมผ่านระบบวิจัยและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในภาคการผลิตโครงสร้างพื้นฐานและการยกระดับความเข้มแข็งของสังคมโดยรวม ประเทศที่พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้ดี มหาวิทยาลัยจะเชื่อมต่อได้ดีกับภาคการผลิต สร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังถูกคาดหวังให้เป็นสถาบันสังคมมีบทบาทชี้นำความคิดและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5. การเงินอุดมศึกษา ที่ผ่านมามีการลงทุนในอุดมศึกษาผ่านระบบงบประมาณปัจจุบันยังไม่สะท้อนคุณภาพการศึกษา และยังมีได้ใช้เงินเป็นกลไกกับเชิงนโยบายอย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนของงบประมาณเพื่อการเรียนการสอนงบประมาณวิจัย และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยการที่ภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาต้องร่วมกันกำหนดนโยบายและงบประมาณที่สอดคล้องกันเชื่อมโยงกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะทำได้ทั้งงบประมาณที่รัฐลงทุนในอุดมศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยยังคงมีปัญหา ด้านบุคลากรโดยเฉพาะ อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาอย่างเร่งด่วนไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหาร จัดการ การขัดเกลาทางสังคม การพัฒนาช่วงวัยต่างๆของการทำงานและพัฒนา (Life cycle development) ตั้งแต่การบ่มเพาะ (incubation) ในช่วงต้นการทำงาน ช่วงการทำงานจริง ช่วงเป็นผู้ สูงความรู้และประสบการณ์และการเป็นคลังสมองหลังเกษียณ การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

7. เครือข่ายอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษาเป็นปัจจัยหลักในกระบวนการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อระดมบุคลากร ความเชี่ยวชาญ และฐานความรู้ที่หลากหลาย ในการสนับสนุนการ พัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีผลต่อทั้งเศรษฐกิจชุมชน ความเป็นอยู่ของประชาชน และชุมชนที่เข้มแข็ง แต่ ยังคงพบว่ามีช่องว่างของระดับการพัฒนา (University Divide) ความแตกต่าง ขาดการแบ่งปัน ทรัพยากรเพื่อดำเนินพันธกิจร่วมกัน

8. การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัย ซึ่งต้องมองภาพรวมหลายมิติ ทั้งด้านสังคม ศาสนา ประวัติศาสตร์ การเมือง ระบบการศึกษาวิชาโลก และศาสนาแบบคู่ขนาน มหาวิทยาลัยควรเชื่อมโยงและบูรณาการวิชาการวิชาชีพกับศาสนาและ วัฒนธรรมท้องถิ่น ไม่เพียงจัดการเรียนการสอนด้านศาสนาเท่านั้น ระบบอุดมศึกษาเองควรให้การ สนับสนุนในลักษณะต่าง ๆ แก่เพื่อนสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ซึ่งมีทั้งสถาบันของรัฐ สถาบันเอกชน และวิทยาลัยชุมชน พัฒนาเด็กและเยาวชน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ และการ พัฒนาความร่วมมือในภูมิภาคของอาเซียนเพื่อสร้างความเข้มแข็งในภาพพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การค้า และการลงทุนในอนาคต

9. โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ ถือเป็นทั้งหัวใจและปัจจัยสำคัญของอุดมศึกษา ครอบคลุมทั้ง โครงสร้างเชิงสสารัตถะและโครงสร้างทางกายภาพที่สำคัญ 4 ประการ ส่วนหัวใจ คือ โครงสร้าง หลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคต ส่วนที่เป็นปัจจัย คือ สังคมสารสนเทศ สังคมฐานความรู้ ทรัพยากรการเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ อุดมศึกษาต้องตระหนักว่าการอุดมศึกษาอนาคตเป็น “การเตรียม คนเข้าสู่ชีวิตและการปรับแต่งคนเข้าสู่งาน”

เพราะฉะนั้นสรุปได้ว่า กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่สองนี้ ออกแบบโดยคำนึงถึงมิติ บูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ (Strategic

direction) สารหลักมี 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นการวิเคราะห์ภาพฉายและนัยยะสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมรุมเร้า ส่งผลกระทบต่อมนุษย์และโลก ประเทศไทยจนถึงอุดมศึกษา ส่วนที่สองเป็น**ปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา** ภาพฉายปัจจุบันและอนาคต (scenario) ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง การกระจายอำนาจการปกครอง เยาวชนไทย นักศึกษาไทย และบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง **ปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา** ได้พิจารณา 9 ประเด็น ได้แก่ รอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ.2565 คือ การ “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ”

4.6 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ได้จัดทำแผนเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีความชัดเจน เป็นแผนแม่บทในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวัง แล้วมีความสอดคล้องกับแผนระดับชาติ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2552 - 2559) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ในแผนได้แสดงภาพอนาคตที่มีผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทยของสังคมไทยและสังคมโลกในปี 2559 ดังนี้

1. เศรษฐกิจโลกกับเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่เศรษฐกิจโลก จากการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจในปี 2558 ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายด้าน ได้แก่ การพัฒนาคนเพื่อตอบสนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ กติกาต่างๆ ของอาเซียนเพื่อรองรับการแข่งขันที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทยในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) อุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาที่เน้นเรื่องภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศในภูมิภาคอาเซียน
- 2) อุดมศึกษาต้องส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องอาเซียนศึกษา
- 3) อุดมศึกษาต้องสร้างบัณฑิตที่พร้อมปรับตัว มีทักษะในการทำงาน
- 4) อุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับเรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา
- 5) อุดมศึกษาควรเร่งพัฒนาอาจารย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- 6) อุดมศึกษาต้องได้รับการรับรองคุณภาพในระดับนานาชาติ

นอกจากนี้ยังมีประเด็นของการผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ที่เป็นการนำเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และความรู้ที่เหมาะสมมาพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยการร่วมมือจากภาครัฐในการสนับสนุนงบประมาณ ภาคอุตสาหกรรมเพื่อร่วมมือในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเทคโนโลยี ท้องถิ่นเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาสังคมและแก้ปัญหาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การสนับสนุนฐานข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังคนของประเทศจากทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความเชื่อมโยงและสามารถเข้าถึง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพทั่วประเทศ

2. การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงหลายการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ วิธีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป สังคมออนไลน์ การสื่อสารอย่างไร้พรมแดนเกิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมมากขึ้น รวมถึงเกิดความขัดแย้งทางการเมืองและสังคม ซึ่งประเด็นที่เกิดขึ้นในสังคมข้างต้นนำมาซึ่งโอกาสและภัยคุกคามแก่สถาบันอุดมศึกษาไทย ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามประเทศ อัตราการเกิดที่ลดลงทำให้จำนวนเด็กในวัยเรียนช่วงมัธยมที่เป็นประชากรที่จะเข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลง ผู้สูงอายุมีอายุที่ยืนยาวขึ้นจากการพัฒนาทางการแพทย์ อุดมศึกษาต้องตระหนักในผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ เพื่อวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้อง โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิตตามความต้องการของตลาด รองรับการศึกษาของประชากรวัยแรงงานและผู้สูงอายุให้เกิดผลิตภาพแก่ประเทศในระยะยาว

2) สังคมไทยมีความเป็นวัตถุนิยม พึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในชีวิตในชีวิตประจำวันมากขึ้น การหลงใหลของวัฒนธรรมต่างประเทศส่งผลให้ค่านิยมและประเพณีดั้งเดิมถูกบิดเบือน สังคมเกิดการเสื่อถอยทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม สังคมมุ่งเน้นการบริโภคนิยมหรือการแสวงหารายได้เพื่อตอบสนองตนเอง ไม่สนใจเรื่องสิทธิและการช่วยเหลือผู้อื่นในสังคม

3) การให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษาด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งประเทศไทยยังไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องขับเคลื่อนนโยบายอย่างจริงจังให้มีความต่อเนื่อง อาทิ การปรับปรุงหลักสูตรให้เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ เน้นทักษะในการปฏิบัติงาน ยกกระดับวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันให้มีความเก่งและความดี รวมถึงการพัฒนาบัณฑิตให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้บัณฑิตเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

4) การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับปัญหาด้านความมั่นคงของประเทศ เป็นการป้องกันความเสี่ยงจากการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติที่มีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความไม่สงบในประเทศ อาทิ ปัญหาความไม่สงบในภาคใต้ ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ความเหลื่อมล้ำในสังคม การทุจริตคอร์รัปชันที่นำมาสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเพื่อขึ้นนำการพัฒนาระบบราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาระบบและกลไกการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ การสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากร ควบคู่ไปกับการปลูกจิตสำนึกค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล แก่เยาวชนและประชาชนไทยทุกกลุ่ม

3. พลังงานและสิ่งแวดล้อม วิกฤติด้านพลังงานกำลังทวีความรุนแรงขึ้น จากการที่มนุษย์นำพลังงานมาใช้ในการดำรงชีวิต การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ส่งผลให้ราคาพลังงานสูงขึ้น สิ่งแวดล้อมถูกทำลายนำมาซึ่งปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงทางอาหาร การขาดแคลนพลังงานในอนาคตอันใกล้ จึงเป็นปัญหาที่ประเทศชาติต้องเร่งแก้ไขในลักษณะการสร้าง ความตระหนัก ลดปริมาณการใช้พลังงานและทำลายสิ่งแวดล้อม พัฒนาพลังงานทดแทน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมให้ยั่งยืน

โดยสรุปแล้ว ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการอุดมศึกษา นอกจากนี้อุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในประเด็นที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาประเทศ เพื่อเพิ่มขีด

ความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้เตรียมความพร้อมให้ดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในฐานะของสถาบันหลักในสังคมที่มีบทบาทในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) ได้กล่าวถึง “กระแสใหญ่ของโลกในศตวรรษที่ 21” ที่ได้จากการสังเคราะห์การคาดการณ์จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งกระแสของโลกที่นำเสนอล้วนแต่เกี่ยวข้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ต้องเผชิญทั้งสิ้น แบ่งออกเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

1. โลกเทคโนโลยี (Technologicalization) เทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญมากยิ่งขึ้น คนพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีเป็นหลักแล้วเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของมนุษย์อย่างมาก การรับข่าวสารและการคมนาคมมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น มนุษย์จะทำงานในเชิงของเทคโนโลยี ในเชิงความรู้ เน้นการคิดค้นและพัฒนาผลผลิตใหม่ๆมากขึ้น

2. โลกของเศรษฐกิจและการค้า (Commercialization & Economy) การค้าขายและการลงทุนใหม่ๆมีเพิ่มมากยิ่งขึ้นจากการเติบโตของเทคโนโลยี ชีวิตของคนรุ่นใหม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เน้นการค้าขายเป็นหลัก ส่งผลให้คนรุ่นใหม่ต้องการทักษะทางการค้า และจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) เน้นการผลิตในเชิงนวัตกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญมากขึ้น

3. โลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (Globalization and Network) โลกาภิวัตน์ยังคงอยู่และมีอิทธิพลต่อโลก แต่จะเปลี่ยนโลกาภิวัตน์จากตะวันตกสู่ตะวันออกมากยิ่งขึ้น เกิดการสร้างความร่วมมือในระดับภูมิภาคเดียวกันมากยิ่งขึ้น ความท้าทายในอนาคตจากโลกาภิวัตน์ประกอบด้วย (1) การพึ่งพากันในระดับโลกจะมีมากขึ้นและร่วมกันแก้ไขปัญหาระดับโลก (2) การเป็นพลเมืองโลกดิจิทัล และประชาธิปไตย (3) ต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ และ (4) ความสัมพันธ์แบบออนไลน์

4. สิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environment & Energy) กระแสของความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาต่างๆได้รับความสนใจมากขึ้นทั่วโลก เนื่องจากศตวรรษที่ผ่านมามนุษย์ได้ทำลายสิ่งแวดล้อมไปมหาศาลจนเกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมหลากหลายประการ การเรียนรู้และการแก้ปัญหาจึงต้องช่วยเหลือและร่วมมือกันมากขึ้น

5. ความเป็นเมือง (Urbanization) รูปแบบความเป็นเมืองย่อมก่อให้เกิดการซื้อขายสินค้า การใช้เทคโนโลยีย่อมเกิดขึ้นตามมา สิ่งก็ตามมากับความเป็นเมือง คือ เศรษฐกิจ และชีวิตสมัยใหม่ที่ ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตสมัยใหม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

6. คนอายุจะยี่นขึ้น (Ageing & Health) ความก้าวหน้าทางการแพทย์และพยาบาล ผนวก กับข้อบรู้เรื่องการดูแลสุขภาพมีมากขึ้น ส่งผลให้มนุษย์มีอายุที่ยืนยาวขึ้น แต่ปัญหาที่ตามมาคือ คนรุ่น ใหม่ต้องรับการระในการเลี้ยงดูคนรุ่นเก่าหลายคน ซึ่งกำลังเป็นปัญหาที่ต้องเตรียมรับมือในอนาคต

7. การอยู่กับตัวเอง (Individualization) สภาพสังคม การทำงาน และเทคโนโลยีจะทำให้คน ในสังคมอยู่กับตัวเองมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเฉพาะของตัวเองมากขึ้น เช่น สังคมก้มหน้า ที่แต่ละคนใช้ มือถือและคอมพิวเตอร์พกพาอยู่ตลอดเวลาจนกระทั่งไม่สนใจคนรอบข้าง คนจะอยู่กับอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงหลากหลายประการโดยเฉพาะด้าน เทคโนโลยีที่ส่งผลให้บริบทของสังคมโลกหลุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ศตวรรษที่ 21 นี้จึงต้องคำนึงถึงลักษณะของโลกที่กำลังก้าวมานี้เพื่อให้เกิดทักษะที่มีประโยชน์อย่าง แท้จริงทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (Strategy)

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น การนำเสนอ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) การกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยใช้เมตริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

5.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ดำรง วัฒนา (2545) อธิบายว่า ยุทธศาสตร์สามารถนิยามความหมายได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) เอกสารที่ระบุถึง วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่างๆในการ ดำเนินงานองค์กร (2) เป็นแผนระยะยาว ที่ระบุทิศทางการทำงานขององค์กร สำหรับใช้เป็น เครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการทำงานในส่วนงานต่างๆขององค์กรให้มีทิศทางที่ สอดคล้องกัน และ (3) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม และกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสม

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550 อ้างถึงใน พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ, 2552) ได้สังเคราะห์ความหมายของ ยุทธศาสตร์จากการให้ความหมายของ Greenly ปี 1989 สุรชาติ บำรุงสุข ปี 2537 พจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานประธานคณะเสนาธิการของสหรัฐอเมริกา ศรีวงศ์ สุมิตร ปี 2537 อุทัย บุญประเสริฐ ปี 2537 Cope ปี 1978 ธงชัย สันติวงศ์ ปี 2537 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปี 2542 และ Certo และ Peter ปี 1991 สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

5.2 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน โดยเป็นงานด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนการปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สิ่งสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์และการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์ภาพกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ที่ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆที่จะต้องคำนึงถึงกลไกการจัดการยุทธศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงศ์, 2540)

พสุ เดชะรินทร์ (2551) อธิบายว่า เป็นการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยการศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์

นเรศน์ วงศ์สุวรรณ (2554) อธิบายว่า หัวใจสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์ คือ ความชัดเจน กล่าวคือการทำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมีทิศทางที่ผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเข้าใจตรงกัน มีความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆและยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ร้อยเรียงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลและมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ความสำคัญของการจัดทำยุทธศาสตร์ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการอย่างมีแบบแผน ตั้งแต่การบริหารจัดการในระดับชาติจนถึงการบริหารจัดการในระดับองค์กรและหน่วยงาน

Peterson (อ้างถึงใน ทวีชัย บุญเติม, 2540) ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (environment assessment) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (institution assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถที่มีอยู่ของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (value assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ แนวคิดของบุคคลภายในสถาบัน และความรับผิดชอบต่อสถาบันที่มีต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การสร้างแผนหลัก (master plan creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์ และทิศทางของสถาบันจากผลการประเมินปัจจัย 3 ประการข้างต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2532) ได้นำเสนอกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากมุมมองการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย
2. การตรวจสอบประเมินโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันมีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในด้วยว่าสถาบันมีจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ด้วยดุลยพินิจ
3. การเลือกกลยุทธ์และการจัดวางยุทธศาสตร์ที่สร้างประโยชน์ได้ดีที่สุด
4. การกำหนดนโยบายสำหรับงานแต่ละด้านเพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำแผนงาน
5. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้อธิบายการกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย วิธีการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง

สุมิตร สุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

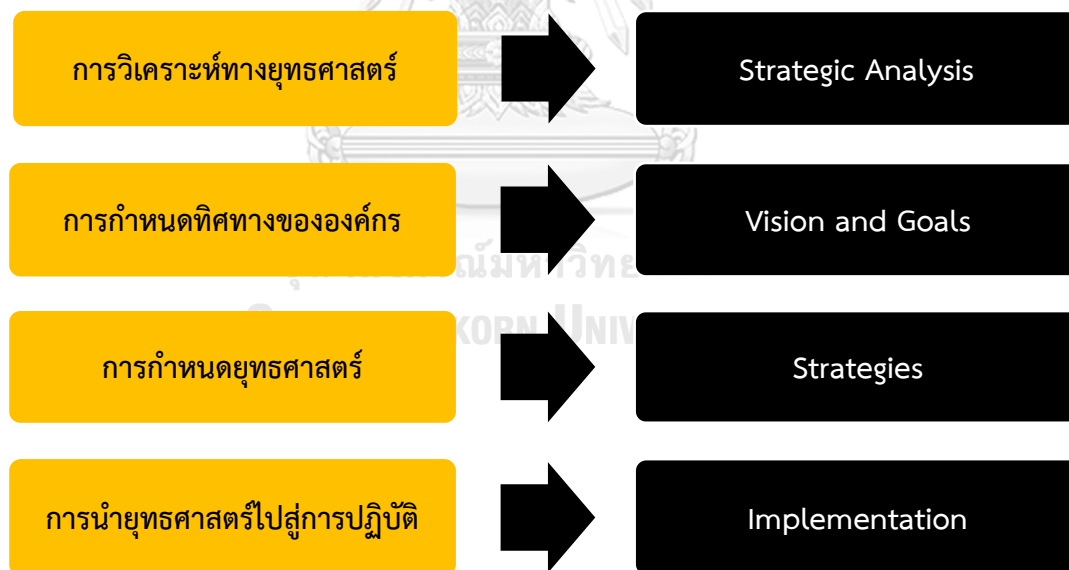
1. การตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต ทั้ง 4 ด้าน คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่มีความสำคัญและสร้างผลกระทบอย่างยิ่งทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคสวอต (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

4. นำผลการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นตารางเมตริกซ์ตามแบบของไวธริชและทำการจับคู่เพื่อคิดหายุทธศาสตร์หรือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งได้นำเสนอกระบวนการดังกล่าวนี้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการให้แก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์
ที่มา พสุ เดชะรินทร์ (2551)

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อสร้างความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร มีแนวโน้มทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรอย่างไร นอกจากนี้ยังทราบถึงทรัพยากร และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ว่าเป็นจัดแจงหรือจุดอ่อนอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เสมือนการตั้งคำถามที่ว่า ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) คือ การกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางไหน การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรเสมือนการตั้งคำถามที่ว่า องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในรูปแบบและระดับต่างๆ รวมถึงการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมมากที่สุดกับองค์กร ทั้งนี้การกำหนดยุทธศาสตร์เสมือนการตั้งคำถามที่ว่า เราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ควรมีความพร้อมและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดได้ หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือ การนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง (What do we have to do or change?)

สรุปได้ว่า การกำหนดหรือพัฒนายุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบภารกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น แล้วสามารถกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรสู่ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ จาก

การศึกษาเอกสารของนักวิชาการแต่ละท่านพบว่า กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จะมีความแตกต่างกันบ้างในบางช่วงของกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มกระบวนการจนถึงการสิ้นสุดกระบวนการ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้เน้นที่กระบวนการในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยเมตริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นและทางด้อย และผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยคุกคามว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทางเอื้อและไม่เอื้อ (อ้างถึงใน สุภัทร บุษง, 2557)

เอกชัย บุญญาภิธาน (2553) กล่าวว่า เหตุผลที่ต้องมีการวิเคราะห์ SWOT นั้นเกิดขึ้นจากปัญหาขององค์กรหลายแห่งขาดเทคนิคที่เหมาะสมในการวางแผนธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนในระยะยาว อีกทั้งองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องมีเครื่องมือ หรือเทคนิคเพื่อให้สามารถสร้างแนวทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้ แนวทางถูกเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” แต่ก่อนที่จะได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ องค์กรต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อนำมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป เพื่อการแข่งขัน สร้างช่องทางใหม่ เพื่อเป็นแผนธุรกิจหรือพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สุมิตร สุวรรณ (2554) กล่าวว่า การวิเคราะห์สวอต หรือ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่ได้รับความนิยมใช้กันมากในปัจจุบันซึ่งผู้ริเริ่มเทคนิคนี้คืออัลเบิร์ต ฮัมเฟรี (Albert Humphery) โดยได้นำเสนอในการสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด การวิเคราะห์สวอตจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร SWOT เป็นตัวย่อจากคำในภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่

1. S คือ Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่น ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดยุทธศาสตร์

2. W คือ Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือจุดด้อย ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ไขปัญหาล่าช้า

3. O คือ Opportunities หมายถึง โอกาส ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสมีความแตกต่างจากจุดแข็ง เพราะโอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่สำหรับจุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักบริหารที่ดีต้องแสวงหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

4. T คือ Threats คือ ภัยคุกคาม ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลที่เกิดมาจากข้อจำกัดสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดภัยคุกคามต่างให้ได้

นอกจากนี้การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มีเครื่องมือหรือวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการประชุมกลุ่มย่อย โดยทำการวิเคราะห์ที่ละเอียดแล้วนำมาเขียนรายการของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและภัยคุกคาม ตามลำดับ

สำหรับประโยชน์ของการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เอกชัย บุญญาภิษฐาน (2553) ได้กล่าวไว้ว่า

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT สำหรับองค์กรธุรกิจ ได้แก่

1. เพื่อประโยชน์ทางการตลาดเพื่อให้ได้กลยุทธ์ไปใช้ในการแข่งขันหรือหาช่องทางอื่นๆ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางธุรกิจ

2. เพื่อประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ

3. เพื่อการบริหารงานเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สวอตสำหรับองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่

1. เพื่อการบริหารงานเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน

2. เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรหากมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์อยู่ก่อนหน้าแล้ว

สำหรับสถาบันอุดมศึกษานั้นประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์สวอตนั้นเป็นประโยชน์เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินภารกิจทั้งในรูปแบบการผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการหรือบริหารสินทรัพย์ต่างๆทั้งในเชิงการสร้างประโยชน์แก่สังคมและในเชิงการแสวงหารายได้ร่วมกัน

5.4 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยการจัดทำ TOWS Matrix

พสุ เดชะรินทร์ (2551) กล่าวว่า ภายหลังจากการที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินว่าทั้งปัจจัยภายในและภายนอกนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด โดยมีผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันไป ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความสำคัญของปัจจัยต่างๆเหล่านี้อีกขั้นตอนหนึ่ง โดยการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยการนำปัจจัยแต่ละปัจจัยมาจับคู่กันและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งเรียกว่าการจัดทำ TOWS Matrix

ภักดี มานะหิรัญเวท (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT มีประโยชน์ในการหายุทธศาสตร์ทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้ ส่วน TOWS Matrix เป็นวิธีการหนึ่งของการเขียน SWOT ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่และมีความสัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน การใช้เมตริกซ์ TOWS จะมีประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์สร้างการเจริญเติบโต พร้อมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ตัดทอน โดยรูปแบบของเมตริกซ์ มีรูปแบบดังภาพต่อไปนี้

ปัจจัย ภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	ระบุจุดแข็ง 5 – 10 ประเด็น	ระบุจุดอ่อน 5 – 10 ประเด็น
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส (O) ระบุโอกาส 5 – 10 ประเด็น	ยุทธศาสตร์ SO เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในการ หาข้อได้เปรียบจากโอกาส	ยุทธศาสตร์ WO เป็นยุทธศาสตร์ที่เอาข้อได้เปรียบ จากโอกาสมากำจัดจุดอ่อน
ภัยคุกคาม (T) ระบุโอกาส 5 – 10 ประเด็น	ยุทธศาสตร์ ST เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในการ หลีกเลี่ยงจากภัยคุกคาม	ยุทธศาสตร์ WT เป็นยุทธศาสตร์ที่ลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

ภาพที่ 9 รูปแบบของการจัดทำ TOWS Matrix
ที่มา ภัคดี มานะหิรัญเวท (2556)

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาจากการผสมผสานของปัจจัยทั้ง 4 กลุ่มจากการวิเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) อธิบายความหมายได้ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2551; ภัคดี มานะหิรัญเวท, 2556)

1. ยุทธศาสตร์ SO คือ การคิดวิธีการต่างๆที่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งในการแสวงหาข้อได้เปรียบจากโอกาส หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยนำเอาโอกาสที่มีมาใช้ประโยชน์ร่วมกับจุดแข็งที่องค์กรมี เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือนำไปสู่การพัฒนา
2. ยุทธศาสตร์ ST คือ การพิจารณาถึงจุดแข็งขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม หรือการกำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยโอกาสขององค์กรเพื่อเป็นตัวเสริมในการลบสิ่ง แก้ไข หรือปรับปรุงจุดอ่อนที่องค์กรก็มีอยู่ให้ลดน้อยลง
3. ยุทธศาสตร์ WO คือ การพิจารณาหาข้อได้เปรียบจากโอกาสเพื่อกำจัดจุดอ่อน หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ในการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดที่องค์กรเผชิญจากจุดแข็งที่มี
4. ยุทธศาสตร์ WT คือ การพิจารณาหาทางป้องกันหรือดำเนินการในเบื้องต้น เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม หรือการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยการจัดทำ TOWS Matrix เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม อันจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้มานี้มีความสอดคล้องกับสภาพที่องค์กรเผชิญอยู่ และนำไปสู่อนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็นได้

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลพันธกิจ (Mission Model)

6.1 โมเดลพันธกิจ (Mission Model)

จากการศึกษาเอกสารและบทความเกี่ยวกับแม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) พบว่าได้พัฒนามาต่อยอดมาจากแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) จึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแม่แบบโมเดลธุรกิจเบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำแม่แบบโมเดลพันธกิจมาใช้ โดย Osterwalder and Pigneur (2010) กล่าวว่า แม่แบบโมเดลธุรกิจ หรือ Business Model Canvas เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจ ถูกพัฒนาขึ้นโดย Alexander Osterwalder และ Yves Pigneur ช่วยในการอธิบายว่าองค์กรได้สร้าง ส่งมอบ และเก็บเกี่ยวคุณค่าอย่างไร

แม่แบบโมเดลธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งด้านของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Demand Side) และวิสาหกิจ (Supply Side) ลงในแต่ละช่ององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันกับรูปแบบธุรกิจ เพื่อแสวงหาคำตอบของ 4 คำถามที่สำคัญ (ทำอะไร ทำอย่างไร ขายหรือบริการให้ใคร คุ่มค่าหรือไม่) โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ประการ คือ

1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) หมายถึง กลุ่มคนหรือกลุ่มหน่วยงานที่องค์กรต้องการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการ
2. การเสนอคุณค่า (Value Propositions) หมายถึง ชุดของสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ช่องทาง (Channels) หมายถึง วิธีที่องค์กรสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของตนเพื่อเสนอคุณค่าให้
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ที่องค์กรสร้างขึ้นและรักษาไว้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) หมายถึง รายรับที่องค์กรได้รับจากลูกค้าแต่ละกลุ่ม เป็นต้นทุนที่ถูกลำบากออกไปหักลบออกจากรายได้เพื่อให้ได้รายรับ

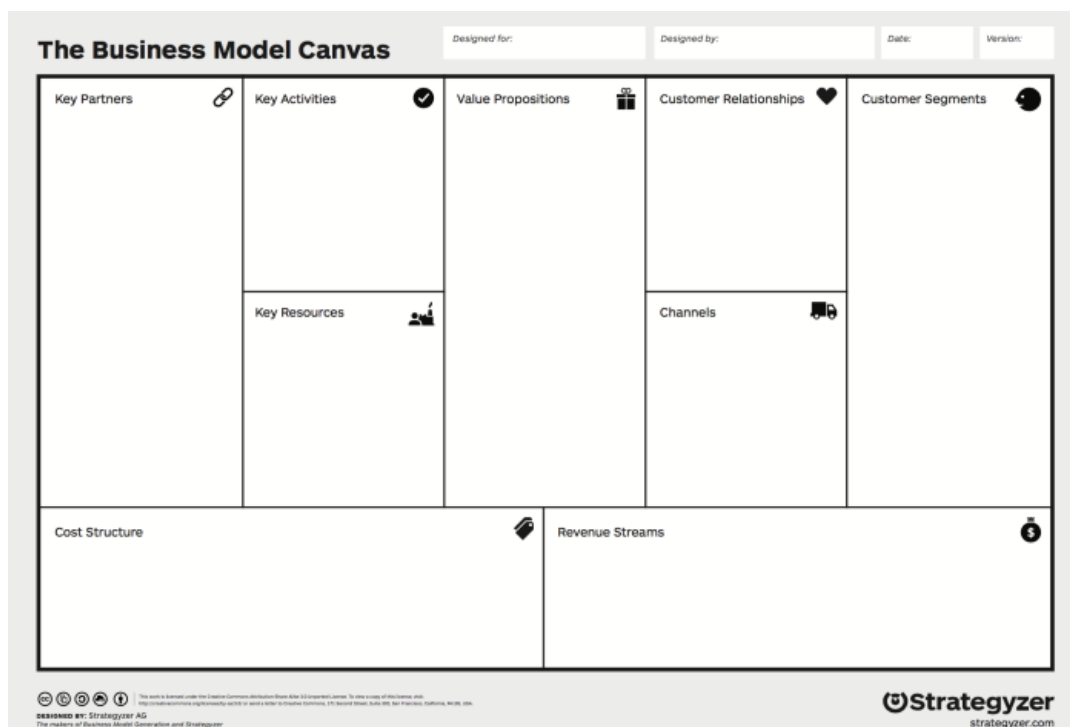
6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการเสนอและส่งมอบ ส่วนประกอบอื่นๆ

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) หมายถึง สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำเพื่อให้โมเดลธุรกิจของ องค์กรประสบความสำเร็จ

8. พันธมิตรหลัก (Key partners) หมายถึง คู่ค้าและพันธมิตรที่ทำให้โมเดลธุรกิจประสบความสำเร็จ

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) หมายถึง ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการ ตามโมเดลธุรกิจ

ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ภาพรวม องค์กรจะเห็นทั้งจุดเด่นและจุดด้อยในแต่ละองค์ประกอบ โดยอาจทำการวิเคราะห์เพียงคนเดียว หรือจะร่วมมือกับทีมงาน หรือพันธมิตรขององค์กรร่วมกัน วิเคราะห์เพื่อให้เกิดความหลากหลายของมุมมองความคิดก็ได้ อย่างไรก็ตามแม่แบบโมเดลธุรกิจจะ ใช้ได้ดีที่สุดเมื่ออยู่บนกระดาษแผ่นใหญ่ เพื่อให้กลุ่มคนร่วมกันวาดภาพและอภิปรายเกี่ยวกับ องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ ซึ่งแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) แสดงได้ดังภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 10 แม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)

ที่มา Strategyzer (2016)

จากแนวคิดแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าแม่แบบโมเดลธุรกิจนั้นมีความเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการเป็นสำคัญ แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาแล้วย่อมมีพันธกิจ บทบาท การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการมาซึ่งรายได้แตกต่างจากองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามมีนักการอุดมศึกษาได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการนำแม่แบบโมเดลธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยวิเคราะห์ความเหมาะสมในการปรับปรุงแม่แบบโมเดลธุรกิจให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

อีริค เดนนา Eric Denna (2014) รองอธิการบดีและซีไอโอของมหาวิทยาลัยแมริแลนด์ สหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอแม่แบบโมเดลธุรกิจสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในบทความ The Business Model of Higher Education ปี 2014 โดยแม่แบบโมเดลธุรกิจสำหรับสถาบันอุดมศึกษา นี้ ยังคงไว้ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 9 ของต้นฉบับ Business Model Canvas แต่มีการปรับปรุงคำถามที่ตั้งไว้สำหรับการวิเคราะห์แม่แบบโมเดลธุรกิจในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 9 ให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยคำถามในแต่ละองค์ประกอบ แสดงได้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) คำถามคือ ใครที่เราควรให้บริการและสิ่ง que พวกเขากำลังพยายามทำคืออะไร (Who should we serve, and what are they trying to do?)

2. การเสนอคุณค่า (Value Propositions) คำถามคือ วิธีการที่เราควรช่วยพวกเขาเหล่านั้นในสิ่งที่พวกเขากำลังพยายามทำ (How should we help those we intend to serve do what they are trying to do?)

3. ช่องทาง (Channels) คำถามคือ วิธีการที่เราควรส่งมอบบริการของเรา (How should we deliver our services to those we are trying to serve?)

4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) คำถามคือ อะไรควรเป็นธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่เรามีกับผู้ที่เราให้บริการ (What should be the nature of the relationship we have with those we serve?)

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) คำถามคือ วิธีการแปลงองค์ประกอบต่างๆที่สำคัญไปสู่รายได้สำหรับสถาบัน (How should these prior components translate into revenue for our institution?)

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) คำถามคือ อะไรควรเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์บริการของเรา (What should be the key resources we need to create the services we provide?)

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) คำถามคือ อะไรควรเป็นกิจกรรมสำคัญที่สร้างการบริการของสถาบัน (What should be the key activities that create the services we provide?)

8. พันธมิตรหลัก (Key partners) คำถามคือ ใครควรเป็นพันธมิตรที่สำคัญในการช่วยให้เราสร้างบริการสำหรับผู้ที่เราให้บริการได้ (Who should be the key partners that help us create the services we provide to those we serve?)

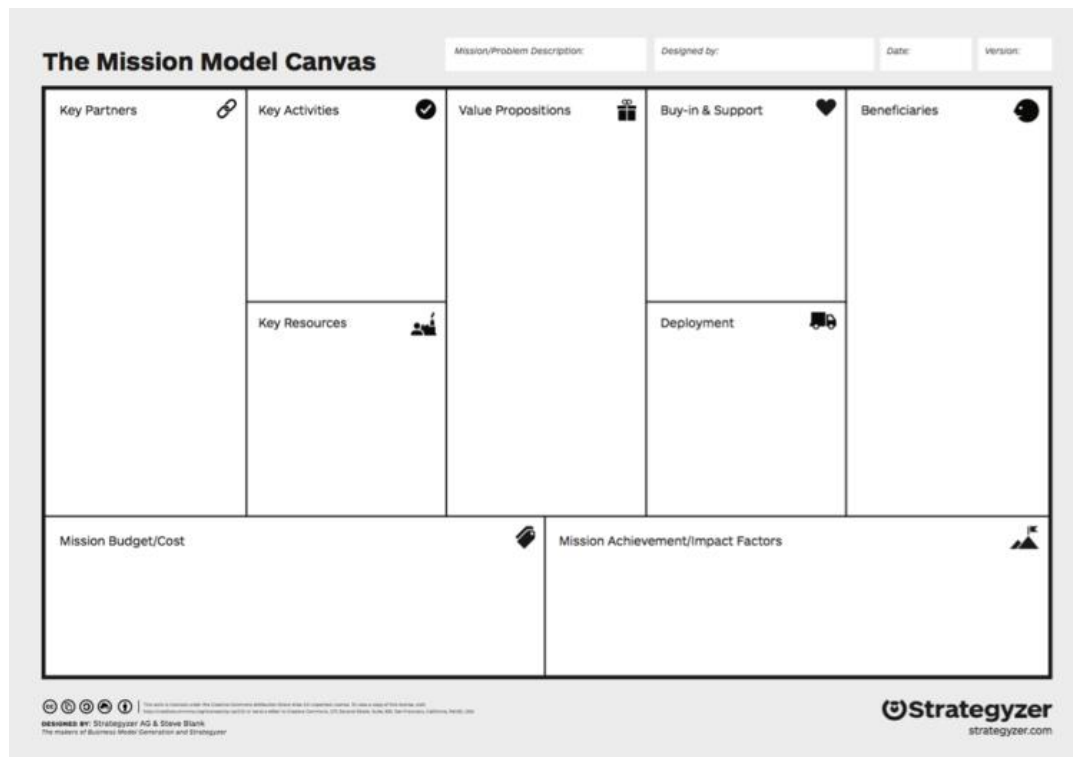
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คำถามคือ วิธีการแปลงพันธมิตร ทรัพยากร และกิจกรรมสำคัญไปสู่การเป็นโครงสร้างต้นทุนของสถาบัน (How should the key partners, resources, and activities translate into our institution's cost model?)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาก็สามารถนำการวิเคราะห์แม่แบบโมเดลธุรกิจมาใช้ในการพัฒนาสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งในลำดับต่อไปจะเป็นการอธิบายถึงแนวคิดของโมเดลพันธกิจ (Mission Model) ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้อง แสดงได้ดังต่อไปนี้

โมเดลพันธกิจ (Mission Model) เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านโครงสร้าง กระบวนการ และระบบต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ในปี 2016 Alexander Osterwalder และ Steve Blank ได้นำเสนอเครื่องมือสำหรับการกำหนดโมเดลธุรกิจขององค์กรที่ไม่ได้มีรายได้หรือผลกำไรเป็นเป้าหมายสูงสุด เนื่องจากเกิดคำถามในหมู่คนที่นำเครื่องมือแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) ไปใช้ว่า หากองค์กรไม่ได้มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างรายได้ แต่เพื่อการบรรลุพันธกิจ (mission) จะนำ Business Model Canvas มาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร จึงเป็นที่มาของเครื่องมือที่มีชื่อว่า Mission Model Canvas (Osterwalder, 2016) หรือหากแปลเป็นภาษาไทยอาจเรียกว่า แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) มีความคล้ายคลึงกับ Business Model Canvas โดยประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 9 เช่นเดียวกัน แต่มีความแตกต่างในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของแม่แบบ เพื่อให้องค์กรที่มีเป้าหมายหลักเพื่อการบรรลุพันธกิจขององค์กรหรือแผนงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์ประกอบของแม่แบบโมเดลพันธกิจที่แตกต่างจากแม่แบบโมเดลธุรกิจ ได้แก่

1. การเปลี่ยนจากกระแสรายได้ (Revenue Streams) เป็น ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)
2. การเปลี่ยนจากกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) เป็น ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)
3. การเปลี่ยนจากโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) เป็น งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget)
4. การเปลี่ยนจากช่องทาง (Channels) เป็น การถ่ายทอด/สื่อสารพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment)
5. การเปลี่ยนจากความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) เป็นความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support)

ซึ่งแม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 11 แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas)
ที่มา Strategyzer (2016)

สำหรับองค์ประกอบและคำถามการวิเคราะห์แม่แบบโมเดลพันธกิจที่ใช้ในการออกแบบโมเดลพันธกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 9 องค์ประกอบและมีคำถามดังต่อไปนี้ (Steveblank; Strategyzer, 2016)

1. ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries) คำถามคือ ใครคือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ที่สำคัญของพันธกิจ (Who are our most important customer/stakeholder?)
2. การเสนอคุณค่า (Value Propositions) คำถามคือ อะไรคือปัญหาที่องค์กรต้องการแก้ไข คุณค่าอะไรที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์ (How are we solving each customer pains/gains?)
3. การถ่ายทอดพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment) คำถามคือ องค์กรจะถ่ายทอดพันธกิจให้แพร่หลายได้อย่างไร (How will we deploy the product to widespread use?)

4. ความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support) คำถามคือ องค์กรได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้ได้รับผลประโยชน์ทั้งหมดอย่างไร (How does the team get “Buy-in” from all the beneficiaries?)

5. ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement) คำถามคือ องค์กรจะวัดความสำเร็จของพันธกิจได้อย่างไร (How does the team know they succeeded?/ How will we measure mission achievement?)

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) คำถามคือ ทรัพยากรหลักที่องค์กรจำเป็นต้องมีคืออะไร (What key resources do we need to own or acquire?)

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) คำถามคือ กิจกรรมหลักขององค์กรคืออะไร (What key activities do we need to be expert in?)

8. พันธมิตรหลัก (Key partners) คำถามคือ พันธมิตรหลักขององค์กรคือใคร (Who are our key partners?)

9. ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget) คำถามคือ ต้นทุนหรืองบประมาณของพันธกิจคืออะไร (What is the Mission Budget/Cost?)

ดังนั้น Mission Model คือ แผนภาพแสดงการขับเคลื่อนพันธกิจผ่านองค์ประกอบต่างๆขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของพันธกิจ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Mission Model Canvas ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดของผู้ได้รับผลประโยชน์ ความพร้อมขององค์กรที่มีนำมาออกแบบโมเดลพันธกิจขององค์กร เพื่อสร้างองค์ประกอบการทำงานให้บรรลุพันธกิจ และสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่โครงการและกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

6.2 กระบวนการออกแบบโมเดลพันธกิจ

การออกแบบโมเดลพันธกิจมีกระบวนการเช่นเดียวกับการออกแบบโมเดลธุรกิจ เนื่องจากโมเดลพันธกิจเปรียบเสมือนคู่ฉบับของโมเดลธุรกิจสำหรับองค์กรที่ไม่ได้กำหนดให้กำไรเป็นเป้าหมายสูงสุด ตามที่ Osterwalder and Pigneur (2010) กล่าวว่า กระบวนการออกแบบโมเดลพันธกิจ (โมเดลธุรกิจ) สามารถแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่

1. ระดมพล คือ การเตรียมการเพื่อให้โครงการออกแบบโมเดลประสบความสำเร็จ การวางกรอบวัตถุประสงค์ของการออกแบบโมเดล พร้อมทั้งสร้างทีมงานที่ตระหนักว่าองค์กรจำเป็นต้องมี

โมเดลธุรกิจ/พันธกิจใหม่ และมีภาษากลางสำหรับใช้อธิบายการออกแบบ ตลอดจนการวิเคราะห์ สังเคราะห์และอภิปรายโมเดล

2. ทำความเข้าใจ คือ การค้นคว้าข้อมูลและวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆที่จำเป็นสำหรับการ ออกแบบโมเดล องค์กรต้องดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อม ศึกษาความเป็นไปได้จากกลุ่มลูกค้าหรือ ผู้ได้รับผลประโยชน์ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อรวบรวม แนวคิดและความคิดเห็นต่างๆเกี่ยวกับโมเดลที่ต้องการออกแบบ

3. ออกแบบ คือ การสร้างและทดสอบโมเดลที่เป็นไปได้เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในแต่ละ องค์ประกอบของโมเดล สมาชิกในทีมต้องระดมสมองเพื่อพิจารณาแนวคิดที่หลากหลายเพื่อให้ได้ แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับโมเดลนั้นๆ โดยใช้กระดาษโพสต์อิทหรือปากกาเน้นข้อความ เขียนลงบน แม่แบบโมเดลที่พิมพ์ด้วยกระดาษแผ่นใหญ่ ทั้งนี้การสร้างทีมสำหรับการออกแบบโมเดล สมาชิกของ ทีมควรมีความหลากหลายในแง่ของความอาวุโส อายุ ประสบการณ์ หน่วยงานที่สังกัด ความรู้ เกี่ยวกับผู้ได้รับผลประโยชน์ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เป็นต้น เพื่อช่วยให้ได้มุมมองที่ หลากหลาย เกิดแนวคิดที่ดีขึ้นและเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ รวมถึงกระตุ้นให้ผู้คน ยอมรับแนวคิดได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

4. นำไปใช้ คือ การนำตัวตนแบบของโมเดลไปใช้จริง ซึ่งองค์กรต้องเน้นความร่วมมือ การ สื่อสารและลงมือปฏิบัติจริง โดยแปลงโมเดลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ กำหนด โครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน มีงบประมาณและแผนระยะยาวรองรับ

5. บริหาร คือ การปรับเปลี่ยนโมเดลตามการตอบสนองของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจาก การสร้างโมเดลธุรกิจ/พันธกิจนั้นไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวจบ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวน โมเดลและประเมินสภาพแวดล้อมจากภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงโมเดลให้มีศักยภาพทั้ง ปัจจุบันและอนาคต

กระบวนการออกแบบโมเดลพันธกิจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการตาม กระบวนการทั้ง 5 ช่วงดังกล่าว เพื่อให้โมเดลที่ถูกออกแบบมานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้ง ภายใต้อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

ดังนั้น การใช้แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) จึงมีความเหมาะสมกับการ ออกแบบโมเดลพันธกิจขององค์กรที่ไม่ได้มีเป้าหมายสูงสุดในการแสวงหารายได้/ผลกำไร สำหรับการ วิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) ในการออกแบบโมเดล

พันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เนื่องจากเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ การทำให้มหาวิทยาลัยวิจัยบรรลุเป้าหมายใน การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งเป็นภาพรวมของการบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์การ พัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) ของมหาวิทยาลัยวิจัย และการกำหนดยุทธศาสตร์โดยการจัดทำ TOWS Matrix โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัย วิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ได้จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ พร้อมกับการออกแบบโมเดลธุรกิจของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการโดยใช้แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) เพื่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจของเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ในการวิจัย

7.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

7.1.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น หรือ Needs Assessment มาจากคำว่า Needs แปลว่า ความต้องการจำเป็น มีความหมายอยู่ 2 รูปแบบ (สุวิมล ว่องวานิชย์, 2558) ได้แก่

รูปแบบที่ 1 Needs หมายถึง ความต้องการจำเป็นในรูปของความแตกต่าง มีการวัดโดยให้ ผู้ตอบให้ข้อมูล 2 ชุด คือ สภาพที่มุ่งหวัง กับสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง

รูปแบบที่ 2 Needs หมายถึง ความต้องการจำเป็น ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้ เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงให้เห็นแล้วว่ามี ความจำเป็น และเป็นประโยชน์ซึ่งจะต้อง เสริมให้กับส่วนที่ขาดหายไปให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้น

สำหรับคำว่า Assessment หรือในภาษาไทยใช้คำว่า การประเมินค่า หรือการตีค่า หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลให้อยู่ในรูปที่สามารถตีความได้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่นำไปสู่การ

ตัดสินใจในการประเมินผล เมื่อนำคำว่า Needs คือ ความต้องการจำเป็น และ Assessment คือการประเมินค่ามารวมกันจะได้เป็น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) สำหรับ Kaufman (1982 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2558) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

7.1.2 ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้จำแนกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น 11 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (1) ประเภทการเตรียมการ (Preparatory Type) ซึ่งดำเนินการเมื่อจะวางแผนหรือผลิต และ (2) ประเภทย้อนหลัง (Retrospective Type) ดำเนินการเมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติจนเกิดผลแล้ว

2. จำแนกตามวิธีการประเมิน 4 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นปกติสถาน (Normative Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่เปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ตามมาตรฐาน (2) ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceived Needs) เป็นความจำเป็นที่กำหนดหรือนิยามโดยทัศนคติของผู้ถูกประเมิน (3) ความต้องการจำเป็นที่แสดงออก (Expressed Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่แสดงด้วยจำนวนของกลุ่ม ที่ต้องการได้รับการอย่างแท้จริง และ (4) ความต้องการจำเป็นเชิงสัมพันธ์ (Relative Needs) เป็นความต้องการจำเป็นตามที่ได้วัดจากความแตกต่างของบริการที่ปรากฏอยู่ในพื้นที่ที่ต่างกัน เน้นที่ความแตกต่างระหว่างกลุ่มหรือพื้นที่

3. จำแนกตามแนวคิดความขาดแคลนหรือการแก้ปัญหา จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับผลงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน และ (2) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งทดลอง

4. จำแนกตามผลลัพธ์ของการดำเนินงาน จำแนกได้ 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับกลาง เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับปัจจัยป้อน (Input) และกระบวนการหรือวิธี (Process) และผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยทันที (Immediate Products)

2) ระดับรวบยอด เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับผลิตผล (Output) หรือบริการ (Services) เป็นความต้องการระดับองค์กร

3) ระดับกลยุทธ์ เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นองค์รวม (Holistic Level) โดยรวมความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับผลิตผล (Output) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นระดับรวบยอด และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งองค์กรได้ให้บริการที่ส่งผลต่อสังคม

5. จำแนกตามแนวคิดเชิงระบบ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ (2) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (Process) และ (3) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต (Output) และประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการทำงานของผลิตผล กล่าวคือ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome) ความต้องการจำเป็นในระดับที่ 3 เป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง

6. จำแนกตามลักษณะข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Needs) และ (2) ความต้องการจำเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Needs) ซึ่งความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณสามารถเก็บข้อมูลได้ในวงกว้าง ซึ่งสามารถสรุปอ้างอิงผลการประเมินไปยังประชากรได้ แต่ความต้องการจำเป็นเชิงคุณภาพสามารถเก็บข้อมูลได้จากกลุ่มคนจำนวนน้อย

7. จำแนกตามแหล่งที่มาของข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นจริงกับความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ เนื่องจากการใช้ประสบการณ์ การสังเกต หรือความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. จำแนกตามองค์กรผู้รับหรือผู้ให้บริการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นระดับปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (2) ความต้องการจำเป็นระดับทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ และความต้องการจำเป็นระดับตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรและการแก้ไขปัญหา

9. จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นระดับบุคคล (Personal Needs) (2) ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs) และ (3) ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Organization Needs)

10. จำแนกตามช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Current Needs) และความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs)

11. จำแนกตามขอบเขตการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด (Needs Identification) (2) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และ (3) การกำหนดทางเลือกของการแก้ไขปัญหา (Needs Solution)

7.1.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้จำแนกขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (what should be)

ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is)

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในขั้นตอนที่ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

ขั้นที่ 5 การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 4

7.1.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การประเมินความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) เนื่องจากเป็นวิธีการจัดอันดับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ (dual-response format) ที่ใช้แบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในลักษณะมาตราประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) สุวิมล ว่องวาณิช (2558)

สำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) เป็นสูตรที่ได้ปรับปรับจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางลักษณ วัชรชัย และสุวิมล ว่องวาณิช โดยเป็นวิธีการหาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็น

ให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้สามารถเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (mean difference) แสดงสูตรได้ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

โดย I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

PNI_{modified} หมายถึง ค่า Priority Need Index แบบปรับปรุง

ดังนั้นสรุปได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นวิธีการเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาวิจัยโดยเฉพาะการได้มาของข้อมูลความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้น สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดพัฒนายุทธศาสตร์ในทิศทางที่เหมาะสม และมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกระบวนการที่เป็นระบบ

7.2 การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Process)

การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Process) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินที่มีแนวคิดซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิถีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของตนเองเป็นหลักสำหรับการให้คุณค่า นอกจากนั้นแล้วยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติมโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย มีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายที่สอดคล้องกันไว้ ดังนี้

โรบินสัน (Robinson, 1998 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาลี, 2547) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นการประเมินโดยคณะบุคคลที่ประเมินงานทางด้านศิลปะโดยเน้นพื้นฐานจากการสรุปร่วมกันของคณะบุคคลที่เป็นผู้ประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกต่อความงามของผลงานศิลปะ การตกแต่งร่วมกันเพื่อตัดสินคุณค่าที่เน้นความสำคัญด้วยความรู้สึกรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจเป็นการรับรู้โดยสัญชาตญาณที่ไม่ได้คำนึงความมีรูปแบบที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในงานที่ตนเองจะต้องประเมินอย่างถ่องแท้บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ การเห็นคุณค่าในความประณีตทั้งในเทคนิคและรูปแบบการวิเคราะห์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเน้น

ภารกิจจากแหล่งที่มาของผลงานอย่างสมเหตุสมผลเป็นการประเมินซึ่งมีหลักฐานประกอบชัดเจนตามสภาพจริงและประเมินเชิงเน้นคุณลักษณะสำคัญ

ดอร์เมอร์ (Dormer, 1994 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิว่าพัฒนามาจากการประเมินผลงานทางด้านศิลปะที่ผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะจะยึดความรู้ความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตนเป็นพื้นฐานของการประเมินตัดสินและให้คุณค่าแก่งานศิลปะที่เน้นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างลงตัวระหว่างความเป็นจริงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการให้อิสระในการนำเสนอข้อสรุปจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่ยังรู้ก่อนการวิพากษ์วิจารณ์ผลงานศิลปะตามแง่คิดมุมมองตามศักยภาพของตนเองยึดการให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้มีอิทธิพลทางความคิดต่อกันอื่นจึงทำให้ผลของการประเมินจากการสรุปตามที่หลากหลายของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต่างเติมเต็มในการประเมินผลงานทางศิลปะร่วมกัน

โยธิน ศรีโสภณ (2550) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นวิธีการประเมินรูปแบบหนึ่งของวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งมีความเชื่อว่าการรู้ทันสิ่งต่างๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิรูปแบบการประเมินจึงมีลักษณะแนวคิดดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินให้ความสำคัญกับผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการใช้วิจารณ์ญาณวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นหนึ่งที่นำขึ้นมาให้พิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องใดๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ข้อสรุป ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) เนื่องจากรูปแบบนี้พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Arts Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาวินิจฉัย เนื่องจากไม่สามารถวัดคุณค่าได้จากเครื่องมือวัดใดๆ นอกจากการใช้วิจารณ์ญาณของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ต่อมามีการประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลในวงการศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้คำตัดสิน (Judgment) ของบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือในภูมิหลัง ประสบการณ์ ความคิดวิจารณ์ญาณที่ดีและความเที่ยงธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในการบวกรวมการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นๆ เป็นสำคัญ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นการประเมินรูปแบบโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ ในการพิจารณาวิเคราะห์ในประเด็นที่น่าขึ้นมาให้พิจารณาว่ามีความเหมาะสมความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดและสมควรที่จะเพิ่มเติมประเด็นอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากบทความทางวิชาการและวิทยานิพนธ์ พบว่าหัวข้องานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) ในประเทศไทยยังไม่ปรากฏชัดเจนนัก แต่สามารถพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศได้อย่างแพร่หลายดังนี้

Bronstein and Reihlen (2014) ศึกษาวิจัยเรื่อง Entrepreneurial University Archetypes: A Meta-Synthesis of Case Study Literature มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเชิงสังเคราะห์รูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการขึ้น ด้วยวิธีการวิจัยสังเคราะห์เชิงคุณภาพ Meta-synthesis จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายใต้สมมติฐานที่ว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ตายตัวหรือเป็นหนึ่งเดียวกันได้หมดทุกมหาวิทยาลัย สำหรับเอกสารที่นำมาสังเคราะห์นั้นประกอบด้วยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานแบบผู้ประกอบการทั้งในยุโรปและอเมริกาจำนวน 27 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า จากการทำการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นสามารถสร้างรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้ทั้งสิ้น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย (1) Inno-preneurial ขับเคลื่อนนวัตกรรม (2) Research-preneurial ขับเคลื่อนการวิจัย (3) Techni-preneurial ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและ (4) Commerce-preneurial ขับเคลื่อนเชิงพาณิชย์ โดยแต่ละรูปแบบจะมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่แตกต่างกัน ได้แก่ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และองค์ประกอบจากภายนอกมหาวิทยาลัย โดยรูปแบบทั้ง 4 ที่ได้มานั้นเปรียบเสมือนกับกรอบความคิดที่ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ไม่เหมือนกัน

Liu (2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง Does Entrepreneurial University Really Exist In China? มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงลักษณะของวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยในประเทศจีนโดยใช้วิธีการศึกษาจากกรณีศึกษา คือ มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง (Huazhong University of Science and Technology : HUST) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและมีรูปแบบการปฏิบัติในเชิงผู้ประกอบการอย่างเด่นชัด ใช้วิธีการค้นคว้าเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย สัมภาษณ์ผู้ประหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง (Huazhong University of Science and Technology : HUST) มีรูปแบบการดำเนินงานในเชิงผู้ประกอบการเต็มรูปแบบพร้อมกับมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการเป็นมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ มีลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แต่มีความพิเศษตรงที่มีลักษณะการบริหารแบบจีนด้วย เช่น มหาวิทยาลัยเป็นผลักดำเนินการประกอบการ รัฐบาลชักนำให้เกิดการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการหรือรัฐบาลผลักดันมหาวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้จากผลการศึกษาก็สามารถแสดงได้ว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศจีนมีอยู่จริงที่ HUST แต่รูปแบบของมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการของประเทศจีนมีลักษณะ ดังนี้ (1) รากฐานเดิมของมหาวิทยาลัยมีส่วนในการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้ ในกรณีของ HUST นั้นมีการกิจกรรมการสร้างเทคโนโลยีขั้นสูงและผลิตแรงงานตามความต้องการของตลาดเป็นหลัก (2) HUST มีการประกอบการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในมหาวิทยาลัย ซึ่งมุ่งเน้นการผลิตนวัตกรรมจากเทคโนโลยีขั้นสูงที่ถือเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยแตกต่างจากการประยุกต์สหสาขาวิชามาใช้สร้างเป็นกิจการแบบมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในยุโรปและอเมริกา แต่คล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในยุโรปที่เกิดขึ้นจากนโยบายของภาครัฐเพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจ (3) มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ในรูปแบบ Triple Helix กล่าวคือ สัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรมและรัฐบาลอย่างใกล้ชิด เพราะเดิมทีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาประเทศ สร้างแรงงานฝีมือมากกว่ามุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ

Zhou (2008) ศึกษาวิจัยเรื่อง Emergence of the Entrepreneurial University in Evolution of the Triple Helix: The case of Northeastern University in China มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนามาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการโดยรัฐบาลเป็นผู้ผลักดันให้เกิดกระบวนการผสมผสานความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม หรือ Triple Helix ของมหาวิทยาลัยทางตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศจีน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยทางตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศจีนนั้นมีการพัฒนาการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากกรณีผลักดันของรัฐบาลของประเทศเป็นหลัก ซึ่งกระบวนการผสมผสานความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย

ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม หรือ Triple Helix ในประเทศจีนเกิดขึ้นจากนโยบายภาครัฐเป็นตัวผลักดัน เรียกว่ารูปแบบนี้ว่า Government-Pulled Model นอกจากนี้ปัจจัยที่นำมาสู่ความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้น นอกจากการผลักดันจากรัฐบาลแล้ว คือ วัฒนธรรมพื้นฐานของสถาบัน แนวทางการปฏิบัติ ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในท้องถิ่น การผลิตบัณฑิตที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการที่มีความเป็นเลิศ บทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของประเทศจีนคือ ต้องสามารถถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ภาคอุตสาหกรรม ส่งผลให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีบทบาทเป็นผู้แทนของการถ่ายทอดเทคโนโลยี นอกจากนี้งบประมาณถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และความสามารถในการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่นเดียวกัน บทเรียนที่ได้จากการศึกษา ครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ประการ คือ (1) การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมเท่านั้นแต่มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งเทคโนโลยีสูง หรือการสร้างธุรกิจใหม่ (Startup) (2) ก้าวแรกของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมหาวิทยาลัยต้องมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรมโดยที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำ (3) ยุทธศาสตร์ที่มุ่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนั้นก่อให้เกิดผลดีกับมหาวิทยาลัย (4) การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นแม้ว่าอาจถูกชักนำโดยรัฐบาล ถูกผลักดันโดยความต้องการของภาคอุตสาหกรรม แต่ท้ายที่สุดทั้ง 3 ภาคส่วนจะได้มีส่วนร่วมกันพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศร่วมกัน

Aranha & Garcia (2014) ศึกษาวิจัยเรื่อง Dimensions of a metamodel of an entrepreneurial university มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเมตต้าโมเดลสำหรับอธิบายขอบเขตของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยการรวบรวมและสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและแนวคิดเกี่ยวกับ การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ที่ช่วยสร้างความเข้าใจขอบเขตของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ พร้อมกับการศึกษารูปแบบการดำเนินการประกอบการของมหาวิทยาลัยในประเทศบราซิล ผลการวิจัยพบว่า เมตต้าโมเดลที่ใช้อธิบายขอบเขตของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้น ประกอบด้วย 6 ขอบเขต ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์เชิงประกอบการ (Entrepreneurial Vision) (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Committed Strategic Leadership) (3) การสร้างองค์ความรู้เชิงนวัตกรรม (Generation of innovative Knowledge) (4) การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เชิงนวัตกรรม (5) การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของประเทศ/ภูมิภาค (Economic, Social and Culture development of the region) และ (6) การบูรณาการวัฒนธรรมเชิงประกอบการในมหาวิทยาลัย (Integrated Entrepreneurial Culture)

Kalar and Antoncic (2015) ศึกษาวิจัยเรื่อง The Entrepreneurial University, Academic Activities and Technology and Knowledge Transfer in four European Countries มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของอาจารย์และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เกิดขึ้น กลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยยุโรป 4 แห่ง คือ University of Amsterdam ประเทศเนเธอร์แลนด์ University of Antwerp ประเทศเบลเยียม University of Ljubljana ประเทศสโลวีเนียและ University of Oxford ประเทศอังกฤษ ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมสถาบัน ลักษณะของสถาบัน นโยบายสถาบัน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบประเมินจำนวนทั้งสิ้น 1,266 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรียกว่า ENTRE-U ที่พัฒนาขึ้นโดย Todorovic et al. (2011) ผลการวิจัยพบว่า สาขาวิทยาศาสตร์มีการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการสูงกว่าสาขาสังคมศาสตร์ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการของคณะส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกิจกรรมเชิงประกอบการของอาจารย์ ไม่ว่าจะเป็น การขอสิทธิบัตร การจดลิขสิทธิ์ การประกอบธุรกิจ ความร่วมมือ สัญญาวิจัย ความสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรม การสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรม และการวิจัยเชิงประยุกต์ และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการของคณะนั้นไม่ได้ส่งผลมากนักกับกิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็น การจัดการเรียนการสอน การวิจัยพื้นฐาน การตีพิมพ์บทความ และการจัดประชุม

Guerrero, Cunningham, & Urbano (2015) ศึกษาวิจัยเรื่อง Economic Impact of Entrepreneurial Universities' Activities: An Exploratory Study of the United Kingdom มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการประกอบการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี 2005 ถึง 2007 จากมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษจำนวน 147 แห่ง โดย 74 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่ม Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUT-3) และ มีมหาวิทยาลัยจำนวน 24 แห่ง ในกลุ่มตัวอย่างนี้ที่เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่อยู่ในกลุ่ม Russell และมีลักษณะของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ผลกระทบทางเศรษฐกิจ (Economic impact) เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วยดัชนี GVA หรือดัชนีมูลค่าเพิ่มมวลรวม ตัวแปรการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยอัตราการดำเนินงานทำของบัณฑิต ตัวแปรการวิจัย ประกอบด้วยความร่วมมือทางการวิจัย สัญญาวิจัย การเป็นที่ปรึกษา การอำนวยความสะดวก ทรัพย์สินทางปัญญา และตัวแปรการประกอบการ ประกอบด้วย การเกิดธุรกิจใหม่ภายใต้ที่มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของ การเกิดธุรกิจใหม่โดยที่มหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นเจ้าของ การเกิดธุรกิจใหม่โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของ และการเกิดธุรกิจใหม่โดยบัณฑิตเป็นเจ้าของ ทั้ง 3 ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรอิสระ และกำหนดให้งบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นตัวแปรควบคุม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอน

สอน การวิจัย และการประกอบการของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีผลกระทบในเชิงบวกกับการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยกระบวนการ Spinoff ในตัวแปรกิจกรรมการประกอบการของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นสามารถสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นกิจกรรมการวิจัย และการจัดการเรียนการสอนตามลำดับ และมหาวิทยาลัยจำนวน 24 แห่งที่อยู่ในกลุ่ม Russell นั้นสามารถสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจได้มากกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไปในประเทศอังกฤษ

Chang, Yang, Martin, Chi, & Tsai-Lin (2016) ศึกษาวิจัยเรื่อง Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความชำนาญในการวิจัยทั้งสองด้าน ได้แก่ ด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัย (research publication) และด้านการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (research commercialization) ของมหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจำนวน 6 แห่ง ในประเทศไต้หวัน โดยทำการศึกษาใน 2 ระดับ คือ (1) ระดับหน่วยงาน และ (2) ระดับบุคคล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 634 คน ใน 99 หน่วยงาน วิชาการในมหาวิทยาลัย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเบื้องต้น พร้อมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความชำนาญในการทำวิจัยเพื่อการตีพิมพ์ผลงานวิจัย (research publication) และการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (research commercialization) ขึ้นอยู่กับทั้งลักษณะการอำนวยความสะดวกในการวิจัยของหน่วยงาน และสมรรถนะของแต่ละบุคคลในการทำวิจัย ซึ่งปัจจัยในระดับหน่วยงานที่มีผลต่อความชำนาญในการวิจัย ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร การสนับสนุนการวิจัยในเชิงพาณิชย์ การสนับสนุนการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ และสมรรถนะในกระบวนการเชิงพาณิชย์ขององค์กร สำหรับระดับบุคคลนั้นปัจจัยที่มีผลต่อความชำนาญในการทำวิจัยทั้งสองด้าน ได้แก่ โอกาสของนักวิจัย ความร่วมมือในการวิจัยร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างนักวิจัยในโครงการวิจัยต่างๆ

Reyes (2016) ศึกษาวิจัยเรื่อง Framing the Entrepreneurial University: the Case of the National University of Singapore มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นและสภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ จากการวิเคราะห์กรอบที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ผู้อำนวยการหลักสูตร และอาจารย์ที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน

ด้านบริหารจำนวนทั้งสิ้น 18 คน การกำหนดกรอบที่ใช้ในการศึกษาประยุกต์จากวิธีการวิจัยด้านความขัดแย้งเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (environmental conflict research) ซึ่งกรอบที่ทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้จำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ (1) กรอบด้านอัตลักษณ์ (Identity frames) (2) กรอบด้านคุณลักษณะ (Characterisation frames) (3) กรอบด้านอำนาจ (Power frames) และ (4) กรอบด้านความเสี่ยงและข้อมูลสารสนเทศ (Risk and information frames) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นและสภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ยังคงมีความเข้าใจอย่างคลุมเครือ ไม่ชัดเจนเป็นทิศทางเดียวทั้งหมด เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนล้วนแต่เคยได้ทำกิจกรรมเชิงประกอบการในมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น อาทิ การพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิทธิบัตร การควบคุมโครงการพัฒนานวัตกรรมของนิสิตนักศึกษา การจัดตั้งบริษัทใหม่ (Spin-off company) การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเชิงประกอบการ ทั้งนี้ผลการวิจัยจำแนกตามกรอบที่ศึกษาพบว่า (1) กรอบด้านอัตลักษณ์ คือ การที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนกระบวนการแก่นิสิตนักศึกษา เป็นกิจกรรมเชิงประกอบการหลักและสอดคล้องกับวาระแห่งชาติ และการสร้างจิตวิญญาณของการประกอบการ หรือ Spirit of Enterprise (2) กรอบด้านคุณลักษณะ (Characterisation frames) คือ การที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย พร้อมกับการให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมเชิงประกอบการและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (3) กรอบด้านอำนาจ (Power frames) คือ การที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสนับสนุนกิจการด้านการประกอบการและกิจกรรมของคณาจารย์ โดยเฉพาะด้านเงินทุนไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และ (4) กรอบด้านความเสี่ยงและข้อมูลสารสนเทศ (Risk and information frames) คือ การที่มหาวิทยาลัยต้องกล้าเผชิญความเสี่ยงในการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยเฉพาะประเด็นทางการเงินและคุณค่าของผลงานวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสรุปได้ว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการกำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในต่างประเทศ โดยมีทั้งการศึกษาในบริบทของมหาวิทยาลัยแห่งเดียว มหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเทศ และมหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเทศต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบหรือสังเคราะห์ลักษณะหรือรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีกระบวนการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยได้ถูกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่างๆ การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นอกจากนี้ประเภทมหาวิทยาลัยที่ถูกนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยที่เน้น

สาขาวิชาด้านวิทยาศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ แต่ยังคงไม่พบว่ามีการศึกษาเรื่องของมหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการในประเทศไทย ที่มีบริบทต่างๆทั้งภายในและภายนอกแตกต่างจากมหาวิทยาลัยใน
ต่างประเทศอยู่หลายประการ จึงจำเป็นต้องศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน
ประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆในประเทศไทย
ต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
 ประกอบการ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและ
 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ
 พัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนา
 มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการ
 พัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็น
 มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่
 มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
 ประกอบการ

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่
 มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

แหล่งข้อมูลเอกสาร

1. เอกสารทางวิชาการ ได้แก่ หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความทาง
 วิชาการ รายงานประจำปี ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศไทย และมหาวิทยาลัยเชิง
 ประกอบการในต่างประเทศ

2. เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ จากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต ทั้งในและต่างประเทศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มประชากรประเภทข้อมูลที่เป็นเอกสาร

1.1 เอกสารทางวิชาการ ได้แก่ หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และบทความทางวิชาการ รายงานประจำปี ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและต่างประเทศ

1.2 เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ

2. กลุ่มประชากรประเภทบุคคล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.2 ผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการบดี และรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง

2.3 ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานสร้างผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง

2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.5 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยการสืบค้นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการอ้างอิงเป็นกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ปรากฏ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ในหนังสือ วารสารทางวิชาการ และบทความวิจัยที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) เป็นมหาวิทยาลัยที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจในการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ จำนวน 9 แห่ง ใน 9 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี สาธารณรัฐฟินแลนด์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี และสาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศละ 1 แห่ง ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) สหรัฐอเมริกา
- 2) มหาวิทยาลัยลีดส์ (University of Leeds) สหราชอาณาจักร
- 3) มหาวิทยาลัยทเวนเต้ (University of Twente) ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์
- 4) มหาวิทยาลัยเทคนิคแห่งมิวนิก (Technical University of Munich) สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี
- 5) มหาวิทยาลัยอัลโต (Aalto University) สาธารณรัฐฟินแลนด์
- 6) มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง (Huazhong University of Science and Technology) สาธารณรัฐประชาชนจีน
- 7) มหาวิทยาลัยโตเกียว (The University of Tokyo) ญี่ปุ่น
- 8) สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกาหลี (KAIST: Korea Advanced Institute of Science and Technology) สาธารณรัฐเกาหลี
- 9) มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) สาธารณรัฐสิงคโปร์

2. ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย จำนวน 6 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมด้านการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ และ/หรือ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการวิจัยที่มีความร่วมมือกับภาคเอกชน และ/หรือเป็นผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนารูธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ของมหาวิทยาลัย

3. ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานที่มีการจัดการศึกษาและ/หรือการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารของคณะ วิทยาลัย สถาบัน และศูนย์ จำนวน 3 สาขาวิชา สาขาวิชาละ 10 คน มหาวิทยาลัยละ 30 คน จำนวนทั้งสิ้น 270 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ดังนี้

1) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม สาขาวิชา ได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ในแต่ละมหาวิทยาลัย

2) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน แบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา จำนวน 3 สาขาวิชา สาขาวิชาละ 10 คน จำนวนมหาวิทยาลัยละ 30 คน จากมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง จำนวนรวม 270 คน

ทั้งนี้จากการสืบค้นข้อมูลคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีไม่ปรากฏคณะและหน่วยงานในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลกับกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีจำนวน 20 คนแทน เพื่อให้ครบจำนวน 30 คน ตามเกณฑ์การสุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4. ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลแทนของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวนอย่างน้อย 9 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารตามตำแหน่งทางการบริหาร

5. ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 16 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน และมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย จำนวน 6 คน ได้แก่ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมด้านการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ และ/หรือเป็นผู้รับผิดชอบโครงการวิจัยที่มีความร่วมมือกับภาคเอกชน และ/หรือเป็นผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ของมหาวิทยาลัย ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในขั้นตอนที่ 1

2) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 5 คน ได้แก่ เป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับโครงการ/กิจกรรมด้าน

ส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการ และ/หรือดำเนินนโยบายด้านการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมและ
สังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยวิจัย

3) ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย
จำนวน 5 คน ได้แก่ เป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับ
โครงการ/กิจกรรมด้านส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการ และ/หรือความร่วมมือด้านการวิจัยและ
พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยวิจัย

6. ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธ
กิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ด้วยการจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ
(Connoisseurship Process) จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
sampling) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างทีมสำหรับการออกแบบ
โมเดลพันธกิจที่สมาชิกของทีมควรมีความหลากหลายในแง่ของความอาวุโส อายุ ประสบการณ์
หน่วยงานที่สังกัด ความรู้เกี่ยวกับผู้ได้รับผลประโยชน์ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Osterwalder
and Pigneur, 2010) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย คือ อธิการบดี หรือรองอธิการบดี
ของมหาวิทยาลัยวิจัย หรือผู้แทน จำนวน 2 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความรู้ ความ
เชี่ยวชาญ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ จำนวน 2 คน

3) ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

3) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 2 คน

4) ผู้บริหารองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน
1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่
มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์เนื้อหาสาระ ได้แก่ แบบวิเคราะห์แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ กลุ่มตัวอย่าง 9 แห่ง

2. แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สร้างขึ้นจากการสรุปเนื้อหาสาระจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview)

2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview)

3) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview)

3. แบบสอบถาม ได้แก่ แบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

4. แบบตรวจสอบความเหมาะสม ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสม (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยเป็นเครื่องมือประกอบการจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Process)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบวิเคราะห์สาระที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. แบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ทำการทบทวนวรรณกรรมและนำมาสร้างแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบแก้ไขขั้นต้น เมื่อปรับปรุงแล้วจึงนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา โดยต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

การให้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ให้ค่า	+1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม
ให้ค่า	0	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม
ให้ค่า	-1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความเหมาะสม

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจแบบสอบถามและวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha; α) ของครอนบาค (Cronbach) สำหรับการประเมินความเที่ยงของเครื่องมือครั้งนี้พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคได้เป็น 0.874 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 จึงถือว่าใช้ได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550)

4. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

5. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 3 กลุ่ม เป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในขั้นต้น

หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 กลุ่มไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

6. แบบตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การตรวจสอบคุณภาพของแบบตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษา ความครอบคลุมของข้อมูล และนำไปพิจารณาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยจำแนกออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ เอกสาร ตำรา รายงานประจำปี ข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ สำหรับศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในการสัมภาษณ์ กำหนดและเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย โดยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการส่วนตัว เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ อธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บข้อมูล เวลาที่ใช้โดยประมาณ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยพร้อมกับนัดหมายวันเวลาเพื่อสัมภาษณ์ โดยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ จำนวน 270 คน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยวิจัย และคณาจารย์มหาวิทยาลัยวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติทางไปรษณีย์ เพื่อรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีการตอบกลับทั้งสิ้นจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 77.4

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่งเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

โดยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการในการสัมภาษณ์ ติดต่อประสานงาน ขอนัดวัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ พร้อมส่งประเด็นการสัมภาษณ์ล่วงหน้า โดยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ในการสัมภาษณ์ กำหนดและเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม โดยดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย
- 2) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย
- 3) ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย

โดยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการส่วนตัว เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ อธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บข้อมูล เวลาที่ใช้โดยประมาณ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยพร้อมกับนัดหมายวันเวลาเพื่อสัมภาษณ์ โดยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. แบบวิเคราะห์สาระเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาระของแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวคิดของสุมังค์จันทวานิช (2546) มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ตั้งกฎเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการสังเคราะห์
- 2) วางเค้าโครงข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความในเอกสารที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแยกเป็นประเภท (Categories)
- 3) คำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมที่ประกอบข้อมูลของเอกสารที่นำมาวิเคราะห์
- 4) การวิเคราะห์สาระมักจะกระทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (manifest content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (latent content)

2. แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานสำหรับแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale โดยการวิเคราะห์ข้อมูลความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for Social Science: SPSS) ซึ่งได้กำหนดความหมายดังนี้

5 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของ
หน่วยงานของท่านมากที่สุด

4 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของ
หน่วยงานของท่านมาก

3 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของ
หน่วยงานของท่านปานกลาง

2 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของ
หน่วยงานของท่านน้อย

1 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของ
หน่วยงานของท่านน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยจะใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามสำหรับสอบถามความคิดเห็น
เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ดังตารางแสดง
ตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างการออกแบบช่องระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน					ประเด็นคำถาม	สภาพที่พึงประสงค์				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

4. แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5. แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย (2) แบบสัมภาษณ์บริหารองค์กรภาครัฐ และ (3) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

6. แบบตรวจสอบความเหมาะสม (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำแนกขั้นตอนดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. รวบรวมเอกสาร บทความ ผลการวิจัย รายงานประจำปี และข้อมูลเกี่ยวข้องกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของต่างประเทศ จากกลุ่มตัวอย่างโดยการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต และแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

2. สร้างแบบวิเคราะห์เนื้อหาสาระ รวบรวมและศึกษาวิเคราะห์หลักการ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

3. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญของแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศจำนวน 9 แห่ง ใน 9 ประเทศ คือ สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี สาธารณรัฐฟินแลนด์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี และสาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศละ 1 แห่ง ที่ได้จากการสืบค้น

4. สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

5. นำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 6 คน

6. วิเคราะห์เนื้อหาสาระที่ได้จากการศึกษาเอกสารของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศ จำนวน 6 คน มาสรุปเป็นแนวคิดและหลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. ศึกษาเอกสารประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ รายงานประจำปี และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยวิจัยของไทยทั้ง 9 แห่ง

2. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี/รองคณบดี ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการสถาบันหรือศูนย์ ของมหาวิทยาลัยวิจัยไทยทั้ง 9 แห่ง แห่งละ 30 คน แบ่งตามกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 270 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีการตอบกลับทั้งสิ้นจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 77.4

3. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การทดสอบค่าที ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สำหรับแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4. สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัยของไทยทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ อธิการบดี และ/หรือรองอธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลแทนของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 9 คน

5. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัยของไทยทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานด้านการวิจัย และ/หรืองานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

6. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัยของไทยอย่างน้อย 9 คน มาประมวลผลและบูรณาการกับข้อมูลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ได้ เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศไทยทั้ง 9 แห่ง เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย (2) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารองค์กรภาครัฐ และ (3) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

3. นำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 กลุ่ม รวมจำนวน 16 คน

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย (2) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ และ (3) ผู้บริหาร

องค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 กลุ่มมาวิเคราะห์และสรุปรวมกันเป็นปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. นำข้อมูลผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 มา จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วย ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน โดยใช้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ 2 วิธี คือ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการจัดทำ TOWS Matrix

2. วิเคราะห์แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) เพื่อออกแบบ (ร่าง) โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

3. ทำการตรวจสอบความเหมาะสม (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยวิธีสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Process) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พร้อมกับการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการนำยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปสู่การปฏิบัติ

3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แล้วนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในภาพรวมที่สมบูรณ์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

ตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการวิจัย	ข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์	ผลลัพธ์
1. ศึกษาแนวความคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ขั้นตอนที่ 1 1. รวบรวมข้อมูลเอกสาร/บทความ/รายงานประจำปี ฯลฯ 2. สร้างเครื่องมือแบบวิเคราะห์สาระ 3. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและวิเคราะห์แนวความคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 9 แห่ง 4. สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ 5. เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิจากแบบสัมภาษณ์ 6. วิเคราะห์ข้อมูล	1. เอกสาร แนวคิด การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต่างประเภท 9 แห่ง 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญพัฒนาม.เชิงประกอบการในประเทศไทย	1. แบบวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลจากเอกสาร/บทความ/รายงานประจำปี ฯลฯ 2. แบบสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	แนวความคิดและหลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ขั้นตอนที่ 2 1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร/รายงานประจำปี/เว็บไซต์ มหาวิทยาลัยวิจัยของไทย 9 แห่ง 2. สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม 3. สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ 4. เก็บข้อมูลจากผู้บริหารจากแบบสอบถาม 5. วิเคราะห์ข้อมูล 6. เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับนโยบายจากการสัมภาษณ์ 7. วิเคราะห์ข้อมูล	1. ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง จาก 3 กลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมจำนวน 209 คน 2. ผู้บริหารระดับนโยบายด้านวิชาการและ/หรือด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง รวมอย่างน้อยจำนวน 9 คน	1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย มหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง	การวิเคราะห์ ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความถี่ จำเป็น (PNI modified) + การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการวิจัย	ข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์	ผลลัพธ์
3. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ขั้นตอนที่ 3 1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ 3. เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 4. วิเคราะห์ข้อมูล	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม จำนวน 16 คน ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาม.เชิงประกอบการในประเทศไทย 6 คน 2) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ 5 คน 3) ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 5 คน	แบบสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จจากมุมมองตัวอย่าง	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
4. นำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ขั้นตอนที่ 4 1. นำข้อมูลผลการศึกษจากขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดย SWOT Analysis และจัดทำ TOWS Matrix เพื่อจัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ 2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วย Mission Model Canvas เพื่อออกแบบ (ร่าง) โมเดลพันธกิจ 3. สร้างเครื่องมือแบบตรวจสอบความเหมาะสม 4. ตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจโดยวิธีสัมมนา (Connoisseurship Process)	ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจ 5 กลุ่ม จำนวน 9 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย 2 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนายุทธศาสตร์ 2 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาอุตสาหกรรม 2 คน 4) ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ 2 คน 5) ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 1 คน	แบบตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจ	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งจำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในตอนต้นที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์บริบท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์บริบท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ จากหนังสือ วารสารทางวิชาการ บทความวิจัย และการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) จำนวน 9 แห่ง ใน 9 ประเทศ ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) สหรัฐอเมริกา
- 2) มหาวิทยาลัยลีดส์ (University of Leeds) สหราชอาณาจักร

- 3) มหาวิทยาลัยทเวนเต้ (University of Twente) ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์
 - 4) มหาวิทยาลัยเทคนิคแห่งมิวนิก (Technical University of Munich) สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี
 - 5) มหาวิทยาลัยอัลโต (Aalto University) สาธารณรัฐฟินแลนด์
 - 6) มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหัวจง (Huazhong University of Science and Technology) สาธารณรัฐประชาชนจีน
 - 7) มหาวิทยาลัยโตเกียว (The University of Tokyo) ญี่ปุ่น
 - 8) สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกาหลี (KAIST: Korea Advanced Institute of Science and Technology) สาธารณรัฐเกาหลี
 - 9) มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) สาธารณรัฐสิงคโปร์
- ผลการวิเคราะห์บริบท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ

ประเด็น	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ								ผลการวิเคราะห์	
	Stanford University	University of Leeds	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)		National University of Singapore
ประเภทมหาวิทยาลัย	เอกชน	รัฐ	รัฐ	รัฐ	รัฐ	รัฐ	รัฐ	รัฐ	รัฐ	มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ 8 ใน 9 แห่งเป็น มหาวิทยาลัยของรัฐ มีเพียง 1 แห่งเป็น มหาวิทยาลัยเอกชนคือ Stanford University
ปีที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย (ข้อมูลปี 2016)	1891 (125 ปี)	1904 (112 ปี)	1961 (55 ปี)	1868 (148 ปี)	2010 (6 ปี)	1952 (64 ปี)	1877 (139 ปี)	1971 (45 ปี)	1980 (36 ปี)	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบมีการก่อตั้งตั้งแต่ 6 - 148 ปี โดยมีมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งมากกว่า 100 ปี 4 แห่ง มากกว่า 50 ปี แต่ไม่เกิน 100 ปี 2 แห่ง และต่ำกว่า 50 ปี 3 แห่ง
รูปแบบของมหาวิทยาลัย	วิจัย/สมบูรณแบบ	วิจัย/สมบูรณแบบ	วิจัย/นวัตวิทย์ศาสตร์ เทคโนโลยี	วิจัย/สมบูรณแบบ	วิจัย/นวัตวิทย์ศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปะ การออกแบบ	วิจัย/สมบูรณแบบ	วิจัย/สมบูรณแบบ	วิจัย/นวัตวิทย์ศาสตร์ เทคโนโลยี	วิจัย/สมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัยทุกแห่งเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย โดยส่วนใหญ่เป็น มหาวิทยาลัยประเภทสมบูรณแบบ หรือมุ่งเน้นทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี
การจัดอันดับ (Ranking) ปี 2016*	THE World = 3 QS World = 2	THE World = 133 QS World = 93	THE World = 149 QS World = 177	THE World = 53 QS World = 60	THE World = 251-300 QS World = 133	THE World = 501-600 QS World = 441-450	THE World = 43 QS World = 34	THE World = 148 QS World = 46	THE World = 26 QS World = 12	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบมีการเริ่มต้นที่แตกต่างกัน ตั้งแต่อันดับที่ 2 หรือ 3 ของโลก ได้แก่ Stanford University 100 อันดับแรกของโลก จนกระทั่งอันดับที่ 251 - 600 ของโลก แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยทั้ง 9 แห่งล้วนได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 1 - 22 ของประเทศ
	THE Country = 2	THE Country = 22	THE Country = 10	THE Country = 4	THE Country = 2	THE Country = 15	THE Country = 1	THE Country = 3	THE Country = 1	

1. บริษัทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ									
	Stanford University	University of Leeds	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)	National University of Singapore	ผลการวิเคราะห์
สาขาวิชาในมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ชีววิทยา คอมพิวเตอร์ การสื่อสารมวลชน เศรษฐศาสตร์ ศิลปศาสตร์ ภาษาศาสตร์ สังคมวิทยา 	<ol style="list-style-type: none"> บริหารธุรกิจและบัญชี ศิลปศาสตร์และภาษาศาสตร์ ชีววิทยา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิศวกรรมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ ภาษาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ แพทยศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> ศิลปะและการออกแบบ บริหารธุรกิจ สื่อมวลชน วิศวกรรมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์สุขภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> บัญชีและการเงิน ชีววิทยา การเมือง ประวัติศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ศึกษาศาสตร์ แพทยศาสตร์ ทันต แพทยศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> บริหารธุรกิจ ศิลปะและการออกแบบ วิศวกรรมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์สุขภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> ศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์ บริหารธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ แพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> ศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ศึกษาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ แพทยศาสตร์ ทันต แพทยศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> บริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ ชีววิทยา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ศึกษาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ แพทยศาสตร์ ทันต แพทยศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> ศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์ บริหารธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ แพทยศาสตร์ ทันต แพทยศาสตร์ 	มีกลุ่มสาขาวิชาที่หลากหลาย ทั้งในวิทยาศาสตร์สุขภาพ ศึกษาศาสตร์ เทคโนโลยี และสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์
การถ่ายทอดองค์ความรู้ Industry Income (knowledge transfer)* (Times Higher Education) ปี 2016	63.3	36.7	91.2	99.2	61.6	68.0	53.4	100	61.3	มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดองค์ความรู้และองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับธุรกิจอุตสาหกรรม โดย 100 มหาวิทยาลัยที่ได้คะแนนระหว่าง 90 – 99 มี 2 แห่ง มีมหาวิทยาลัยที่ได้คะแนนระหว่าง 50 – 70 มี 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยที่ได้น้อยกว่า 50 คะแนน มี 1 แห่ง คือ University of Leeds ได้ 36.7 คะแนน

* การถ่ายทอดองค์ความรู้นี้เป็นตัวชี้วัดของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของ Times Higher Education คิดเป็นร้อยละ 2.5 ของการประเมินหรือเรียกว่าตัวชี้วัด Industry Income (knowledge transfer) โดยคะแนนคำนวณจากจำนวนรายชื่อบริษัทที่มหาวิทยาลัยได้รับ จากกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเทียบกับจำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมว่าจ้าง มีคะแนนเต็มเท่ากับ 100 คะแนน

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	Stanford University	University of Leeds	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)	National University of Singapore	ผลการวิเคราะห์	
ประเด็น	เป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ การสำรวจ การสร้างนวัตกรรม การแสดงออกและการสนทนา	ลงทุนในความรู้และโอกาส (Opportunity)	เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการชั้นนำ	มหาวิทยาลัยชั้นนำ มีการตั้งกิจการของบริษัทสตาร์ทอัพและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย	สร้างสิ่งที่ยั่งยืนที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสร้างสิ่งใหม่	แสวงหาความจริงเพื่อสร้างนวัตกรรม	ประสบความสำเร็จในหลายด้าน การสร้างนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	เป็นศูนย์กลางทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับโลก	เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกในภูมิภาคเอเชียที่นำสู่นวัตกรรม	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือกับประชาคมภายในกับองค์กรภายนอก ชี้นำและสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม	
วิสัยทัศน์	1. พัฒนา นักศึกษา 2. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 3. สอนเรื่องเสริมภาพพจน์ 4. เพื่อแสดงความเคารพต่อหลักการที่ต้องรู้จักได้รับการปฏิบัติ 5. ความสำเร็จของมนุษย์ 6. บริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จ	1. พัฒนา นักศึกษา 2. วิจัยและนวัตกรรม 3. สร้างพันธมิตร 4. การประกอบการ 5. ความเป็นนานาชาติ 6. บริหารบุคลากร 7. พัฒนา มหาวิทยาลัย	1. การศึกษา 2. การวิจัย 3. การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เชิงพาณิชย์	1. สนับสนุนและสร้างสังคมนวัตกรรม 2. มีมาตรฐานระดับสากล 3. สนับสนุนและยอมรับกระบวนการคิดและนวัตกรรมที่หลากหลาย 4. เสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านจริยธรรมในนักศึกษา 5. คิดและดำเนินการแบบผู้ประกอบการ 6. สร้างค่านิยมการยอมรับความแตกต่างหลากหลายของประชาคม 7. รับผิดชอบต่อสังคม 8. สร้างประโยชน์ให้กับประชาคมจากการสนับสนุนและการสร้างเครือข่าย	1. สร้างการวิจัยและงานศิลปะที่เป็นเลิศ 2. สร้างความร่วมมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3. สร้างวัฒนธรรมความรู้ ความรู้ 4. สร้างพันธมิตรระดับโลก 5. ขยายขอบเขตองค์ความรู้ไปสู่พันธมิตรและสาธารณชน	1. พัฒนา ความสามารถด้าน การสร้างนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2. สร้างพันธมิตรที่มีคุณภาพสูง 3. สร้างวัฒนธรรมความรู้ ความรู้ 4. สร้างพันธมิตรระดับโลก 5. ขยายขอบเขตองค์ความรู้ไปสู่พันธมิตรและสาธารณชน	1. พัฒนา ความสามารถด้าน การสร้างนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2. สร้างพันธมิตรที่มีคุณภาพสูง 3. สร้างวัฒนธรรมความรู้ ความรู้ 4. สร้างพันธมิตรระดับโลก 5. ขยายขอบเขตองค์ความรู้ไปสู่พันธมิตรและสาธารณชน	1. การจัดการความรู้และพัฒนาปัญญาของมนุษย์เพื่อมวลมนุษยชาติ ผ่านทั้ง 4 ด้าน คือ 1. การจัดการศึกษา 2. การวิจัย 3. บริการ นวัตกรรมนอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีพันธกิจเฉพาะเพื่อสนับสนุนการประกอบการ หรือ NUS Enterprise ผ่านพันธกิจหลักทั้งสาม	1. การศึกษา 2. วิจัย 3. บริการ นวัตกรรมนอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีพันธกิจเฉพาะเพื่อสนับสนุนการประกอบการ หรือ NUS Enterprise ผ่านพันธกิจหลักทั้งสาม	เปลี่ยนแปลงวิธีความคิดและการกระทำของบุคลากรผ่าน 3 พันธกิจหลัก 1. การศึกษา 2. วิจัย 3. บริการ นวัตกรรมนอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีพันธกิจเฉพาะเพื่อสนับสนุนการประกอบการ หรือ NUS Enterprise ผ่านพันธกิจหลักทั้งสาม	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือกับประชาคมภายในกับองค์กรภายนอก ชี้นำและสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม
พันธกิจ											

2. บุคคลสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

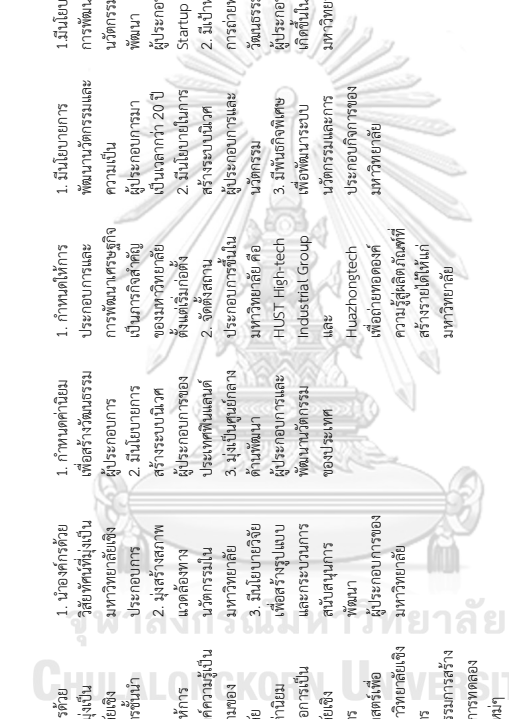
ประเทศ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ผลการวิเคราะห์
ประเทศเยอรมนี	Stanford University	N/A
	University of Leeds	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างโอกาสสำหรับนักศึกษา 2. สร้างโอกาสจากการวิจัยและนวัตกรรม 3. สร้างโอกาสจากความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน 4. สร้างโอกาสทางอาชีพ 5. สร้างโอกาสทางสังคม
ประเทศอังกฤษ	University of Twente	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยว่าจะเป็นที่หนึ่งของโลก 2. ช่วยเหลือธุรกิจใหม่และ SME ให้เติบโตในระยะยาว 3. อำนวยความสะดวกทั้งเชิงรุกและรับเพื่อประสานงานกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 4. พัฒนาศักยภาพและยกระดับการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนตลาดได้ 5. ให้ความสำคัญกับงานวิจัยในขณะที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยและตอบสนองสังคม 6. แบ่งปันถึงอำนาจความสะดวกและสร้างให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนธุรกิจ 7. สร้างช่องทางทางเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพ 8. จัดเตรียมสิ่งกระตุ้นและเครื่องมือสนับสนุน 9. สร้างความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนได้ส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย
	Technical University of Munich	N/A
ประเทศญี่ปุ่น	Aalto University	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาความเป็นเลิศด้านการวิจัยเพื่อสร้างผลกระทบทางสังคม 2. พัฒนาสังคมโดยคิดและสร้างสรรค์และการออกแบบ 3. เปลี่ยนรูปแบบการศึกษาด้วยแนวคิดใหม่ 4. เปลี่ยนแปลงศูนย์กลางความร่วมมือทางวิชาการ และธุรกิจ 5. สร้างกลไกที่เป็นเลิศเพื่อสนับสนุนทางวิชาการ
	Huazhong University of Science and Technology	N/A
ประเทศเกาหลีใต้	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนการบูรณาการร่วมกันระหว่างวงวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ 2. มหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลกที่นำองค์ความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ระดับโลกมาสู่ชีวิตประจำวัน 3. สร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์สังคมและเศรษฐกิจ 4. สร้างพันธมิตรระดับโลก 5. สร้างความยืดหยุ่นและปรับตัวได้
	University of Tokyo	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการวิจัยเพื่อเสริมสร้างคุณค่าใหม่ 2. ทุ่มเทความสามารและความเชี่ยวชาญพิเศษของผู้เชี่ยวชาญ 3. แสดงบทบาทต่อสาธารณชนเพื่อสร้างสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 4. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานใหม่
ประเทศสิงคโปร์	National University of Singapore	<ol style="list-style-type: none"> 1. การได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่เหนือกว่า (พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน) 2. การวิจัยที่สร้างผลกระทบระดับโลก 3. สร้างแรงบันดาลใจนอกห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ 4. สร้างพันธมิตรที่แข็งแกร่ง 5. สร้างความยืดหยุ่น (สนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรม/กีฬา) 6. สร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าแก่ชุมชนและสังคม
	University of Science and Technology	<p>มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก ประกอบการควบคู่กับการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก</p> <p>ไม่เห็นยุทธศาสตร์ที่แน่นอน ได้แก่ การพัฒนาการจัดการศึกษาให้จัดวิญญูอยู่ภายใต้กรอบการ การพัฒนาระบบวิจัยที่เป็นเลิศ</p> <p>เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าเชิงวิชาการ เชิงพาณิชย์ และสร้างผลกระทบต่อสังคมได้ การสนับสนุนและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ และส่งเสริมความแข็งแกร่งกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรภายนอก</p> <p>นอกจากนี้เน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยบางแห่งมีการเน้นยุทธศาสตร์การทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</p>



CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	Stanford University	University of Leeds	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)	National University of Singapore	มหาวิทยาลัยเอชเจ
ประเด็น	1. มีนโยบายและพันธกิจเชิงประกอบการเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	มหาวิทยาลัยเอชเจ
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	1. มีนโยบายและพันธกิจเชิงประกอบการเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	มหาวิทยาลัยเอชเจ
การนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย	1. มีนโยบายและพันธกิจเชิงประกอบการเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	มหาวิทยาลัยเอชเจ
ความสามารถขององค์กร	1. มีนโยบายและพันธกิจเชิงประกอบการเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	1. มีนโยบายค้ำเลือกนักศึกษาที่มี	มหาวิทยาลัยเอชเจ



ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	
ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
Stanford University	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ บริหารจัดการ คัดเลือก และพัฒนาให้บุคลากรมี ศักยภาพสูง และจัด วิทยุเป็นผู้ประกอบการ
University of Leeds	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology) 2. คัดเลือกและ ดึงดูดบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงและมี ความคิดสร้างสรรค์ 3. บริหาร งบประมาณอย่าง ระมัดระวังและ แสวงหาเงิน สนับสนุนจาก ภายนอก
University of Twente	University of Tokyo 2. ส่งเสริมการ พัฒนาบุคลากรใหม่ ศักยภาพสูงตาม ความเชี่ยวชาญของ แต่ละบุคคล
University of Tübingen	Huazhong University of Science and Technology 1. จัดรายวิชาและ การพัฒนาธุรกิจและ ผู้ประกอบการ 2. จัดรายวิชาด้าน การพัฒนาธุรกิจและ ผู้ประกอบการ
University of Wollongong	Aalto University 1. จัดโปรแกรม Aalto Ventures Program เพื่อเสริม พัฒนา ผู้ประกอบการและ ธุรกิจ 2. กำหนดให้จิต วิทยุเป็นผู้ประกอบการคือ ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome)
Technical University of Munich	1. จัดหลักสูตร พัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการใน ระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา โดยเน้นการฝึก ปฏิบัติจริง
University of York	1. พัฒนาหลักสูตร/ รายวิชาที่พัฒนาความ เป็นผู้ประกอบการ 2. นำผลการวิจัยมา บูรณาการเพื่อออกแบบ การเรียนรู้เพื่อพัฒนา ความเป็นผู้ประกอบการ
University of York	1. จัดรายวิชาและในดูแล ส่งเสริมการพัฒนาความ เป็นผู้ประกอบการ 2. จัดกิจกรรมเสริม หลักสูตรเพื่อสร้าง ประสบการณ์เกี่ยวกับ การเป็นผู้ประกอบการ เช่น ฝึกงาน อาสาสมัคร ด้านกิจการเพื่อสังคม 3. จัดการเรียนการสอน ร่วมกับมีส่วนร่วมได้ส่วน เสียเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการ
University of York	1. จัดหลักสูตร/ รายวิชาเชิงพัฒนาจิต วิทยุแก่ผู้ประกอบการ เช่น Stanford Technology Venture Program 2. จัดรายวิชาเกี่ยวกับ การพัฒนาธุรกิจผ่าน ระบบออนไลน์
การจัดการเรียน การสอนและการ เรียนรู้เพื่อพัฒนา ความเป็น ผู้ประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้กำหนดให้ ความเป็นผู้ประกอบการ เป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) มี รายวิชาพื้นฐาน วิชาเลือก อิสระ ออกแบบการเรียน การสอน การเรียนรู้ กิจกรรมเสริมหลักสูตร รมเสถียรภาพและการพัฒนา วิชาการสอนและการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการของนักศึกษา เช่น การฝึกปฏิบัติงานกับ ธุรกิจ Startup รวมถึงกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการ การประกวด แข่งขันแผนธุรกิจ จัด สัมมนาให้ความรู้ด้าน ประกอบธุรกิจ

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	
สหรัฐอเมริกา	Stanford University	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	National University of Singapore	
ประเทศไทย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	
การดำเนินงาน	1. อำนวยความสะดวกในการประสานความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม 2. จัดประชุมวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย 3. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup ในสาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 4. สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ 5. สนับสนุนการดำเนินงาน Startup ผ่านการให้คำปรึกษา	1. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 2. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 3. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 4. สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ 5. สนับสนุนการดำเนินงาน Startup ผ่านการให้คำปรึกษา	1. การดำเนินการพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการ นักศึกษา บุคลากร และศิษย์เก่า 2. จัดโครงการในสาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 3. จัดบริการให้คำปรึกษาในการวางแผนและพัฒนารูปแบบธุรกิจ 4. สร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ 5. จัดโครงการ EVOBIS เพื่อประสานงานกับธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) และนักลงทุน Angel 6. จัดตั้ง TUM Patent and Licensing Office เพื่ออำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	1. จัดโปรแกรม Startup Souna เพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการ 2. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup Center for Entrepreneurship (ACE) เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ 3. จัดตั้ง Design Factory เพื่อพัฒนาผลงานต้นแบบนวัตกรรม	1. จัดตั้งมหาวิทยาลัยระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา 2. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 3. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 4. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 5. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ 6. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ Startup เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ	1. จัดตั้ง UT Entrepreneur Plaza เป็นพื้นที่ร่วมสำหรับพัฒนาธุรกิจ Startup 2. จัดระบบพี่เลี้ยง (UT Mentor) จากธุรกิจต่าง ๆ 3. บริการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาธุรกิจแก่ นักวิจัย นักศึกษา รวมถึงธุรกิจที่เกิดจากโครงการของมหาวิทยาลัย 4. จัดสรรเงินลงทุนเริ่มต้นเพื่อใช้สนับสนุนการนำพาธุรกิจ (Seed Funding)	1. สร้างพื้นที่ (space) ที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และเป็นพื้นที่บ่มเพาะ 2. จัดตั้งศูนย์ One-stop Service เพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจและขยายตลาด 3. เชิญผู้ประกอบการที่มีความสามารถมาเป็นที่ปรึกษา 4. จัดโครงการ Imofest นวัตกรรมแสดงนวัตกรรม 5. จัดโครงการ KofI Chat สัมมนาเพื่อกระตุ้นใจและสร้างเครือข่ายพัฒนาผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย 6. จัดตั้ง Coworking Space เพื่อเป็นพื้นที่ร่วมในการสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ	1. ใช้รูปแบบ Comprehensive Entrepreneurship Support เพื่อสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย 2. จัดโครงการ NUS Startup Runway เพื่อบ่มเพาะธุรกิจ Startup 3. อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) มีการสนับสนุนด้านการเงินเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ (Seed Funding) อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) มีการสนับสนุนด้านการเงินเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ (Seed Funding) เพื่อกระตุ้นและต่อยอดการพัฒนาในเชิงพาณิชย์ และสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	Stanford University	University of Leeds	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)	National University of Singapore	มหาวิทยาลัยเคราท์	
ประเด็น	1. มีความร่วมมือด้าน การพัฒนาและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ กับบริษัทใน Silicon Valley	1. ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ความรู้และ เทคโนโลยี Small Business Center เพื่อส่งเสริมการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ไปสู่ธุรกิจขนาด กลางและขนาด ย่อม (SMEs)	1. กำหนดขอบเขต การวิจัยที่ชัดเจน เพื่อดึงดูดได้การ ร่วมลงทุนของภาค ธุรกิจอุตสาหกรรม	จัดตั้งศูนย์วิจัย และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการ ถ่ายทอดองค์ ความรู้ของ มหาวิทยาลัยสู่ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม	ตั้งนิคมธุรกิจ App Campus โดยร่วมมือกับ Microsoft เพื่อ พัฒนาชุมชน นักพัฒนาแอปพลิเคชันใน ประเทศ	จัดตั้งสถาบันวิจัย ระดับแผนกพร้อมกับภาคธุรกิจและ ภาคอุตสาหกรรม เพื่อ จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอด เทคโนโลยีให้แก่อุตสาหกรรม และ การสร้างความสัมพันธ์ทาง การงานซึ่งร่วมกับภาค ธุรกิจอุตสาหกรรมใน ประเทศ	1. จัดตั้งฝ่ายประสานงาน อุตสาหกรรม (Division of Industry Liaison Office (ILO) เพื่อ สร้างพันธมิตรกับ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อ ถ่ายทอดนวัตกรรม สู่สินค้าและบริการ	1. ส่งเสริมความ ร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ	1. จัดตั้ง NUS Industry Liaison Office (ILO) เพื่อ สร้างพันธมิตรกับ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อ ถ่ายทอดนวัตกรรม สู่สินค้าและบริการ	มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับภาค ธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดใหญ่น้อย และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตอุตสาหกรรม และเทคโนโลยี ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี เพื่อ เชิงพาณิชย์ การพัฒนา นวัตกรรมต่อยอดเป็นสินค้าและบริการ ผลิตภัณฑ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อื่นๆ ได้แก่ ภาคธุรกิจ ภาคประมงเลี้ยง เพื่อแก้ไขปัญหาลดผลผลิตที่เกิดขึ้นใน ระดับชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และ โลก	มหาวิทยาลัยสร้างความร่วมมือใน ระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยและ องค์การต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ ทางวิชาการ การจัดการศึกษา การ วิจัย มีการแลกเปลี่ยนมีลิตัวศึกษา และ บุคลากร เพื่อ เพิ่ม พูน ประสิทธิภาพการเป็นผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจในแต่ละประเทศ มีการดึงดูดและดึงดูดใจให้นักศึกษาและ บุคลากรชาวต่างประเทศเข้าเป็น ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และขยาย การจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาค ต่างๆของโลก
ด้านความ ร่วมมือของ มหาวิทยาลัย	2. พัฒนาระบบการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ในเชิงธุรกิจเรียกว่า วิจัยการนวัตกรรม	2. จัดตั้ง Small Business Center เพื่อส่งเสริมการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ไปสู่ธุรกิจขนาด กลางและขนาด ย่อม (SMEs)	2. ประสานความ ร่วมมือกับ Kennispark เพื่อ พัฒนาเขต เศรษฐกิจของ ประเทศ	นักพัฒนาแอปพลิเคชันใน ประเทศ เพื่อ จัดการนวัตกรรม และ การพัฒนาผลิตภัณฑ์	ร่วมมือทาง การวิจัยและการ พัฒนานวัตกรรม กับประเทศต่างๆ ในยุโรป และทั่วโลก	1. จัดตั้งฝ่ายประสานงาน อุตสาหกรรม (Division of Industry Liaison Office (ILO) เพื่อ สร้างพันธมิตรกับ ภาคอุตสาหกรรม และ การ ความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรม	2. มีความสัมพันธ์กับ นักลงทุน นัก ทุนนายเพื่อจัดการ ทรัพย์สินทางปัญญา และถ่ายทอด เทคโนโลยีไปสู่ธุรกิจ ภายนอก	2. มีร่วมมือกับบริษัท อุตสาหกรรมเพื่อ สืบค้นและบริการ	2. ร่วมมือกับบริษัท ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วม พัฒนานวัตกรรม เพื่อผลิตสินค้าและ แก้ไขปัญหาหลังจก	มหาวิทยาลัยสร้างความร่วมมือใน ระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยและ องค์การต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ ทางวิชาการ การจัดการศึกษา การ วิจัย มีการแลกเปลี่ยนมีลิตัวศึกษา และ บุคลากร เพื่อ เพิ่ม พูน ประสิทธิภาพการเป็นผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจในแต่ละประเทศ มีการดึงดูดและดึงดูดใจให้นักศึกษาและ บุคลากรชาวต่างประเทศเข้าเป็น ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และขยาย การจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาค ต่างๆของโลก	
ด้านการ แลกเปลี่ยนองค์ ความรู้	3. มี Tonikart Innovation Transfer Program เพื่อค้นหา นวัตกรรมด้านความ อัจฉริยะทางสังคม และถ่ายทอดไปสู่ องค์การภาครัฐและ ภาคเอกชน	ผู้ประกอบการจาก ทั่วโลก	2. ประสานความ ร่วมมือกับ Kennispark เพื่อ พัฒนาเขต เศรษฐกิจของ ประเทศ	2. จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอด เทคโนโลยีให้แก่อุตสาหกรรม และ การสร้างความสัมพันธ์ทาง การงานซึ่งร่วมกับภาค ธุรกิจอุตสาหกรรมใน ประเทศ	ร่วมมือทาง การวิจัยและการ พัฒนานวัตกรรม กับประเทศต่างๆ ในยุโรป และทั่วโลก	1. จัดตั้งฝ่ายประสานงาน อุตสาหกรรม (Division of Industry Liaison Office (ILO) เพื่อ สร้างพันธมิตรกับ ภาคอุตสาหกรรม และ การ ความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรม	3. ร่วมมือกับภาคธุรกิจ และภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมพัฒนา เขตอุตสาหกรรม K-Valley เพื่อเป็น ศูนย์กลางการพัฒนา ผลิตภัณฑ์นวัตกรรม	3. ร่วมมือกับภาคธุรกิจ และภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมพัฒนา เขตอุตสาหกรรม K-Valley เพื่อเป็น ศูนย์กลางการพัฒนา ผลิตภัณฑ์นวัตกรรม	เพื่อผลิตสินค้าและ แก้ไขปัญหาหลังจก	มหาวิทยาลัยสร้างความร่วมมือใน ระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยและ องค์การต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ ทางวิชาการ การจัดการศึกษา การ วิจัย มีการแลกเปลี่ยนมีลิตัวศึกษา และ บุคลากร เพื่อ เพิ่ม พูน ประสิทธิภาพการเป็นผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจในแต่ละประเทศ มีการดึงดูดและดึงดูดใจให้นักศึกษาและ บุคลากรชาวต่างประเทศเข้าเป็น ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และขยาย การจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาค ต่างๆของโลก	
ความเป็น นานาชาติของ มหาวิทยาลัย	มีงานวิจัยด้าน การพัฒนาและ การจัดการ Startup และ ธุรกิจด้าน เทคโนโลยีระดับโลก	2. ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยน นักศึกษาและ บุคลากรเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพด้าน ผู้ประกอบการใน ต่างประเทศ	เพื่อสนับสนุนการ พัฒนานวัตกรรม และธุรกิจ Startup	จัดตั้งวิทยาเขตใน ต่างประเทศ เพื่อ สร้างเครือข่าย ทางวิชาการและ การประจักษ์กับ ธุรกิจระหว่างทวีป	ร่วมมือทาง การวิจัยและการ พัฒนานวัตกรรม กับประเทศต่างๆ ในยุโรป และทั่วโลก	ส่งเสริมความร่วมมือ ในการลงทุนวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมใน ต่างประเทศ	มีความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และเพื่อส่งเสริมความ ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม	มีความร่วมมือกับองค์กร ในระดับนานาชาติ เพื่อศึกษาเรียนรู้ แนวทางการวิจัย และแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้	มีความร่วมมือกับองค์กร ในระดับนานาชาติ เพื่อศึกษาเรียนรู้ แนวทางการพัฒนา นวัตกรรมและการ ถ่ายทอดองค์ ความรู้	มหาวิทยาลัยสร้างความร่วมมือใน ระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยและ องค์การต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ ทางวิชาการ การจัดการศึกษา การ วิจัย มีการแลกเปลี่ยนมีลิตัวศึกษา และ บุคลากร เพื่อ เพิ่ม พูน ประสิทธิภาพการเป็นผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจในแต่ละประเทศ มีการดึงดูดและดึงดูดใจให้นักศึกษาและ บุคลากรชาวต่างประเทศเข้าเป็น ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และขยาย การจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาค ต่างๆของโลก	

ตารางที่ 2 บริษัท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	Stanford University	University of Leeds	University of Twente	Technical University of Munich	Aalto University	Huazhong University of Science and Technology	University of Tokyo	KAIST (Korea Advanced Institute of Science & Technology)	National University of Singapore	ผลการวิเคราะห์	
ประเด็น	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จากมหาวิทยาลัย 2. จำนวนการจดทะเบียนทางปัญญา 3. จำนวนตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นจาก ธุรกิจ Startup 4. จำนวนโครงการ เพื่อแก้ปัญหา ระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ 5. จำนวนรางวัล ผู้ประกอบการ/ ผู้ประกอบการ/ กิจกรรมที่ได้รับ 6. มูลค่าของธุรกิจ ที่พัฒนาขึ้นจาก มหาวิทยาลัย	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จากมหาวิทยาลัย 2. จำนวน เงินทุน สนับสนุน การวิจัยและพัฒนา 3. ความสำเร็จ ของโครงการ จัดตั้งศูนย์ วิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัย 4. ความสำเร็จ ในการร่วมมือ กับองค์กรภายนอก 5. ความสำเร็จ ในการสร้าง และ ดึงดูด ทุน	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จาก มหาวิทยาลัย 2. จำนวน เงินทุน สนับสนุน การวิจัยและพัฒนา 3. ความสำเร็จ ของโครงการ จัดตั้งศูนย์ วิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัย 4. ความสำเร็จ ในการร่วมมือ กับองค์กรภายนอก 5. จำนวนรางวัล ผู้ประกอบการ/ ผู้ประกอบการ/ กิจกรรมที่ได้รับ 6. มูลค่าของธุรกิจ ที่พัฒนาขึ้นจาก มหาวิทยาลัย	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จาก มหาวิทยาลัย 2. จำนวน การจดทะเบียน ทางปัญญา 3. จำนวนทุน การศึกษาและ สนับสนุน มหาวิทยาลัย 4. ความสำเร็จ ในการร่วมมือ กับองค์กรภายนอก 5. ความสำเร็จ ในการสร้าง และ ดึงดูด ทุน	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จาก มหาวิทยาลัย 2. จำนวน วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน และ การดำเนินการ 3. คุณภาพ ของผลงาน 4. คุณภาพ ของงาน สร้างสรรค์ 5. คุณภาพ การศึกษา (ผลตอบรับจากนักศึกษา) 6. การร่วมมือ เพื่อ สร้างนวัตกรรม งาน ศิลปะ และกิจกรรม การประกอบการ 7. สัดส่วนการ ศึกษา มหาวิทยาลัยในหลักสูตร พัฒนาการ 8. คุณค่าของธุรกิจที่ พัฒนาขึ้น 9. จำนวนพันธมิตร ของมหาวิทยาลัย	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จาก มหาวิทยาลัย 2. จำนวน งานที่ เกิดขึ้นจาก ธุรกิจ การจ้างงาน เลิศเลิศที่สุดของ มหาวิทยาลัย 3. รายได้ จาก การจ้างงาน เลิศเลิศที่สุดของ มหาวิทยาลัย	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จากมหาวิทยาลัย 2. จำนวนตำแหน่งงานที่ เกิดขึ้นจาก ธุรกิจ การจ้างงาน เลิศเลิศที่สุดของ มหาวิทยาลัย 3. ความสำเร็จ ในการสร้าง ความร่วมมือขององค์กร ในระดับชาติและนานาชาติ	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จากมหาวิทยาลัย 2. มูลค่าของสิ่งของ ที่พัฒนาขึ้น 3. ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ในการผลิต และบริการของภาค องค์กร รวมถึง นวัตกรรมที่ มา จากความคิด และ นวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยไปใช้	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จากมหาวิทยาลัย 2. จำนวนตำแหน่งงานที่ เกิดขึ้นจาก ธุรกิจ การจ้างงาน เลิศเลิศที่สุดของ มหาวิทยาลัย 3. ความสำเร็จ ในการสร้าง ความร่วมมือขององค์กร ในระดับชาติและนานาชาติ	1. จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้น จาก มหาวิทยาลัย 2. จำนวน การจดทะเบียน ทางปัญญา 3. ความสำเร็จ ในการสร้าง ความร่วมมือขององค์กร ในภาคนี้ถึง ปัจจุบัน 4. จำนวนรางวัล ของนวัตกรรม 5. มูลค่าของธุรกิจ ที่พัฒนาขึ้นจาก มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมีการวัดผลกระทบส่วนใหญ่ในเชิงปริมาณ (Output) ได้แก่ จำนวนธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัย จำนวนตำแหน่งงานที่เกิดขึ้น จากธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) จำนวนผลงานวิจัยและ นวัตกรรมที่มีการถ่ายทอดไปสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวนรางวัลด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ และ/หรือการ ย่อยลงในฐานมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวนความ ร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตร มูลค่าของสัญญา ลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรที่มหาวิทยาลัยทำสัญญาร่วมกับภาค ธุรกิจอุตสาหกรรม มูลค่าของธุรกิจที่พัฒนาขึ้นใน มหาวิทยาลัย สำหรับผู้คิดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการในเชิงปริมาณการเติบโตของสังคมจากนวัตกรรม คุณ ค่าที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์บริบท แนวคิด และการดำเนินงานมหาวิทยาลัย
เชิงประกอบการ พบว่า

1. บริบทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเภทของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการส่วนใหญ่ 8 ใน 9 แห่งเป็นมหา
วิทยาลัยของรัฐ มีเพียง 1 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนคือ Stanford University สหรัฐอเมริกา

ปีที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีอายุการก่อตั้ง ตั้งแต่ 6 – 148 ปี
โดยมีมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งมากกว่า 100 ปี 4 แห่ง คือ University of Leeds, Stanford
University, Technical University of Munich และ University of Tokyo มากกว่า 50 ปี แต่ไม่
เกิน 100 ปี 2 แห่ง คือ University of Twente, Huazhong University of Science and
Technology และต่ำกว่า 50 ปี 3 แห่ง คือ KAIST National University of Singapore และ Aalto
University จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ได้ขึ้นอยู่กับ
อายุการก่อตั้งของมหาวิทยาลัย

รูปแบบของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทุกแห่งเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research
University) โดยมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยประเภทสมบูรณ์แบบ (Comprehensive
University) ที่มีกลุ่มสาขาวิชาที่แตกต่างหลากหลายทั้งในวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์
เทคโนโลยี และสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดย University of Twente และ KAIST เป็น
มหาวิทยาลัยประเภทมุ่งเน้นวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และ Aalto University เป็นมหาวิทยาลัย
ประเภทมุ่งเน้นเทคโนโลยี ศิลปะ และการออกแบบ

การจัดอันดับ (Ranking) จากการจัดอันดับโดย Times Higher Education ในปี 2016
มหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ใน 100 อันดับแรกของโลก คือ Stanford University, National
University of Singapore, University of Tokyo และ Technical University of Munich
มหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 150 อันดับแรกของโลก คือ University of Leeds, KAIST และ University
of Twente สำหรับการจัดอันดับโลกโดย QS world university ranking มหาวิทยาลัยส่วนมาก
ได้รับการจัดอันดับอยู่ใน 100 อันดับของโลก คือ Stanford University, National University of
Singapore, University of Tokyo, KAIST, Technical University of Munich และ University of
Leeds มหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 200 อันดับแรกของโลก คือ Aalto University และ University
of Twente นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งแห่งที่ไม่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับใน 200
อันดับแรกของโลกจากการจัดอันดับข้างต้น คือ Huazhong University of Science and

Technology แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยทั้ง 9 แห่งล้วนได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 1 – 22 ของประเทศ จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพันธกิจด้านการวิจัย ด้านวิชาการ ด้านการจัดการศึกษา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย ด้านการยอมรับจากตลาดแรงงาน เป็นต้น

สาขาวิชาในมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยประเภทสมบูรณแบบ (Comprehensive University) จึงมีกลุ่มสาขาวิชาที่หลากหลายทั้งในวิทยาศาสตร์ สุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ซึ่งกลุ่มสาขาวิชาที่หลากหลายของมหาวิทยาลัยนี้เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถบูรณาการองค์ความรู้ในรูปแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary) ได้

การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) หรือตัวชี้วัด Industry Income ของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของ Times Higher Education คิดเป็นร้อยละ 2.5 ของเกณฑ์การประเมิน โดยคะแนนการถ่ายทอดองค์ความรู้นี้คำนวณจากจำนวนรายได้ที่มหาวิทยาลัยได้รับจากกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเทียบกับจำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมว่าจ้าง มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีมหาวิทยาลัยที่ได้ 100 คะแนนเต็ม คือ KAIST มหาวิทยาลัยที่ได้ระหว่าง 90 - 99 คะแนน มี 2 แห่ง คือ Technical University of Munich, University of Twente มหาวิทยาลัยที่ได้ระหว่าง 50 – 70 คะแนน มี 5 แห่ง คือ Stanford University, Aalto University, Huazhong University of Science and Technology, National University of Singapore และ University of Tokyo และมหาวิทยาลัยที่ได้น้อยกว่า 50 คะแนนมี 1 แห่ง คือ University of Leeds ได้ 36.7 คะแนน แสดงให้เห็นว่าการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นมหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมแก่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ทั้งต่อมหาวิทยาลัยและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการดึงดูดภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการสนับสนุนทางการเงินเพื่อคิดค้นและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม

2. ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมุ่งวิสัยทัศน์ในการพัฒนานวัตกรรมผู้ประกอบการ และธุรกิจใหม่ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากพันธกิจการจัดการศึกษาและการวิจัยที่มีความ

เป็นเลิศ พร้อมทั้งบูรณาการองค์ความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาที่แตกต่างหลากหลาย บริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือกับประชาคมภายในกับองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม ที่สามารถชี้แนะและสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมในระดับท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลกได้

พันธกิจ มหาวิทยาลัยทุกแห่งได้ดำเนินพันธกิจด้านการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคมเป็นพันธกิจหลัก แต่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้เพิ่มเติมพันธกิจด้านการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการพาณิชย์ โดยพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจะมุ่งสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นกับมิติเศรษฐกิจและสังคมมากยิ่งขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควบคู่กับการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยมุ่งเน้น ได้แก่ ยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดการศึกษาที่พัฒนาให้บัณฑิตที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบวิจัยที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าเชิงวิชาการ เชิงพาณิชย์ และสร้างผลกระทบต่อสังคมได้ ยุทธศาสตร์การสนับสนุนและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ และยุทธศาสตร์ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยแล้วนี้ยังมีประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในมหาวิทยาลัย อีกทั้งพบว่ามหาวิทยาลัย Aalto University และ National University of Singapore มีประเด็นยุทธศาสตร์การทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมรวมอยู่ด้วย

3. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีการนำองค์กรด้วยมุ่งวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและ/หรือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก มุ่งสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) และสังคมผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Society) ในระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยแบบผู้ประกอบการและวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม เช่น การยอมรับความเสี่ยง การให้อิสระในการบุกเบิก ค้นคว้า ทดลองเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างผลผลิต คือ ทรัพยากรมนุษย์ (บัณฑิต) องค์ความรู้และนวัตกรรม ธุรกิจเกิด

ใหม่ (Startup) ที่มีคุณค่าและสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้

ด้านความสามารถขององค์กร ในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณ เพื่อจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนพันธกิจ ได้แก่ พันธกิจการจัดการศึกษา การวิจัย การพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบกายภาพเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย มีการระดมทุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากศิษย์เก่าและองค์กรภายนอก มีการบริหารกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) การระดมทุนจากแหล่งทุนภายนอก นอกจากประเด็นทางการเงินข้างต้นแล้ว มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาคณาจารย์และนักวิจัยให้มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ และมีความเชี่ยวชาญระดับสูงในสาขาวิชาและประเด็นที่บุคคลนั้นๆสนใจ มีการดึงดูดและแสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทางวิชาการ ควบคู่กับมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย และขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และการประกอบการธุรกิจ (Enterprise) เป็นหนึ่งในผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ของบัณฑิต โดยมีการจัดหลักสูตรโดยตรงเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ หรือจัดรายวิชาพื้นฐาน วิชาเลือกอิสระเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการและ/หรือพัฒนาธุรกิจ (Venture Program, Entrepreneurship Program) มีการออกแบบการเรียนการสอนและการเรียนรู้โดยบูรณาการผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ การนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ การร่วมมือกับศิษย์เก่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ และผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นอกจากนี้ได้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษาเพื่อฝึกงานกับธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ชี้นำในต่างประเทศ การจัดอบรมสัมมนา การให้คำปรึกษาการเขียนแผนธุรกิจ กิจกรรมอาสาสมัคร กิจกรรมพัฒนากิจการเพื่อสังคม เป็นต้น

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อเตรียมความพร้อมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่หรือ เช่น

หน่วยบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubator) หน่วยประสานงานกับธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) และนักลงทุน Angel เพื่อการร่วมลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ของมหาวิทยาลัย หน่วยบริหารจัดการสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ หน่วยพัฒนาธุรกิจและขยายตลาด เป็นต้น มีกระบวนการบ่มเพาะผู้ประกอบการให้แก่คณาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา ศิษย์เก่า รวมถึงบุคคลภายนอกทั้งในรูปแบบกลุ่มและรายบุคคล ผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดอบรมสัมมนา โปรแกรมที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา (Mentor) การจัดมหกรรมแสดงผลงานนวัตกรรม และการประกวดแข่งขันด้านนวัตกรรมและแผนธุรกิจ (Startup Runway) มีการสนับสนุนทางการเงินเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ (Seed Funding) เงินทุนต่อยอดการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมและธุรกิจ เป็นต้น มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพโดยการจัดพื้นที่ทำงานร่วม (Coworking Space) ในมหาวิทยาลัย การจัดตั้งโรงงานพัฒนาผลงานนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Design Factory) เพื่อกระตุ้นและต่อยอดการพัฒนาในเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (Entrepreneurship Network) เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร ประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดใหญ่ และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยการจัดตั้งศูนย์ธุรกิจขนาดย่อม (Small Business Center) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อเชิงพาณิชย์ การพัฒนานวัตกรรมต่อยอดเป็นสินค้าและผลิตภัณฑ์ มีความร่วมมือกับเขตอุตสาหกรรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี (Innovation Transfer) และสร้างมูลค่าเพิ่มร่วมกันจากการบริหารทรัพยากรเชิงปัญญา พร้อมกันนี้มหาวิทยาลัยยังให้การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปสู่องค์กรภายนอกที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐ ภาคประชาสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นทั้งในระดับชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และโลก โดยการจัดตั้งศูนย์ประสานงานกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัย (Industry Liaison Office: ILO) จากความร่วมมือข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่กับการพัฒนาสังคม

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นความเป็นนานาชาติในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยการสร้างความร่วมมือในระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยและองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยระดับโลกในการพัฒนาธุรกิจ พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย การแลกเปลี่ยน นิสิต

นักศึกษาและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจในประเทศ ดึงดูดและจูงใจนักศึกษาจากต่างประเทศให้เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย แสวงหาและคัดเลือกบุคลากรชาวต่างประเทศที่มีความชำนาญในสาขาวิชาต่างๆ หรือมีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาธุรกิจมาร่วมทำการสอน วิจัย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมคณาจารย์และนักวิจัยของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยบางแห่งได้ขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาคต่างๆของโลก เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มหาวิทยาลัยมีการวัดผลกระทบส่วนใหญ่ในเชิงปริมาณ (Quantity) ได้แก่ จำนวนธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัย จำนวนตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) จำนวนผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีการถ่ายทอดไปสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาของผลงานวิจัย จำนวนรางวัลด้านการพัฒนาผู้ประกอบการและ/หรือการยกย่องในฐานะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวนความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตร มูลค่าของสัญญาสิทธิบัตรและสิทธิบัตรที่มหาวิทยาลัยทำสัญญาร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม มูลค่าของธุรกิจที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัย สำหรับตัวชี้วัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในเชิงคุณภาพ (Quality) ได้แก่ ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมจากนวัตกรรม คุณค่าที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ 1) แนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 2) การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และ 3) คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประเด็นแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประเด็นแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวคิดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบการ

ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	ผลการวิเคราะห์	
แนวคิดของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยที่มีภารกิจด้านความคิดของนักศึกษา	มหาวิทยาลัยที่พัฒนาพันธกิจด้านการเรียนการสอนและการวิจัย	มหาวิทยาลัยที่คิดทำมองเห็นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	มหาวิทยาลัยที่สร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาสังคม โดยนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาศึกษาเพื่อพัฒนาบัณฑิตศึกษาที่มีลักษณะ	มหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมระบบนิเวศน์ที่กระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็น	มหาวิทยาลัยที่มีการเสริมสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ทักษะกระบวนการทาง	มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร	มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร
แนวคิดว่า	มหาวิทยาลัยสามารถให้ผู้ประกอบการได้	มหาวิทยาลัยแต่เป็น	มหาวิทยาลัยที่	มหาวิทยาลัยที่	มหาวิทยาลัยที่	มหาวิทยาลัยที่	มหาวิทยาลัยที่	
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	
เชิง	เชิง	เชิง	เชิง	เชิง	เชิง	เชิง	เชิง	
ประกอบการ	ประกอบการ	ประกอบการ	ประกอบการ	ประกอบการ	ประกอบการ	ประกอบการ	ประกอบการ	



จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปประเด็นสำคัญดังนี้ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการและการดำเนินการด้วยจิตวิญญาณ ผู้ประกอบการเป็นฐานสำคัญของวัฒนธรรมและระบบบริหารจัดการองค์กร พันธกิจสำคัญของ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ การผลิตบัณฑิตให้มีกระบวนการทางความคิดและทักษะความเป็น ผู้ประกอบการออกสู่สังคม การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและ เศรษฐกิจในระดับชาติและระดับโลก ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล

“...มหาวิทยาลัยที่มีการผสมผสานแนวความคิดของความเป็นผู้ประกอบการมาใช้ใน กระบวนการผลิตบัณฑิต การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้ประกอบการได้ในอนาคต โดยเพิ่มการ เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เป็นพันธกิจที่ 3 เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 1 สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2560)

“...มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นมหาวิทยาลัยที่พัฒนาพันธกิจด้านการเรียนการสอน และการวิจัยสู่การบริการสังคม มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ใช่เป็นการประกอบธุรกิจของ มหาวิทยาลัย แต่เป็นการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีความสามารถในการคิดเป็นและทำได้ และสร้าง องค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม เนื่องจากปัจจุบันการเรียนการสอนหรือการวิจัยอย่าง เดียวไม่เพียงพอต่อความต้องการพัฒนาประเทศ งานวิจัยที่ไม่ถูกนำมาใช้ประโยชน์ จึงเป็นที่มาที่ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) หรือ มหาวิทยาลัยเชิงนวัตกรรม (Innovative University)...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2 สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

“...มหาวิทยาลัยที่คิด ทำ มองเห็นโอกาสในกาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้ายอมรับความเสี่ยง เพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งไม่ใช่เน้นสร้างผู้ประกอบการ เพราะมหาวิทยาลัยไม่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างผู้ประกอบการ แต่เป็นการสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ให้แก่นิสิตนักศึกษาในลักษณะของกระบวนการคิด (Mindset) พฤติกรรม (Behavior) ความกล้าเสี่ยง ความกล้าที่จะออกนอกกรอบซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนในศตวรรษใหม่ รวมทั้งการพัฒนาวัฒนธรรมและ แนวทางดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้ประกอบการ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 3 สัมภาษณ์ , 15 กุมภาพันธ์ 2560)

“...การเปลี่ยนแปลงบทบาทของมหาวิทยาลัยจากเดิมที่มุ่งผลิตงานวิจัยเพื่อต่อยอดองค์ ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆสู่การสร้างองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม โดยนำ

ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาใช้เป็นโจทย์ในการวิจัย เพื่อตอบคำถามที่ว่า งานวิจัยจะสร้างคุณค่าอะไร แก่ปัญหาอะไร ใครจะได้รับประโยชน์ โดยเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนจากการป้อนความรู้สู่การฝึก นิสิตนักศึกษาให้สามารถหาความรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) รู้จักตั้งคำถาม และหาวิธีแก้ไขปัญหา ต่างๆมีทักษะที่จำเป็นในอนาคต สามารถแปลงความคิดให้เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรม จึงกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีกระบวนการคิดแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ออกสู่สังคม...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

“...มหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรม ระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่กระตุ้น ส่งเสริมการพัฒนา นิสิต นักศึกษาให้มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) ควบคู่กับการมีทักษะที่จำเป็นในอนาคต และส่งเสริมพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถขยายผลสู่เชิงพาณิชย์และเป็นประโยชน์ต่อ องค์กรสังคม และประเทศชาติ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 5 สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2560)

“...มหาวิทยาลัยที่มีการเสริมสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ทักษะ กระบวนการทาง ความคิดแบบผู้ประกอบการในทุกศาสตร์สาขาวิชา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่ได้มองประเด็น เฉพาะการค้าขายอย่างเดียว แต่มหาวิทยาลัยมีความกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง และเน้นเชิงนวัตกรรม ซึ่ง รวมเรียกว่าจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญและ สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยประเภทนี้ ซึ่งไม่ใช่ว่ามหาวิทยาลัยต้องสร้างพ่อค้า แต่รวมถึงบัณฑิตที่ จะไปทำงานในองค์กรที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการด้วย...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 6 สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2560)

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนามหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน 7 ประเด็น ตามกรอบนำทางสำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (OECD and European-Commission, 2012) ได้แก่

- 1) การนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัย
- 2) ความสามารถขององค์กร
- 3) การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

- 4) การเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ
- 5) ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอก
- 6) ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย
- 7) การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	ผลการวิเคราะห์	
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	ผลการวิเคราะห์	
ประเด็น	N/A	มหาวิทยาลัยที่พัฒนาพันธกิจด้านการเรียนการสอนและการวิจัย บริการสังคม มหาวิทยาลัยเชิงประกอบ การจุดเริ่มต้นที่สำคัญอยู่ที่ผู้นำเปรียบเสมือน Change Agent ตั้งแต่ต้นนโยบาย เป็นการประกอบธุรกิจของมหาวิทยาลัยแต่ นำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงาน	มหาวิทยาลัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสังคมโลก อภิการบดีและผู้บริหารได้ ผู้บริหารได้ กำหนดนโยบายและแผนงานที่จะพัฒนาให้ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตลอดจน บริการสังคม	มหาวิทยาลัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสังคมโลก อภิการบดีและผู้บริหารได้ ผู้บริหารได้ กำหนดนโยบายและแผนงานที่จะพัฒนาให้ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตลอดจน บริการสังคม	มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนที่เปิดโอกาสให้แก่อาจารย์ นักศึกษาได้คิด และลงมือทำจริง ทุกคนในมหาวิทยาลัย เข้าใจและมุ่งพัฒนาทั้งการ เรียนการสอน การบริการสังคม การทำธุรกิจ การบริการสังคม การทำธุรกิจ การบริการสังคม การทำธุรกิจ การบริการสังคม	N/A	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการแล้ว มีการถ่ายทอด สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและพร้อมในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับภาคส่วนต่างๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยรับทราบและสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย	
การนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัย		มหาวิทยาลัยมีทิศทางเดียวกันเพื่อพัฒนาสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรืออาจจะเป็น มหาวิทยาลัยเชิงนวัตกรรม	มหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงาน	มหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงาน	มหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงาน	มหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงาน		

ตารางที่ 4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการ						ผลการวิเคราะห์
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
ความสามารถขององค์กร	N/A	มหาวิทยาลัยมีความสามารถเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เอื้อให้เกิดความเชื่อมโยงกิจกรรมและโครงการกับภาคส่วนต่างๆที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมใหม่	N/A	มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาและคัดเลือกคนที่มีคุณภาพเป็นผู้ประกอบการ กล้าคิด กล้าลงมือทำสิ่งใหม่ๆ ย่อมที่จะขับเคลื่อนได้ นอกจากนี้จำเป็นต้องมีระบบบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่	N/A	N/A	ความสามารถที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีระบบบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยและเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาบัณฑิตองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่
การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้	มีการจัดเรียนการสอนโดยความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม โดยได้เรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีในมหาวิทยาลัยและภาคปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรม	สร้างคนใหม่ ทักษะพิเศษ ทั้งการรู้จักและรู้จักตัวเอง มีทักษะความรู้ ผู้ประกอบการให้ประสบการณ์ที่สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม	พัฒนาการเรียนการสอน สนับสนุน และปรับโมเดลการพัฒนาให้นักศึกษาให้เป็น ผู้ที่มีความสามารถเป็นผู้ประกอบการ ทั้งในระดับปริญญา	พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โปรแกรมการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาความรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม	พัฒนารายวิชา ให้แก่นักศึกษา ทุกหลักสูตร ทุกคณะได้เลือกเรียนเพื่อพัฒนาความรู้เพื่อพัฒนาความรู้	จัดรายวิชาบังคับหรือวิชาเลือกเพื่อพัฒนาความรู้ เป็น ผู้ประกอบการ เพราะเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นจริงๆในปัจจุบันและอนาคต	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้แก่บัณฑิตนักศึกษา โดยพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ ซึ่งควรถูกกำหนดให้เป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตรและรายวิชา นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยต้องร่วมมือกับผู้มีประสบการณ์จากภาคส่วนต่างๆในการ

ตารางที่ 4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ						ผลการวิเคราะห์
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
การเตรียมความพร้อมและกระตุ้นเพื่อเป็นผู้ประกอบการ	N/A	จัดโครงการและกิจกรรมในเชิงวิชาการเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ แรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรมและเป็นผู้ประกอบการสนับสนุนการริเริ่มโดยอิสระ สนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชน การจัดหาทุน การจัดหาแหล่งเงินทุน การจัดหาบุคลากร การจัดหาสถานที่	N/A	ต่อยอดนวัตกรรมจากห้องทดลองสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ สนับสนุนให้นวัตกรรมที่มีศักยภาพในการพัฒนา เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม	การสนับสนุนการอบรมเฉพาะธุรกิจ และกระตุ้นให้ธุรกิจเกิดขึ้นผ่านการดำเนินงาน การอบรม การแข่งขัน การประกวด การแข่งขัน Hackathon การนำเสนอนวัตกรรม และแผนธุรกิจ การจับคู่ผู้ร่วมลงทุน และการจัดพื้นที่ร่วม	เสี่ยงเน้นการทำโครงการเป็นฐาน พัฒนาเป็นแผนธุรกิจ โดยจะมีอาจารย์ นักธุรกิจจริง ๆ เป็นพี่เลี้ยง และคอยให้คำแนะนำ นำให้โครงการของนักศึกษาสามารถทำได้ดีจริง	มหาวิทยาลัยจัดตั้งสนับสนุนเพื่อเตรียมความพร้อมและกระตุ้น สนับสนุน เพื่อเป็นผู้ประกอบการ หรือการประกอบธุรกิจให้แก่ นิสิต นักศึกษา ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ แรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบธุรกิจ การสนับสนุนการบ่มเพาะ และจัดตั้งธุรกิจใหม่ตั้งแต่การพัฒนาความคิด ผู้ประดิษฐ์ที่เป็นต้นแบบ ต่อยอดพัฒนา เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สร้างประโยชน์ เชิงธุรกิจได้ การอำนวยความสะดวกในด้าน เชิงกายภาพและต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านกฎหมายและ การเงิน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องจัดทรัพยากรกายภาพ อาทิ วัสดุอุปกรณ์ พื้นที่

ตารางที่ 4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	ผลการวิเคราะห์
ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักวิจัยให้ไปเรียนรู้ร่วมกับวิจั ย ก็ บภาคอุตสาหกรรมในโรงงาน	N/A	แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความร่วมมือแบบ Triple Helix ระหว่างมหาวิทยาลัยอุตสาหกรรมและรัฐบาล	แลกเปลี่ยนความรู้และบัณฑิตอาสาสมัครพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพ	N/A	มีความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมภาครัฐ ผู้มีประสบการณ์ที่ จะช่วยสนับสนุนในด้านต่างๆตามที่เขามี ศักยภาพ โดยเฉพาะการร่วมลงทุน แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีร่วมกัน	ผลการศึกษาวิเคราะห์ ร่วมทำงาน พื้นที่สำหรับพัฒนา นวัตกรรมอย่างเหมาะสม
ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักวิจัยให้ไปเรียนรู้ร่วมกับวิจั ย ก็ บภาคอุตสาหกรรมในโรงงาน	N/A	แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความร่วมมือแบบ Triple Helix ระหว่างมหาวิทยาลัยอุตสาหกรรมและรัฐบาล	แลกเปลี่ยนความรู้และบัณฑิตอาสาสมัครพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพ	N/A	มีความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมภาครัฐ ผู้มีประสบการณ์ที่ จะช่วยสนับสนุนในด้านต่างๆตามที่เขามี ศักยภาพ โดยเฉพาะการร่วมลงทุน แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีร่วมกัน	ผลการศึกษาวิเคราะห์ ร่วมทำงาน พื้นที่สำหรับพัฒนา นวัตกรรมอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการ						ผลการวิเคราะห์
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย	N/A	N/A	<p>ความสำคัญของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นที่มหาวิทยาลัยวิจัยหรือมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่ใช่แต่การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ</p> <p>มหาวิทยาลัยมีความสำคัญ เช่น ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย</p>	<p>ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยวิจัยหรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้ความสำคัญ</p> <p>มหาวิทยาลัยมีความสำคัญ เช่น ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย</p>	N/A	N/A	<p>ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยทุกประเภทในปัจจุบัน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการจัดหลักสูตรนานาชาติ การเผยแพร่ผลงานวิจัยในฐานข้อมูลต่างประเทศ การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้านต่างๆกับวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นในต่างประเทศ ล้วนแต่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้ทั้งสิ้น</p>

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัย สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ การนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัยคือการดำเนินงานที่สำคัญอย่างยิ่งที่นำไปสู่การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เมื่อผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้กำหนดและนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการแล้ว ยังมีการถ่ายทอด สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและพร้อมในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้กับภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยรับทราบและสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

สำหรับการดำเนินงานที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลนำเสนอ สรุปเป็นประเด็น

- 1) มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 2) มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย
- 3) ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัย
- 4) มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย

ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานต่างๆของมหาวิทยาลัยมีทิศทางเดียวกันเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรืออาจจะเป็นมหาวิทยาลัยเชิงนวัตกรรม ซึ่งอธิการบดีมีเป้าหมายชัดเจนตั้งแต่แรกอยู่แล้วจึงได้ประกาศเป้าหมายให้กับส่วนงานภายในและองค์กรภายนอกให้รับทราบและร่วมมือกันพัฒนานิสิตนักศึกษาและงานวิจัยนวัตกรรมที่ตอบโจทย์สังคม...” (ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2 สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

“...มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายที่จะเป็น Entrepreneurial University โดยต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสังคมโลก อธิการบดีและผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมาย นโยบายและแผนงานต่างๆที่จะพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยประเภทนี้ โดยถ่ายทอดนโยบายให้กับทุกคณะ สถาบันในมหาวิทยาลัย และเผยแพร่แนวคิดสู่ภายนอกมหาวิทยาลัยให้รับรู้และรับทราบ เชิญชวนให้ภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

ด้านความสามารถขององค์กร สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ ความสามารถที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการคือการที่มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีระบบบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ และสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยและเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาบัณฑิต องค์กรความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่

ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...ความสามารถของมหาวิทยาลัยประการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสำเร็จน่าจะอยู่ที่สภาพแวดล้อมหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เอื้อให้เกิดความเชื่อมโยงกิจกรรมและโครงการกับภาคส่วนต่างๆที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบัณฑิตและนวัตกรรมใหม่ๆ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2 สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

“...ความสามารถของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาสู่ Entrepreneurial University ได้ปัจจัยสำคัญที่สุดคือคน หากเราคัดเลือกและพัฒนาคนให้มีความเป็นผู้ประกอบการ กล้าคิด กล้าลงมือทำสิ่งใหม่ๆก็ย่อมที่จะขับเคลื่อนได้ เพราะมหาวิทยาลัยพึ่งพาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ นอกจากนี้จำเป็นต้องมีระบบบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสร้างนวัตกรรมได้...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้แก่บัณฑิตนักศึกษา โดยพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการซึ่งควรกำหนดให้เป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตรและรายวิชา นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยมีการร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อให้สามารถพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีความเป็นผู้ประกอบการที่สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้จริง

ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...สำหรับในมหาวิทยาลัยของตัวเองนั้นได้พัฒนาโครงการ Student Entrepreneurial Development ซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนการสอน สนับสนุน และปรับโมเดลการพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้ประกอบการทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 3 สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2560)

“...เรามีการพัฒนารายวิชาใหม่ขึ้นมาให้นักศึกษาทุกหลักสูตร ทุกคนได้เลือกเรียนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ฝึกความกล้าที่จะเสี่ยง โดยเน้นการทำโครงการเป็นฐานให้นักศึกษาแสดงความคิดสร้างสรรค์แล้วมาพัฒนาเป็นแผนธุรกิจ โดยจะมีอาจารย์นักธุรกิจจริงๆ เป็นพี่เลี้ยงและคอยให้คำแนะนำให้โครงการของนักศึกษาสามารถทำได้จริง...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 5 สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2560)

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ มหาวิทยาลัยจัดสิ่งสนับสนุนเพื่อเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ หรือการประกอบธุรกิจให้นักศึกษา ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ แรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบธุรกิจ การสนับสนุนการบ่มเพาะและจัดตั้งธุรกิจใหม่ตั้งแต่การพัฒนาความคิดสู่สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นต้นแบบ ต่อยอดพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สร้างประโยชน์เชิงธุรกิจได้ การอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านกฎหมายและการเงิน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องจัดทรัพยากรกายภาพ อาทิ วัสดุอุปกรณ์ พื้นที่ร่วมทำงาน พื้นที่สำหรับพัฒนานวัตกรรมอย่างเหมาะสม

ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่ตั้ง Hub ขึ้นก็เพื่อดำเนินการด้านการเตรียมความพร้อม และการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการให้กับนิสิต โดย 1) จัดโครงการและกิจกรรมในเชิงวิชาการ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ แรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรมและเป็นผู้ประกอบการ 2) สนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจใหม่ เป็นการบ่มเพาะความคิดสู่สิ่งประดิษฐ์ที่สามารถต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ จนกระทั่งออกไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยสนับสนุนทั้งการลงทุน กฎหมาย การจดทะเบียน ทรัพย์สินทางปัญญา 3) เผยแพร่นวัตกรรม (Innovation outreach) ให้กับประชาคมและสังคม ภายนอกเพื่อสร้างให้เกิด Entrepreneurial อย่างเต็มรูปแบบทั้งในมหาวิทยาลัยและสังคม และ 4) เป็นพื้นที่ร่วมทำงานของมหาวิทยาลัย เพราะใช้เป็นที่รวมตัวสร้างนวัตกรรมของนิสิตคณะต่างๆ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2 สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

“...การเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการเป็นการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีหากต้องการก้าวสู่ Entrepreneurial University โดยการให้การสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจ (Incubate) และกระตุ้นให้ธุรกิจเกิดขึ้นได้จริง (Accerelate) ผ่านการดำเนินการต่างๆ เช่น การอบรมสัมมนา การจัดค่าย Hackathons การนำเสนอนวัตกรรมและแผนธุรกิจ การจับคู่ผู้ร่วมลงทุน เป็นต้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างพัฒนาพื้นที่ร่วมทำงาน ห้องทดลองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมและยังใช้เป็นพื้นที่แสดงต้นแบบนวัตกรรมเพื่อต่อยอดการลงทุนเชิงธุรกิจในอนาคต...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 5 สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2560)

ด้านความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอก สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ มหาวิทยาลัยต้องร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อร่วมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์กับสังคม

ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...สำหรับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ก็จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความร่วมมือแบบ Triple Helix ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และรัฐบาลที่เอื้อประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 3 สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2560)

“...ปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยต้องขยายความร่วมมือและความสัมพันธ์กับภาครัฐและภาคธุรกิจมากขึ้น รับโจทย์ของเขามาช่วยกันแก้ไขเพื่อให้งานวิจัยที่ออกมาสามารถตอบสนองความต้องการและใช้พัฒนาประเทศได้จริง หากมหาวิทยาลัยยังคงดำเนินการโดยฝ่ายเดียวก็เกิดปัญหางานวิจัยขึ้นหิ้งเหมือนที่ผ่านมา...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการพบว่า ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยทุกประเภทในปัจจุบันไม่เฉพาะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการจัดหลักสูตรนานาชาติ การเผยแพร่ผลงานวิจัยในฐานข้อมูลต่างประเทศ การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้านต่างๆ กับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นๆ ในต่างประเทศ ล้วนแต่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้ทั้งสิ้น

ดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...ความเป็น International ของมหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบันก็น่าจะเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยทำกันอยู่แล้ว โดยเฉพาะกับเรื่องของการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการที่มีการเชิญผู้มีประสบการณ์จากต่างประเทศมาให้ความรู้ ให้คำแนะนำในการพัฒนาธุรกิจ รวมถึงกฎเกณฑ์ต่างๆของการประเมินคุณภาพมหาวิทยาลัยที่อิงกับมาตรฐานต่างประเทศจึงไม่เฉพาะแค่กับการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเท่านั้น...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 3 สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2560)

“...หากพูดถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวกับความเป็นสากลหรือความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยวิจัยหรือมหาวิทยาลัยประเภทอื่นในประภไทยให้ความสำคัญอยู่แล้ว ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศก็เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพศักยภาพของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิต การวิจัย การทำ MOU ต่างๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปรประเด็นสำคัญ ดังนี้ การดำเนินงานด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากการให้ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญพบว่า การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัยแต่ละแห่งในปัจจุบันมีความแตกต่างกันไปตามนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ แต่โดยหลักการจะมีการวัดและประเมินจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบตามลำดับมหาวิทยาลัยอาจจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ตัวชี้วัดสามารถกำหนดได้เป็นทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantitative) เช่น จำนวนนิสิตนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ จำนวนหลักสูตร รายวิชาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น จำนวนการจดทะเบียนคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา จำนวนธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นจากการบ่มเพาะนิสิตนักศึกษา จำนวนแรงงานที่ถูกจ้างจากธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการบ่มเพาะนิสิตนักศึกษา เป็นต้น และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Qualitative) เช่น ระดับความสำเร็จของนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาสังคม ระดับการหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางของประเทศ เป็นต้น

ดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“...การวัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็จะวัดตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจด้านต่างๆ สำหรับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือมหาวิทยาลัยเชิง

นวัตกรรมก็ควรวัดจากผลงานนวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม พัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะมี 2 ระดับ คือตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) เช่น ระดับความสำเร็จของนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาสังคม ระดับการหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางของประเทศ เป็นต้น แต่ตัวชี้วัดตามนี้วัดได้ยากกว่าตัวชี้วัดนำที่เป็นผลลัพธ์ของการทำงานของมหาวิทยาลัย ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2 สัมภาษณ์ , 3 กุมภาพันธ์ 2560)

“...ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการวัดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการก็ควรจะวัดจากผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ การนำผลงานวิจัยองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงสังคม และเศรษฐกิจ จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนานักศึกษาด้านนวัตกรรมหรือการประกอบธุรกิจที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

“...ปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่ จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจ โครงการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถพัฒนาสู่ธุรกิจ จำนวนการจดทะเบียนคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา จำนวนหลักสูตรและรายวิชาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ จำนวนเงินสนับสนุนการลงทุนในโครงการของนักศึกษา ซึ่งเป็นตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 5 สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2560)

2.3 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตารางที่ 5 คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็น	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ						ผลการวิเคราะห์	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6		
คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	สร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการคิดและสร้างสรรค์ใหม่ เสริมสร้างให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรมนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ ๆ และมีโอกาสสร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบในการแก้ไขสังคมและเศรษฐกิจในระดับโลกทั้งในและต่างประเทศและโลกนอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ	สร้างนิสิตหรือบัณฑิตที่มีคุณลักษณะในการคิดวิเคราะห์ และสร้างสรรค์ที่มีทักษะเป็นผู้ประกอบการ สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมหรือพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบในการแก้ไขสังคมและเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศและโลกนอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ	สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของโลกในปัจจุบันและอนาคตมีความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง สามารถเรียนรู้ และต่อยอดความรู้ได้เร็ว สร้างสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับชุมชน สังคม เศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค สามารถสร้างรายได้ สร้างตลาดงาน สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายได้ สร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ก้าวหน้ามาใช้เทคโนโลยี ปัญญา ความสามารถ ขยายองค์ความรู้ใหม่ๆได้	สร้างคุณค่าผ่าน การวิจัยที่สามารถ แก้ไขปัญหา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ สร้างเป็นธุรกิจ เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต และสร้างคุณค่าให้แก่เศรษฐกิจและสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงและสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ สร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบในการแก้ไขสังคมและเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศและโลกนอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ	สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นผู้นำ มีความกล้าทำ กล้าเสี่ยง สามารถนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่สามารถสร้างรายได้ สร้างตลาดงาน สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายได้ สร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ก้าวหน้ามาใช้เทคโนโลยี ปัญญา ความสามารถ ขยายองค์ความรู้ใหม่ๆได้	สร้างคนที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของโลกในปัจจุบันและอนาคตมีความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง สามารถเรียนรู้ และต่อยอดความรู้ได้เร็ว สร้างสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับชุมชน สังคม เศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศและโลกนอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสร้างบัณฑิตที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นผู้นำมีความกล้าทำ กล้าเสี่ยง สามารถนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่สามารถสร้างรายได้ สร้างตลาดงาน สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายได้ สร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ก้าวหน้ามาใช้เทคโนโลยี ปัญญา ความสามารถ ขยายองค์ความรู้ใหม่ๆได้	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของโลกในปัจจุบันและอนาคตมีความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง สามารถเรียนรู้ และต่อยอดความรู้ได้เร็ว สร้างสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับชุมชน สังคม เศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศและโลกนอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสามารถสร้างคุณค่าจากการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นผู้ประกอบการออกสู่สังคม สร้างผลงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคมหรือสามารถพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ได้ ซึ่งผลผลิตดังกล่าว ก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและโลกได้ นอกจากนี้คุณค่าที่มหาวิทยาลัยได้ส่งมอบประโยชน์และแก้ไขปัญหาให้กับสังคมภายนอกแล้ว มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ

ตั้งคำถามของผู้ให้ข้อมูล

“...มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสามารถสร้างคุณค่า โดยสร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพในการคิดและทำสิ่งใหม่ เสริมสร้างให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรม ผู้ประกอบการ ธุรกิจใหม่ และความร่วมมือใหม่ๆ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการเชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 1 สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2560)

“...คุณค่าที่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสร้าง ได้แก่ สร้างนิสิตหรือบัณฑิตที่มีคุณลักษณะใน การคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และมีทักษะผู้ประกอบการ สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ทั้งใน ศาสตร์สาขาวิชาและแบบสหสาขาวิชาที่มีความใหม่ เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน และได้รับการยอมรับ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคมได้ สำหรับนวัตกรรมที่ถูกสร้างขึ้นนั้นก็ยังมีประโยชน์ต่อการ พัฒนาเชิงเศรษฐกิจ ลดการนำเข้า เพิ่มการจ้างงาน และสามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการ ของสังคมไทยได้ เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามทิศทางนโยบายของประเทศไทยในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาสังคมโลกโดยการที่นวัตกรรมไทยสามารถขยายผลสู่การถ่ายทอด และถูก ที่ยอมรับในระดับโลก...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2 สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2560)

“...คิดว่ามหาวิทยาลัยประเภทนี้สร้างคุณค่าให้แก่สังคมโดยการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของสังคม ตอบสนองภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตที่สร้างมีคุณลักษณะของ ความเป็นผู้ประกอบการที่สังคมต้องการ สามารถสร้างคุณค่าต่อไปยังสังคมได้ การสร้างนวัตกรรมที่ สามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ สร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) ที่ตอบสนองความ ต้องการและแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม และสุดท้ายมหาวิทยาลัยก็สามารถ ทำปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างสมบูรณ์และสำเร็จ...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 3 สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2560)

“...มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสร้างคุณค่าผ่านการวิจัยต่างๆ โดยงานวิจัยที่สามารถแก้ไข ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม งานวิจัยที่สามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ สามารถสร้างเป็น ธุรกิจ สามารถสร้างเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต และสร้างความเข้มแข็งให้แก่

เศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ยังสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถในการแสวงหาโอกาสใหม่เพื่อแก้ไข ปัญหา และมีความกล้าที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 4 สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

“...หากพูดถึงคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แน่แน่นอนว่ามหาวิทยาลัยสามารถผลิต บัณฑิตที่มีความเป็นผู้ประกอบการ มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ สังคมต้องการ การที่สามารถนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่สามารถสร้าง รายได้ สร้างตลาดงาน สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และผลงานวิจัยและ นวัตกรรมนั้นถูกนำมาใช้แก้ไขปัญหา อำนวยความสะดวกให้กับองค์กร ชุมชน สังคม เหล่านี้น่าจะเป็น คุณค่าที่มหาวิทยาลัยทำได้ดี...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 5 สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2560)

“...คุณค่าที่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสร้าง เรื่องแรกคือการสร้างคนที่มีคุณภาพ ศักยภาพ ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต ไม่ว่าจะเป็นความคิดสร้างสรรค์ การ จัดการความเสี่ยง สามารถเรียนรู้และต่อยอดความรู้ได้เร็ว เรื่องที่สองคือสร้างสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยง กับชุมชน สังคม อุตสาหกรรมอื่นๆ มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยที่เป็นทฤษฎีกับการ ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถขยายองค์ความรู้ใหม่ๆได้...” (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 6 สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์บริบท แนวคิด และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการในต่างประเทศ (ส่วนที่ 1) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้าน การพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ (ส่วนที่ 2) มาวิเคราะห์และสรุปเป็นแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการสำหรับตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	
แนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม ความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างธุรกิจใหม่ พันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคม แต่เพิ่มเติมการพัฒนา นวัตกรรม การพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการพาณิชย์ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นกับมิติเศรษฐกิจและสังคมมากยิ่งขึ้น	มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ และการดำเนินการด้วยจิตวิญญาณผู้ประกอบการเป็นฐานสำคัญของวัฒนธรรมและระบบบริหารจัดการองค์กร พันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ การผลิตบัณฑิตให้มีกระบวนการทางความคิดและทักษะความเป็นผู้ประกอบการออกสู่สังคม การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม และเศรษฐกิจในระดับชาติและระดับโลก	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรม องค์กร และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย พันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเด่นในการผลิตบัณฑิตที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและการจัดตั้งธุรกิจใหม่ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับภาคส่วนต่างๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย โดยผลผลิตของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการล้วนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติจนถึงระดับโลก

ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
การนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีการนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและ/หรือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของ มุ่งสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการ ในระดับมหาวิทยาลัย และมุ่งสร้างวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยแบบผู้ประกอบการ	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงาน เพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการแล้ว มีการถ่ายทอด สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและพร้อมในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย รับทราบและสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 2. มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ 3. ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบาย และแผนงานพัฒนาสู่ประชาคมภายในมหาวิทยาลัย 4. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ นโยบายและแผนงานสู่ภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย
ความสามารถขององค์กร	มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณ การบริหารกองทุน คงยอดเงินต้น (Endowment Fund) การระดมทุนจากแหล่งทุนภายนอก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในการบริหารจัดการ คัดเลือก และพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพสูง และจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ	ความสามารถที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการคือการที่มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีระบบบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ และสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยและเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาบัณฑิต องค์กรความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 2. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการเงิน ระบบบริหารงบประมาณ กองทุน คงยอดเงินต้น (Endowment Fund) และการระดมทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 3. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย 4. มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้น

ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	
			ส่งเสริมให้เกิดการ กระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน
การจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้	มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ ความเป็นผู้ประกอบการ เป็น ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) มีการจัดหลักสูตร และ/หรือรายวิชาพื้นฐาน การ ออกแบบการเรียนการสอน และการเรียนรู้การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนา ความเป็นผู้ประกอบการของ นักศึกษา เช่น การฝึกปฏิบัติ จริงกับธุรกิจ Startup ร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ พัฒนาผู้ประกอบการ การ ประกวดแข่งขันแผนธุรกิจ จัด สัมมนาให้ความรู้ด้านประกอบ ธุรกิจ	มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนา หลักสูตร รายวิชา ปรับปรุง กระบวนการเรียนการสอนและ การเรียนรู้ที่เสริมสร้างความเป็น ผู้ประกอบการให้แก่บัณฑิต นักศึกษา โดยพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการซึ่งควรกำหนดให้ เป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การ เรียนรู้ของหลักสูตรและรายวิชา นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยต้อง ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก ภาคส่วนต่างๆในการพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนและการ เรียนรู้เพื่อให้สามารถพัฒนานิสิต นักศึกษาให้มีความเป็น ผู้ประกอบการที่สามารถ เชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีสู่ การปฏิบัติได้จริง	1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ ทักษะและกระบวนการคิด แบบผู้ประกอบการเป็น คุณลักษณะหรือผลลัพธ์การ เรียนรู้ของบัณฑิต 2. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ 3. มหาวิทยาลัยจัดการเรียน การสอนและการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ 4. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรม การเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ 5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมใน การพัฒนาหลักสูตรและการ จัดการเรียนรู้
การเตรียมความพร้อมและ การสนับสนุนเพื่อเป็น ผู้ประกอบการ	มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้ง หน่วยงานเพื่อเตรียมความ พร้อมและสนับสนุนการ พัฒนาผู้ประกอบการและ ธุรกิจใหม่ มีกระบวนการบ่ม เพาะผู้ประกอบการผ่าน โครงการและกิจกรรมต่างๆ มี การสนับสนุนทางการเงินเพื่อ เริ่มต้นธุรกิจ (Seed Funding) มีการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ทางกายภาพโดยการ จัดพื้นที่ทำงานร่วม (Coworking Space) เพื่อ กระตุ้นและต่อยอดการพัฒนา	มหาวิทยาลัยจัดสิ่งสนับสนุนเพื่อ เตรียมความพร้อมและการ สนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ หรือการประกอบธุรกิจให้แก่ นิสิตนักศึกษา ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมที่ช่วยสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ แรงบันดาลใจ ในการพัฒนานวัตกรรมและ การประกอบธุรกิจ การสนับสนุน การบ่มเพาะและจัดตั้งธุรกิจใหม่ ตั้งแต่การพัฒนาความคิดสู่ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นต้นแบบ ต่อ ยอตพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือ บริการที่สร้างประโยชน์เชิงธุรกิจ	1. มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/ กิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และแรง บันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษา ด้านการพัฒนานวัตกรรม และการประกอบการ 2. มหาวิทยาลัยสนับสนุน การบ่มเพาะและสร้างธุรกิจ ให้แก่บัณฑิตนักศึกษา 3. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและ อำนวยความสะดวกในการ พัฒนาธุรกิจใหม่ 4. มหาวิทยาลัยมีทรัพยากร กายภาพที่สนับสนุนการ

ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	
	ในเชิงพาณิชย์ และสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการ ภายใน และ ภายนอก มหาวิทยาลัย	ได้ การอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านกฎหมายและการเงิน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องจัดทรัพยากรกายภาพ อาทิ วัสดุ อุปกรณ์ พื้นที่ร่วมทำงาน พื้นที่สำหรับพัฒนานวัตกรรมอย่างเหมาะสม	พัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ 5. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย
ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดใหญ่ และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตอุตสาหกรรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อเชิงพาณิชย์ การพัฒนานวัตกรรมต่อยอดเป็นสินค้าและผลิตภัณฑ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคประชาสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นทั้งในระดับชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และโลก	มหาวิทยาลัยต้องร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานอื่นๆในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อร่วมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์กับสังคม	1. มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม 2. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ
ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยสร้างความร่วมมือในระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยและองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย มีการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจในต่างประเทศ มีการดึงดูดและจูงใจให้นักศึกษาและบุคลากรชาวต่างประเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาคต่างๆของโลก	ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยทุกประเภท ในปัจจุบัน ไม่เฉพาะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งไม่จำเป็นการจัดหลักสูตรนานาชาติ การเผยแพร่ผลงานวิจัยในฐานะข้อมูลต่างประเทศ การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้านต่างๆกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นๆในต่างประเทศ ล้วนแต่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้	1. มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือในระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ 2. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในต่างประเทศ 3. มหาวิทยาลัยเชิญชวนและจูงใจให้นิสิตนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัย 4. มหาวิทยาลัยแสวงหาและจูงใจให้อาจารย์จากต่างประเทศเข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย 5. มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ

ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	
การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยมีการวัดผลกระทบในเชิงปริมาณ (Quantity) เป็นส่วนใหญ่ มากกว่าการวัดผลในเชิงคุณภาพ (Quality) เช่น จำนวนธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) จำนวนตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) จำนวนผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีการถ่ายทอด จำนวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา รางวัลที่ได้รับการยกย่องในฐานะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวนทุนสนับสนุนการศึกษา และวิจัย จำนวนรางวัลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการ เป็นต้น	การวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัยแต่ละแห่งในปัจจุบันมีความแตกต่างกันไปตามนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ แต่โดยหลักการจะมีการวัดและประเมินจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบตามลำดับ มหาวิทยาลัยอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ตัวชี้วัดสามารถกำหนดได้เป็นทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantitative) เช่น จำนวนนิสิตนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ จำนวนหลักสูตร รายวิชา เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น จำนวนการจดทะเบียนคุ้มครองสิทธิ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา จำนวนธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นจากการบ่มเพาะนิสิตนักศึกษา จำนวนแรงงานที่ถูกจ้างจากธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการบ่มเพาะนิสิตนักศึกษา เป็นต้น และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Qualitative) เช่น ระดับความสำเร็จของนวัตกรรม ในการแก้ไขปัญหาสังคม ระดับการหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางของประเทศ เป็นต้น	1. มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลกระทบของการนำองค์กรไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 2. มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและหรือผลลัพธ์จากพันธกิจต่างๆ ที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมุ่งสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย และ สังคมภายนอก ได้แก่ การพัฒนาการบัณฑิตให้มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การพัฒนาระบบวิจัยที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าเชิงวิชาการ เชิงพาณิชย์ และสร้าง	มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสร้างคุณค่าจากการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นผู้ประกอบการออกสู่สังคม สร้างงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคมหรือพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์และ	1. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติของภาคส่วนอื่นๆ ภายนอก ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้

ตารางที่ 6 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	
	<p>ผลกระทบต่อสังคม การสนับสนุนและเตรียมความพร้อม ในการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ ส่งเสริมความร่วมมือทางกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรภายนอก และพัฒนาระบบบริหารจัดการ ระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก ภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอาจให้ความสำคัญกับทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมร่วมด้วย</p>	<p>ผลกระทบในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและโลก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาดำเนินพันธกิจต่างๆที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>ใหม่และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่นที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง</p> <p>3. สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้</p> <p>4. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p> <p>5. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก การนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก</p>

จากตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้ดังนี้

1. แนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย พันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเด่นในการผลิตบัณฑิตที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและการจัดตั้งธุรกิจใหม่ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมุ่งสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติจนถึงระดับโลก

2. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

- 1) มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 2) มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย
- 3) ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัย
- 4) มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย

ด้านความสามารถขององค์กร

- 1) มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น ความรู้ในเชิงลึกและกว้างของศาสตร์สาขาวิชา และเชิงบูรณาการระหว่างศาสตร์สาขาวิชา กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2) มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการเงิน ระบบบริหารงบประมาณ กองทุน และการระดมทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

3) มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ

4) มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

1) มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต

2) มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ

3) มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ

4) มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ

5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

1) มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแรงบันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษาด้านการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น การสัมมนา อบรม ค่าใช้จ่ายประกวด แข่งขัน เป็นต้น

2) มหาวิทยาลัยสนับสนุนการบ่มเพาะและสร้างธุรกิจให้แก่ นิสิตนักศึกษา เพื่อแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง สร้างต้นแบบของนวัตกรรม พัฒนาต้นแบบสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ และขยายสู่เชิงธุรกิจ

3) มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น การคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและเงินสนับสนุน เป็นต้น

4) มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) Fab Lab Maker Space และมีวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม

5) มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร ประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

1) มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม

2) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

1) มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือในระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา และการวิจัย

2) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ

3) มหาวิทยาลัยเชิญชวนและจูงใจให้นิสิตนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัย

4) มหาวิทยาลัยแสวงหาและจูงใจให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาหรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจจากต่างประเทศเข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย

5) มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

- 1) มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลกระทบของการนำองค์กรสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 2) มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์จากพันธกิจด้านการวิจัย ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการและจัดตั้งธุรกิจใหม่ ด้านความร่วมมือกับภาครัฐกิจและหน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และด้านกิจกรรมความร่วมมือระดับนานาชาติทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

- 1) มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติของภาคส่วนอื่นๆภายนอก ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่นที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง
- 3) สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจเป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้
- 4) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- 5) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย พันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

โดยมีจุดเด่นในการผลิตบัณฑิตที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและการจัดตั้งธุรกิจใหม่ ด้ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมุ่งสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อ การแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติจนถึงระดับโลก

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

 <p>นำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	 <p>พัฒนาความสามารถขององค์กร</p>	 <p>จัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ของผู้ประกอบการ</p>	 <p>เตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ</p>
 <p>มีความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ ภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p>	 <p>มุ่งความเป็นนานาชาติเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	 <p>มีการวัดผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	

คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

- มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐและภาคสังคม ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีทักษะการ คิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่นที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง
- สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้
- มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การ ด้ายทอดและนำไปใช้แก้ไข้ปัญหาในระดับโลก

ภาพที่ 12 สรุปแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในตอนี่ 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) แบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และ 3) ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวน 209 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเด็น	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 209)	ร้อยละ (100)
1. สถานภาพ	คณบดี/ผู้อำนวยการ	31	14.84
	รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ	168	80.38
	อื่นๆ (หัวหน้าภาควิชา, หัวหน้าสาขาวิชา)	10	4.78
2. เพศ	ชาย	114	54.55
	หญิง	95	45.45

ตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ประเด็น	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 209)	ร้อยละ (100)
3. อายุการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	13	6.22
	5 - 10 ปี	33	15.79
	11 - 20 ปี	54	25.84
	มากกว่า 20 ปี	109	52.15
4. วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท	31	14.83
	ปริญญาเอก	173	82.78
	วุฒิปัตรวิชาชีพ	3	1.44
	ประกาศนียบัตรหลังปริญญาเอก	2	0.95
5. กลุ่มสาขาวิชา	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	46	22.01
	วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	79	37.80
	สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	84	40.19
6. มหาวิทยาลัยวิจัยที่สังกัด	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	21	10.05
	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	24	11.48
	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	22	10.53
	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	22	10.53
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	26	12.44
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	20	9.57
	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	22	10.53
	มหาวิทยาลัยมหิดล	26	12.44
	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	26	12.44

จากตารางที่ 7 สามารถสรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นตัวอย่างวิจัย จำนวน 209 คน มีสถานภาพเป็นผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานส่วนใหญ่ในตำแหน่งรองคณบดี/รองผู้อำนวยการ (ร้อยละ 80.38) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 54.55) มีอายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมากกว่า 20 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 52.15) วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 82.78) สังกัดคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 40.19 และ ร้อยละ 37.80 ตามลำดับ) เมื่อจำแนกตามมหาวิทยาลัยที่สังกัด พบว่า ตัวอย่างวิจัยส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ร้อยละ 12.44)

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากการสอบถามความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวน 209 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
1. ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย								
1.1 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย	3.19	0.92	ปานกลาง	4.07	0.89	มาก	0.28	3
1.2 มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	3.49	0.89	ปานกลาง	4.25	0.80	มาก	0.22	4
1.3 ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.11	1.00	ปานกลาง	4.09	0.89	มาก	0.31	2

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	PNI modified	ลำดับความสำคัญ	
1.4 มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	2.98	1.00	ปานกลาง	4.08	0.90	มาก	0.37	1	
รวม	3.19		ปานกลาง	4.14		มาก	0.30	8	
2. ด้านความสามารถขององค์กร									
2.1 มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	3.16	0.93	ปานกลาง	4.15	0.91	มาก	0.31	3	
2.2 มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบลงทุน และจัดตั้งกองทุน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	3.13	0.94	ปานกลาง	4.22	0.88	มาก	0.35	2	
2.3 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.13	0.82	ปานกลาง	4.29	0.79	มาก	0.37	1	
2.4 มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนกรพัฒนามัธยมศึกษา และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน	3.16	0.72	ปานกลาง	4.25	0.80	มาก	0.35	2	
รวม	3.14		ปานกลาง	4.23		มาก	0.35*	3	
3. ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ									
3.1 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต	3.02	1.05	ปานกลาง	4.15	0.94	มาก	0.37	4	
3.2 มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ	3.04	1.01	ปานกลาง	4.15	0.90	มาก	0.36	5	
3.3 มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ	3.00	0.95	ปานกลาง	4.15	0.85	มาก	0.39	2	
3.4 มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ	2.97	0.85	ปานกลาง	4.11	0.84	มาก	0.38	3	

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	PNI modified	ลำดับความสำคัญ
3.5 ภาควิชาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	2.97	0.97	ปานกลาง	4.18	0.89	มาก	0.41	1
รวม	3.00		ปานกลาง	4.15		มาก	0.38*	2
4. ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ								
4.1 มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และแรงบันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษาในการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบกิจการ เช่น การสัมมนาอบรม ค่าย ประกวด แข่งขัน เป็นต้น	3.21	0.95	ปานกลาง	4.17	0.79	มาก	0.30	6
4.2 มหาวิทยาลัยสนับสนุนการบ่มเพาะและสร้างธุรกิจให้แก่ นิสิตนักศึกษา เพื่อแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง สร้างต้นแบบของนวัตกรรม พัฒนาด้านแบบสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ และขยายสู่เชิงธุรกิจ	3.18	0.95	ปานกลาง	4.19	0.86	มาก	0.32	5
4.3 มหาวิทยาลัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ	2.87	0.98	ปานกลาง	4.08	0.85	มาก	0.42	1
4.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านการคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา	3.61	1.00	มาก	4.39	0.72	มาก	0.22	7
4.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ	3.00	1.06	ปานกลาง	4.09	0.98	มาก	0.36	4
4.6 มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐกรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาด้านงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม	2.98	0.89	ปานกลาง	4.20	0.88	มาก	0.41	2
4.7 มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร ประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ	3.03	0.97	ปานกลาง	4.19	0.90	มาก	0.38	3

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	PNI modified	ลำดับความสำคัญ	
รวม	3.13		ปานกลาง	4.19		มาก	0.34	5	
5. ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้									
5.1	มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยและสังคม	3.29	0.86	ปานกลาง	4.32	0.84	มาก	0.31	4
5.2	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม	3.33	0.89	ปานกลาง	4.40	0.77	มาก	0.32	3
5.3	มหาวิทยาลัยบูรณาการกิจกรรมการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม	3.25	0.93	ปานกลาง	4.39	0.74	มาก	0.35	2
5.4	ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม	2.90	0.90	ปานกลาง	4.14	0.82	มาก	0.43	1
รวม	3.19		ปานกลาง	4.31		มาก	0.35*	3	
6. ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย									
6.1	มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นนานาชาติเป็นส่วนสำคัญของทุกการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.60	0.97	มาก	4.32	0.81	มาก	0.20	4
6.2	มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ	3.88	0.87	มาก	4.57	0.62	มากที่สุด	0.18	5
6.3	มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ	3.28	0.88	ปานกลาง	4.31	0.82	มาก	0.31	3
6.4	มหาวิทยาลัยแสวงหาและจงใจให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาหรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจจากต่างประเทศเข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย	3.04	0.98	ปานกลาง	4.21	0.89	มาก	0.38	2

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	PNI modified	ลำดับความสำคัญ
6.5 มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง	1.77	1.02	น้อย	3.15	1.34	ปานกลาง	0.78	1
รวม	3.11		ปานกลาง	4.11		มาก	0.32	7
7. ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ								
7.1 มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย เช่น รางวัลที่ได้รับการยกย่องในฐานะมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ความสำเร็จของนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาสังคม การหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางของประเทศ เป็นต้น	2.59	1.08	ปานกลาง	3.79	1.02	มาก	0.47	2
7.2 มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น เงินทุนสนับสนุนการศึกษาและวิจัยของมหาวิทยาลัย โครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้ประกอบการ	2.74	1.06	ปานกลาง	3.98	0.95	มาก	0.45	4
7.3 มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ เช่น โครงการ/กิจกรรมพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการแก่นิสิตนักศึกษา หลักสูตรเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ รายวิชาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	2.67	1.01	ปานกลาง	3.97	0.93	มาก	0.49	1
7.4 มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ เช่น การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การจัดตั้งธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นจากการบ่มเพาะนิสิตนักศึกษา จำนวนแรงงานที่ถูกจ้างจากธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการบ่มเพาะนิสิตนักศึกษา	2.77	1.02	ปานกลาง	4.04	0.93	มาก	0.46	3
7.5 มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความร่วมมือกับภาคธุรกิจภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เช่น การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจากการความร่วมมือ จำนวนผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีการถ่ายทอดไปสู่ภาคธุรกิจ	2.98	0.98	ปานกลาง	4.12	0.85	มาก	0.39	6

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	\bar{X}	S.D.	แปลค่า	PNI modified	ลำดับ ความสำคัญ
7.6 มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติ ที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้าน (MOU) กับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นๆในต่างประเทศ การขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังภูมิภาคต่างๆของโลก	2.61	1.12	ปานกลาง	3.75	1.13	มาก	0.44	5
รวม	2.73		ปานกลาง	3.94		มาก	0.44*	1
8. ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย								
8.1 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคสังคม ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	3.27	0.94	ปานกลาง	4.35	0.83	มากที่สุด	0.33	3
8.2 สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่นที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง	3.24	0.91	ปานกลาง	4.44	0.76	มาก	0.37	1
8.3 สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้างและ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้	3.43	0.81	ปานกลาง	4.46	0.71	มาก	0.30	4
8.4 มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	3.51	0.82	มาก	4.50	0.71	มากที่สุด	0.28	5
8.5 มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก	3.13	1.08	ปานกลาง	4.26	0.89	มาก	0.36	2
รวม	3.31		ปานกลาง	4.4		มาก	0.33	6
ภาพรวมทุกด้าน	3.1		ปานกลาง	4.18		มาก	0.35	

* ความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.1$) โดยด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.31$) รองลงมาคือด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย และด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ($\bar{X} = 3.19$) ส่วนด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.73$)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) โดยด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ($\bar{X} = 4.31$) ส่วนด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.94$)

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รายด้านของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.19$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.98$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมา คือ ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.09$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือ มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.08$)

ด้านความสามารถขององค์กร

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มี 2 ประเด็น คือ มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และมหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน ($\bar{X} = 3.16$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มี 2 ประเด็น คือ มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบลงทุน และจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ และมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.13$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศหรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน ($\bar{X} = 4.25$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ($\bar{X} = 4.15$)

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 3.04$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต ($\bar{X} = 3.02$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มี 2 ประเด็น คือ มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 2.97$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 4.18$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และ

ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 4.11$)

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการคุ้มครอง สิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา ($\bar{X} = 3.61$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และแรงบันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษาในการพัฒนา นวัตกรรมและการประกอบกิจการ ($\bar{X} = 3.21$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัย สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ ($\bar{X} = 2.90$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการคุ้มครอง สิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุน การพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้อง ประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับ มาก คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงิน สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ ($\bar{X} = 4.08$)

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกัน พัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัย ร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อ มหาวิทยาลัยและสังคม ($\bar{X} = 3.29$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ($\bar{X} = 2.90$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และ

นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยบูรณาการกิจกรรมการวิจัย และการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.32$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.14$)

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นนานาชาติเป็นส่วนสำคัญของทุกการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.60$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง ($\bar{X} = 1.77$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นนานาชาติเป็นส่วนสำคัญของทุกการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.32$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง ($\bar{X} = 3.15$)

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ($\bar{X} = 2.98$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 2.77$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.59$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิง

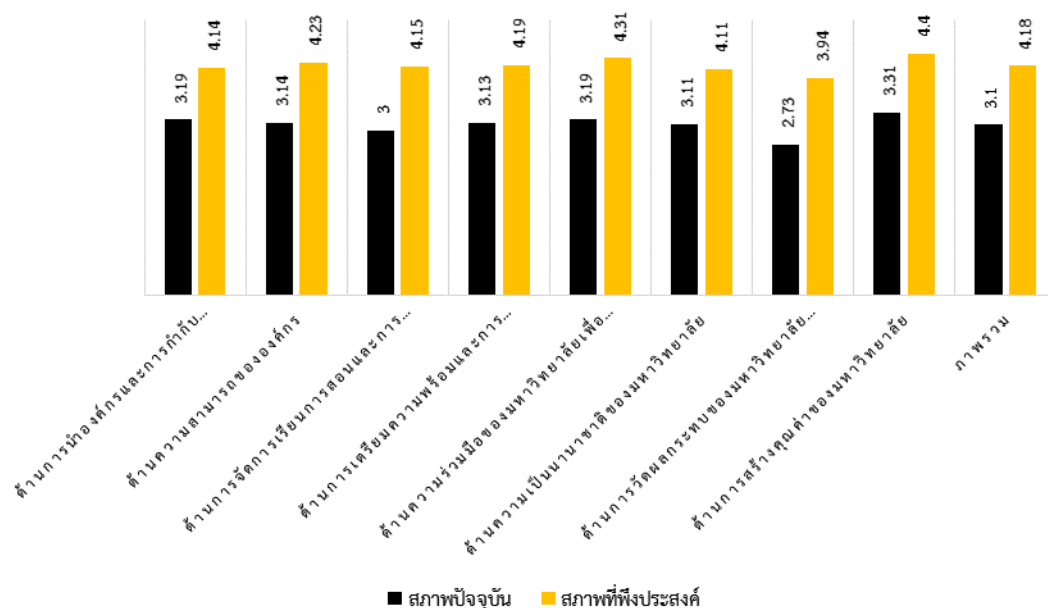
ประกอบการ ($\bar{X} = 3.98$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือ มหาวิทยาลัย มีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ($\bar{X} = 3.75$)

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือ สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้ ($\bar{X} = 3.43$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก ($\bar{X} = 3.13$)

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมาคือ สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้ ($\bar{X} = 4.46$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก ($\bar{X} = 4.26$)

โดยภาพรวมของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แสดงได้ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากการสอบถามความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวน 209 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) โดยทำการเปรียบเทียบแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และคำนวณค่าดัชนี $PNI_{modified}$ โดยใช้สูตร $PNI_{modified} = (I-D)/D$

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความต้องการจำเป็นในแต่ละด้าน โดยผู้วิจัยใช้การเปรียบเทียบค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่มีค่าน้อยกว่า ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่มีค่าเท่ากับหรือมากกว่าค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยของความต้องการจำเป็นในภาพรวมและในแต่ละด้าน เป็นค่าที่แสดงถึงมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา

จากตารางที่ 8 พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าระหว่าง 0.30 – 0.44 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น มหาวิทยาลัยวิจัยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาใน 4 ด้านจาก 8 ด้าน เรียงลำดับ

จากมากไปน้อย คือ ลำดับที่ 1 ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.44$ ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.38$ และลำดับที่ 3 มี 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถขององค์กรและด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มีค่า $PNI_{modified} = 0.35$ โดยเมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากมากไปหาน้อยตามรายด้านแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าระหว่าง 0.39 – 0.49 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 5 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.49$ มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย มีค่า $PNI_{modified} = 0.47$ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.46$ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ $PNI_{modified} = 0.45$ และมหาวิทยาลัยมีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ $PNI_{modified} = 0.44$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.44

ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการมีค่าระหว่าง 0.36 – 0.41 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.41$ มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.39$ และมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{modified} = 0.38$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.38

ลำดับที่ 3 มี 2 ด้าน คือ

ด้านความสามารถขององค์กร เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความสามารถขององค์กรมีค่าระหว่าง 0.31 – 0.37 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่า

$PNI_{\text{modified}} = 0.37$ มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบประมาณ และจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ และมหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความสามารถขององค์กรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.35

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มีค่าระหว่าง 0.31 – 0.43 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 2 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.43$ และมหาวิทยาลัยบูรณาการกิจกรรมการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.35

ลำดับที่ 5 ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการมีค่าระหว่าง 0.22 – 0.42 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 4 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเงินลงทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.42$ มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.41$ มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร ประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ และมหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประกอบการธุรกิจ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.34

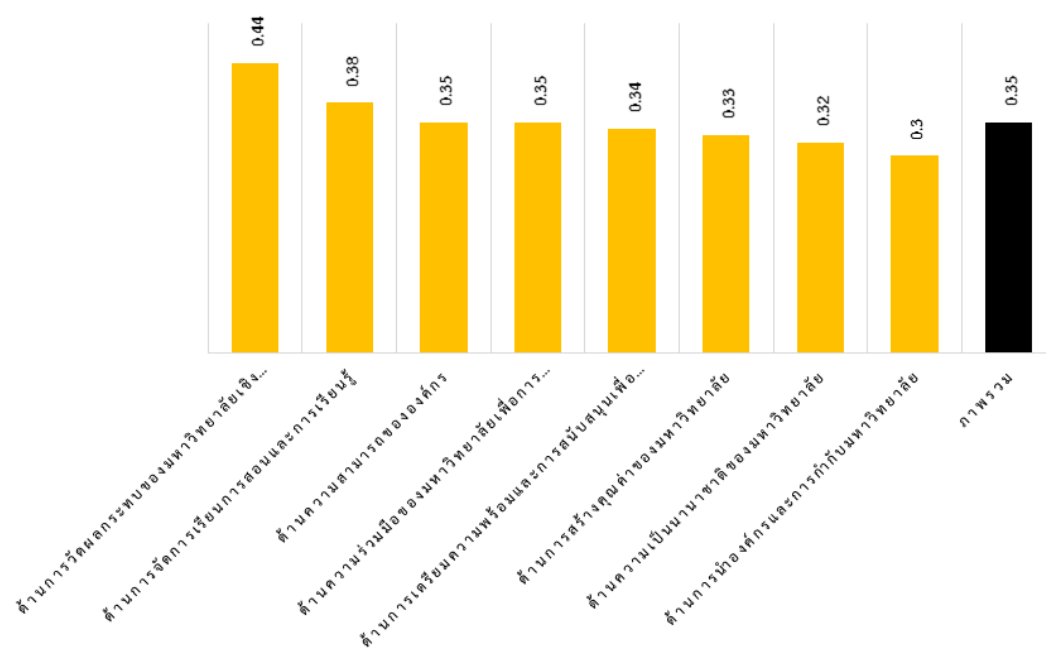
ลำดับที่ 6 ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าระหว่าง 0.28 – 0.37 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

ในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ และมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคสังคม ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ โดยดัชนีนี้ความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.33

ลำดับที่ 7 ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยมีค่าระหว่าง 0.18 – 0.78 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 2 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.78$ และมหาวิทยาลัยแสวงหาและจูงใจให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาหรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนารัฐกิจจากต่างประเทศ เข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.32

ลำดับที่ 8 ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยมีค่าระหว่าง 0.22 – 0.37 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ และฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยมีค่าในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.30

โดยภาพรวมของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แสดงได้ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลแทนของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 9 และ 10 ดังนี้



ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจิตรสุนทรมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจิตร

ประเด็น	มหาวิทยาลัยวิจิตร						ผลการวิเคราะห์
	จุดหลัก	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. ธรรมศาสตร์	
<p>ด้านการก่อสร้างและสถาปัตยกรรม</p> <p>1. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสิ่งปลูกสร้าง</p> <p>2. มีควมหลากหลายทางสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีนโยบายที่มุ่งเน้นนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบเชิงสังคม</p> <p>4. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่สร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>5. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง</p> <p>2. มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ</p> <p>3. ใช้กลไกของงานวิจัยในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>4. มีหลายวิทยาเขต</p> <p>5. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายทางวิชาการและการวิจัย</p> <p>2. นักศึกษาและบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์สูง</p> <p>3. ใช้กลไกของงานวิจัยในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>4. มีหลายวิทยาเขต</p> <p>5. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. มีความหลากหลายทางวิชาการและการวิจัย</p> <p>2. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>3. เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม</p> <p>4. วิจัยที่มุ่งเน้นเชิงพาณิชย์</p> <p>5. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน</p> <p>2. มีค่านิยมที่ชัดเจน</p> <p>3. เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม</p> <p>4. วิจัยที่มุ่งเน้นเชิงพาณิชย์</p> <p>5. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน</p> <p>2. มีค่านิยมที่ชัดเจน</p> <p>3. เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม</p> <p>4. วิจัยที่มุ่งเน้นเชิงพาณิชย์</p> <p>5. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6. วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. มีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน</p> <p>2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมระบบนิเวศนวัตกรรม</p> <p>3. มีการถ่ายทอดสื่อนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันกับมหาวิทยาลัย</p> <p>4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นเชิงพาณิชย์</p> <p>5. มหาวิทยาลัยและคณะผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย</p> <p>6. มหาวิทยาลัยเชิงพาณิชย์</p> <p>7. มหาวิทยาลัยเชิงพาณิชย์</p> <p>8. มหาวิทยาลัยเชิงพาณิชย์</p> <p>9. มหาวิทยาลัยเชิงพาณิชย์</p> <p>10. มหาวิทยาลัยเชิงพาณิชย์</p>	

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจิตรสุนทรมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจิตร (ต่อ)

ประเด็น	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์	ม. มหิดล	ม. สงขลานครินทร์	ผลการวิเคราะห์	
<p>ด้านความสัมพันธ์ขององค์กร</p> <p>1. มีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ ภายภาคของ มหาวิทยาลัยใน และเครือข่ายของ มหาวิทยาลัยใน</p> <p>2. มีความสัมพันธ์กับ การสนับสนุนทางการเงิน</p> <p>3. มีทิศทางที่สอดคล้องกัน</p> <p>4. มหาวิทยาลัยอยู่ ใกล้เคียงกับภาค การบริการ</p>	N/A	<p>1. นักศึกษาส่วนใหญ่ มี ค ว ม ก ล ้า เนื่องจากนักศึกษา ส่วนใหญ่ที่อยู่อาศัย อยู่ในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ความพร้อมของ ทรัพยากรบุคคล และ งบประมาณของ มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. มีบุคลากรที่มี ศักยภาพและความ เชี่ยวชาญด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>2. มีการลงทุนด้าน ทรัพยากรบุคคล และ งบประมาณของ มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ได้รับสนับสนุน งบประมาณในการ พัฒนาวิสาหกิจ และ ธุรกิจในด้าน</p> <p>2. มี การ พัฒนา และ งบประมาณสนับสนุน</p> <p>3. มีทีมผู้บริหาร ที่มีความเชี่ยวชาญ และ ทุ่มเทในการ พัฒนาวิสาหกิจ</p> <p>4. มี นักศึกษาที่มี ความสามารถสูง</p>	<p>1. มีทุนสนับสนุน งานวิจัยและพัฒนา วิจัยด้าน การเงิน</p> <p>2. มี วิทยากร และ อบรม จาก หน่วยงาน ภายนอก</p> <p>3. มี วิทยากร และ อบรม จาก หน่วยงาน ภายนอก</p> <p>4. มี นักศึกษาที่มี ความสามารถสูง</p>	<p>1. มี ทุนสนับสนุน งานวิจัยและพัฒนา วิจัยด้าน การเงิน</p> <p>2. มี วิทยากร และ อบรม จาก หน่วยงาน ภายนอก</p> <p>3. มี นักศึกษาที่มี ความสามารถสูง</p>	<p>1. มี ทุนสนับสนุน งานวิจัยและพัฒนา วิจัยด้าน การเงิน</p> <p>2. มี วิทยากร และ อบรม จาก หน่วยงาน ภายนอก</p> <p>3. มี นักศึกษาที่มี ความสามารถสูง</p>	<p>1. มีบุคลากรที่มี ศักยภาพและความ เชี่ยวชาญด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>2. มีการลงทุนด้าน ทรัพยากรบุคคล และ งบประมาณของ มหาวิทยาลัย</p> <p>3. มี ทีมผู้บริหาร ที่มีความเชี่ยวชาญ และ ทุ่มเทในการ พัฒนาวิสาหกิจ</p> <p>4. มี นักศึกษาที่มี ความสามารถสูง</p>	<p>6. นำยุทธศาสตร์ชาติและ แผนประเทศไทย 4.0 มาใช้ เป็นกรอบกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน</p> <p>7. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ดี</p> <p>8. ขาดความพร้อมเรื่อง สิ่ง ประสิทธิภาพ (ความดี 3)</p> <p>9. ขาดความพร้อมเรื่อง สิ่ง ประสิทธิภาพ (ความดี 3)</p> <p>10. ขาดความพร้อมเรื่อง สิ่ง ประสิทธิภาพ (ความดี 3)</p>



ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจิตรสุนทรมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจิตรสุนทร (ต่อ)

ประเด็น	มหาวิทยาลัยวิจิตรสุนทร								ผลการวิเคราะห์	
	จุฬาลงกรณ์	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. ธรรมศาสตร์	ม. มทิดล	ม. สงขลานครินทร์		
ด้านการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคณาจารย์	มีการจัดหลักสูตรรายวิชาทั่วไปรายวิชาเฉพาะสาขาและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยพัฒนาความเป็นมืออาชีพ	1. จัดรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเลือกเพื่อเสริมสร้างคณาจารย์ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ	1. การเรียนการสอนโดยภาพรวมยังคงอยู่ในรูปแบบเดิม ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	1. มีรายวิชาและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและประกอบอาชีพ	1. มีระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัยและมีความเป็นนานาชาติ	มีหลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการที่ทันสมัยและมีความเป็นนานาชาติ	จัดหลักสูตรรายวิชา การสอนที่สร้างความเป็นมืออาชีพประกอบการและธุรกิจได้ไม่	มีการจัดรายวิชา Entrepreneurship เป็นวิชาศึกษาทั่วไปแก่นักศึกษา	1. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตรรายวิชาพื้นฐานและวิชาเลือกที่มีผลดีต่อให้เกิดการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ	7. รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและมีความต่อเนื่อง
ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	1. อาคารเรียนและที่พักอาศัย	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ด้านบุคลากร	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	1. คณาจารย์	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ด้านบริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	1. บริการ	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ด้านวิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	1. วิชาการ	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ด้านสังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	1. สังคม	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ด้านสิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	1. สิ่งแวดล้อม	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ด้านอื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	1. อื่นๆ	8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่ออาคารตึกตึกบุคลากรและคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย (ต่อ)

ประเด็น	มหาวิทยาลัยวิจัย							ผลการวิเคราะห์
	จุดหลางกลม	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์	
<p>ด้านการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ใช้ประกอบการ</p> <p>1. มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบกิจกรรมและการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ คือ CU Innovation Hub</p> <p>2. มีกระบวนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมตั้งแต่การให้ความรู้ การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การส่งเสริมนวัตกรรม การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจ</p> <p>3. การส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจ</p> <p>4. ในระดับคณะมีการถ่ายทอดไปยังมหาวิทยาลัย</p> <p>5. สมาคมนิสิตเก่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนและให้คำแนะนํากับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start-up) ที่มีนวัตกรรมโดดเด่น</p>	<p>1. มีอุทยานวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. พัฒนาศูนย์รวม (Co-working Space) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</p> <p>3. มีการปรับปรุงศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>4. มีการพัฒนาและธุรกิจ</p> <p>5. มีการปรับปรุงศูนย์บริการลูกค้า</p>	<p>1. มีโครงการ Hatch ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและสนับสนุนการพัฒนายุทธศาสตร์ของนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์</p> <p>2. พัฒนาศูนย์รวม (Co-working Space) ตามคณะและสำนักวิชา</p> <p>3. มีการปรับปรุงมหาวิทยาลัย</p> <p>4. จัดโครงการ Social Camp เพื่อให้นักศึกษาได้ทำงานเพื่อตอบโจทย์ปัญหาสังคม</p> <p>5. มหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์เพื่อการพัฒนาและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย</p> <p>6. จัดตั้งบริษัทนวัตกรรม (Holding Company) เพื่อเป็นช่องทางในการเกิดธุรกิจของมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. มีโครงการ Hatch ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและสนับสนุนการพัฒนายุทธศาสตร์ของนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์</p> <p>2. พัฒนาศูนย์รวม (Co-working Space) ตามคณะและสำนักวิชา</p> <p>3. มีการปรับปรุงมหาวิทยาลัย</p> <p>4. จัดโครงการ Social Camp เพื่อให้นักศึกษาได้ทำงานเพื่อตอบโจทย์ปัญหาสังคม</p> <p>5. มหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์เพื่อการพัฒนาและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย</p> <p>6. จัดตั้งบริษัทนวัตกรรม (Holding Company) เพื่อเป็นช่องทางในการเกิดธุรกิจของมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. มีนักกลางที่จัดการงานด้านการพัฒนาธุรกิจและธุรกิจเกิดใหม่กับมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก</p> <p>2. จัดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ดูแลหรือบริหารจัดการในเรื่องนี้ทำให้จุดอ่อนระหว่างมีส่วนร่วมถึงหลาย</p> <p>3. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>4. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>5. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p>	<p>1. จัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาความร่วมมือกับภาคเอกชน</p> <p>2. จัดตั้งศูนย์รวม (Co-working Space) ตามคณะและสำนักวิชา</p> <p>3. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>4. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>5. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p>	<p>1. มีนักกลางที่จัดการงานด้านการพัฒนาธุรกิจและธุรกิจเกิดใหม่กับมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก</p> <p>2. จัดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ดูแลหรือบริหารจัดการในเรื่องนี้ทำให้จุดอ่อนระหว่างมีส่วนร่วมถึงหลาย</p> <p>3. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>4. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>5. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า</p>	<p>1. มีอุทยานวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. พัฒนาศูนย์รวม (Co-working Space) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</p> <p>3. มีการปรับปรุงศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>4. มีการพัฒนาและธุรกิจ</p> <p>5. มีการปรับปรุงศูนย์บริการลูกค้า</p>	<p>1. มีอุทยานวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. พัฒนาศูนย์รวม (Co-working Space) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</p> <p>3. มีการปรับปรุงศูนย์บริการลูกค้า</p> <p>4. มีการพัฒนาและธุรกิจ</p> <p>5. มีการปรับปรุงศูนย์บริการลูกค้า</p>

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย (ต่อ)

ประเด็น ของมหาวิทยาลัย แลกเปลี่ยนองค์ ความรู้	มหาวิทยาลัยวิจัย							ผลการวิเคราะห์
	จุฬาลงกรณ์	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์	
<p>1. ความเชื่อมโยงระหว่างคณะและสาขาวิชาต่าง ๆ ในการร่วมสร้างคุณค่าให้สังคมเพิ่มขึ้น</p> <p>2. รัฐบาลให้การสนับสนุนนโยบายด้านการพัฒนา นวัตกรรม เพื่อไปสู่ด้านงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ</p> <p>3. หน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจเข้ามาเป็นพันธมิตรในการพัฒนา</p> <p>4. การส่งเสริม มหาวิทยาลัย</p> <p>5. การส่งเสริม มหาวิทยาลัย</p> <p>6. การส่งเสริม มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. มีการส่งเสริม การถ่ายทอดเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอกผ่านโครงการ Talent Mobility</p> <p>2. กระตุ้นการนำทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ร่วมกับภาครัฐและเอกชน</p> <p>3. รัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ</p> <p>4. การส่งเสริม มหาวิทยาลัย</p> <p>5. การส่งเสริม มหาวิทยาลัย</p> <p>6. การส่งเสริม มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. มีการทำงานกับภาคเอกชนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. มีความร่วมมือในรูปแบบความร่วมมือภาครัฐ-ภาคเอกชน (Public Private Partnership: PPP) ในโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ</p> <p>3. มีการสนับสนุนหลายด้านจากภาครัฐ ทั้งด้านการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไปใช้</p> <p>4. เข้าร่วมโครงการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innovation) เพื่อเพิ่มมูลค่าและแปรรูปอุตสาหกรรม การเกษตรของประเทศไทย</p> <p>5. การสนับสนุนจากพันธมิตรด้านอาหารและเกษตรกรรมจากภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม</p> <p>6. ภาคอุตสาหกรรมเข้ามาเป็นพันธมิตรในการพัฒนาการวิจัย และนวัตกรรมด้านโครงการ Brother Hood</p>	<p>1. ได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือและทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p> <p>4. มีการทำงานร่วมกับภาครัฐ เอกชน ชุมชนเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน</p> <p>5. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p>	<p>1. มีความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือและทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p> <p>4. มีการทำงานร่วมกับภาครัฐ เอกชน ชุมชนเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน</p> <p>5. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p>	<p>1. มีความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือและทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p> <p>4. มีการทำงานร่วมกับภาครัฐ เอกชน ชุมชนเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน</p> <p>5. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p>	<p>1. มีความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือและทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p> <p>4. มีการทำงานร่วมกับภาครัฐ เอกชน ชุมชนเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน</p> <p>5. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p>	<p>1. มีความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือและทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p> <p>4. มีการทำงานร่วมกับภาครัฐ เอกชน ชุมชนเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน</p> <p>5. มีการแข่งขันมากเพิ่มขึ้น</p>	<p>1. หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการ Talent Mobility เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p> <p>2. มหาวิทยาลัยให้ทุนวิจัยแก่อาจารย์และนักวิจัย</p> <p>3. ร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการ Talent Mobility เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p> <p>4. ยังขาดการสร้างความร่วมมือกันระหว่างภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และสาขาวิชาต่าง ๆ เชิงบูรณาการเพื่อสร้างคุณค่าใหม่</p> <p>5. มหาวิทยาลัยวิจัยยังคงแข่งขันกันเองในการผลิตบัณฑิตและการวิจัย ทำให้มีความร่วมมือกันน้อย</p> <p>6. ขาดโอกาสสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเนื่องจากพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมีปัญหาความไม่สงบ</p>

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย (ต่อ)

ประเด็น	มหาวิทยาลัยวิจัย							ผลการวิเคราะห์	
	จุฬาลงกรณ์	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์		ม. มทิล
ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าต่อสังคมไทยและสังคมโลก	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	สิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเริ่มมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนน้อยที่มีการกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าต่อสังคมไทยและสังคมโลก
ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมีนโยบายเน้นการเติบโตทางธุรกิจและสร้างรายได้เพื่อใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมไทยและสังคมโลก	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักศึกษาและบุคลากร	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมไทยและสังคมโลก	มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ	มหาวิทยาลัยมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัยมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัยมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัยมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 9 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลแทนของมหาวิทยาลัยวิจัย ทั้ง 9 แห่ง มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ เพื่อแสดงภาพรวมของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน 8 ด้าน ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) มีนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาระบบงานวิจัยและเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม
- 2) ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 3) การถ่ายทอด สื่อสาร นโยบายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังไม่ทั่วถึง
- 4) เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) ที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา
- 5) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมในอนาคต
- 6) นำยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย
- 7) วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 8) ขาดความต่อเนื่องของนโยบายผู้บริหารแต่ละวาระและไม่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล

ด้านความสามารถขององค์กร

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านความสามารถขององค์กรของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยขาดงบประมาณในการลงทุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการดำเนินพันธกิจใหม่ๆ
- 2) พื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
- 3) บุคลากรมีศักยภาพและความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ

- 4) นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยวิจัยเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงทั้งความรู้และทักษะพื้นฐาน
- 5) มีการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- 6) มีวิทยาเขตหลายแห่งทำให้เพิ่มความหลากหลายของทรัพยากร เครือข่าย และโจทย์ของการวิจัย
- 7) รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและมีโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 8) ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดบุคลากรและการสนับสนุนมหาวิทยาลัยจากองค์กรภายนอก

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาพื้นฐานและวิชาเลือกที่มุ่งผลลัพธ์ให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา
- 2) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมของนิสิตนักศึกษา
- 3) พัฒนาและปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- 4) ระบบการผลิตบัณฑิตในปัจจุบันยังคงเน้นการเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ
- 5) เชื่อมโยงการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับประถมจนถึงระดับอุดมศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งโรงเรียนและเปิดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาด้วย

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและงานวิจัยเชิงพาณิชย์

- 2) พัฒนาระบบการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมตั้งแต่การให้ความรู้ ความเข้าใจ การบ่มเพาะธุรกิจ และการขยายผลสู่สังคมและตลาด
- 3) พัฒนาพื้นที่ทางกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 4) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ การระดมทุน การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา
- 5) มีการจัดตั้งมูลนิธิและกองทุนในระดับมหาวิทยาลัยและคณะเพื่อสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ งานวิจัย และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่
- 6) มหาวิทยาลัยเริ่มโครงการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) เพื่อเข้าถือหุ้นในบริษัทที่บ่มเพาะจากโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
- 7) นิสิตนักศึกษาจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการนักศึกษาเพื่อร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย
- 8) รูปแบบของระบบนิเวศนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยกำลังพัฒนายังขาดความโดดเด่นและเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
- 9) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ปิดกั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกอบการและเชิงพาณิชย์

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เข้ามาเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบัณฑิตและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย
- 2) มหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมเชิงรุกในฐานะศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ
- 3) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการ Talent Mobility เพื่อแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคโนโลยี และร่วมวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน
- 4) ยังขาดการสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยระหว่างคณะและสาขาวิชาต่างๆเชิงบูรณาการเพื่อสร้างคุณค่าใหม่

5) มหาวิทยาลัยวิจัยยังคงแข่งขันกันเองในด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัยทำให้มีความร่วมมือกันน้อย

6) ขาดโอกาสสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเนื่องจากพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมี ปัญหาความไม่สงบ

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

1) มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกโดยนำเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกเป็นตัวชี้วัดด้านนานาชาติของมหาวิทยาลัย

2) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรนานาชาติและเน้นมาตรฐานหลักสูตรในระดับสากล

3) ร่วมมือกับพันธมิตรจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมศักยภาพด้านการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย

4) มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตนักศึกษาทำให้สิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเริ่มมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนน้อยที่มีการกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคมที่ชัดเจน ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลที่กล่าวถึงการวัดผลกระทบที่สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย

ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

1) มหาวิทยาลัยวิจัยกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการศึกษ การวิจัย รวมถึงการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2) มหาวิทยาลัยวิจัยให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3) มีดำเนินงานด้านการศึกษา การวิจัย บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม

4) มหาวิทยาลัยวิจัยในพื้นที่ภูมิภาคเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน สังคม และส่งเสริม

ตารางที่ 10 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย

ประเด็น	มหาวิทยาลัยวิจัย							ผลการวิเคราะห์	
	จุดประสงค์	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์		
ด้าน ความสามารถ ขององค์กร	N/A	สร้างความตระหนัก และแรงบันดาลใจในการเป็นผู้ประกอบการภายในมหาวิทยาลัย	ส่งเสริมนโยบายการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการร่วมระหว่าง มหาวิทยาลัยกับเอกชน	สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial mindset) และมุ่งสนับสนุนการพัฒนาองค์กร และประเทศต่างประเทศ	1. ปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรมให้ เป็นระบบเดียวกันทั้งประเทศ 2. มุ่งเน้นพัฒนาองค์ความรู้ และประเทศชาติในสังคมภาคี 3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้	1. การสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นผู้ประกอบการ 2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ 3. มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงาน	1. กำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยตามทิศทางของประเทศให้ชัดเจน 2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติการเป็นผู้ประกอบการให้แก่ นักศึกษา คณาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรของมหาวิทยาลัย 3. มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงาน	1. พัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน 2. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยในการไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ชัดเจน	1. ผู้บริหารสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักของประกอบการกับบุคลากร และนิสิต 2. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยในการไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ชัดเจน
	N/A	N/A	N/A	N/A	1. ภาครัฐควรกระจายการลงทุน มหาวิทยาลัย สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างเท่าเทียมและมุ่งต่อเนื่อง และมีงบประมาณที่เพียงพอในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย 2. หน่วยงานวิจัยภาครัฐแบ่งปันทรัพย์สินทางปัญญาและสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย 3. ส่งเสริมทีมงานวิจัยเชิงรุก	1. สรรหาและพัฒนาศูนย์กลางความรู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม 2. ภาครัฐและภาคเอกชนสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยอย่าง ต่อเนื่อง	1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและให้มีศักยภาพในการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม และมุ่งระยะยาว 2. พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาศูนย์กลางด้านวิจัยและนวัตกรรมให้มีความชัดเจน 3. ภาครัฐและภาคเอกชนสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยอย่าง ต่อเนื่อง	1. การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลและภาคธุรกิจในการพัฒนาระบบการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม และมุ่งระยะยาว 2. พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาศูนย์กลางด้านวิจัยและนวัตกรรมให้มีความชัดเจน	

ตารางที่ 10 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย (ต่อ)

ประเด็น	มหาวิทยาลัยวิจัย							ผลการวิเคราะห์
	จุดหลางกรณ	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์	
<p>พัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และความคิดเป็น ผู้ประกอบการของ นิสิตและบุคลากร</p> <p>ด้านการจัดการเรียนการสอนและ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการ</p>	<p>1. ปรับรูปแบบการจัดกรเรียนการสอนที่ เน้นการปฏิบัติจริงและ ช่วยสร้างทักษะได้เร็ว (Shortcut) ให้กับนิสิต</p> <p>2. ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ประกอบการและ หน่วยงานให้ เป็น ห้างร้านและห้องฝึกสอน เพื่อพัฒนา นิสิตและทักษะให้แก่ มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน นิสิตและบุคลากร ให้เป็นมืออาชีพ</p> <p>2. สนับสนุน การเรียนเพื่อพัฒนา ทักษะของนิสิต และนักวิจัยของ มหาวิทยาลัย</p> <p>3. ผู้บริหารจากภาค การพัฒนาภาค การศึกษาและระบบ การจัดการเรียน การสอน</p>	<p>เสริมสร้างความ เป็นมืออาชีพเพื่อ เป็นอีกหนึ่ง ตัวเลือกภายหลัง สำเร็จการศึกษา</p>	N/A	<p>1. พัฒนารูปแบบ การเรียนการสอน ข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary) 2. สนับสนุน ประกอบการหรือ หน่วยงานเป็น ห้างร้านเพื่อพัฒนา ทักษะของนิสิต และนักวิจัยของ มหาวิทยาลัย</p> <p>3. ผู้บริหารจากภาค การพัฒนาภาค การศึกษาและระบบ การจัดการเรียน การสอน</p>	N/A	<p>1. ปรับปรุงกรเรียน การสอนที่พัฒนา ผู้เรียนให้ สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็น ผู้ประกอบการ และเข้าถึง วัฒนธรรม เปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>2. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา หลักสูตร จัดกรเรียน การสอน และเปิดสถาน ประกอบการและโรงงาน ให้เป็นห้องเรียนของนิสิต นิสิตศึกษา</p> <p>3. พัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่เป็นบูรณา การข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary)</p>	<p>1. ปรับปรุงกรเรียน การสอนที่พัฒนา ผู้เรียนให้ สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็น ผู้ประกอบการ และเข้าถึง วัฒนธรรม เปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>2. ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา หลักสูตร จัดกรเรียน การสอน และเปิดสถาน ประกอบการและโรงงาน ให้เป็นห้องเรียนของนิสิต นิสิตศึกษา</p> <p>3. พัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่เป็นบูรณา การข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary)</p>
<p>สร้างระบบนิเวศ นวัตกรรมให้เกิดขึ้น ภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>สร้างศูนย์กลาง การติดต่อขาย (Marketplace) เพื่อ ดึงดูดผลงานวิจัย ออกสู่ตลาด</p> <p>กลไกการพัฒนา ระบบนิเวศ นวัตกรรมและธุรกิจ เกิดใหม่ที่มีความ ยั่งยืน</p> <p>การสร้างระบบที่ นวัตกรรมกรรมที่ เพื่อพองอและควบ วงจร</p>	<p>1. สร้างศูนย์กลาง การซื้อขายสินค้าที่ได้ จากภากรวิจัยและ พัฒนา</p> <p>2. รัฐบาลควรให้การ สนับสนุนการสร้าง ระบบนิเวศนวัตกรรม ของประเทศที่เท่า เทียมและทั่วถึง</p>	<p>1. ปรับปรุงกฎระเบียบ ดังๆที่ไม่เอื้อต่อการ ใช้ ประโยชน์แก่วิจัยหรือ ทรัพย์สินทางปัญญา</p> <p>2. สนับสนุนให้ นิสิตและนักวิจัยของ มหาวิทยาลัยไป การวิจัยเชิงพาณิชย์</p>	<p>การสนับสนุน การ สร้างระบบนิเวศ นวัตกรรมภายใน มหาวิทยาลัย</p>	N/A	<p>1. การพัฒนา และ จัดกรทรัพย์สินทาง ญา 1. ห้มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยเพิ่ม การลงทุนเพื่อพัฒนา ความสามารถด้าน นวัตกรรมและการ สนับสนุนการ ของ มหาวิทยาลัย เช่น ประโยชน์ทาง นวัตกรรม และ ประสิทธิภาพ และ การเติบโตและการ สร้างผู้ประกอบการ</p> <p>2. จัดตั้ง กองทุน Research Capital Fund เพื่อต่อยอด การนำต้นแบบ ระบบนิเวศนวัตกรรม ของประเทศ</p> <p>3. รัฐบาลจัดสรร งบประมาณส่งเสริม การวิจัยและพัฒน การวิจัยและพัฒน ภายตาม S-Curve</p>	<p>1. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ สนับสนุน การใช้ประโยชน์ของ ผลงานวิจัยทาง นวัตกรรมของ นิสิตและบุคลากร ของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ สนับสนุน การใช้ประโยชน์ของ ผลงานวิจัยทาง นวัตกรรมของ นิสิตและบุคลากร ของมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. พัฒนาระบบนิเวศ นวัตกรรมให้เกิดขึ้น ภายในมหาวิทยาลัยอย่าง ยั่งยืน ได้แก่ พื้นที่ร่วม การงาน ห้องประดิษฐ์ กรรม ที่เน้นพัฒนาแบบ สแตนด์อโลน และศูนย์กลาง การซื้อ-ขาย นวัตกรรม และทรัพย์สินทาง นวัตกรรมของ มหาวิทยาลัย</p> <p>2. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ สนับสนุน การใช้ประโยชน์ของ ผลงานวิจัยทาง นวัตกรรมของ นิสิตและบุคลากร ของมหาวิทยาลัย</p> <p>3. รัฐบาลควรจกจ่าย งบประมาณสนับสนุน นวัตกรรมและ โครงสร้าง พื้นฐานที่ทั้งประเทศ</p>

ตารางที่ 10 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย (ต่อ)

ประเด็น	จุฬาลงกรณ์	ม. เกษตรศาสตร์	ม. ขอนแก่น	ม. เชียงใหม่	ม. เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ม. เทคโนโลยีสุรนารี	ม. ธรรมศาสตร์	ม. มหิดล	ม. สงขลานครินทร์	ผลการวิเคราะห์
ด้านการวัดผล กระบวนการของ มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	ผล งาน วิจัย ของ มหาวิทยาลัยไปสู่ตลาด ระดับโลก มหาวิทยาลัยวิจัยไม่มีการแสดงความคิดเห็น ในประเด็นความต้องการ จำเป็นด้าน การวัดผล กระบวนการของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ เนื่องจากเป็น ประเด็นใหม่สำหรับ มหาวิทยาลัยที่ส่วนมาก จะวัดความสำเร็จจาก ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิด จากพันธกิจและการ บริหารมหาวิทยาลัยเป็นหลัก
ด้านการสร้างคุณค่าของ มหาวิทยาลัย	N/A	มหาวิทยาลัยต้องคิด และทำเพื่อตอบสนอง ความต้องการและ แก้ไขปัญหาสังคมที่ มากขึ้น	รัฐบาลควรส่งเสริม การซื้อนวัตกรรมที่ ผลิตในประเทศ ภายในหน่วยงานของ รัฐบาลเพื่อสนับสนุน นวัตกรรมของไทย	N/A	1. ภาครัฐต้อง ร่วมมือกับ มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และ สังคมในการ ขับเคลื่อน นวัตกรรมพัฒนา ประเทศ 2. ภาครัฐของ งานวิจัยของ ประเทศเพื่อสร้าง เทคโนโลยีหรือ นวัตกรรมของ ไทยที่มีคุณภาพ สามารถลดการ นำเข้าจาก ต่างประเทศของ ภาครัฐและภาค ธุรกิจได้	1. รวมกลุ่มของ มหาวิทยาลัยใน ภูมิภาคเพื่อร่วม สร้างคุณค่าให้แก่ สังคม และ เศรษฐกิจ 2. มหาวิทยาลัย พัฒนานวัตกรรม ที่มีศักยภาพสูง และเป็นที่ยอมรับ และ เชื่อมโยงใน ผู้ประกอบการ ภาครัฐและเอกชน	1. ต้องส่งเสริม และสนับสนุนให้ อาจารย์สร้าง ผลงาน วิจัย สังคม และ นวัตกรรมเพื่อ ตอบโจทย์ความ ต้องการของ ภาคอุตสาหกรรม และ เชื่อมโยงจาก ต่างประเทศใน ไทย	มุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพของ นวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยให้ เป็นที่ยอมรับของ ภาครัฐ กิจ การ และภาคประชาสังคมใน ระดับชาติและระดับโลก	2. รวมกลุ่มของ มหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาคเพื่อร่วมสร้าง คุณค่าทางสังคมและ เศรษฐกิจผ่านพันธกิจ หลักของมหาวิทยาลัย 3. ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมเพื่อ ดำเนินโครงการพัฒนา ประเทศตามนโยบาย และแผนระดับชาติ	



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 10 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลแทนของมหาวิทยาลัยวิจัย ทั้ง 9 แห่ง มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ เพื่อแสดงภาพรวมของความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน 8 ด้าน ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการแก่บุคลากรและนิสิต
- 2) ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยในการไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง
- 3) ปรับทิศทางการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยวิจัยตามกรอบนโยบายการพัฒนาประเทศในอนาคต
- 4) ปฏิรูประบบการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมให้เชื่อมโยงกันทั้งประเทศ

ด้านความสามารถขององค์กร

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านความสามารถขององค์กรของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลและภาคธุรกิจในการพัฒนาระบบการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม ทัวถึง และมุ่งผลระยะยาว
- 2) พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการวิจัยและสามารถพัฒนาสู่ธุรกิจได้

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) ปรับปรุงการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็นผู้ประกอบการ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก
- 2) ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน และเปิดสถานประกอบการและโรงงานให้เป็นห้องเรียนของนิสิตนักศึกษา

3) พัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่เป็นการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary)

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

1) พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ได้แก่ พื้นที่ร่วมทำงาน ห้องประดิษฐ์กรรม พื้นที่พัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ และศูนย์กลางการซื้อ ขายนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

2) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ สิทธิของผลงานวิจัยของผู้วิจัย

3) รัฐบาลควรกระจายการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐานทั่วทั้งประเทศ

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

1) แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำวิจัยร่วมกัน

2) ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต้องเปิดโอกาสให้นักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ร่วมทำวิจัยผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

3) ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ 3 ประสาน ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคธุรกิจในการสร้างผู้ประกอบการและนวัตกรรมของประเทศ

4) จับคู่ (Matching) โครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีทิศทางการทำงานเดียวกัน

5) สร้างความร่วมมือกับแหล่งทุนเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงินสนับสนุนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

1) พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่นิสิตและบุคลากรเพื่อการสื่อสารในระดับสากล

- 2) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ
- 3) พัฒนาภาพลักษณ์ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย
- 4) เชื่อมโยงกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ตลาดระดับโลก

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

มหาวิทยาลัยวิจัยไม่มีการแสดงความคิดเห็นในประเด็นความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เนื่องจากอาจเป็นประเด็นใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยที่ส่วนมากจะวัดความสำเร็จจากผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากพันธกิจและการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย

ภาพรวมความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยวิจัย มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณภาพและความเชื่อมั่นในผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ให้เป็นที่ยอมรับและตอบเจตย์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมในระดับชาติและระดับโลก
- 2) รวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อร่วมสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจผ่านพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย
- 3) ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมเพื่อดำเนินโครงการพัฒนาประเทศตามนโยบายและแผนระดับชาติ

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ส่วนที่ 1) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ส่วนที่ 2) มาวิเคราะห์และสรุปเป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สำหรับต่อบัณฑิตยุคประสงค์ข้อที่ 2 ดังแสดงในตารางที่ 11 และ 12

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> มีนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาระบบงานวิจัยและเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การถ่ายทอด สื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังไม่ทั่วถึง เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) ที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมในอนาคต นำยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้ประกอบการกำหนดทิศทางดำเนินการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย 	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> มีนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาระบบงานวิจัยและเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การถ่ายทอด สื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังไม่ทั่วถึง วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้</p>

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
		<p>7. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>8. ขาดความต่อเนื่องของนโยบายผู้บริหารแต่ละวาระและไม่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยวิจัยเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) ที่ มีความหลากหลายของสาขาวิชา</p> <p>2. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมในอนาคต</p> <p>3. มีการนำยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย</p> <p>4. ขาดความต่อเนื่องของนโยบายผู้บริหารแต่ละวาระและไม่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล</p>
ด้านความสามารถขององค์กร	<p>1. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>2. มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบลงทุน และจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>4. มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดลอมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยขาดงบประมาณในการลงทุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการดำเนินพันธกิจใหม่ๆ</p> <p>2. พื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>3. บุคลากรมีศักยภาพและความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ</p> <p>4. นิสิต นักศึกษาของมหาวิทยาลัยวิจัยเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงทั้งความรู้และทักษะพื้นฐาน</p> <p>5. มีการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. มีวิทยาเขตหลายแห่งทำให้เพิ่มความหลากหลายของ</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. บุคลากรมีศักยภาพและความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ</p> <p>2. มีการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. พื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>4. ขาดงบประมาณในการลงทุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการดำเนินพันธกิจใหม่ๆ</p>

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	เกิดการกระบวนกรพัฒนาระบบ บัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน	ทรัพยากร เครือข่าย และโจทย์ของการวิจัย 7. รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและมีโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 8. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดบุคลากรและการสนับสนุนมหาวิทยาลัยจากองค์กรภายนอก	นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ 1. นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยวิจัยเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงทั้งความรู้และทักษะพื้นฐาน 2. มีวิทยาเขตหลายแห่งทำให้เพิ่มความหลากหลายของทรัพยากร เครือข่าย และโจทย์ของการวิจัย 3. รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและมีโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 4. ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดบุคลากรและการสนับสนุนมหาวิทยาลัยจากองค์กรภายนอก
ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต 2. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตรรายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ 3. มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ 4. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ	1. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตรรายวิชาพื้นฐานและวิชาเลือกที่มุ่งผลลัพธ์ให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา 2. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมของนิสิตนักศึกษา 3. พัฒนาและปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 4. ระบบการผลิตบัณฑิตในปัจจุบันยังคงเน้นการเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ 5. เชื่อมโยงการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของ	ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้ 1. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตรรายวิชาพื้นฐานและวิชาเลือกที่มุ่งผลลัพธ์ให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา 2. มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยกระตุ้นความรู้ ความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมของนิสิตนักศึกษา 3. พัฒนาและปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการ

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	5. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	มหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับประถมจนถึงระดับอุดมศึกษา	เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ 1. ระบบการผลิตบัณฑิตในปัจจุบันยังคงเน้นการเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ 2. มีการเชื่อมโยงการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับประถมจนถึงระดับอุดมศึกษา
ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ	1. มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก และแรงบันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษาในการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบกิจการ เช่น การสัมมนาอบรม ค่าย ประกวด แข่งขัน เป็นต้น 2. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการบ่มเพาะและสร้างธุรกิจให้แก่ นิสิตนักศึกษา เพื่อแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง สร้างต้นแบบของนวัตกรรม พัฒนาต้นแบบสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ และขยายสู่เชิงธุรกิจ 3. มหาวิทยาลัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้าน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงินสนับสนุน การพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ 4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้าน การคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา	1. มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและงานวิจัยเชิงพาณิชย์ 2. พัฒนาระบบนวัตกรรมตั้งแต่การให้ความรู้ ความเข้าใจ การบ่มเพาะธุรกิจ และการขยายผลสู่สังคมและตลาด 3. พัฒนาพื้นที่ทางกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และธุรกิจนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ การระดมทุน การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของ ผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา 5. มีการจัดตั้งมูลนิธิและกองทุนในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ วิชาการ งานวิจัย และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่	ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้ 1. มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและงานวิจัยเชิงพาณิชย์ 2. พัฒนาระบบนวัตกรรมตั้งแต่การให้ความรู้ ความเข้าใจ การบ่มเพาะธุรกิจ และการขยายผลสู่สังคมและตลาด 3. พัฒนาพื้นที่ทางกายภาพที่สนับสนุน การพัฒนานวัตกรรม และ ธุรกิจ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ การระดมทุน การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 5. นิสิตนักศึกษาจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการนักศึกษาเพื่อร่วมกันส่งเสริมและ

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	<p>5. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ</p> <p>6. มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม</p> <p>7. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสารประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>6. มหาวิทยาลัยเริ่มโครงการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) เพื่อเข้าถือหุ้นในบริษัทที่บ่มเพาะจากโครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>7. นิสิตนักศึกษาจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการนักศึกษาเพื่อร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>8. รูปแบบของระบบนิเวศนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยกำลังพัฒนาอย่างขาดความโดดเด่นและเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง</p> <p>9. กฎระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ปิดกั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกอบการและเชิงพาณิชย์</p>	<p>สนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้</p> <p>1. มีการจัดตั้งมูลนิธิและกองทุนในระดับมหาวิทยาลัยและคณะเพื่อสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ งานวิจัย และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>2. มหาวิทยาลัยเริ่มโครงการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) เพื่อเข้าถือหุ้นในบริษัทที่บ่มเพาะจากโครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>3. รูปแบบของระบบนิเวศนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยกำลังพัฒนาอย่างขาดความโดดเด่นและเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง</p> <p>4. ความไม่ทันสมัยของกฎระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุนเพื่อการประกอบการ</p>
ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	<p>1. มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยและสังคม</p> <p>2. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ภาครัฐ และ</p>	<p>1. หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เข้ามาเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบัณฑิตและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และประชาสังคม เชิงรุกในฐานะศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เข้ามาเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบัณฑิตและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ</p>

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	<p>ภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม</p> <p>3. มหาวิทยาลัยบูรณาการกิจกรรมการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม</p> <p>4. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม</p>	<p>3. ร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการ Talent Mobility เพื่อแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคโนโลยี และร่วมวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน</p> <p>4. ยังขาดการสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยระหว่างคณะและสาขาวิชาต่างๆเชิงบูรณาการเพื่อสร้างคุณค่าใหม่</p> <p>5. มหาวิทยาลัยวิจัยยังคงแข่งขันกันเองในด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัยทำให้มีความร่วมมือกันน้อย</p> <p>6. ขาดโอกาสสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเนื่องจากพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมีปัญหาความไม่สงบ</p>	<p>อุตสาหกรรม และประชาสังคมเชิงรุกในฐานะศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้</p> <p>1. ยังขาดการสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยระหว่างคณะและสาขาวิชาต่างๆเชิงบูรณาการเพื่อสร้างคุณค่าใหม่</p> <p>2. มหาวิทยาลัยวิจัยแข่งขันกันเองในด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัยทำให้มีความร่วมมือกันน้อย</p> <p>3. ขาดโอกาสสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเนื่องจากพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมีปัญหาความไม่สงบ</p>
ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย	<p>1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นนานาชาติเป็นส่วนสำคัญของทุกการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนา</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกโดยนำเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกเป็นตัวชี้วัดด้านนานาชาติของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรนานาชาติและเน้นมาตรฐานหลักสูตรในระดับสากล</p> <p>3. ร่วมมือกับพันธมิตรจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมศักยภาพด้านการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกโดยนำเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกเป็นตัวชี้วัดด้านนานาชาติของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการโดยการพัฒนา</p>

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	<p>ธุรกิจกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยแสวงหาและจูงใจให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาหรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจจากต่างประเทศ เข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย</p> <p>5. มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆ ระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง</p>	<p>4. มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตนักศึกษาทำให้สิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเริ่มมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น</p>	<p>และปรับปรุงหลักสูตรระดับนานาชาติ</p> <p>3. แลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตนักศึกษาทำให้สิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเริ่มมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ ร่วมมือกับพันธมิตรจากต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมศักยภาพด้านการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย</p>
<p>ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุน เพื่อเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>5. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อ</p>	<p>มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนน้อยที่มีการกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคมที่ชัดเจน ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลที่กล่าวถึงการวัดผลกระทบที่สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่าปัจจุบันวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ การกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคมที่ชัดเจน ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหิดลที่กล่าวถึง</p>

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 6. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ		
ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย	<p>1. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคสังคม ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>2. สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะ และศักยภาพเหมาะสมกับ ความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่น ที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง</p> <p>3. สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา สังคม และเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้</p> <p>4. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการ</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยวิจัยกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการศึกษา การวิจัย รวมถึงการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>2. มหาวิทยาลัยวิจัยให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน</p> <p>3. มีดำเนินงานด้านการศึกษา การวิจัย บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>4. มหาวิทยาลัยวิจัยในพื้นที่ภูมิภาคเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน สังคม และส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่าปัจจุบันม.วิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาม.วิจัยสู่เชิงประกอบการ มีดังนี้</p> <p>1. กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการศึกษา การวิจัย รวมถึงการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน</p> <p>3. ดำเนินงานด้านการศึกษา การวิจัย บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ มหาวิทยาลัยวิจัยในพื้นที่ภูมิภาคเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน สังคม และส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมร่วมด้วย</p>

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
	ของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 5. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก		

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีประเด็นที่นำมาวิเคราะห์ร่วมกันได้ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

ประเด็นด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) มีนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาระบบงานวิจัยและเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม
- 2) ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 3) การถ่ายทอด สื่อสาร นโยบายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังไม่ทั่วถึง
- 4) วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยวิจัยเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) ที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา
- 2) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมในอนาคต
- 3) มีการนำยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัย
- 4) ขาดความต่อเนื่องของนโยบายผู้บริหารแต่ละวาระและไม่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล

ด้านความสามารถขององค์กร

ประเด็นด้านความสามารถขององค์กรที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) บุคลากรมีศักยภาพและความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ
- 2) มีการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- 3) พื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
- 4) การขาดงบประมาณในการลงทุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการดำเนินพันธกิจใหม่ๆ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- 1) นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยวิจัยเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงทั้งความรู้และทักษะพื้นฐาน
- 2) มีวิทยาเขตหลายแห่งทำให้เพิ่มความหลากหลายของทรัพยากร เครือข่าย และโจทย์ของการวิจัย
- 3) รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและมีโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 4) ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่อภารกิจและการสนับสนุนมหาวิทยาลัยจากองค์กรภายนอก

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

ประเด็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาพื้นฐานและวิชาเลือกที่มุ่งผลลัพธ์ให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา
- 2) มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมของนิสิตนักศึกษา

21 3) พัฒนาและปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- 1) ระบบการผลิตบัณฑิตในปัจจุบันยังคงเน้นการเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ
- 2) มีการเชื่อมโยงการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับประถมจนถึงระดับอุดมศึกษา

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

ประเด็นด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและงานวิจัยเชิงพาณิชย์
- 2) พัฒนาระบบการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมตั้งแต่การให้ความรู้ ความเข้าใจ การบ่มเพาะธุรกิจ และการขยายผลสู่สังคมและตลาด
- 3) พัฒนาพื้นที่ทางกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 4) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ การระดมทุน การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

5) นิสิตนักศึกษาจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการนักศึกษาเพื่อร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

1) มีการจัดตั้งมูลนิธิและกองทุนในระดับมหาวิทยาลัยและคณะเพื่อสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ งานวิจัย และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่

2) มหาวิทยาลัยเริ่มโครงการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) เพื่อเข้าถือหุ้นในบริษัทที่บ่มเพาะจากโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

3) รูปแบบของระบบนิเวศนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยกำลังพัฒนายังขาดความโดดเด่นและเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4) ความไม่ทันสมัยของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุนเพื่อการประกอบการ

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ประเด็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

1) มีแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำวิจัยร่วมกัน

2) ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้นักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ร่วมทำวิจัยผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

3) ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ 3 ประสาน ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคธุรกิจในการสร้างผู้ประกอบการและนวัตกรรมของประเทศ

4) สร้างความร่วมมือกับแหล่งทุนเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงินสนับสนุนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ จับคู่ (Matching) โครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีทิศทางการดำเนินงานเดียวกัน

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

ประเด็นด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกโดยนำเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกเป็นตัวชี้วัดด้านนานาชาติของมหาวิทยาลัย
- 2) มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการโดยการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรระดับนานาชาติ
- 3) แลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตนักศึกษาทำให้สิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเริ่มมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมศักยภาพด้านการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ การกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคมที่ชัดเจน ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลที่กล่าวถึง

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย

ประเด็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการศึกษา การวิจัย รวมถึงการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ
- 2) ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) ดำเนินงานด้านการศึกษา การวิจัย บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ มหาวิทยาลัยวิจัยในพื้นที่ภูมิภาค เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน สังคม และส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมร่วมด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับนโยบายส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะ และหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ในทุกด้าน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อสะท้อนสภาพปัจจุบัน ของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยวิจัยแต่ละแห่งให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหาร ระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และ แผนงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสร้าง วัฒนธรรมองค์กรเชิง ประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพ ทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบาย และ แผนงาน พัฒนา สู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ไปยัง ประชาคม ภายใน มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและ แผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการไปยังภาคส่วน ต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารสื่อสารนโยบายเพื่อ สร้างความเข้าใจ ความตระหนัก ของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการแก่บุคลากรและ นิสิต ผู้บริหารกำหนดนโยบายและ แผนงานของมหาวิทยาลัยใน การไปสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ปรับทิศทางการดำเนินพันธ กิจของมหาวิทยาลัยวิจัยตาม กรอบนโยบายการพัฒนา ประเทศในอนาคต ปฏิรูประบบการศึกษา และ การพัฒนานวัตกรรมให้เชื่อมโยง กันทั้งประเทศ 	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับ นโยบายเห็นสอดคล้องกับ ผู้บริหารระดับคณะและ หน่วยงาน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> การสื่อสารนโยบายเพื่อ สร้างความเข้าใจ ความ ตระหนักของการเป็น มหา วิ ท ย า ลั ย เชิง ประกอบการแก่บุคลากร และนิสิต ผู้บริหารกำหนดนโยบาย และ แผน งาน ของ มหาวิทยาลัยในการไปสู่ มหา วิ ท ย า ลั ย เชิง ประกอบการที่ชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหาร ระดับนโยบายได้มีความเห็น เพิ่มเติม ดังนี้ มหาวิทยาลัยควรปรับทิศ ทางการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัยวิจัยตามกรอบ นโยบายการพัฒนาประเทศ ในอนาคต ควรปฏิรูประบบ การศึกษา และการพัฒนา นวัตกรรมให้เชื่อมโยงกันทั้ง ประเทศ

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
(ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
ด้านความสามารถขององค์กร	<p>1. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>2. มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบลงทุน และจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>4. มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดลอมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนกรพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน</p>	<p>1. การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลและภาคธุรกิจในการพัฒนาระบบการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม ทั้งถึงและมุ่งผลระยะยาว</p> <p>2. พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการวิจัยและสามารถพัฒนาสู่ธุรกิจได้</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. การสนับสนุนทางการเงินในการพัฒนาระบบการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม ทั้งถึง และมุ่งผลระยะยาว</p> <p>2. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการวิจัยและสามารถพัฒนาสู่ธุรกิจได้</p>
ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	<p>1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต</p> <p>2. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตรรายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้</p>	<p>1. ปรับปรุงการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็นผู้ประกอบการ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>2. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตรจัดการเรียนการสอน และเปิดสถานประกอบการและโรงงานให้เป็นห้องเรียนของนิสิตนักศึกษา</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. ปรับปรุงการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็นผู้ประกอบการ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>2. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน</p>

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
(ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหาร ระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
	<p>ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>5. ภาครัฐกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p>	<p>3. พัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่เป็นการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary)</p>	<p>สอน และ เปิดสถานประกอบการและโรงงานให้เป็นห้องเรียนของนิสิตนักศึกษา</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ การพัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่เป็น การบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary) ให้มากยิ่งขึ้น</p>
ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ	<p>1. มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และแรงบันดาลใจแก่นิสิต นักศึกษา ในการ พัฒนา นวัตกรรมและการประกอบกิจการ เช่น การสัมมนา อบรม ค่า ประกวด แข่งขัน เป็นต้น</p> <p>2. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการบ่มเพาะและสร้างธุรกิจให้แก่ นิสิตนักศึกษา เพื่อแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่ เป็นจริง สร้างต้นแบบของนวัตกรรม พัฒนาต้นแบบสู่ผลิตภัณฑ์ และบริการ และขยายสู่เชิงธุรกิจ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้าน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงิน สนับสนุน การ พัฒนา นวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์ และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้าน</p>	<p>1. พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย อย่างยั่งยืน ได้แก่ พื้นที่ร่วมทำงาน ห้องประดิษฐ์กรรม พื้นที่ พัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ และ ศูนย์กลางการซื้อ-ขายนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ มหาวิทยาลัย</p> <p>2. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่สนับสนุนการใช้ ประโยชน์จากผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ สิทธิของผลงานวิจัย ของผู้วิจัย</p> <p>3. รัฐบาลควรกระจายการ พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมและ โครงสร้างพื้นฐานทั่วประเทศ</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้</p> <p>1. พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ได้แก่ พื้นที่ร่วมทำงาน ห้องประดิษฐ์กรรม พื้นที่พัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ และ ศูนย์กลางการซื้อ-ขาย นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่สนับสนุนการใช้ ประโยชน์จากผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ สิทธิของ ผลงานวิจัยของผู้วิจัย</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ เสนอให้รัฐบาลกระจายการพัฒนา ระบบนิเวศ นวัตกรรม และ</p>

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
	<p>การคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา</p> <p>5. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ</p> <p>6. มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม</p> <p>7. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสารประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ</p>		<p>โครงสร้างพื้นฐานทั่วทั้งประเทศ</p>
ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	<p>1. มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยและสังคม</p>	<p>1. แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำวิจัยร่วมกัน</p> <p>2. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต้องเปิดโอกาสให้นักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ร่วมทำวิจัยผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</p> <p>3. ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ 3 ประสาน ระหว่างมหาวิทยาลัย</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. มีแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำวิจัยร่วมกัน</p>

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
(ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
	<p>2. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม</p> <p>3. มหาวิทยาลัยบูรณาการกิจกรรมการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม</p> <p>4. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม</p>	<p>ภาครัฐ ภาคธุรกิจในการสร้างผู้ประกอบการและนวัตกรรมของประเทศ</p> <p>4. จับคู่ (Matching) โครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีทิศทางการดำเนินงานเดียวกัน</p> <p>5. สร้างความร่วมมือกับแหล่งทุนเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงินสนับสนุนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p>	<p>2. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้นักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ร่วมทำวิจัยผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</p> <p>3. ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ 3 ประสาน ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ในการสร้างผู้ประกอบการและนวัตกรรมของประเทศ</p> <p>4. สร้างความร่วมมือกับแหล่งทุนเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงินสนับสนุนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ จับคู่ (Matching) โครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีทิศทางการดำเนินงานเดียวกัน</p>
ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย	<p>1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นนานาชาติเป็นส่วนสำคัญของทุกการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ</p>	<p>1. พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่บัณฑิตและบุคลากรเพื่อการสื่อสารในระดับสากล</p> <p>2. สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ</p> <p>3. พัฒนาภาพลักษณ์ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย</p> <p>4. เชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ตลาดระดับโลก</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน คือ การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้</p> <p>1. พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่บัณฑิตและบุคลากรเพื่อการสื่อสารในระดับสากล</p> <p>2. พัฒนาภาพลักษณ์ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยวิจัยไทย</p>

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
(ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหาร ระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
	<p>4. มหาวิทยาลัยแสวงหาและ จูงใจให้อาจารย์ที่มีความ ชำนาญในสาขาวิชาหรือมี ความเชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาธุรกิจจากต่างประเทศ เข้าร่วมสอน/วิจัยกับ มหาวิทยาลัย</p> <p>5. มหาวิทยาลัยขยายการ จัดตั้งวิทยาเขตไปยัง ต่างประเทศ เพื่อเป็น ศูนย์กลางการสร้างเครือข่าย ทางวิชาการและการพัฒนา ความร่วมมือด้านต่างๆ ระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะ และวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็ง ในการเชื่อมโยง</p>		<p>3. เชื่อมโยงกับ ภาคอุตสาหกรรมเพื่อ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและนำ ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ไปสู่ตลาดระดับโลก</p>
ด้านการวัดผลกระทบของ มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	<p>1. มหาวิทยาลัยกำหนด ตัวชี้วัดและเกณฑ์การ ประเมินผลกระทบของการ พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการในระดับ มหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีการ ประเมินผลความสามารถของ องค์กรในการพัฒนาสู่มหา วิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยมีการ ประเมินผลกระทบด้านการ จัดการเรียนการสอนและการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีการ ประเมินผลกระทบด้านการ เตรียมความพร้อมและการ สนับสนุนเพื่อเป็น ผู้ประกอบการ</p> <p>5. มหาวิทยาลัยมีการ ประเมินผลความร่วมมือกับ ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และ</p>	N/A	<p>ผู้บริหารระดับนโยบายไม่ได้ แสดงความคิดเห็นใน ประเด็นความต้องการ จำเป็นด้านการวัดผลกระทบ ของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p>

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
(ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
	หน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 6. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ		
ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย	<p>1. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคสังคม ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>2. สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับ ความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่นที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง</p> <p>3. สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคม และเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้</p> <p>4. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จาก</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณภาพและความเชื่อมั่นในผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ให้เป็นที่ยอมรับและตอบโจทย์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และประชาสังคมในระดับชาติและระดับโลก</p> <p>2. รวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยในระดัภูมิภาคเพื่อร่วมสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจผ่าน พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย</p> <p>3. ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และประชาสังคม เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาประเทศตามนโยบายและแผนระดับชาติ</p>	<p>ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน มีดังนี้</p> <p>1. มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณภาพและความเชื่อมั่นในผลงานวิจัยและนวัตกรรม ให้เป็นที่ยอมรับและตอบโจทย์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และประชาสังคมในระดับชาติและระดับโลก</p> <p>2. ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และประชาสังคม เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาประเทศตามนโยบายและแผนระดับชาติ</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ การรวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อร่วมสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจผ่าน พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 12 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		ผลการวิเคราะห์
	จากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน (n = 209)	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย (n = 9)	
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ			
	องค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์		
	5. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก		

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีประเด็นที่นำมาวิเคราะห์ร่วมกันได้ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

ประเด็นด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) การสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการแก่บุคลากรและนิสิต
- 2) ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยในการไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรปรับทิศทาง การดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยวิจัยตามกรอบนโยบาย การพัฒนาประเทศในอนาคต

2) ควรปฏิรูประบบการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมให้เชื่อมโยงกันทั้งประเทศ

ด้านความสามารถขององค์กร

ประเด็นด้านความสามารถขององค์กรที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหาร ระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ มีดังนี้

1) การสนับสนุนทางการเงินในการพัฒนาระบบการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม ทั้งถึง และมุ่งผลระยะยาว

2) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการวิจัยและ สามารถพัฒนาสู่ธุรกิจได้

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

ประเด็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการที่ ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

1) ปรับปรุงการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็น ผู้ประกอบการ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

2) ภาครุกิจอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน และเปิด สถานประกอบการและโรงงานให้เป็นห้องเรียนของนิสิตนักศึกษา

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ การพัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่ เป็นการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary) ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

ประเด็นด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการที่ผู้บริหารระดับ นโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

1) พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ได้แก่ พื้นที่ร่วม ทำงาน ห้องประดิษฐ์กรรม พื้นที่พัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ และศูนย์กลางการซื้อ-ขายนวัตกรรมและ ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

2) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ สิทธิของผลงานวิจัยของผู้วิจัย

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ เสนอให้รัฐบาลกระจายการพัฒนาาระบบนิเวศนวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐานทั่วทั้งประเทศ

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ประเด็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

- 1) มีแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำวิจัยร่วมกัน
- 2) ภาครัฐกิจอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้นักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ร่วมทำวิจัยผลิตภัณฑ์ร่วมกัน
- 3) ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ 3 ประสาน ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาครัฐกิจในการสร้างผู้ประกอบการและนวัตกรรมของประเทศ
- 4) สร้างความร่วมมือกับแหล่งทุนเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงินสนับสนุนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ การจับคู่ (Matching) โครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาครัฐกิจอุตสาหกรรมที่มีทิศทางการดำเนินงานเดียวกัน

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

ประเด็นด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- 1) พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่นิสิตและบุคลากรเพื่อการสื่อสารในระดับสากล
- 2) พัฒนาภาพลักษณ์ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยวิจัยไทย

3) เชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ตลาดระดับโลก

ด้านการวัดผลกระทบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผู้บริหารระดับนโยบายไม่ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย

ประเด็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารระดับนโยบายเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีดังนี้

1) มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณภาพและความเชื่อมั่นในผลงานวิจัยและนวัตกรรม ให้เป็นที่ยอมรับและตอบใจของภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมในระดับชาติและระดับโลก

2) ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมเพื่อดำเนินโครงการพัฒนาประเทศตามนโยบายและแผนระดับชาติ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้มีความเห็นเพิ่มเติม คือ การรวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อร่วมสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจผ่านพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับนโยบายมีความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน 7 ด้าน ยกเว้นด้านการวัดผลกระทบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ไม่ได้มีการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนโยบายได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละด้าน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ

ในตอนที 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา
มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา
มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำนวน 6 คน เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัย
วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 13 และประเด็นท้าทายของการพัฒนา
มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 14



ตารางที่ 13 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ						ผลการวิเคราะห์
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
<p>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ การส่งเสริมและ สนับสนุนเพื่อ พัฒนามหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p> <p>2. ระบุบทบาทของ บริหารงานของ มหาวิทยาลัยที่มี ความคล่องตัวสูง และมีอิสระในการ บริหารจัดการ</p> <p>3. ระบุแบบ/ กระบวนการใน การสร้างคนที่มีจิต วิญญาณ ผู้ประกอบการ พร้อมของ ข้อมูล เครื่องมือ และคุณสมบัติพิเศษในองค์กรที่</p>	<p>1. วัฒนธรรมของ มหาวิทยาลัยที่ต้อง สร้างแรงจูงใจระบบ นิเวศนวัตกรรมภายใน มหาวิทยาลัย</p> <p>2. พันธสัญญาของ มหาวิทยาลัยให้ บริหารให้ ความสำคัญ สนับสนุน ให้เกิดมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ และเผยแพร่ให้สังคม ภายนอกรับรู้</p> <p>3. ความสามารถของ มหาวิทยาลัยในการ จัดระบบนิเวศ นวัตกรรม มีความพร้อมของ ข้อมูล</p>	<p>1. นโยบายของ มหาวิทยาลัยและ ภาครัฐที่มีความชัดเจนและมี ความต่อเนื่องในการ พัฒนามหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p> <p>2. ภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัย</p> <p>3. ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารประเทศ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย และผู้ มีอำนาจที่เกี่ยวข้อง ในการส่ง การขับเคลื่อนนโยบาย</p> <p>4. กระบวนการ สนับสนุนภายใน มหาวิทยาลัยที่ นำไปสู่การสร้าง ระบบนิเวศ ผู้ประกอบการและ นวัตกรรม</p>	<p>1. ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในการนำ องค์กรสู่ มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p> <p>2. กระบวนการ ทางความคิดของ ประชาคมใน มหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีความคิด สร้างสรรค์ และ กล้ารับความเสี่ยง</p> <p>3. ทรัพยากรมนุษย์ ที่พร้อมมา ณ โครงสร้างพื้นฐาน ในการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p>	<p>1. วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย</p> <p>2. มีต้นแบบที่ดี ของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการใน ต่างประเทศ</p> <p>3. ระบุแบบ การจัดการเรียน การสอนที่พัฒนา ความ เป็นผู้ประกอบการ ของบัณฑิต</p> <p>4. ความร่วมมือกับ พันธมิตรภายนอก มหาวิทยาลัยเพื่อ ขับเคลื่อนพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย</p> <p>5. ความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐาน พื้นที่วัสดุอุปกรณ์ ในการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม และงานสร้างสรรค์</p>	<p>1. กระบวนการคิด และพัฒนา มหาวิทยาลัยของ ผู้บริหารที่มีความ ใฝ่เรียนรู้อย่าง ไม่หยุดนิ่ง</p> <p>2. ระบุแบบ การ ประกันคุณภาพ การศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ สนับสนุนระบบ การประกอบการและ นวัตกรรม</p> <p>3. ความมีอิสระ ของมหาวิทยาลัย เสรีภาพในการ ทำงานวิชาการ และงานวิจัย ร่วมกับภาครัฐและ ภาคธุรกิจ</p>	<p>1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับ พัฒนามหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการอย่างมีวิสัยทัศน์</p> <p>2. การพัฒนาอาจารย์ และ บุคลากรที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คิด ทักเพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิง ประกอบการ ที่มีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง</p> <p>4. ความพร้อมในด้านงบประมาณ เพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนา ผู้ประกอบการ</p> <p>5. การพัฒนาหลักสูตรและจัดการ เรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการ</p> <p>6. นโยบายที่ชัดเจน และมี เสถียรภาพของรัฐบาลและ มหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 13 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ						ผลการวิเคราะห์
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
<p>4. สิ่งกระตุ้นใจให้ นิสิต นักศึกษา อาจารย์ และนักวิจัย เกิดการค้นคว้าและ พัฒนานวัตกรรม</p> <p>5. งบประมาณ สนับสนุนการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานใน การพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และ พัฒนาบุคลากร</p> <p>6. ความหลากหลาย ของสาขาวิชาใน มหาวิทยาลัยเพื่อ เชื่อมโยงจุดเด่นของ แต่ละศาสตร์ในการ พัฒนานวัตกรรม</p>	<p>4. เครือข่ายศิษย์เก่า ของมหาวิทยาลัยที่ เข้มแข็งในการ ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ มหาวิทยาลัยพัฒนา</p>	<p>4. ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงใน มหาวิทยาลัยที่มี บทบาทในการ ปรับเปลี่ยนสู่ มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p>	<p>2. กระบวนการ ทางความคิดของ ประชาคมใน มหาวิทยาลัยที่มี ความรู้ความเข้าใจ มีความคิด สร้างสรรค์ และ กล้ารับความเสี่ยง</p> <p>3. ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน ในการพัฒนา มหาวิทยาลัย</p>	<p>6. อาจารย์นักวิจัย ของมหาวิทยาลัย วิจัยที่มีความสามารถใน การพัฒนานวัตกรรม นวัตกรรมและ นำไปต่อยอดเชิง พาณิชย์และสังคม ได้</p>	<p>4. บุคลากรมีความ พร้อม และความ เข้าใจกระบวนการ ในการพัฒนานวัตกรรม วิสาหกิจ ผู้ประกอบการแก่ นิสิตนักศึกษ</p> <p>5. ความสอดคล้อง ของนโยบายของ ภาครัฐและ มหาวิทยาลัยที่ ส่งเสริมและ สนับสนุนในการ พัฒนา มหาวิทยาลัย</p>	<p>7. ความร่วมมือภายใน มหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาและ ส่งเสริมการวิจัยและการจัด การศึกษา</p> <p>8. ความร่วมมือภายนอก มหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการวิจัย และการจัดการศึกษา</p> <p>9. มีต้นแบบเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ ประสบความสำเร็จ</p>

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

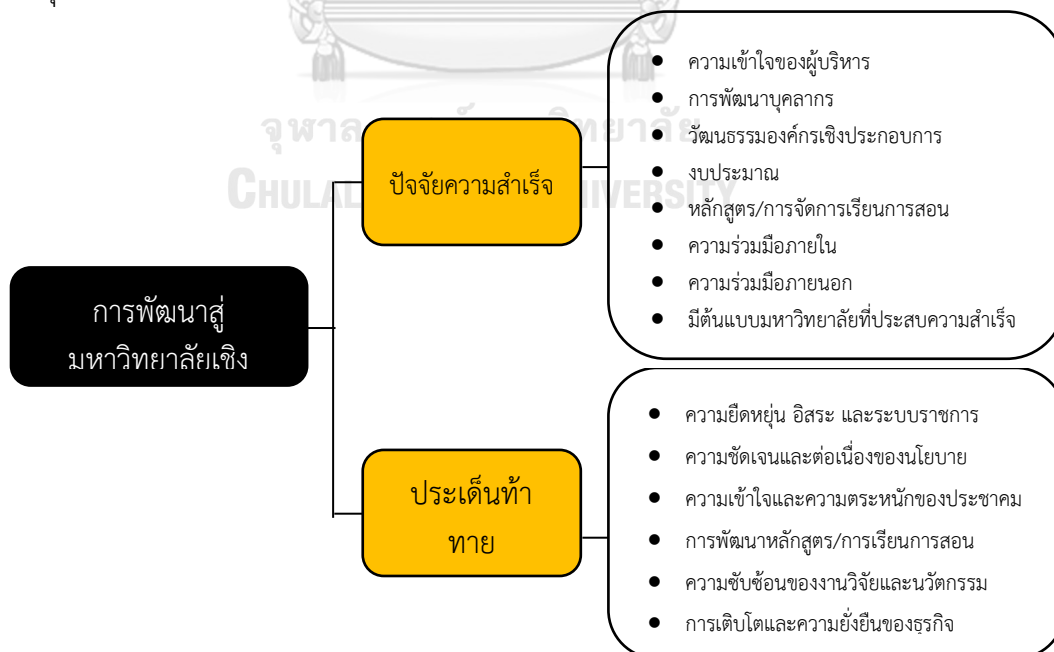
- 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) การพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คิด ทำเพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ
- 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่มีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง
- 4) ความพร้อมในด้านงบประมาณเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้ประกอบการ
- 5) การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
- 6) นโยบายที่ชัดเจนและมีเสถียรภาพของรัฐบาลและมหาวิทยาลัย
- 7) ความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและการจัดการศึกษา
- 8) ความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการวิจัยและการจัดการศึกษา
- 9) มีต้นแบบเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เกี่ยวกับประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- 1) ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่ขาดความยืดหยุ่น อิสระ ยังกังความเป็นระบบราชการ
- 2) นโยบายที่มีความชัดเจนและมีความต่อเนื่อง
- 3) ความเข้าใจและความตระหนักของประชาคมเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 4) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา
- 5) ความลึกและซับซ้อนของงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย
- 6) รอยต่อระหว่างธุรกิจใหม่ที่นิสิตนักศึกษาพัฒนาขึ้นกับการเติบโตสู่ธุรกิจที่มีความยั่งยืน

โดยภาพรวมปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด แสดงได้ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการโดยการนำเสนอของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การภาครัฐเกี่ยวกับปัจจัย
ความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การภาครัฐ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับปัจจัย
ความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 15
และประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงใน
ตารางที่ 16



ตารางที่ 15 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ					ผลการวิเคราะห์
สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา	สำนักงานนโยบาย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ	สำนักงานส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล	สถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	เครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยเพื่อการ วิจัย	
<p>1. มีนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยที่ใช้ปัญหาทางสังคมเป็นโจทย์วิจัย</p> <p>2. มีสิ่งสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจและการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพในมหาวิทยาลัยวิจัย</p> <p>3. มหาวิทยาลัยวิจัยให้ความสำคัญกับพันธกิจกับพันธกิจการรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>4. มีต้นแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบประเภทต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย</p> <p>5. มีระบบการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ในลักษณะ Talent Mobility</p>	<p>1. ประชาคมในมหาวิทยาลัยเข้าใจแนวคิดรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบ</p> <p>2. มีการจัดหลักสูตรรายวิชาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจให้แก่บัณฑิตนักศึกษา</p> <p>3. มีนโยบายแผนงานที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบมหาวิทยาลัย</p> <p>4. มีระบบจัดสรรเงินสนับสนุนการวิจัย และการพัฒนาธุรกิจ</p> <p>5. มีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรมจากหลากหลายภาคส่วน</p> <p>6. นำต้นแบบของงานวิจัยในระดับนิเวศนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้</p>	<p>1. ผู้บริหารเห็นคุณค่าและปัญหาของมหาวิทยาลัยและประเทศในการนำแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมาประยุกต์ใช้</p> <p>2. การจัดกิจกรรมการสอมนในมหาวิทยาลัยในลักษณะของ Project Based Learning (PBL) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาเป็นธุรกิจได้</p> <p>3. การวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่เชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้นโดยการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์อุตสาหกรรม</p>	<p>1. การจัดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่น การจัดรายวิชาต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอาชีพหรือพัฒนาธุรกิจได้จริง</p> <p>2. หลักสูตรต้องส่งเสริมให้อาจารย์มีเนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. บัณฑิตที่จบการศึกษาไปแล้วสามารถเข้าพบทวนรายวิชาที่เคยเรียนไปแล้วได้เพื่อเป็นการสะท้อนคุณภาพของหลักสูตร</p>	<p>1. มีการยกระดับคุณภาพผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยสู่เชิงพาณิชย์</p> <p>2. มีนโยบายที่มีทิศทางชัดเจน มีเสถียรภาพทั้งของมหาวิทยาลัยและของรัฐบาล</p> <p>3. มีการเชื่อมโยงพันธกิจด้านการศึกษา วิจัย ที่สอดคล้องกับปัญหาของภาครัฐ ภาคธุรกิจ เพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>4. มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของพันธกิจด้าน การศึกษา และการวิจัยที่ต้องสอดคล้องกับปัญหาเศรษฐกิจและสังคม</p>	<p>1. จัดหลักสูตร รายวิชา และการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความผู้ประกอบการ โดยให้ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการเลือกรายวิชาที่ส่งเสริมและสนับสนุนเส้นทางการประกอบอาชีพหรือพัฒนาธุรกิจก่อนสำเร็จการศึกษา เน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียนปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี</p> <p>2. กำหนดแนวทางในการวิจัยโดยใช้สภาพปัญหา และความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเป็นฐานในการวิจัย</p> <p>3. มหาวิทยาลัยนำต้นแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยทั้งในระดับโครงสร้าง และการดำเนินงาน</p> <p>4. ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบ การเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ระบบและมีทิศทางเดียวกัน</p>

ตารางที่ 15 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ (ต่อ)

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ					ผลการวิเคราะห์
สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา	สำนักงานนโยบาย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ	สำนักงานส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล	สถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	เครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยเพื่อการ วิจัย	
6. มีกระบวนการติดตาม และประเมินผลความเป็น มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบ การ ใน ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย	7. มหาวิทยาลัยเพิ่ม บทบาทในการสร้าง มูลค่าเพิ่มแก่ระบบ เศรษฐกิจ โดยการ สนับสนุนการสร้าง ผู้ประกอบการนวัตกรรม	4. การเชื่อมโยง ระหว่าง ภาคราชการกับ มหาวิทยาลัยที่ปลูกฝัง ให้นักศึกษามี ความรู้ ความสามารถ คิดเป็น และเน้น ความคิดสร้างสรรค์ การ เรียนการสอนแบบสห วิทยาการเพื่อเชื่อมโยง จุดแข็งของศาสตร์ ต่างๆมาใช้สร้าง นวัตกรรม	4. การวิจัยต้องเกิดขึ้น จากความต้องการของ ภาครัฐกิจและสังคม โดยที่รัฐบาลและ เอกชนเป็นผู้สนับสนุน งบประมาณให้ มหาวิทยาลัย 5. การปรับ ปรัง ความคิดของผู้บริหาร อาจารย์ใน มหาวิทยาลัยให้มีการ ยอมรับสิ่งใหม่ ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้คน รุ่นใหม่มาบริหารและ พัฒนามหาวิทยาลัย 6. วัดและประเมินผล การพัฒนา มหาวิทยาลัยโดยนำ ต้นแบบตัวชี้วัดใน ระดับโลกมาใช้แล้ว ปรับให้สอดคล้องกับ บริบทของประเทศไทย	5. มีกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนานวัตกรรม และการสร้างธุรกิจใ นมหาวิทยาลัย 6. มี การ พัฒนา ศักยภาพของอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม 7. มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีร่วมกับ ภาครัฐและภาคธุรกิจ 8. มีกระบวนการผลิต บัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างบัณฑิตที่มี ค ว า ม เ ป็ น ผู้ประกอบการ และ ทักษะในศตวรรษที่ 21	5. มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และ เทคโนโลยีร่วมกัน ระหว่าง มหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรม และธุรกิจใหม่ 6. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยและของรัฐบาลต้อง ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนา นวัตกรรมและการสร้างธุรกิจใ นมหาวิทยาลัย 7. การเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาทุกระดับเพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียน นิสิต นักศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะ จำเป็นในศตวรรษที่ 21

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การภาครัฐเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่กลุ่มผู้บริหารองค์การรัฐนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- 1) จัดหลักสูตร รายวิชา และการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ โดยให้ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการเลือกรายวิชาที่ส่งเสริมและสนับสนุนเส้นทางการประกอบอาชีพหรือพัฒนาธุรกิจก่อนสำเร็จการศึกษา เน้นการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี
- 2) กำหนดแนวทางในการวิจัยโดยใช้สภาพ ปัญหา และความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเป็นฐานในการวิจัย
- 3) มหาวิทยาลัยนำต้นแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยทั้งในระดับโครงสร้างและการดำเนินพันธกิจ
- 4) ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อให้พัฒนาอย่างเป็นระบบและมีทิศทางเดียวกัน
- 5) มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่
- 6) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและของรัฐบาลต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจในมหาวิทยาลัย
- 7) การเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาทุกระดับเพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียน นิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21

ตารางที่ 16 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ					ผลการวิเคราะห์
สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	สำนักงานนโยบาย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ	สำนักงานส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล	สถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	เครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยเพื่อการ วิจัย	
<p>1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาทัศนคติให้อาจารย์และนักวิจัยในมหาวิทยาลัยมุ่งการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม และเศรษฐกิจ</p> <p>2. การวิจัยในมหาวิทยาลัยยังคงเป็นการวิจัยเชิงพาณิชย์</p> <p>3. ขาดทุนวิจัยและขาดงบประมาณวิจัย</p> <p>4. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างภาคธุรกิจและภาคการศึกษา</p>	<p>1. ความเข้าใจและความตระหนักในการเป็นผู้นำการวิจัย</p> <p>2. การเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการบริหารและดำเนินงาน</p> <p>3. การสร้างความรู้เชิงพาณิชย์</p> <p>4. การวิจัยเชิงพาณิชย์</p>	<p>1. ความร่วมมือในการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนร่วมกับภาคธุรกิจ</p> <p>2. การนำอุตสาหกรรมที่มีความเป็นนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>3. การสร้างความรู้เชิงพาณิชย์</p> <p>4. การวิจัยเชิงพาณิชย์</p>	<p>1. การปรับปรุงแบบการวัดและประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการประเมินทางวิชาการหรือการคลัง</p> <p>2. เตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยทั้งทางกายภาพ และด้านบุคลากร</p> <p>3. ยกเลิกกฎระเบียบข้อบังคับที่ขัดกันหรือสร้างสรรคของคณาจารย์</p>	<p>1. ขาดความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของบุคลากร นักวิจัย และบุคลากรในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยยังไม่รับนโยบายที่เกิดขึ้นจากภายนอกมาใช้เป็นฐานในการวิจัยและพัฒนา</p> <p>3. ความร่วมมือภายในระหว่างคณะ สถาบัน และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดตั้งหลักสูตรรายวิชาแบบสหสาขาวิชา การเรียนการสอนสมัยใหม่ การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเชิงประยุกต์ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ปรับการวัดและประเมินผล การศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย โดยลดความสำคัญของการประเมินทางวิชาการ/เกรดเฉลี่ยลง แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนารูปร่างมากขึ้น</p>	<p>1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักของบุคลากร นักวิจัย และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความจำเป็นของการวิจัย และบุคลากรในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. กฎระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน มีความต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับประเทศ</p> <p>3. สร้างความร่วมมือภายในระหว่างคณะ สถาบัน หน่วยงานสนับสนุน และภายนอกกระทรวงภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดตั้งหลักสูตรรายวิชาแบบสหสาขาวิชา การเรียนการสอนสมัยใหม่ การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเชิงประยุกต์ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ปรับการวัดและประเมินผล การศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย โดยลดความสำคัญของการประเมินทางวิชาการ/เกรดเฉลี่ยลง แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนารูปร่างมากขึ้น</p>

ตารางที่ 16 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ (ต่อ)

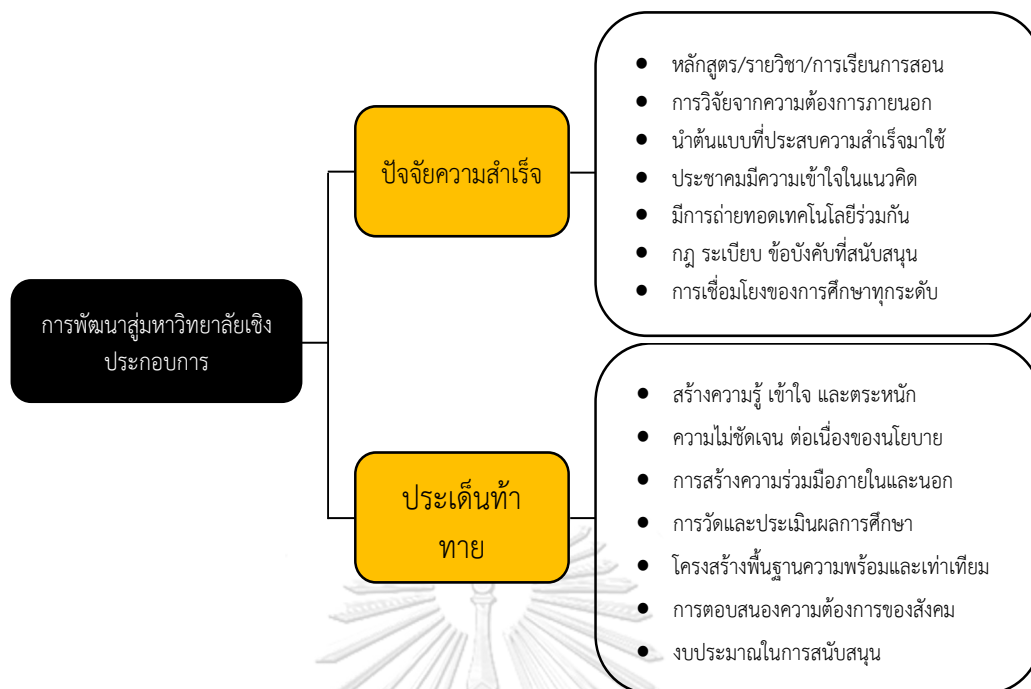
ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ					ผลการวิเคราะห์
สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	สำนักงานนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ	สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล	สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย	
สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	5. การสร้างความเท่าเทียมและโอกาสการพัฒนาของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ 6. การผลักดันให้อาจารย์นักวิจัยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำวิจัยร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 7. ขาดกฎหมายระเบียบข้อบังคับในการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจใหม่ 8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความเสียและความล้มเหลวในองค์กร	4. นิสิตนักศึกษาในประทศยังขาดทัศนคติเชิงกว้าง ประสบการณ์และความเป็นนานาชาติที่มีผลต่อกระบวนการคิด 5. ผลลัพธ์ของหลักสูตร/กิจกรรมการบ่มเพาะผู้ประกอบการหรือธุรกิจใหม่ในมหาวิทยาลัยไม่นำไปสู่การสร้างธุรกิจได้จริงและยั่งยืน 6. กฎระเบียบในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน การให้เกรดเฉลี่ยยังไม่เอื้อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรม	4. ปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินพันธกิจเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ นิสิตนักศึกษา สังคมและเศรษฐกิจ	5. งบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาหรือการลงทุนในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย 6. การพัฒนาสู่ระดับศึกษาระบบ STEM ในระบบการศึกษาของประเทศ ไทยควมเป็นผู้ประกอบการและผู้ประกอบการทักษะในศตวรรษที่ 21	5. ความพร้อมและความเท่าเทียมของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนเพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินงานธุรกิจ 6. การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองความต้องการ แก้ไขปัญหาและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีทิศทาง 7. งบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาหรือการลงทุนในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การภาครัฐเกี่ยวกับประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่กลุ่มผู้บริหารองค์การรัฐนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- 1) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักของบุคลากร นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการและการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 2) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน มีความต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ
- 3) สร้างความร่วมมือภายในระหว่างคณะ สถาบัน หน่วยงานสนับสนุน และภายนอกระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดหลักสูตร รายวิชาแบบสหสาขาวิชา การเรียนการสอนสมัยใหม่ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเชิงประยุกต์ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ปรับการวัดและประเมินผลการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย โดยลดความสำคัญของการประเมินทางวิชาการ/เกรดเฉลี่ยลง แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาธุรกิจมากขึ้น
- 5) ความพร้อมและความเท่าเทียมของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนเพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินพันธกิจ
- 6) การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองความต้องการ แก้ไขปัญหา และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีทิศทาง
- 7) งบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาหรือการลงทุนในโครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

โดยภาพรวมปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ผู้บริหารองค์การรัฐนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด แสดงได้ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงบูรณาการโดยการนำเสนอของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงบูรณาการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 5 คน เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงบูรณาการ ดังแสดงในตารางที่ 17 และประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงบูรณาการ ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 17 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม					ผลการวิเคราะห์
บริษัท โทเทิล แอนด์ เซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	
<p>1. มีระบบการพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ</p> <p>2. สร้างความร่วมมือแบบสหสาขาวิชาและการบูรณาการข้ามศาสตร์เพื่อพัฒนานวัตกรรมและโมเดลธุรกิจ</p> <p>3. มหาวิทยาลัยคิดและทำพันธกิจเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม</p> <p>4. ผลักดันบัณฑิตที่มีความเป็นผู้ประกอบการและเป็นนักพัฒนา</p>	<p>1. นำปัญหาและความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมมาเป็นโจทย์ในการพัฒนาบัณฑิตและงานวิจัย</p> <p>2. พัฒนาศูนย์รวมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพ</p> <p>3. ปรับกระบวนการของผู้บริหาร เปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีค่านิยมที่ยั่งยืนและสร้างความรู้ใหม่เสมอ</p> <p>5. มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน (work based learning)</p>	<p>1. มีบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพเข้ามศึกษาในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มีอาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์เกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา</p> <p>3. มีสภามหาวิทยาลัยที่มีความเข้าใจในแนวคิดมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเพื่อกำหนดทิศทางให้มหาวิทยาลัย</p> <p>4. มีระบบการจัดการข้อมูลและฐานความรู้ที่จำเป็นของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพสูง</p>	<p>1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และปรับกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>2. อาจารย์มีบทบาทเป็นผู้ช่วยความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ</p> <p>3. อาจารย์มีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในภาคการศึกษาระดับปริญญาตรี</p> <p>4. อาจารย์มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการร่วมกับฝ่ายการตลาด</p> <p>5. ปรับโครงสร้างมหาวิทยาลัยให้มีหน่วยวิจัยและพัฒนาในองค์กร</p> <p>6. สถานประกอบการเชิงพาณิชย์และหน่วยงานราชการมีความสำคัญและร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอน สนับสนุนทางการเงิน อุปกรณ์ และสถานที่</p>	<p>1. วิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยมีภารกิจ สอดคล้องกับอุตสาหกรรมระดับของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทของมหาวิทยาลัยในภาคการศึกษาระดับปริญญาตรีพาณิชย์และการพัฒนาพาณิชย์และการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>3. ปรับโครงสร้างมหาวิทยาลัยให้มีหน่วยวิจัยและพัฒนาในองค์กร</p> <p>4. สถานประกอบการเชิงพาณิชย์และหน่วยงานราชการมีความสำคัญและร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอน สนับสนุนทางการเงิน อุปกรณ์ และสถานที่ (สร้างระบบนิเวศ)</p>	<p>1. พัฒนาร่วมมือภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน นวัตกรรม บุคลากร การสร้างโมเดลธุรกิจ และการสนับสนุนทาง</p> <p>2. จัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้ประกอบการให้และเส้นทางที่เป็นผู้ประกอบการให้แก่นิสิตนักศึกษาให้พร้อมก่อนสำเร็จการศึกษา</p> <p>3. นำต้นแบบการพัฒนาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย</p> <p>4. นำปัญหาและความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมมาเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย</p> <p>5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจ มีกระบวนการความคิดแบบผู้ประกอบการ</p>

ตารางที่ 17 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (ต่อ)

ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม					ผลการวิเคราะห์
บริษัท โทเทิล แอ็คเซียส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท นวัตกรรมประเทศไทย จำกัด	บริษัท นวัตกรรมประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	ผลการวิเคราะห์
<p>5. นำต้นแบบการพัฒนา ระบบนิเวศนวัตกรรม และมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้ กับมหาวิทยาลัย</p> <p>6. มีความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และนักลงทุนในการ พัฒนานวัตกรรมและ ธุรกิจ</p>	<p>6. ปรับบทบาทของ อาจารย์เป็นผู้ตั้ง คำถามและที่ปรึกษา ให้แก่นิสิตนักศึกษา มากกว่าการเป็นผู้สอน</p> <p>7. มีการเชื่อมโยงองค์ ความรู้ในมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้าง กับนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>8. พัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็น Platform ใน การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีของ ประเทศ</p> <p>9. สร้างความร่วมมือ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ เสีย</p> <p>10. เจียบเคียง กระบวนการและ ผลลัพธ์กับ มหาวิทยาลัยที่ประสบ ความสำเร็จ</p>	<p>5. มีการเรียนการสอน และกิจกรรมกระตุ้น กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการให้แก่ นิสิตนักศึกษาใน มหาวิทยาลัย</p> <p>6. มีการประกอบการ เฉพาะผู้ประกอบการ ภายใต้มหาวิทยาลัย และภายนอก มหาวิทยาลัย</p> <p>7. มหาวิทยาลัยให้ ความสำคัญกับการ บริหารจัดการ 3M คือ ทรัพยากรบุคคล การเงิน และวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือ</p>	<p>4. จัดรูปแบบการเรียน การสอนและกิจกรรม การเรียนรู้ให้นิสิต นักศึกษามีการพัฒนา ความเป็น ผู้ประกอบการ หรือ ผู้ประกอบการธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>5. กำหนดวิธีการวัด และประเมินผลใหม่ที่ ทำให้เกิดอิสระในการ ทำให้อิสระในการ คิด ทำอย่างสร้างสรรค์ มากขึ้น ไม่ขึ้นกับผล สอบทางวิชาการ แบบเดิม</p> <p>6. มหาวิทยาลัย กำหนดประเด็นสำคัญ ในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมตามกรอบ การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมประเทศ เพื่อประสานความ ร่วมมือแบบประชารัฐ</p>	<p>4. พัฒนาระบบการคิด (Mindset) และชุดของ ทักษะ (Skill set) ของคน ในมหาวิทยาลัยทั้งในระดับ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร รวมถึงนิสิต นักศึกษา เพื่อให้เกิด ความรู้เข้าใจ ลงมือปฏิบัติ ได้ในทิศทางเดียวกัน</p> <p>5. มีการวัดและประเมินผล ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการอย่างเป็น รูปธรรม โดยวัดถึง ผลกระทบทางสังคมและ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และเน้นความเป็นธรร มาภิบาลด้วย</p>	<p>มีอิสระทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ให้สำเร็จ มีความกล้าเสี่ยงและ ยอมรับความผิดพลาด</p> <p>6. มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผนที่มีทิศทางชัดเจน จากสถานมหาวิทยาลัย มีการถ่ายทอด สื่อสารไปยังฝ่ายบริหาร ส่วนงานหลัก หน่วยงานย่อย จนถึงบุคลากรทุกระดับ</p> <p>7. ปรับโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัย ให้เป็น Platform ในการแบ่งปัน นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>8. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทาง กายภาพและทางสารสนเทศเพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดระบบ นวัตกรรมและสังคม</p> <p>9. มีการกำหนดการวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เป็น รูปธรรม</p> <p>10. รัฐบาลมีนโยบายเพื่อเสริมสร้าง บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และปรับปรุง กฎหมายให้สอดคล้องกับทิศทางของ ประเทศ</p>

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- 1) พัฒนาความร่วมมือภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน นวัตกรรม บุคลากร การสร้างโมเดลธุรกิจ และการสนับสนุนทางการเงิน
- 2) จัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ พัฒนาเส้นทางการประกอบอาชีพและเส้นทางการเป็นผู้ประกอบการให้แก่นิสิตนักศึกษาให้พร้อมก่อนสำเร็จการศึกษา
- 3) นำต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย
- 4) นำปัญหาและความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐมาเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย
- 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจ มีกระบวนการความคิดแบบผู้ประกอบการมีอิสระทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้สำเร็จ มีความกล้าเสี่ยงและยอมรับความผิดพลาด
- 6) มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผนที่มีทิศทางชัดเจนจากสภามหาวิทยาลัย มีการถ่ายทอด สื่อสารไปยังฝ่ายบริหาร ส่วนงานหลัก หน่วยงานย่อย จนถึงบุคลากรทุกระดับ
- 7) ปรับโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัยให้เป็น Platform บ่มเพาะนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
- 8) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย
- 9) มีการกำหนดการวัดและประเมินผลมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เป็นรูปธรรม

10) รัฐบาลมีนโยบายเพื่อเสริมสร้างบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศ



ตารางที่ 18 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม					
บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	
<p>1. ทิศทางความคิดเชิงรุกของผู้บริหาร อาจารย์ที่ให้ความสำคัญกับวิชาการแต่ขาดการเชื่อมโยงปัญหาของสังคมและประเทศ</p> <p>2. กระบวนการวัดและประเมินผลการศึกษาในมหาวิทยาลัย ไม่เอื้อต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม</p> <p>3. กฎ ระเบียบ นโยบาย ของประเทศที่ขาดเสถียรภาพ เปลี่ยนแปลงบ่อย</p>	<p>1. การขาดงบประมาณ เงินลงทุนในการพัฒนานวัตกรรมในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. การทำงานแบบแยกส่วนระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจ</p> <p>3. แผนและนโยบาย ด้านการศึกษาของประเทศไทยไม่ชัดเจน ขาดเสถียรภาพ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยขาดความยืดหยุ่น</p> <p>5. ความสนใจของนักลงทุน VC หรือ Angel ในการลงทุนในนวัตกรรมและผู้ประกอบการไทย</p>	<p>1. กระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บัณฑิตศึกษามีอิสระในการเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรม อย่างอิสระอย่างเต็มที่</p> <p>2. การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีกระบวนการคิดที่เป็นผู้ประกอบการ คิดสร้างสรรค์ และมีอิสระในการพัฒนางานวิจัยเชิงนวัตกรรม</p> <p>3. การแสดงบทบาทของสถาบันมหาวิทยาลัยในการชี้แนะและขับเคลื่อนการพัฒนา</p>	<p>1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และปรับกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>2. อาจารย์มีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เชิญผู้ประกอบการ มาร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ และมีทำวิจัยร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อไปสู่เชิงพาณิชย์มากขึ้น</p> <p>3. สถานประกอบการและผู้ประกอบการให้ความร่วมมือและความสำคัญร่วมกับมหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอน สนับสนุนทางการเงิน อุปกรณ์ และสถานที่</p>	<p>1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนความคิด (Mindset) ของคนในมหาวิทยาลัยทุกระดับ ช่องว่างของอายุ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล การวางตำแหน่ง บุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้ประกอบการอย่างเหมาะสม</p> <p>2. งบประมาณของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา นวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่ ต้องมีการระดมทุนจากธุรกิจร่วมทุน (VC) ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และศิษย์เก่า</p> <p>3. กฎหมายของมหาวิทยาลัยยังไม่กระตุ้นใจให้อาจารย์และนิสิต นักศึกษาสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ โดยเฉพาะลิขสิทธิ์ของผลงานวิจัยและนวัตกรรม</p>	<p>ผลการวิเคราะห์</p> <p>1. การปรับทัศนคติ เปลี่ยนกระบวนความคิด (Mindset) พัฒนาชุดทักษะ (Skill set) แบบผู้ประกอบการตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติ และสร้างความเข้าใจในรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>2. การสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาพันธกิจด้าน การศึกษา การวิจัยของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาเส้นและ บริการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม</p> <p>3. ประสิทธิภาพของนโยบายและแผนระดับประเทศที่ไม่ชัดเจน ขาดเสถียรภาพ และไม่กระตุ้นใจให้เกิดระบบนิเวศ นวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการ</p> <p>4. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นอุปสรรคในการมีอิสระ ในการคิดสร้างสรรค์ การต่อยอด ผลการวิจัยในเชิงพาณิชย์ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการสร้างธุรกิจใหม่</p>

ตารางที่ 18 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผล
การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (ต่อ)

ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม					
บริษัท โทเทิล แอสเซ็ท คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	ผลการวิเคราะห์
6. การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่นำมาซึ่งผลลัพธ์และผลกระทบในระดับประเทศได้	4. การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายต่างๆ	4. มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการวัดค ว า ม เ ป็ น มหาวิทยาลัยเชิง	4. โครงสร้างมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับให้มีความยืดหยุ่น ทั้งด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนามนุษย์ ซึ่งต้องมึลักษณะ	4. โครงสร้างมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับให้มีความยืดหยุ่น ทั้งด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนามนุษย์ ซึ่งต้องมึลักษณะ	5. การสร้างตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สามารถสร้างผลกระทบของมหาวิทยาลัยต่อเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศ
7. ระบบบริหารทรัพยากรสิ้นทางปัญญา	5. การแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักวิจัยให้ออกกาลในการทำงาน	5. การทำวิจัยของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ นักวิจัย	5. การทำวิจัยของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ นักวิจัย	5. สร้างวัฒนธรรม “กล้าเสี่ยง” ในมหาวิทยาลัย	6. การสร้างแรงจูงใจและดึงดูดให้เกิดการระดมทุน และการลงทุนของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนทุนประเภทอื่นๆเพื่อการพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่
8. ขาดการผลักดันให้บุคลากรของประเทศที่มีคุณวุฒิและมีศักยภาพสูงมาทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่	ภาคอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรม	ภาคอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรม	ภาคอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรม	5. สร้างวัฒนธรรม “กล้าเสี่ยง” ในมหาวิทยาลัย	
				เพื่อกระตุ้นให้เกิดการค้นคว้า ทดลอง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะ เป็น หลักสูตร การเรียน การสอน วิจัย บริการ สังคม กิจกรรมต่างๆ	
				6. การพัฒนา นิสิต นักศึกษาให้มีความคิดแบบผู้ประกอบการในทุกระดับ ทุกคณะ เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างธุรกิจส่วนตัว หรือนำไปใช้ในองค์กรที่เข้าไปทำงาน	

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เกี่ยวกับประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่

1) การปรับทัศนคติ เปลี่ยนกระบวนกรความคิด (Mindset) พัฒนาชุดทักษะ (Skill set) ความเป็นผู้ประกอบการตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติการ และสร้างความเข้าใจในรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2) การสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัยของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาสินค้าและบริการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

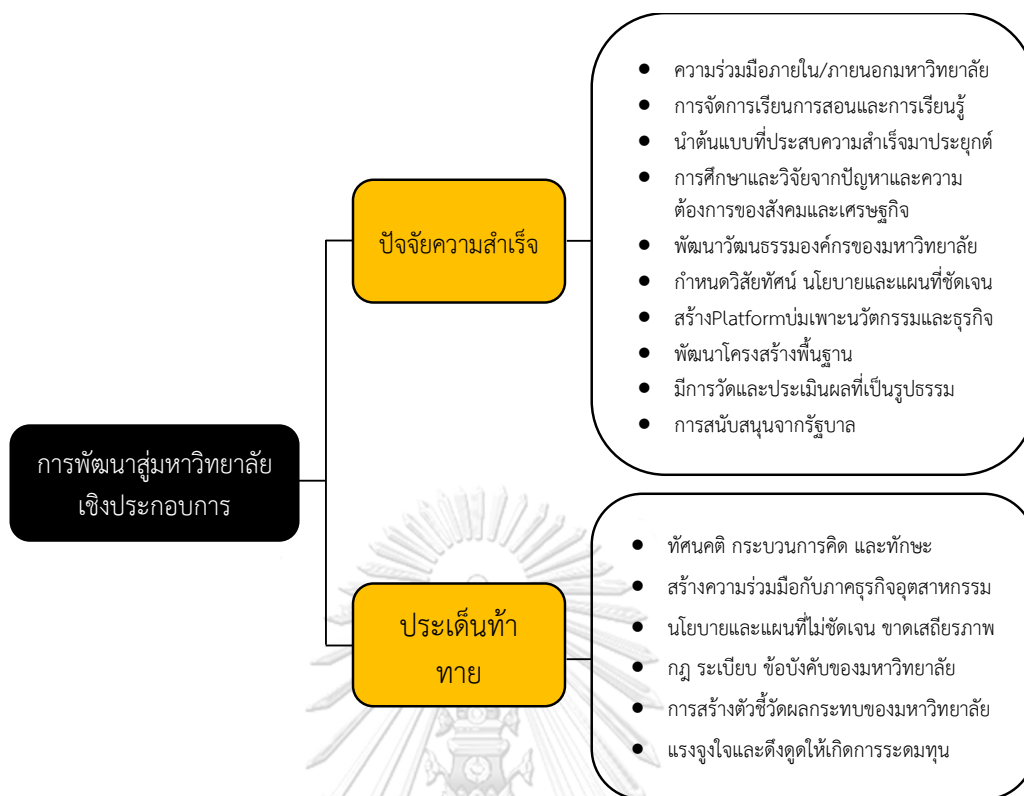
3) ประสิทธิภาพของนโยบายและแผนระดับประเทศที่ไม่ชัดเจน ขาดเสถียรภาพ และไม่กระตุ้นใจให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการ

4) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นอุปสรรคในการมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ การต่อยอดผลการวิจัยในเชิงพาณิชย์ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการสร้างธุรกิจใหม่

5) การสร้างตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สามารถสร้างผลกระทบของมหาวิทยาลัยต่อเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศ

6) การสร้างแรงจูงใจและดึงดูดให้เกิดการระดมทุน และการลงทุนของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนทุนประเภทอื่น ๆ เพื่อการพัฒนา นวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่

โดยภาพรวมปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด แสดงได้ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการโดยการนำเสนอของผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ส่วนที่ 1) จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ (ส่วนที่ 2) และจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (ส่วนที่ 3) มาวิเคราะห์และสรุปเป็นปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 19 และประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 20 สำหรับตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ตารางที่ 19 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์			ผลการวิเคราะห์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ	ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม	
<p>1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการอย่างมีวิสัยทัศน์</p> <p>2. การพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คิด ทำ เพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่มีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง</p> <p>4. ความพร้อมในด้านงบประมาณเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้ประกอบการ</p> <p>5. การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>6. นโยบายที่ชัดเจนและมีเสถียรภาพของรัฐบาลและมหาวิทยาลัย</p> <p>7. ความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและการจัดการศึกษา</p> <p>8. ความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการวิจัยและการจัดการศึกษา</p> <p>9. มีต้นแบบเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>1. จัดหลักสูตร รายวิชา และการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเป็นผู้ประกอบการ โดยให้ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการเลือกรายวิชาที่ส่งเสริมและสนับสนุนเส้นทางในการประกอบอาชีพหรือพัฒนาธุรกิจก่อนสำเร็จการศึกษา เน้นการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี</p> <p>2. กำหนดแนวทางในการวิจัย โดยใช้สภาพ ปัญหา และความต้องการทางเศรษฐกิจ และสังคมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเป็นฐานในการวิจัย</p> <p>3. มหาวิทยาลัยนำต้นแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย</p> <p>4. ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อให้พัฒนาอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางเดียวกัน</p> <p>5. มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ และ เทคโนโลยี ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>1. พัฒนาความร่วมมือภายในและภายนอกเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน นวัตกรรม บุคลากร การสร้างโมเดลธุรกิจ และการสนับสนุนทางการเงิน</p> <p>2. จัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้เป็นผู้ประกอบการ พัฒนาลู่ทางการประกอบอาชีพ และเส้นทาง การเป็นผู้ประกอบการให้แก่ นิสิต นักศึกษา ให้พร้อมก่อนสำเร็จการศึกษา</p> <p>3. นำต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย</p> <p>4. นำปัญหาและความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและภาครัฐมาเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย</p> <p>5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจ มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ มีอิสระเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้สำเร็จมีความกล้าเสี่ยงและยอมรับความผิดพลาด</p>	<p>1. การจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้ประกอบการ สร้างเส้นทางการประกอบอาชีพ และการเป็นผู้ประกอบการให้แก่ นิสิต นักศึกษา</p> <p>2. การพัฒนาประชาคมของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในทิศทางเดียวกัน</p> <p>3. การนำต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้</p> <p>4. การสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าในการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน</p> <p>5. การสร้างความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า ร่วมกันในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ</p> <p>6. การมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่นำกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการมาใช้ในการดำเนินพันธกิจ เน้นความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวได้</p>

ตารางที่ 19 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์			ผลการวิเคราะห์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ	ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม	
<p>5. การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>6. นโยบายที่ชัดเจนและมีเสถียรภาพของรัฐบาลและมหาวิทยาลัย</p> <p>7. ความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและการจัดการศึกษา</p> <p>8. ความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการวิจัยและการจัดการศึกษา</p> <p>9. มีต้นแบบเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>6. กฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและของรัฐบาลต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจ ในมหาวิทยาลัย</p> <p>7. การเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาทุกระดับเพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียน นิสิต นักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21</p>	<p>6. มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผนที่มีทิศทางชัดเจนจากสภามหาวิทยาลัย มีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารส่วนงานหลัก หน่วยงานย่อย จนถึงบุคลากรทุกระดับ</p> <p>7. ปรับโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัยให้เป็น Platform ในการบ่มเพาะนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>8. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสารสนเทศเพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย</p> <p>9. การวัดและประเมินผลมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เป็นรูปธรรม</p> <p>10. รัฐบาลมีนโยบายเพื่อเสริมสร้างบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศ</p>	<p>7. การนำปัญหาและความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐมาเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย</p> <p>8. การมีกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและของรัฐบาลต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจในมหาวิทยาลัย</p> <p>9. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสารสนเทศเพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย</p>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ: การจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ สร้างเส้นทางการประกอบอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการให้แก่ นิสิตนักศึกษา

2. การสร้างความเข้าใจ: การพัฒนาประชาคมของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในทิศทางเดียวกัน
3. มีต้นแบบ: การนำต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้
4. ความร่วมมือภายใน: การสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าในการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน
5. ความร่วมมือภายนอก: การสร้างความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
6. วัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ: การมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่นำกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการมาใช้เป็นฐานในการดำเนินพันธกิจ เน้นความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวได้
7. การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจ: การนำปัญหาและความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐมาเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย
8. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ: การมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและของรัฐบาลต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจในมหาวิทยาลัย
9. โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และทางสารสนเทศเพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์			ผลการวิเคราะห์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ	ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม	
<p>1. ระบบการบริหาร มหาวิทยาลัยที่ขาดความยืดหยุ่น อีสระ ยังคงความเป็นระบบราชการ</p> <p>2. นโยบายที่มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่อง</p> <p>3. ความเข้าใจและความตระหนักของประชาคมเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>4. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา</p> <p>5. ความลึกและซับซ้อนของงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย</p> <p>6. รอยต่อระหว่างธุรกิจใหม่ที่นิสิตนักศึกษาพัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัยกับการเติบโตสู่ธุรกิจที่มีความยั่งยืน</p>	<p>1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักของบุคลากร นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการและการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>2. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน มีความต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับประเทศ</p> <p>3. สร้างความร่วมมือภายในระหว่างคณะ สถาบัน หน่วยงานสนับสนุน และภายนอกระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดหลักสูตร รายวิชาแบบสหสาขาวิชา การเรียนการสอนสมัยใหม่ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเชิงประยุกต์ และ การใช้ทรัพยากรร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ปรับการวัดและประเมินผลการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย โดยลดความสำคัญของการประเมินทางวิชาการ/เกรดเฉลี่ยลง แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาธุรกิจมากขึ้น</p>	<p>1. การปรับทัศนคติ เปลี่ยนกระบวนการคิด (Mindset) พัฒนาชุดทักษะ (Skill set) แบบผู้ประกอบการตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติการ และสร้างความเข้าใจในรูปแบบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>2. การสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัยของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาสินค้าและบริการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม</p> <p>3. ประสิทธิภาพของนโยบายและแผนระดับประเทศที่ไม่ชัดเจน ขาดเสถียรภาพ และไม่กระตุ้นใจให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการ</p> <p>4. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นอุปสรรคในการมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ การต่อยอดผลการวิจัยในเชิงพาณิชย์ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการสร้างธุรกิจใหม่</p> <p>5. การสร้างตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สามารถสร้างผลกระทบของมหาวิทยาลัยต่อเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศ</p>	<p>1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ กระบวนการคิด (Mindset) และทักษะ (Skill) แบบผู้ประกอบการให้แก่คนในมหาวิทยาลัย เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>2. การจัดหลักสูตร รายวิชาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา สร้างเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>3. การกำหนดนโยบายและแผนสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการที่ชัดเจน มีเสถียรภาพทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ</p> <p>4. การมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นิสิตนักศึกษาและบุคลากร พัฒนานวัตกรรม การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเชิงพาณิชย์ รวมถึงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ</p> <p>5. การจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐและระดมทุนจากผู้ร่วมลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่</p> <p>6. การสร้างความร่วมมือภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>

ตารางที่ 20 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์			ผลการวิเคราะห์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ	ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ	ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม	
	<p>5. ความพร้อมและความเท่าเทียมของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนเพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินพันธกิจ</p> <p>6. การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองความต้องการ แก้ไขปัญหา และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีทิศทาง</p> <p>7. งบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาหรือการลงทุนในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p>	<p>6. การสร้างแรงจูงใจและดึงดูดให้เกิดการระดมทุนและการลงทุนของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนประเภทอื่นๆ เพื่อการพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>7. การกำหนดตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างผลกระทบให้เกิดแก่เศรษฐกิจและสังคมอย่างมีทิศทาง</p> <p>8. การมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินพันธกิจ</p>

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ: การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ กระบวนการคิด (Mindset) และทักษะ (Skill) แบบผู้ประกอบการให้แก่คนในมหาวิทยาลัย เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2. การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ: การจัดหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนและการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา สร้างเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

3. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม: การกำหนดนโยบายและแผนสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม และสังคมแห่งการประกอบการที่ชัดเจน มีเสถียรภาพทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ

4. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ: การมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานิสิตนักศึกษาและบุคลากร พัฒนานวัตกรรม การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเชิงพาณิชย์ รวมถึงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ

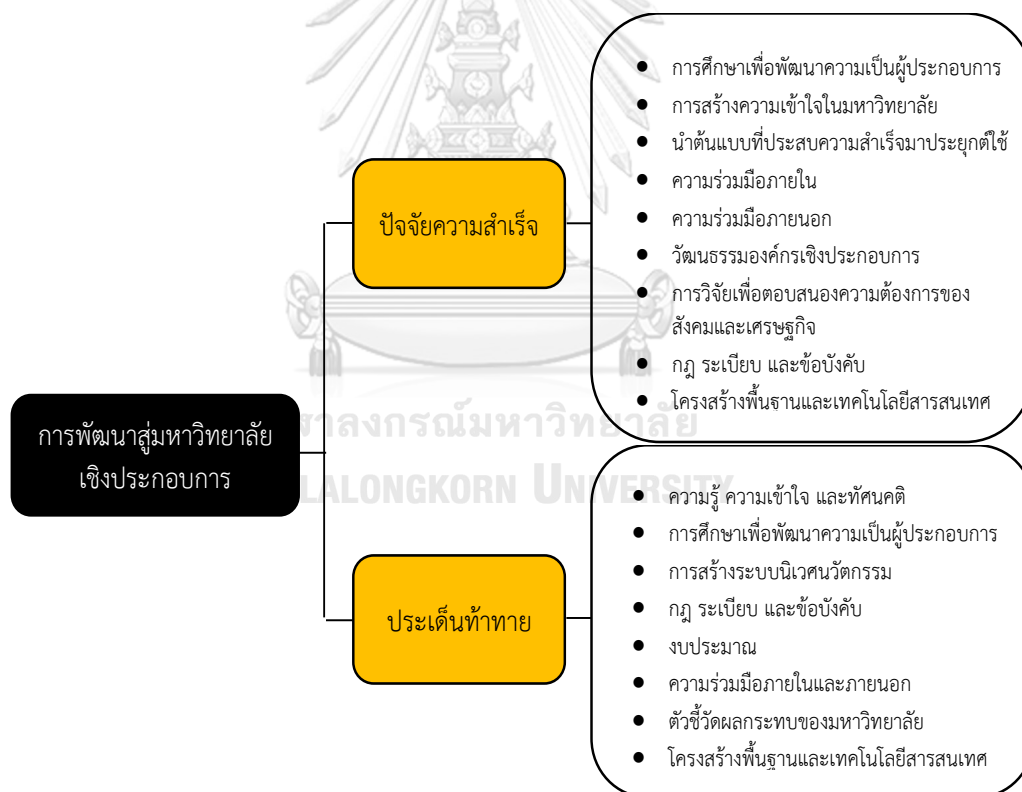
5. งบประมาณ: การจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐและระดมทุนจากผู้ร่วมลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่

6. ความร่วมมือ: การสร้างความร่วมมือภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

7. ตัวชี้วัดผลกระทบของมหาวิทยาลัย: การกำหนดตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างผลกระทบให้เกิดแก่เศรษฐกิจและสังคมอย่างมีทิศทาง

8. โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ: การมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินพันธกิจ

โดยภาพรวมปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมนำเสนอว่ามีความสำคัญมากที่สุด แสดงได้ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ปัจจัยสำเร็จและประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ

ในตอนี่ 4 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการพัฒนามหาวิทยาลัย วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
จากผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 2 และ 3 มาวิเคราะห์และสรุปเป็นสภาพแวดล้อมภายในและ
ภายนอกของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้เทคนิค SWOT
Analysis เพื่อหาปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอก คือ
โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียน
การสอนและการวิจัย
3. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและ
ประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
4. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะ
5. มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิด
แบบผู้ประกอบการ
6. มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะ
หรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต
7. มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงานกลางส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอด
เทคโนโลยี การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการบ่มเพาะธุรกิจ
8. มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและ
สนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจให้แก่บัณฑิตนักศึกษา

9. มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

10. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ

11. มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ

12. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นโดย ศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก

จุดอ่อน (Weakness) ได้แก่

1. การสื่อสารนโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปสู่หน่วยงานภายในและภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยขาดความต่อเนื่อง

2. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการประกอบการ

3. การบริหารงานและการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยังไม่อิสระและคล่องตัว

4. ขาดการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

6. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยไม่ทันสมัยและเอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆในมหาวิทยาลัย

7. ขาดกองทุนในรูปแบบคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่นำดอกผลหรือกำไรจากการบริหารกองทุนมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. การมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการยังคงมีน้อย

9. การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการยังอยู่ในระยะเริ่มต้น

10. ขาดการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ

11. ทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการไม่เพียงพอ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Co-working Space) ห้องประดิษฐกรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม

12. ขาดการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยของนิสิตนักศึกษาและศิษย์เก่า

13. ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมจากภายนอก

14. ขาดการบูรณาการการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ

15. ไม่มีการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาคโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง

16. การแสวงหาและจูงใจผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเพื่อเข้าร่วมสอนและวิจัยกับมหาวิทยาลัยยังมีน้อยและไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้

17. ขาดการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย

18. ขาดการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

19. ขาดการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก

สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

โอกาส (Opportunity) ได้แก่

1. รัฐบาลกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นกรอบในการพัฒนามหาวิทยาลัย

2. ขยายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาคประชาสังคมเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

3. การก่อตัวของระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ของประเทศ

4. รัฐบาลกำหนดกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)

5. การขยายตัวทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่จังหวัดต่างๆทุกภูมิภาคของประเทศ

6. มีต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจากทั่วโลกที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้

7. งบประมาณสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

8. การเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้การสื่อสารและรับข้อมูลต่างๆทำได้รวดเร็วและมีมุมมองระดับโลกมากขึ้น

ภัยคุกคาม (Threat) ได้แก่

1. กฎหมายของรัฐบาลยังไม่ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจใหม่ในมหาวิทยาลัย

2. ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องของทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล

3. ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมและระบบนิเวศนวัตกรรมของไทยยังคงเสียเปรียบต่างประเทศ

4. ระบบการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

5. สังคมไทยยังขาดคนที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว

6. ความลึกและซับซ้อนของงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย

7. ขาดการระดมทุนและการลงทุนของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนทุนประเภทอื่นๆเพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่

8. การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

9. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยทำให้จำนวนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยลดลง และนำมาสู่การขาดแคลนประชากรวัยแรงงานที่จะขับเคลื่อนประเทศ

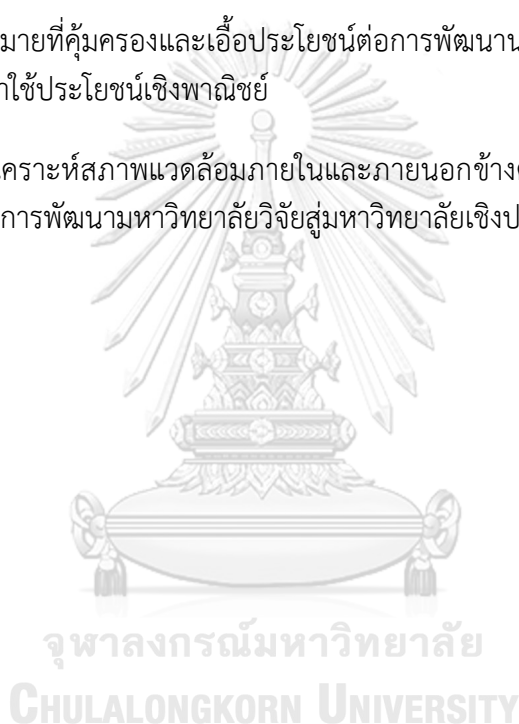
10. ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง เป็นแรงงานมีฝีมือ

11. สัดส่วนนักวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว

12. ขาดการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่างๆในการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาของชาติ

13. ขาดกฎหมายที่คุ้มครองและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรม ธุรกิจเกิดใหม่ การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกข้างต้น ผู้วิจัยจัดทำตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>S1 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>S3 มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>S4 มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะ</p> <p>S5 มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>S6 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต</p> <p>S7 มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงานกลางส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการบ่มเพาะธุรกิจ</p> <p>S8 มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจให้นักศึกษ</p> <p>S9 มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p> <p>S10 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ</p> <p>S11 มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา วิจัย</p>	<p>W1 การสื่อสารนโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปสู่หน่วยงานภายในและภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยขาดความต่อเนื่อง</p> <p>W2 วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการประกอบการ</p> <p>W3 การบริหารงานและการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยังไม่อิสระและคล่องตัว</p> <p>W4 ขาดการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>W5 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>W6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยไม่ทันสมัยและเอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆในมหาวิทยาลัย</p> <p>W7 ขาดกองทุนในรูปแบบคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่นำดอกผลหรือกำไรจากการบริหารกองทุนมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>W8 การมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการยังคงมีน้อย</p> <p>W9 การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการยังอยู่ในระยะเริ่มต้น</p> <p>W10 ขาดการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเงินลงทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ</p> <p>W11 ทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการไม่เพียงพอ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Co-working Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมืออุปกรณ์อย่างเหมาะสม</p> <p>W12 ขาดการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยของนิสิตนักศึกษาและศิษย์เก่า</p> <p>W13 ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมจากภายนอก</p>

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>W14 ขาดการบูรณาการการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ</p> <p>W15 ไม่มีการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาคโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง</p> <p>W16 การแสวงหาและมุ่งใจผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเพื่อเข้าร่วมสอนและวิจัยกับมหาวิทยาลัยยังมีน้อยและไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้</p> <p>W17 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>W18 ขาดการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>W19 ขาดการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก</p>
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>O1 รัฐบาลกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นกรอบในการพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>O2 ขยายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และภาคประชาสังคมเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>O3 การก่อตัวของระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ของประเทศ</p> <p>O4 รัฐบาลกำหนดกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)</p> <p>O5 การขยายตัวทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่จังหวัดต่างๆ ทุกภูมิภาคของประเทศ</p> <p>O6 มีต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจากทั่วโลกที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้</p> <p>O7 งบประมาณสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>O8 การเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้การสื่อสารและรับข้อมูลต่างๆทำได้รวดเร็วและมีมุมมองระดับโลกมากขึ้น</p>	<p>T1 กฎหมายของรัฐบาลยังไม่ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจใหม่ในมหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องของทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล</p> <p>T3 ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมและระบบนิเวศนวัตกรรมของไทยยังคงเสียเปรียบต่างประเทศ</p> <p>T4 ระบบการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>T5 สังคมไทยยังขาดคนที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว</p> <p>T6 ความลึกและซับซ้อนของงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย</p> <p>T7 ขาดการระดมทุนและการลงทุนของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนประเภทอื่นๆเพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>T8 การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>T9 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้จำนวนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยลดลง และนำมาสู่การขาดแคลนประชากรวัยแรงงานที่จะขับเคลื่อนประเทศ</p> <p>T10 ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง เป็นแรงงานมีฝีมือ</p>

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ (ต่อ)

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	<p>T11 สัดส่วนนักวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว</p> <p>T12 ขาดการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่างๆในการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาของชาติ</p> <p>T13 ขาดกฎหมายที่คุ้มครองและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรม ธุรกิจเกิดใหม่ การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p>

ส่วนที่ 2 ผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัย วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แสดงดังนี้

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ SO

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S1 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ ความเป็นผู้ประกอบการเป็น ส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธ กิจ ยุทธศาสตร์และแผนงาน ของมหาวิทยาลัย	O1 รัฐบาลกำหนดแผน ยุทธศาสตร์ชาติและโมเดล ประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นกรอบ ในการพัฒนามหาวิทยาลัย	1. สร้างความร่วมมือแบบสาม ประสาน (Triple Helix) เพื่อ เป็นรากฐานของชาติในการ สร้างคุณค่าเชิงสังคมและ เศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับ โลก (S4 S7 S8 S9 S12 O1 O2 O5 O6 O7 O8)
S2 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาส ให้ประชาคมได้มีสิทธิ เสรีภาพทางวิชาการในการ พัฒนาการเรียนการสอนและ การวิจัย	O2 ขยายความร่วมมือของ มหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาค ธุรกิจอุตสาหกรรม และภาค ประชาสังคมเพื่อใช้ทรัพยากร ร่วมกัน	2. สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กับองค์กรที่เป็นผู้นำและผู้ บุกเบิกนวัตกรรม (S9 S10 S11 S12 O2 O3)
S3 มหาวิทยาลัยมีการ แสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มี	O3 การก่อตัวของระบบนิเวศ นวัตกรรมและสังคม ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ ของประเทศ	3. ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณา การข้ามศาสตร์ข้ามองค์กรเพื่อ

<p>สมรรถนะและประสบการณ์ ที่สอดคล้องกับทิศทางของ มหาวิทยาลัย เชียง ประกอบการ</p> <p>S4 มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมี ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และการวิจัยในสาขาวิชา เฉพาะ</p>	<p>O4 รัฐบาลกำหนดกลไก ขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S- Curve)</p> <p>O5 การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และความเจริญสู่จังหวัดต่างๆ ทุกภูมิภาคของประเทศ</p>	<p>สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม (S2 S4 S11 O1 O2 O3)</p> <p>4. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชา แบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของ ประเทศ (S4 S5 O4)</p>
--	---	--



ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ SO (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
<p>S5 มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>S6 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต</p> <p>S7 มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงานกลางส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการบ่มเพาะธุรกิจ</p> <p>S8 มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจให้แก่บัณฑิตศึกษา</p> <p>S9 มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p> <p>S10 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ</p> <p>S11 มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา วิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ</p> <p>S12 มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น โดย ศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก</p>	<p>O6 มีต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจากทั่วโลก</p> <p>O7 งบประมาณสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>O8 การเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้การสื่อสารและรับข้อมูลต่างๆทำได้รวดเร็วและมีมุมมองระดับโลก มากขึ้น</p>	<p>5. พัฒนากลไกการได้มาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพสูง (S3 S10 O2 O3)</p>

จากตารางที่ 22 พบว่า กลยุทธ์ SO ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่

1. สร้างความร่วมมือแบบสามประสาน (Triple Helix) เพื่อเป็นฐานในการสร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับโลก

2. สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมกับองค์กรที่เป็นผู้นำและผู้บุกเบิกนวัตกรรม
3. ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ข้ามองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม
4. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของประเทศ
5. พัฒนากลไกการได้มาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพสูง

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ กลยุทธ์ ST

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S1 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>S3 มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>S4 มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะ</p> <p>S5 มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>S6 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต</p> <p>S7 มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงานกลางส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการบ่มเพาะธุรกิจ</p> <p>S8 มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจให้แก่บัณฑิตศึกษา</p>	<p>T1 กฎหมายของรัฐบาลยังไม่ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจใหม่ในมหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องของทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล</p> <p>T3 ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมและระบบนิเวศนวัตกรรมของไทยยังคงเสียเปรียบต่างประเทศ</p> <p>T4 ระบบการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>T5 สังคมไทยยังขาดคนที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว</p> <p>T6 ความลึกและซับซ้อนของงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย</p> <p>T7 ขาดการระดมทุนและการลงทุนของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนทุนประเภทอื่นๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>T8 การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>T9 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้จำนวนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยลดลง และนำมาสู่การขาดแคลนประชากรวัยแรงงานที่จะขับเคลื่อนประเทศ</p> <p>T10 ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง เป็นแรงงานมีฝีมือ</p>	<p>1. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปยังองค์กรภายนอกเพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม การแก้ไขปัญหาสังคมและใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (S4 S9 S11 S12 T6)</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อพัฒนากระบวนการคิด กลุ่มทักษะแบบผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทางธุรกิจระดับโลก (S5 S6 T3)</p> <p>3. สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียมนิสิตนักศึกษาให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจระดับชาติและนานาชาติ (S5 S8 T3 T4)</p> <p>4. แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ (S1 T2 T3 T4)</p> <p>5. สร้างเสริมการพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่แก่สังคมไทย (S4 S8 S12 T5 T12)</p>

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ ST (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S9 มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงาน ภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p> <p>S10 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และ ภาคส่วนอื่นๆ</p> <p>S11 มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็น เลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การ วิจัย และการบริการวิชาการในระดับ นานาชาติ</p> <p>S12 มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการ พัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น โดย ศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้ เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติของ องค์กรภายนอก</p>	<p>T11 สัดส่วนนักวิจัยและนวัตกรรมของ ประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับ ประเทศที่พัฒนาแล้ว</p> <p>T12 ขาดการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน เทคโนโลยีร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ไข ปัญหาของชาติ</p> <p>T13 ขาดกฎหมายที่คุ้มครองและเอื้อ ประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรม ธุรกิจ เกิดใหม่ การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p>	

จากตารางที่ 23 พบว่า กลยุทธ์ ST ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ ได้แก่

1. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปยังองค์กรภายนอกเพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรมการแก้ไข ปัญหาสังคมและใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
2. พัฒนาหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อพัฒนากระบวนการคิด กลุ่ม ทักษะแบบผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทางธุรกิจระดับโลก
3. สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียมนิสิตนักศึกษาให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและ ตลาดธุรกิจระดับชาติและนานาชาติ
4. แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ
5. สร้างเสริมการพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่แก่ สังคมไทย

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W1 การสื่อสารนโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปสู่หน่วยงานภายในและภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยขาดความต่อเนื่อง</p> <p>W2 วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการประกอบการ</p> <p>W3 การบริหารงานและการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยังไม่อิสระและคล่องตัว</p> <p>W4 ขาดการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>W5 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>W6 กฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยไม่ทันสมัยและเอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆในมหาวิทยาลัย</p> <p>W7 ขาดกองทุนในรูปแบบคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่นำดอกผลหรือกำไรจากการบริหารกองทุนมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>W8 การมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการยังคงมีน้อย</p> <p>W9 การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการยังอยู่ในระยะเริ่มต้น</p> <p>W10 ขาดการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินลงทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ</p>	<p>O1 รัฐบาลกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นกรอบในการพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>O2 ขยายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาคประชาสังคมเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>O3 การก่อตัวของระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ของประเทศ</p> <p>O4 รัฐบาลกำหนดกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)</p> <p>O5 การขยายตัวทางเศรษฐกิจและความเจริญรุ่งเรืองจังหวัดต่างๆทุกภูมิภาคของประเทศ</p> <p>O6 มีต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจากทั่วโลก</p> <p>O7 งบประมาณสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>O8 การเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้การสื่อสารและรับข้อมูลต่างๆทำได้รวดเร็วและมีมุมมองระดับโลกมากขึ้น</p>	<p>1. สร้างเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในระดับชาติถึงระดับโลก (W5 W6 W10 W12 W13 W14 W18 O2 O5 O6)</p> <p>2. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์-ต่อยอด (W14 W18 W19 O1 O6)</p> <p>3. ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (W8 W9 W12 W14 W18 O2)</p> <p>4. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (W6 W17 O1 O6)</p> <p>5. พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (W5 O1 O2 O3 O7)</p> <p>6. พัฒนาระบบบริหารการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (W5 W7 W10 W13 O3 O5 O6)</p>

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ WO (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W11 ทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุน การพัฒนานวัตกรรม และการ ประกอบการไม่เพียงพอ เช่น มีพื้นที่ ร่วมทำงาน (Co-working Space) ห้อง ปร ะ ดิ ช ฐ ก ร ร ม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงาน สร้ าง ส ร ร ค์ (Makerspace) และมี เครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม</p> <p>W12 ขาดการสร้างเครือข่ายสังคม ผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยของนิสิต นักศึกษาและศิษย์เก่า</p> <p>W13 ขาดการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการเงินสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ ใหม่และนวัตกรรมจากภายนอก</p> <p>W14 ขาดการบูรณาการการวิจัยและ การจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และ ภาคส่วนอื่นๆ</p> <p>W15 ไม่มีการจัดตั้งวิทยาเขตไปยัง ต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการ สร้ าง เครือข่ายทางวิชาการและการ พัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่าง ภูมิภาคโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทย เป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง</p> <p>W16 การแสวงหาและจูงใจผู้เชี่ยวชาญ จากต่างประเทศเพื่อเข้าร่วมสอนและ วิจัยกับมหาวิทยาลัยยังมีน้อยและไม่ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้</p> <p>W17 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดและ เกณฑ์การประเมินผลกระทบของการ พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>W18 ขาดการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มี สมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับ ความเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>W19 ขาดการนำองค์ความรู้ใหม่และ นวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัย สร้ าง ขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและ นำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก</p>	 <p>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี KING MONGKUT'S UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THONBURI</p>	

จากตารางที่ 24 พบว่า กลยุทธ์ WO ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ ได้แก่

1. สร้างเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ
ทั้งในระดับชาติถึงระดับโลก
2. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์-ต่อ
ยอด
3. ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะ
ผู้ประกอบการ
4. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
5. พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
6. พัฒนาระบบบริหารการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ WT

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ WT
<p>W1 การสื่อสารนโยบาย และแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปสู่หน่วยงานภายในและภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W2 วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการประกอบการ</p> <p>W3 การบริหารงานและการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยยังไม่อิสระและคล่องตัว</p> <p>W4 การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>W5 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>W6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยไม่ทันสมัยและเอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆในมหาวิทยาลัย</p>	<p>T1 กฎ ระเบียบของรัฐบาลยังไม่ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจใหม่ในวิทยาลัย</p> <p>T2 ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องของทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล</p> <p>T3 ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมและระบบนิเวศนวัตกรรมของไทยยังคงเสียเปรียบต่างประเทศ</p> <p>T4 ระบบการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>T5 สังคมไทยยังขาดคนที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว</p> <p>T6 ความลึกและซับซ้อนของงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย</p>	<p>1. พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุกเพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (W1 T2 T5 T8)</p> <p>2. ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยง (W2 W3 T4 T13)</p> <p>3. พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (W4 T3 T6 T8)</p> <p>4. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ (W6 T1 T13)</p>

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ WT (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ WT
<p>W7 ขาดกองทุนในรูปแบบคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่นำดอกผลหรือกำไรจากการบริหารกองทุนมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>W8 การมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>W9 การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>W10 การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านเข้าถึงแหล่งเงินลงทุน เงินสนับสนุน การพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ</p> <p>W11 ทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และการประกอบการไม่เพียงพอ</p> <p>W12 ขาดการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยของนิสิต นักศึกษาและศิษย์เก่า</p> <p>W13 การส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมจากภายนอก</p> <p>W14 การบูรณาการการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ</p> <p>W15 การจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาคโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง</p> <p>W16 การแสวงหาและจูงใจผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเพื่อเข้าร่วมสอนและวิจัยกับมหาวิทยาลัย</p>	<p>T7 การระดมทุนและการลงทุนของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจร่วมลงทุน (VC) หรือผู้สนับสนุนทุนประเภทอื่นๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>T8 การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>T9 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้จำนวนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยลดลง และนำมาสู่การขาดแคลนประชากรวัยแรงงานที่จะขับเคลื่อนประเทศ</p> <p>T10 ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง เป็นแรงงานมีฝีมือ</p> <p>T11 สัดส่วนนักวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว</p> <p>T12 ขาดการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาของชาติ</p> <p>T13 ขาดกฎหมายที่คุ้มครองและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรม ธุรกิจเกิดใหม่ การนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p>	

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ กลยุทธ์ WT (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ WT
<p>W17 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>W18 ขาดการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>W19 ขาดการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก</p>		

จากตารางที่ 25 พบว่า กลยุทธ์ WT ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่

1. พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุกเพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส และยอมรับความเสี่ยง
3. พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
4. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่

**ส่วนที่ 3 ผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ**

ในส่วนนี้เป็นผลการจัดทำตารางการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แสดงดังนี้

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>1. พัฒนาหลักสูตร รายวิชา การเรียน การสอน ที่มุ่งผลลัพธ์ เพื่อพัฒนา กระบวนการคิด กลุ่มทักษะแบบ ผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทาง ธุรกิจระดับโลก</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสห วิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อ พัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่ เกี่ยวข้องอุตสาหกรรมเป้าหมายของ ประเทศ</p> <p>3. สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียม นิสิตนักศึกษาให้สามารถแข่งขันใน ตลาดแรงงาน และ ตลาดธุรกิจ ระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>4. ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามี บทบาทในการพัฒนาการศึกษาเพื่อ พัฒนาภาวะผู้ประกอบการ</p> <p>5. พัฒนาระบบการติดตามและ ประเมินความยั่งยืนของธุรกิจของ บัณฑิต</p> <p>6. สร้างเสริมการพัฒนากระบวนการ คิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และ ธุรกิจเกิดใหม่แก่สังคมไทย</p> <p>7. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรม ไทยมาสร้างสรรค์-ต่อยอด</p>	<p>1. เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีกระบวนการคิด และทักษะแบบผู้ประกอบการ มี ประสบการณ์ทางธุรกิจที่สามารถแข่งขัน ในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ</p> <p>2. เพื่อสร้างหลักสูตรและกิจกรรมการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการที่ บูรณาการองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้าน การประกอบการตั้งแต่ระดับสาขาวิชา ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย</p> <p>3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดและ ทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิด ใหม่ในสังคมไทย</p> <p>4. เพื่อสืบสาน สร้างสรรค์ และต่อยอด ศิลปวัฒนธรรมไทยสู่นวัตกรรมและธุรกิจ เพื่อสังคม (Social Enterprise) ระดับ สาถล</p>	<p>1. สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)</p>
<p>1. สร้างความร่วมมือแบบสามประสาน (Triple Helix) เพื่อเป็นรากฐานของ ชาติในการสร้างคุณค่าเชิงสังคมและ เศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับโลก</p> <p>2. สร้างเครือข่าย พันธมิตร มหาวิทยาลัย เพื่อ การ พัฒนา ผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ ทั้งในระดับชาติถึงระดับโลก</p> <p>3. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ไปยังองค์กรภายนอกเพื่อต่อยอดสู่ นวัตกรรมการแก้ไขปัญหาสังคมและใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p> <p>4. ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการข้าม ศาสตร์ข้ามองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและ มูลค่าเพิ่มแก่อุตสาหกรรมเป้าหมาย ของประเทศ</p>	<p>1. เพื่อสร้างพันธมิตรความร่วมมือเพื่อ สร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจใน ระดับชาติถึงระดับโลก</p> <p>2. เพื่อสร้างระบบห่วงโซ่มูลค่าด้านการ พัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ที่ มีศักยภาพสูงของประเทศ</p> <p>3. เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการแบ่งปัน (Sharing) ทางปัญญาและทรัพยากรของ ประเทศอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล</p> <p>4. เพื่อเร่งรัดให้เกิดนวัตกรรมที่ล้มล้าง ของเดิม (Disruptive Innovation)</p> <p>5. เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าผลงานวิจัย และนวัตกรรมตามทิศทางการพัฒนา สังคมและเศรษฐกิจของประเทศและโลก</p>	<p>2. สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)</p>

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ (ต่อ)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ประเด็นยุทธศาสตร์
1. พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ 2. พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ 3. พัฒนาระบบการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	เพื่อสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3. สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)
1. แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ 2. พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุกเพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 3. ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยง 4. พัฒนากลไกการได้มาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพสูง 5. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ 6. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผล กระบวนการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	1. เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย 2. เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่และทำหายความสามารถขององค์กร 3. เพื่อวางระบบติดตามและประเมินผลพันธกิจมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่กระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	4. สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)

จากตารางที่ 26 พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ มี 4 ประเด็น “E P I C” ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ(Entrepreneurial Organization Culture)

ส่วนที่ 4 ผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และประเด็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมาใช้ในการนำเสนอ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

วิสัยทัศน์ : เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างคุณค่า มูลค่า และผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกทางวิชาการ สังคม และเศรษฐกิจ
2. ผลิตบัณฑิตที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ยกกระดับความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกระดับโลก

ประเด็นยุทธศาสตร์ : E P I C

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)

โดยรายละเอียดของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)			
เป้าประสงค์			
1. เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ มีประสบการณ์ทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ 2. เพื่อสร้างหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการที่บูรณาการองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านการประกอบการตั้งแต่ระดับสาขาวิชา ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย 3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ในสังคมไทย 4. เพื่อสืบสาน สร้างสรรค์ และต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทยสู่นวัตกรรมและธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ระดับสากล			
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
1. พัฒนาหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์ เพื่อพัฒนากระบวนการคิด กลุ่มทักษะแบบผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทางธุรกิจ ระดับโลก	KPI 1.1 จำนวนหลักสูตร รายวิชาที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงซึ่งกำหนดให้กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และทักษะในการประกอบธุรกิจเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้	1) พัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชาที่มุ่งผลลัพธ์การพัฒนากระบวนการคิดที่ ค น ค ตี พ ฤ ตี ก ร ร ม แบบ ผู้ประกอบการแก่ผู้เรียน	มหาวิทยาลัย
	KPI 1.2 ร้อยละ ของ นิ ลี ต นักศึกษาที่ดำเนินธุรกิจระหว่างการศึกษา	2) ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของหลักสูตรที่เน้นการศึกษา ภาควิชา ขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เป็นฐานในการเรียนรู้	มหาวิทยาลัย
	KPI 1.3 ร้อยละ ของ จำนวน บัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจภายหลังสำเร็จการศึกษา	3) พัฒนาหลักสูตร/รายวิชาไร้เกรดเฉลี่ยที่ประเมินผลการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น ความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม /แผนพัฒนาธุรกิจ การได้ทุนสนับสนุนหรือลงทุน	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ

		ในโครงการนวัตกรรม/แผนพัฒนาธุรกิจของนิสิตนักศึกษา	
		4) พัฒนาหลักสูตร On Demand ที่นิสิตนักศึกษาสามารถออกแบบหลักสูตรของตนเองได้ และสามารถเรียนข้ามสาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัยในรายวิชาที่จะนำมาใช้พัฒนาตนเองหรือพัฒนาเป็นธุรกิจได้	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
2. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	KPI 1.4 จำนวนหลักสูตร สหวิทยาการที่มุ่งสร้างผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (เป็นหลักสูตรใน 4 ลักษณะ คือ Intradisciplinary Interdisciplinary Multidisciplinary Transdisciplinary)	1) พัฒนาหลักสูตรสหวิทยาการที่มุ่งสร้างนวัตกรรมและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ
		2) บรรจुरายวิชาที่เปิดสอนออนไลน์แบบเปิด (MOOC) ที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศลงในหลักสูตร	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
3. สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียมนิสิตนักศึกษาให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจระดับชาติและนานาชาติ	KPI 1.5 จำนวนกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ KPI 1.6 ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ	1) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ในสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่แก่นิสิตนักศึกษา	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า
		2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ ระดมสมอง สร้างทีมงานเพื่อพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมแก่นิสิตนักศึกษา เช่น Entrepreneurship Program โปรแกรมฤดูร้อน (Summer Program) โปรแกรมฝึกงานกับธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ (Oversea Startup Internship) กิจกรรมเสวนาช่วงพักเที่ยง (Lunch Talk) เป็นต้น	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า
		3) จัดตั้งชมรมนิสิตผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวมกลุ่มกันเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ	มหาวิทยาลัย/นิสิต นักศึกษาปัจจุบัน
		4) สร้างระบบส่งเสริมเชิงรุกเพื่อดึงดูดให้เครือข่ายศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษา	มหาวิทยาลัย/ศิษย์เก่า
4. ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนา		1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรให้มีผู้แทนจากภาคเอกชน	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ

<p>ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ</p>	<p>KPI 1.7 จำนวนหลักสูตรที่มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร KPI 1.8 กระบวนการจัดการศึกษาใหม่ที่พัฒนาขึ้นจากแนวปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชน</p>	<p>ร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>2) ร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งบ่มเพาะ และแหล่งสร้างประสบการณ์ความเป็นผู้ประกอบการแก่นิสิตนักศึกษา (Entrepreneurial Internship)</p> <p>3) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นวิทยากร ผู้ร่วมสอน ที่ปรึกษาในโครงการพัฒนานวัตกรรม/ธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) จัดให้มีสิทธิพิเศษด้านวิชาการ/ด้านทรัพยากรในมหาวิทยาลัยแก่ภาคเอกชนที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น ฐานข้อมูลวิชาการ/วิจัย การบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรของภาคเอกชน เป็นต้น</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน</p>
<p>5. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินความยั่งยืนของธุรกิจของบัณฑิต</p>	<p>KPI 1.9 จำนวนธุรกิจของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการความต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>KPI 1.10 ระดับความสำเร็จในการยกระดับวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิตที่สูงขึ้น</p> <p>KPI 1.11 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่ากิจการของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการความต่อเนื่องและยั่งยืน</p>	<p>1) สร้างระบบติดตามและประเมินผลความยั่งยืนของธุรกิจของบัณฑิต (Alumni Business Sustainability Monitoring)</p> <p>2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมช่วยเหลือและสนับสนุนบัณฑิตให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เช่น สิทธิในการเข้าเรียนในรายวิชาที่ต้องการต่อยอดธุรกิจ การให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจตามวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิต (Business Stage Mentor) บริการประเมินมูลค่ากิจการ (Valuation) เพื่อโอกาสในการลงทุนเพิ่ม</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน</p>
<p>6. สร้างเสริมการพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่แก่สังคมไทย</p>	<p>KPI 1.12 จำนวนกิจกรรม/โครงการเพื่อพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ให้แก่สาธารณะ</p> <p>KPI 1.13 จำนวนหลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) เพื่อพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ แบบ</p>	<p>1) สร้างความร่วมมือเพื่อจัดโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการและกระตุ้นการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทยทุกช่วงวัย เช่น มหกรรมนิทรรศการ การประชุมวิชาการ Showcase และ Demo Day ฯลฯ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่</p>

	ผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่สาธารณะ KPI 1.14 ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรของมหาวิทยาลัย	2) ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ แบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ออนไลน์แบบเปิด (MOOC)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่
7. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์ต่อยอด	KPI 1.15 จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่นำศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาใช้เป็นฐาน (Culture-based innovation) KPI 1.16 ธุรกิจเพื่อสังคมที่มุ่งการสืบสานและต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทยและเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก	1) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าของสินค้าและบริการของชุมชนที่มีจุดเด่นทางศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่สากล เช่น อาหาร ภาพยนตร์ แฟชั่น และการออกแบบ กีฬาพื้นบ้าน และเทศกาลและประเพณี เป็นต้น	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงพาณิชย์/ กระทรวงวัฒนธรรม/ กระทรวงเกษตรฯ สกว./TCDC
		2) สนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ที่มุ่งการสืบสานและต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงพาณิชย์/ กระทรวงวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

เป้าประสงค์

1. เพื่อสร้างพันธมิตรความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับโลก
2. เพื่อสร้างระบบห่วงโซ่มูลค่าด้านการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูงของประเทศ
3. เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการแบ่งปัน (Sharing) ทางปัญญาและทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
4. เพื่อเร่งรัดให้เกิดนวัตกรรมที่ล้มล้างของเดิม (Disruptive Innovation)
5. เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าผลงานวิจัยและนวัตกรรมตามทิศทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศและโลก

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
1. สร้างความร่วมมือแบบสามประสาน (Triple Helix) เพื่อเป็นรากฐานของชาติในการสร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับโลก	KPI 2.1 จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทย KPI 2.2 จำนวนสัญญาโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่มี	1) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เช่น หลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) โครงการประกวดนวัตกรรม กิจกรรม Pitching แผนธุรกิจ มหกรรม นิทรรศการ การประชุมวิชาการด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ การแสดงผลงานนวัตกรรม (Showcase) และนำเสนอโมเดล	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่

	<p>ประโยชน์เชิงสังคม และ เศรษฐกิจ</p> <p>KPI 2.3 ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม</p>	<p>และแนวคิดของธุรกิจเกิดใหม่ (Demo Day)</p> <p>2) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมและเศรษฐกิจฐานราก</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ กระทรวงวัฒนธรรม/ องค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น/ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจ เกิดใหม่</p>
<p>2. สร้างเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในระดับชาติถึงระดับโลก</p>	<p>KPI 2.4 จำนวนกิจกรรมความร่วมมือด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ</p> <p>KPI 2.5 ระดับความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศ (แบ่งเป็นระดับจังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และโลก)</p> <p>KPI 2.6 ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ</p>	<p>1) จัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศไทยเพื่อสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการของประเทศไทย</p> <p>2) ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการชั้นนำในต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการนำหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคโนโลยีทางการศึกษาและการวิจัยที่มหาวิทยาลัยขาดมาใช้</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ สกอ./กระทรวงการ ต่างประเทศ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจ เกิดใหม่/ศิษย์เก่า</p>
<p>3. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปยังองค์กรภายนอกเพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรมการแก้ไขปัญหา</p>	<p>KPI 2.7 จำนวนสัญญาโครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกับพันธมิตรเพื่อร่วมสร้าง</p>	<p>1) ส่งเสริมให้มีบุคลากรด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/</p>

สังคมและใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	นวัตกรรมที่มีประโยชน์เชิงสังคมและเศรษฐกิจ KPI 2.8 จำนวนนวัตกรรมร่วมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ KPI 2.9 รายได้เกิดจากโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่องค์กรภายนอกเทียบกับจำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ถูกว่าจ้าง	ภาคเอกชนและภาครัฐ (Talent Mobility)	ภาคเอกชน/สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย/BOI
		2) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) Industry Liaison Office (ILO) Technology transfer offices (TTO) อุทยานวิทยาศาสตร์ (Scientific Park)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคเอกชน/กรมทรัพย์สินทางปัญญา/ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย/BOI
4. ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ข้ามองค์การเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ*	KPI 2.10 จำนวนองค์กรภายนอกที่เข้ามาให้บริการด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ KPI 2.11 ร้อยละของจำนวนองค์กรภายนอกที่นำองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัยไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1) จัดตั้งศูนย์กลางการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศภายในมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคเอกชน/สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
		2) ส่งเสริมงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงานเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรม	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ ภาคเอกชน/สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย/BOI
* อุตสาหกรรมเป้าหมาย คือ อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ประเทศไทยให้การส่งเสริมและผลักดันตามโครงสร้างประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) ได้แก่ ยานยนต์สมัยใหม่ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และการแปรรูปอาหาร และ 5 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New S-curve) ได้แก่ หุ่นยนต์ การบินและโลจิสติกส์ เชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ ดิจิทัล และการแพทย์ครบวงจร			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)			
เป้าประสงค์			
1. เพื่อสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล			
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	KPI 3.1 จำนวนหน่วยงานบริการส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม การถ่ายทอด	1) ลงทุนพัฒนาหรือปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์สำหรับสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ค้นคว้า ทดลอง ผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อต่อ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/

	<p>เทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p> <p>KPI 3.2 ขนาดพื้นที่เพื่อการส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรม และการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย</p> <p>KPI 3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อบริการส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p>	<p>ยอดเป็นธุรกิจทั้งส่วนกลางและภายในคณะต่างๆ ได้แก่ มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) โรงงานต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Prototype Factory) โรงละครนวัตกรรม (Innovation Theatre) และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Open Collaboration Platform)</p> <p>2) จัดตั้งศูนย์ทดสอบนวัตกรรม สำหรับการจัดตั้งธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย (Sandbox)</p> <p>3) จัดตั้ง Market Place เพื่อเป็นศูนย์กลางการติดต่อซื้อสินค้าและบริการที่พัฒนาขึ้นโดยธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย</p> <p>4) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) หรือ (Technology Licensing Office : TLO)</p>	<p>ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงพาณิชย์</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กรมทรัพย์สินทาง ปัญญา</p>
<p>2. พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>KPI 3.4 จำนวนระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p> <p>KPI 3.5 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อสารสนเทศสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p>	<p>1) พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านการสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>2) จัดตั้งหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการค้าเงินพันธกิจของมหาวิทยาลัย และการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>3) จัดตั้งคลินิกให้บริการคำปรึกษาด้านการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ ของมหาวิทยาลัย (Innovation & Startup Mentor Clinic) โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ ผู้เชี่ยวชาญ Big Data</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ผู้เชี่ยวชาญ Big Data</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ผู้เชี่ยวชาญ Startup / ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน</p>
<p>3. พัฒนาระบบการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>KPI 3.6 ร้อยละของโครงการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับเงินสนับสนุนการลงทุน</p>	<p>1) จัดตั้งหน่วยประสานงานกับแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในโครงการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Investor Relations office) เช่น Angel Investor หน่วยงานบ่มเพาะและเร่งการ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/นักลงทุน/ หน่วยงานบ่มเพาะและ เร่งการเติบโตธุรกิจ/</p>

<p>KPI 3.7 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของเงินกองทุน/เงินระดมทุน/เงินสนับสนุนโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากแหล่งทุนหรือนักลงทุนภายนอก</p> <p>KPI 3.8 สัดส่วนของรายได้จากกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่ถูกนำมาใช้เพื่อส่งเสริมโครงการพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>เติบโต ธุรกิจ (Incubator / Accelerator) ธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) และบริษัทขนาดใหญ่ (Big Company)</p>	<p>สังคมผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่</p>
	<p>2) จัดให้มีสิทธิพิเศษทางการเงินแก่นักลงทุนและผู้สนับสนุนการลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย เช่น การลดหย่อนภาษี การยกเว้นภาษี การถือหุ้นในธุรกิจ และนวัตกรรมสินค้าหรือบริการจากธุรกิจเกิดใหม่ เป็นต้น</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงการคลัง/นัก ลงทุน/ธุรกิจร่วมลงทุน (VC)</p>
	<p>3) พัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการระดมทุน (Crowdfunding) ที่เข้าถึงง่ายด้วยเทคโนโลยีด้านการเงิน (FinTech) เพื่อสนับสนุนโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม/ นักพัฒนา FinTech/สถาบัน การเงิน</p>
	<p>4) เชื่อมโยงระบบการขอสินเชื่อเพื่อลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่กับสถาบันการเงินที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/สถาบัน การเงิน/ภาครัฐ</p>
	<p>5) จัดตั้งกองทุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Accelerate/ Early Seed Fund) ของมหาวิทยาลัยในรูปแบบคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) และกำหนดกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ สมาคมศิษย์เก่า/ ภาคเอกชน</p>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)</p>			
<p>เป้าประสงค์</p>			
<p>1. เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย 2. เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่และทำทหายความสามารถขององค์กร 3. เพื่อวางระบบติดตามและประเมินผลพันธกิจมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่กระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน</p>			
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
<p>1. แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ</p>	<p>KPI 4.1 ระดับการรับรู้เรื่องของประชาคมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์</p>	<p>1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจนวัตกรรม</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>

	ยุทธศาสตร์ และแผนงานในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย	
		2) ผู้บริหารถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายในองค์กรตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคมผ่านช่องทางต่างๆอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัย
2. พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุกเพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	KPI 4.2 จำนวนกิจกรรมการสื่อสารด้านมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่เผยแพร่ต่อประชาคมในมหาวิทยาลัย KPI 4.3 ระดับการรับรู้เรื่องสาธารณะเกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัยในการยกระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	นำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยสู่ภายนอกเพื่อสร้างพันธมิตรและเป็นที่รับรู้ของสาธารณะ (Mission Acquisition) ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ (Online) เช่น โซเชียลมีเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ ช่องทางการสื่อสารที่ไม่ใช้ระบบออนไลน์ (Offline) เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ	มหาวิทยาลัย/ สื่อมวลชน
3. ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยง	KPI 4.4 จำนวนระบบบริหารงานที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยงภายในองค์กร KPI 4.5 ร้อยละของเวลาที่ลดลงในการบริหารงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย	1) กำหนดให้มีภาระงานด้านการพัฒนานวัตกรรมแก่บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย เช่น นวัตกรรมทางการศึกษา นวัตกรรมทางการวิจัย นวัตกรรมระบบสนับสนุนงานภายในองค์กร	มหาวิทยาลัย/สกอ.
		2) ปรับโครงสร้างภายในส่วนงานให้มีหน่วยงานพัฒนานวัตกรรมบริหารองค์กรซึ่งประกอบด้วยทีมบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนงาน	มหาวิทยาลัย
		3) นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้บริหารจัดการข้อมูล สื่อสาร ตัดสินใจที่มีความแม่นยำและรวดเร็ว	มหาวิทยาลัย
		4) สร้างระบบการเงินเพื่อสนับสนุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เบิกจ่ายได้สะดวกรวดเร็ว	มหาวิทยาลัย
		5) สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก	มหาวิทยาลัย
4. พัฒนากลไกการได้มาและพัฒนาศักยภาพที่มีคุณภาพ	KPI 4.6 ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่ได้เข้าร่วม	1) พัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริมกระบวนการบริหารองค์กรแบบ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ

ผู้ประกอบการและมีศักยภาพสูง	<p>หลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและสร้างประสบการณ์ด้านการดำเนินธุรกิจ</p> <p>KPI 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>KPI 4.8 ร้อยละของจำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยนวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ที่เป็นชาวต่างประเทศ</p>	ผู้ประกอบการเพื่อประยุกต์กับการบริหารในมหาวิทยาลัย	
		2) พัฒนาอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Education)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์
		3) กำหนดให้มีผลงานงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Scholarship) ที่สามารถใช้ในการขอตำแหน่งทางวิชาการได้	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
		4) กำหนดลักษณะของพฤติกรรมและทัศนคติที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
		5) พัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสใหม่ๆ และทำงานเชิงรุก (Intrapreneur)	มหาวิทยาลัย
		6) แสวงหาผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศด้านการวิจัย นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ในเชิงรุก	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงการต่างประเทศ
		7) จัดให้มีคำตอบแทนพิเศษ/คำตอบระดับสากลแก่ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ	มหาวิทยาลัย
		8) ประสานงานกับภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกและให้สิทธิในการอนุญาตเข้าทำงานแก่ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงการต่างประเทศ
5. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่	KPI 4.9 ร้อยละของจำนวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ได้รับการปรับปรุงให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น สิทธิการนำไปใช้งานของเจ้าของผลงานวิจัย ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากทรัพย์สินทางปัญญา การลงทุนของมหาวิทยาลัยในธุรกิจเกิดใหม่	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงพาณิชย์/ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม
6. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	KPI 4.10 จำนวนระบบติดตามและประเมินผลกระทบของมหาวิทยาลัยจากผลลัพธ์ของการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือปมเพาะขึ้นในมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
		KPI 4.11 ความเป็นมาตรฐานสากลของระบบ	2) นำตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งในระดับประเทศและระดับโลกมาใช้

	ติดตามและประเมินผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	เป็นกรอบในการประเมินผลกระทบของการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ชาติ ตัวชี้วัดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตัวชี้วัดความเป็นสังคมผู้ประกอบการระดับโลก (GEM)	
		3) ร่วมมือกับหน่วยงานคลังข้อมูลและสถิติของประเทศเพื่อให้และรับข้อมูลผลกระทบจากมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคมและเศรษฐกิจ	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ภาคเอกชน
		4) เทียบเคียง (Benchmarking) ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ	มหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ

ส่วนที่ 5 ผลการพัฒนา (ร่าง) โมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในส่วนนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 2 3 และ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มาวิเคราะห์และสรุปเป็นโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) เพื่อระบอบุญประกอบทั้ง 9 ของโมเดลพันธกิจ (Mission Model) ดังนี้

โมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)

ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วยผู้ที่อยู่ในระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ นิสิตนักศึกษา ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร และผู้ที่ยอยู่นอกระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ชุมชน/ประชาชน นักลงทุน ผู้ประกอบการ และศิษย์เก่า ฯลฯ

การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเสนอคุณค่าให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์กลุ่มต่างๆ โดย

1) การที่มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การผลิตบัณฑิตให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความกล้าเสี่ยง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บัณฑิตสามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจเป็นกำลังคนของประเทศที่มีศักยภาพสูง

3) การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่เน้นการตอบสนองความต้องการและปัญหาจากภายนอก (Demand side) ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ สามารถพัฒนาสู่การเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ได้

4) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

5) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก

การถ่ายทอดพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment)

การถ่ายทอดพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อสื่อสารพันธกิจไปสู่ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยและกลุ่มพันธมิตรหลักภายนอกมหาวิทยาลัย ผ่านช่องทางต่างๆประกอบด้วย

1) ช่องทางการสื่อสารแบบ Online เช่น โซเชียลมีเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ

2) ช่องทางการสื่อสารแบบ Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ

ความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support)

การได้รับความยอมรับและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากกลุ่มผู้
ที่ได้รับผลประโยชน์นั้น

1) ผู้บริหารระดับนโยบายจำเป็นต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคม
มหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

2) มีการนำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยออกสู่
สาธารณะ เพื่อให้เป็นที่รับทราบและดึงดูดพันธมิตรกลุ่มต่างๆที่เล็งเห็นโอกาสในการต่อยอดนวัตกรรม
หรือธุรกิจเกิดใหม่ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้น

3) การประสานงานกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างๆ
เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่

4) มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนเพื่อสนับสนุนโครงการ
นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่สะดวก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องอาศัยกระบวนการถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment) อย่างเหมาะสม
เพื่อสื่อสารพันธกิจสู่การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)

ผลการศึกษาแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการพบว่า พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย
เชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย
การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยที่มีจุดเน้นในเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่มี
กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม การสนับสนุนการ
บ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ รวมทั้งการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับพันธมิตรกลุ่มต่างๆ ดังนั้น
ความสำเร็จของพันธกิจซึ่งเป็นผลของการเสนอคุณค่า จึงประกอบไปด้วย

1) จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา

2) มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย

3) ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม

- 4) โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ
- 5) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมสามารถก่อเกิดรายได้หรือลดต้นทุนการนำเข้า นวัตกรรมจากต่างประเทศได้
- 6) ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมที่เกิดจาก นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย

ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรสำคัญที่จะสนับสนุนการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งที่แตกต่างจากภาคส่วนอื่นๆ ผลผลิตที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นจากพันธกิจหลักสามารถถ่ายทอดไปยังพันธมิตรกลุ่มต่างๆ เพื่อต่อยอดไปสู่ นวัตกรรมทั้งที่มีคุณค่าและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ
- 2) งบประมาณ/เงินรายได้/เงินบริจาค สำหรับใช้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากเงินงบประมาณแผ่นดินที่มหาวิทยาลัยได้รับจากรัฐบาล เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสำหรับใช้ในโครงการและกิจกรรมต่างๆ และเงินบริจาคที่มหาวิทยาลัยได้รับจาก ภายนอก
- 3) ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรที่มีความเป็น ผู้ประกอบการ ย่อมเป็นผู้ขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเชิงประกอบการที่ให้ความสำคัญ การสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างอิสระเพื่อพัฒนา ผลงานวิจัยและนวัตกรรม จัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต รวมถึงการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ที่มี ศักยภาพ
- 4) อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ นำมาซึ่งโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย สามารถดึงดูดให้พันธมิตรได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนากระบวนการวิจัย การจัดการเรียนการสอน และร่วมถ่ายทอดเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น

5) ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจหลักและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย สนับสนุนการวิเคราะห์ คาดการณ์ และตัดสินใจให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างแม่นยำและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของโลก

กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มหาวิทยาลัยจะต้องนำทรัพยากรหลักมาใช้ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ กิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัยยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

- 1) การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ มีความสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ
- 2) การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ
- 3) การบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสังคมในระดับประเทศและระดับโลก
- 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และการบริการวิชาการ

พันธมิตรหลัก (Key partners)

กิจกรรมหลักในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกัน และใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจากพันธมิตรภายนอกร่วมกับทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในดำเนินกิจกรรมต่างๆ พันธมิตรหลักประกอบด้วย

- 1) ภาครัฐ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาประเทศ เป็นผู้สนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศ การกำหนดกฎหมายและสิทธิพิเศษต่างๆ และเป็นผู้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2) ภาคเอกชน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นผู้ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ เป็นผู้รับและให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาผลผลิตต่างๆตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3) ชุมชน เป็นผู้ให้การสนับสนุนทรัพยากร ภูมิปัญญา เป็นแหล่งที่มาของประเด็นปัญหาของการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย

4) สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ร่วมส่งเสริมและเติมเต็มองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งล้วนมีความชำนาญ ทรัพยากร และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยจึงต้องร่วมตัวกันเพื่อสร้างชุมชนทรัพย์สินทางปัญญาให้แก่ประเทศ

5) นักลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ นักลงทุนเป็นผู้ที่เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมสู่การเป็นผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ เป็นผู้สนับสนุนให้โครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ และขยายผลออกสู่ตลาดธุรกิจ

6) เครือข่ายผู้ประกอบการ มีบทบาทในการเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนการประกอบการให้แก่นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ และนักวิจัยที่ต้องการต่อยอดนวัตกรรมสู่ธุรกิจ เช่น การให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์และแนวทางในการประกอบธุรกิจ ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายอาจจะร่วมเป็นผู้ลงทุนต่อยอดผลงานวิจัยสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงอาจจะเป็นส่วน (Partner) ของกระบวนการของธุรกิจ

7) องค์กรวิชาชีพ ที่มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการพัฒนาหลักสูตรในมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบวิชาชีพให้เกิดความชำนาญ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกับวิชาชีพ และส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในการประกอบวิชาชีพ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องได้รับข้อมูลและข้อเสนอแนะแนวทางสำหรับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษาที่ไม่ขัดต่อมาตรฐานหลักสูตรขององค์กรวิชาชีพ รวมถึงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นไปตามหลักการของวิชาชีพเพื่อให้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่นในสาขาแพทยศาสตร์ สัตวแพทย์ เกษษกรรม บัญชี วิศวกรรม ครุศาสตร์ นิติศาสตร์ ฯลฯ

8) ศิษย์เก่า เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านประสบการณ์ รวมถึงด้านการเงินในโครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง ย่อมนำมาซึ่งกลไกการสนับสนุนพันธกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget)

จากองค์ประกอบทั้ง 8 ข้างต้นส่งผลให้เกิดต้นทุน/งบประมาณที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

- 1) งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ
- 2) งบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดธุรกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย
- 3) งบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย
- 4) งบประมาณในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
- 5) งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็น

โดย (ร่าง) โมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แสดงได้ดังภาพ
ที่ 19

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	การเสนอคุณค่า (Value Propositions)	การยอมรับและการสนับสนุน (Buy-in & Support)	ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)
<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐ - ภาคเอกชน - ชุมชน - สถาบันอุดมศึกษาในและต่างประเทศ - นักลงทุน - เครือข่ายผู้ประกอบการ - องค์กรวิชาชีพ - ศิษย์เก่า 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต - การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม - การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม - การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางการปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต - สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับโลก 	<ul style="list-style-type: none"> - ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย - นำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจใหม่ของมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะ - จัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ - พัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนสนับสนุนนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - นิสิตนักศึกษา - ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานภาคเอกชน - ชุมชน/ประชาชน - นักลงทุน - ผู้ประกอบการ - ศิษย์เก่า
ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Budget/Cost)		ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)		
<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - งบประมาณพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ - งบประมาณการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ 		<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา - มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย - ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม - โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ - นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมกันกิจการได้/ลดต้นทุนการเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ - ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 		

ภาพที่ 19 (ร่าง) โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ส่วนที่ 6 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ไปทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) สรุปได้ดังนี้

จากการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งจัดขึ้น ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เวลา 14.00 – 16.30 น. (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามภาคผนวก ก)

ขั้นตอนการดำเนินการจัดประชุม ผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการวิจัย และ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จากนั้นผู้วิจัยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ โดยการแจกแจงความถี่ซึ่งสะท้อนภาพรวมของความคิดเห็นและจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบ(ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็นความคิดเห็น	เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ
1. (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิจัยในภาพรวม	9	100
2. ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ทั้ง 4 ประเด็น มีเนื้อหาครอบคลุมตามแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้	9	100
3. กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม เป็นวิธีการที่สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ได้ และมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิจัยซึ่งสามารถนำไปใช้ตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้	9	100
4. (ร่าง) โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการทั้ง 9 องค์ประกอบมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิจัยในภาพรวม	9	100

จากตารางพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นที่เป็นฉันทามติเกี่ยวกับ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิจัยในภาพรวม ประเด็น

ยุทธศาสตร์ “E P I C” ทั้ง 4 ประเด็น มีเนื้อหาครอบคลุมตามแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม เป็นวิธีการที่สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ได้ และมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิจัยซึ่งสามารถนำไปใช้ตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้ และ (ร่าง) โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการทั้ง 9 องค์ประกอบมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิจัยในภาพรวม

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปประเด็น ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ประเด็นความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ	- ควรเพิ่มคำว่า สิ่งแวดล้อม ในวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับหลัก Triple Bottom Line ที่องค์กรต้องสร้างความสมดุล 3 ด้าน ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
2. ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์	- ควรตัดเป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อเร่งรัดให้เกิดนวัตกรรมที่ล้มล้างของเดิม (Disruptive Innovation) ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ออกเนื่องจากทำให้เกิดขึ้นจริงได้ยาก
3. กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม	- ควรเพิ่มคำว่า ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ในกลยุทธ์ที่ 1 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับผู้เรียนทุกระดับ - ควรเพิ่มคำว่า ศิษย์เก่า ในกลยุทธ์ที่ 5 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อให้ชัดเจนขึ้น - ควรเพิ่มตัวอย่างโครงการ/กิจกรรมที่ 4 ของกลยุทธ์ที่ 3 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบส่งเสริมเชิงรุกเพื่อดึงดูดให้เครือข่ายศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาให้เป็นรูปธรรม - ควรเพิ่มตัวชี้วัดเกี่ยวกับร้อยละของบัณฑิตที่เข้าทำงานกับบริษัท Startup ของกลยุทธ์ที่ 1 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 - ควรปรับแก้ตัวชี้วัด KPI 3.2 จากขนาดพื้นที่ เป็นอรรถประโยชน์ (Utility) ที่เกิดขึ้นจากพื้นที่เพื่อการส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย
4. องค์ประกอบของโมเดลพันธกิจ	- ควรเพิ่มเรื่องของชื่อเสียง (Reputation) ในองค์ประกอบความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement) - ควรให้รายละเอียดว่าในกรณีที่นำองค์ประกอบทั้ง 9 ของโมเดลพันธกิจไปใช้จริงต้องทำการพิจารณาความแตกต่างของบริบทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งด้วย

ส่วนที่ 7 การนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ในส่วนที่ 6 มาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

วิสัยทัศน์ : เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างคุณค่า มูลค่า และผลกระทบเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกทางวิชาการ สังคม และเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
2. ผลิตบัณฑิตที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ยกกระดับความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกระดับประเทศและโลก

ประเด็นยุทธศาสตร์ : E P I C

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)

โดยรายละเอียดของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)			
เป้าประสงค์			
<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ มีประสบการณ์ทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ 2. เพื่อสร้างหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการที่บูรณาการองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านการประกอบการตั้งแต่ระดับสาขาวิชา ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย 3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ในสังคมไทย 4. เพื่อสืบสาน สร้างสรรค์ และต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทยสู่นวัตกรรมและธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ระดับสากล 			
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
1. พัฒนาหลักสูตร รายวิชาการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์ในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการคิด กลุ่มทักษะแบบผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทางธุรกิจระดับโลก	KPI 1.1 จำนวนหลักสูตร รายวิชาที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงซึ่งกำหนดให้กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และทักษะในการประกอบธุรกิจเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ KPI 1.2 ร้อยละของนิสิตนักศึกษาที่ดำเนินธุรกิจระหว่างการศึกษาศึกษา KPI 1.3 ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจภายหลังสำเร็จการศึกษา	1) พัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชาที่มุ่งผลลัพธ์การพัฒนากลุ่มการคิด ทักษะ คติ พฤติกรรม แบบผู้ประกอบการแก่ผู้เรียน	มหาวิทยาลัย
		2) ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของหลักสูตรที่เน้นการศึกษาค้นคว้า การศึกษา ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศเป็นฐานในการเรียนรู้	มหาวิทยาลัย
		3) พัฒนาหลักสูตร/รายวิชาไร้เกรดเฉลี่ยที่ประเมินผลการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น ความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม /แผนพัฒนาธุรกิจ การได้ทุนสนับสนุนหรือลงทุนในโครงการนวัตกรรม/แผนพัฒนาธุรกิจของนิสิตนักศึกษา	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
		4) พัฒนาหลักสูตร On Demand ที่นิสิตนักศึกษาสามารถออกแบบหลักสูตรของตนเองได้ และสามารถเรียนข้ามสาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัยในรายวิชาที่จะนำมาใช้พัฒนาตนเองหรือพัฒนาเป็นธุรกิจได้	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
2. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เกี่ยวกับ	KPI 1.4 จำนวนหลักสูตร สหวิทยาการ ที่มุ่งสร้างผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (เป็นหลักสูตรใน 4	1) พัฒนาหลักสูตรสหวิทยาการที่มุ่งสร้างนวัตกรรมและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ

<p>อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ</p>	<p>ลักษณะ คือ Intradisciplinary Interdisciplinary Multidisciplinary Transdisciplinary)</p>	<p>2) บรรจुरายวิชาที่เปิดสอนออนไลน์แบบเปิด (MOOC) ที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศลงในหลักสูตร</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p>
<p>3. สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียมนิสิตนักศึกษาให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจระดับชาติและนานาชาติ</p>	<p>KPI 1.5 จำนวนกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ KPI 1.6 ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ</p>	<p>1) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ในสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่แก่นิสิตนักศึกษา 2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ ระดมสมอง สร้างทีมงานเพื่อพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมแก่นิสิตนักศึกษา เช่น Entrepreneurship Program โปรแกรมฤดูร้อน (Summer Program) โปรแกรมฝึกงานกับธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ (Oversea Startup Internship) กิจกรรมเสวนาช่วงพักเที่ยง (Lunch Talk) กิจกรรมแข่งขันแผนธุรกิจ เป็นต้น 3) จัดตั้งชมรมนิสิตผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวมกลุ่มกันเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ 4) สร้างระบบส่งเสริมเชิงรุกเพื่อดึงดูดให้เครือข่ายศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาให้เป็นรูปธรรม เช่น เปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าออกแบบรายวิชา/กิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดเวทีสัมมนา/อบรมเชิงปฏิบัติการโดยศิษย์เก่า ให้สิทธิการใช้ทรัพยากรในมหาวิทยาลัยแก่ศิษย์เก่าที่มีส่วนร่วม เป็นต้น</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า</p> <p>มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า</p> <p>มหาวิทยาลัย/นิสิตนักศึกษาปัจจุบัน</p> <p>มหาวิทยาลัย/ศิษย์เก่า</p>
<p>4. ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ</p>	<p>KPI 1.7 จำนวนหลักสูตรที่มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร KPI 1.8 กระบวนการจัดการศึกษาใหม่ที่พัฒนาขึ้นจากแนวปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชน</p>	<p>1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรให้มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร 2) ร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งบ่มเพาะ และแหล่งสร้างประสบการณ์ความเป็นผู้ประกอบการแก่นิสิตนักศึกษา (Entrepreneurial Internship)</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน</p>

		3) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นวิทยากร ผู้ร่วมสอน ที่ปรึกษาในโครงการพัฒนานวัตกรรม/ธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่
5. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินความยั่งยืนของธุรกิจของบัณฑิต/ศิษย์เก่า	KPI 1.9 จำนวนธุรกิจของบัณฑิต/ศิษย์เก่าที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการดำเนินงานและยั่งยืน KPI 1.10 ระดับความสำเร็จในการยกระดับวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิต/ศิษย์เก่าที่สูงขึ้น KPI 1.11 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่ากิจการของบัณฑิต/ศิษย์เก่าที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการดำเนินงานและยั่งยืน	1) สร้างระบบติดตามและประเมินผลความยั่งยืนของธุรกิจของบัณฑิต (Alumni Business Sustainability Monitoring)	มหาวิทยาลัย
6. สร้างเสริมการพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่แก่สังคมไทย	KPI 1.12 จำนวนกิจกรรม/โครงการ เพื่อพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ให้แก่สาธารณะ KPI 1.13 จำนวนหลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) เพื่อพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ แบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่สาธารณะ KPI 1.14 ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรของมหาวิทยาลัย	2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมช่วยเหลือและสนับสนุนบัณฑิต/ศิษย์เก่าให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เช่น สิทธิในการเข้าเรียนในรายวิชาที่ต้องการต่อยอดธุรกิจ การให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจตามวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิต (Business Stage Mentor) บริการประเมินมูลค่ากิจการ (Valuation) เพื่อโอกาสในการลงทุนเพิ่ม และการให้รางวัลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน
		1) สร้างความร่วมมือเพื่อจัดโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และกระตุ้นการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทยทุกช่วงวัย เช่น มหกรรมนิทรรศการ การประชุมวิชาการ Showcase และ Demo Day ฯลฯ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่
		2) ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ออนไลน์แบบเปิด (MOOC)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่

7. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและ วัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์- ต่อยอด	KPI 1.15 จำนวนผลงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมที่นำ ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาใช้ เป็นฐาน (Culture-based innovation) KPI 1.16 ธุรกิจเพื่อสังคมที่มุ่ง การสืบสาน และ ต่อยอด ศิลปวัฒนธรรมไทย และ เสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก	1) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อ สร้างมูลค่าและคุณค่าของสินค้า และบริการของชุมชนที่มีจุดเด่นทาง ศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่สากล เช่น อาหาร ภาพยนตร์ แฟชั่นและ การออกแบบ กีฬาพื้นบ้าน และ เทศกาลและประเพณี เป็นต้น	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงพาณิชย์/ กระทรวงวัฒนธรรม/ กระทรวงเกษตรฯ สกว./TCDC
		2) สนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจเพื่อ สังคม (Social Enterprise) ที่มุ่ง การสืบสาน และ ต่อยอด ศิลปวัฒนธรรมไทย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงพาณิชย์/ กระทรวงวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

เป้าประสงค์

1. เพื่อสร้างพันธมิตรความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในระดับชาติถึงระดับโลก
2. เพื่อสร้างระบบห่วงโซ่มูลค่าด้านการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูงของประเทศ
3. เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการแบ่งปัน (Sharing) ทางปัญญาและทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
4. เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าผลงานวิจัยและนวัตกรรมตามทิศทางการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของประเทศและโล

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. สร้างความร่วมมือแบบ สามประสาน (Triple Helix) เพื่อเป็นรากฐานของชาติใน การสร้างคุณค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมใน ระดับชาติถึงระดับโลก	KPI 2.1 จำนวนกิจกรรม/ โครงการที่ร่วมกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด แบบผู้ประกอบการ และการ พัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทย KPI 2.2 จำนวนสัญญาโครงการ ถ่ายทอดองค์ความรู้และ เทคโนโลยีร่วมกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม เพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่มี ประโยชน์เชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม	1) ร่วมมือกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อ พัฒนาคอนไทยให้มีความเป็น ผู้ประกอบการและมีศักยภาพใน การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เช่น หลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) โครงการประกวด นวัตกรรม กิจกรรม Pitching แผน ธุรกิจ มหกรรม นวัตกรรม การ ประชุมวิชาการด้านนวัตกรรมและ ธุรกิจเกิดใหม่ การแสดงผลงาน นวัตกรรม (Showcase) และ นำเสนอโมเดลและแนวคิดของ ธุรกิจเกิดใหม่ (Demo Day)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่
	KPI 2.3 ผลกระทบเชิงบวกต่อ สังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น จากความร่วมมือกับภาครัฐ และภาคเอกชน/ภาคประชา สังคม	2) ร่วมมือกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถใน	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/

		<p>การแข่งขันของประเทศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมและเศรษฐกิจฐานราก</p>	<p>กระทรวงดิจิทัล/กระทรวงวัฒนธรรม/องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น/ภาคเอกชน/ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่</p>
<p>2. สร้างเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในระดับชาติถึงระดับโลก</p>	<p>KPI 2.4 จำนวนกิจกรรมความร่วมมือด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ</p> <p>KPI 2.5 ระดับความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศ (แบ่งเป็นระดับจังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และโลก)</p> <p>KPI 2.6 ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ</p>	<p>3) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อพัฒนาระบบการส่งเสริมนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในระดับเมือง จังหวัด และประเทศ เช่น โครงการย่านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Innovative & Startup District) โครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City)</p> <p>1) จัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศไทยเพื่อสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการของประเทศไทย</p> <p>2) ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการชั้นนำในต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการนำหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคโนโลยีทางการศึกษาและการวิจัยที่มหาวิทยาลัยขาดมาใช้</p>	<p>มหาวิทยาลัย/กระทรวงวิทยาศาสตร์/กระทรวงศึกษาธิการ/กระทรวงอุตสาหกรรม/กระทรวงดิจิทัล/องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น/ภาคเอกชน/ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>มหาวิทยาลัย/กระทรวงศึกษาธิการ/สกอ./กระทรวงการต่างประเทศ/ภาคเอกชน/ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า</p>
<p>3. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปยังองค์กรภายนอกเพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรมการแก้ไขปัญหาสังคมและใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์</p>	<p>KPI 2.7 จำนวนสัญญาโครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกับพันธมิตรเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์เชิงสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>KPI 2.8 จำนวนนวัตกรรมรวมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ</p> <p>KPI 2.9 รายได้ที่เกิดจากโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่องค์กรภายนอกเทียบกับ</p>	<p>1) ส่งเสริมให้มีบุคลากรด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนและภาครัฐ (Talent Mobility)</p> <p>2) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) Industry Liaison Office (ILO) Technology transfer</p>	<p>มหาวิทยาลัย/กระทรวงศึกษาธิการ/กระทรวงวิทยาศาสตร์/ภาคเอกชน/สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย/BOI</p> <p>มหาวิทยาลัย/กระทรวงวิทยาศาสตร์/ภาคเอกชน/กรมทรัพย์สินทางปัญญา/สำนักงานกองทุน</p>

	จำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ ถูกว่าจ้าง	offices (TTO) อุทยานวิทยาศาสตร์ (Scientific Park)	สนับสนุนการ วิจัย/BOI
4. ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณา การข้ามศาสตร์ข้ามองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม อุตสาหกรรมเป้าหมายของ ประเทศ*	KPI 2.10 จำนวน องค์ กร ภายนอกที่เข้ามาให้บริการด้าน องค์ความรู้และนวัตกรรม เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย ของประเทศ KPI 2.11 ร้อยละของจำนวน องค์กรภายนอกที่นำองค์ ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับ อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับ การถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัย ไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ	1) จัดตั้งศูนย์กลางการถ่ายทอด เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรม เป้าหมายของประเทศภายใน มหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคเอกชน/สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการ วิจัย
		2) ส่งเสริมงบประมาณเพื่อการวิจัย และพัฒนาข้าม ศาสตร์ ข้าม หน่วยงานเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ ความรู้และนวัตกรรม	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ ภาคเอกชน/สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการ วิจัย/BOI
* อุตสาหกรรมเป้าหมาย คือ อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ประเทศให้การส่งเสริมและผลักดันตามโครงสร้างประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) ได้แก่ ยานยนต์สมัยใหม่ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และการแปรรูปอาหาร และ 5 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New S-curve) ได้แก่ หุ่นยนต์ การบินและโลจิสติกส์ เชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ ดิจิตอล และการแพทย์ครบวงจร			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)

เป้าประสงค์

1. เพื่อสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
1. พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	KPI 3.1 จำนวนหน่วยงาน บริการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอด เทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจ เกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย KPI 3.2 <u>อรรถประโยชน์ (Utility) ที่เกิดขึ้นจากพื้นที่ เพื่อการส่งเสริมกระบวนการ สร้างนวัตกรรมและการเกิด ผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย</u> KPI 3.3 ระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อ บริการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอด	1) ลงทุนพัฒนาหรือปรับปรุง สถานที่ที่และอุปกรณ์สำหรับ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ค้นคว้า ทดลองผลงานวิจัยและ นวัตกรรมเพื่อต่อยอดเป็นธุรกิจทั้ง ส่วนกลางและภายในคณะต่างๆ ได้แก่ มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์ กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) โรงงานต้นแบบ ผลิตภัณฑ์ (Prototype Factory) โรงละครนวัตกรรม (Innovation Theatre) และแพลตฟอร์มการ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ

	เทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย	ทำ งาน ร่ว ม กัน (Open Collaboration Platform)	
2. พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	KPI 3.4 จำนวนระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมและการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย KPI 3.5 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อสารสนเทศสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรม และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย	2) จัดตั้งศูนย์ทดสอบนวัตกรรมสำหรับการจัดตั้งธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย (Sandbox)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม
		3) จัดตั้ง Market Place เพื่อเป็นศูนย์กลางการติดต่อซื้อสินค้าและบริการที่พัฒนาขึ้นโดยธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวง อุตสาหกรรม/ กระทรวงพาณิชย์
		4) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) หรือ (Technology Licensing Office : TLO)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กรมทรัพย์สินทาง ปัญญา
3. พัฒนาระบบการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	KPI 3.6 ร้อยละของโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับเงินสนับสนุนการลงทุน KPI 3.7 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของเงินกองทุน/เงินระดมทุน/เงินสนับสนุนโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากแหล่งทุนหรือนักลงทุนภายนอก KPI 3.8 สัดส่วนของรายได้จากกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่ถูกนำมาใช้เพื่อส่งเสริมโครงการ	1) จัดตั้งหน่วยประสานงานกับแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Investor Relations office) เช่น Angel Investor หน่วยงานบ่มเพาะและเร่งการเติบโตธุรกิจ (Incubator / Accelerator) ธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) และ บริษัทขนาดใหญ่ (Big Company)	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/นักลงทุน/ หน่วยงานบ่มเพาะและ เร่งการเติบโตธุรกิจ/ สังคมผู้ประกอบการ ธุรกิจเกิดใหม่
		2) จัดให้มีสิทธิพิเศษทางการเงินแก่นักลงทุนและผู้สนับสนุนการการลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย เช่น การลดหย่อนภาษี การยกเว้นภาษี	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงการคลัง/นัก ลงทุน/ธุรกิจร่วมลงทุน (VC)

พัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่	การถือหุ้นในธุรกิจ และนวัตกรรมสินค้าหรือบริการจากธุรกิจเกิดใหม่เป็นต้น	
	3) พัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการระดมทุน (Crowdfunding) ที่เข้าถึงง่ายด้วยเทคโนโลยีด้านการเงิน (FinTech) เพื่อสนับสนุนโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม/ นักพัฒนา FinTech/สถาบันการเงิน
	4) เชื่อมโยงระบบการขอสินเชื่อเพื่อลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่กับสถาบันการเงินที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัย/สถาบันการเงิน/ภาครัฐ
	5) จัดตั้งกองทุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Accelerate/Early Seed Fund) ของมหาวิทยาลัยในรูปแบบคองคองเงินต้น (Endowment Fund) และกำหนดกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	มหาวิทยาลัย/ สมาคมศิษย์เก่า/ ภาคเอกชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ
(Entrepreneurial Organization Culture)

เป้าประสงค์

1. เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย
2. เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่และทำหาคำความสามารถขององค์กร
3. เพื่อวางระบบติดตามและประเมินผลพันธกิจมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่กระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ	KPI 4.1 ระดับการรับรู้เรื่องของประชาคมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และแผนงานในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
		2) ผู้บริหารถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายในองค์กรตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคมผ่านช่องทางต่างๆอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัย
2. พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุกเพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงาน	KPI 4.2 จำนวนกิจกรรมการสื่อสารด้านมหาวิทยาลัยเชิง	1) นำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยสู่ภายนอกเพื่อสร้าง	มหาวิทยาลัย/ สื่อมวลชน

<p>ของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p>	<p>ประกอบการที่เผยแพร่ต่อ ประชาคมในมหาวิทยาลัย KPI 4.3 ระดับการรับรู้เรื่องของ สาธารณะเกี่ยวกับบทบาทของ มหาวิทยาลัยในการยกระดับ ศักยภาพด้านนวัตกรรมและ ธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>พันธะสัญญาและเป็นที่รับรู้ของ สาธารณะ (Mission Acquisition) ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบ ออนไลน์ (Online) เช่น โซเชียล มีเดีย วีดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ ช่องทางการสื่อสารที่ไม่ใช้ ระบบออนไลน์ (Offline) เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ</p>	
<p>3. ปรับปรุงกระบวนการ บริหารงานให้มีความเป็น อิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับ ความเสี่ยง</p>	<p>KPI 4.4 จำนวนระบบ บริหารงานที่ส่งเสริมความเป็น อิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับ ความเสี่ยงภายในองค์กร KPI 4.5 ร้อยละของเวลาที่ ลดลงในการบริหารงานด้าน ต่างๆของมหาวิทยาลัย</p>	<p>1) กำหนดให้มีภาระงานด้านการ พัฒนานวัตกรรมแก่บุคลากรทุก ระดับของมหาวิทยาลัย เช่น นวัตกรรมทางการศึกษา นวัตกรรม ทางการวิจัย นวัตกรรมระบบ สนับสนุนงานภายในองค์กร</p> <p>2) ปรับโครงสร้างภายในส่วนงานให้ มีหน่วยงานพัฒนานวัตกรรมบริหาร องค์กรซึ่งประกอบด้วยทีมบุคลากร ที่มีความรู้ ทักษะ ความคิด สร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสใน การพัฒนาประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของส่วนงาน</p> <p>3) นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้บริหารจัดการ ข้อมูล สื่อสาร ตัดสินใจที่มีความ แม่นยำและรวดเร็ว</p> <p>4) สร้างระบบการเงินเพื่อสนับสนุน พัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ ที่เบิกจ่ายได้สะดวกรวดเร็ว</p> <p>5) สร้างระบบบริหารจัดการความ เสี่ยงและความต่อเนื่องของการ ดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย อย่างเป็นระบบเพื่อให้มหาวิทยาลัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>	<p>มหาวิทยาลัย/สกอ.</p> <p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย</p>
<p>4. พัฒนากลไกการได้มาและ พัฒนาบุคลากรที่มีความเป็น ผู้ประกอบการและมีศักยภาพ สูง</p>	<p>KPI 4.6 ร้อยละของผู้บริหาร และบุคลากรที่ได้เข้าร่วม หลักสูตรพัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการและสร้าง ประสบการณ์ด้านการดำเนิน ธุรกิจ KPI 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ มีกระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ KPI 4.8 ร้อยละของจำนวน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย</p>	<p>1) พัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริม กระบวนการบริหารองค์กรแบบ ผู้ประกอบการเพื่อประยุกต์กับการ บริหารในมหาวิทยาลัย</p> <p>2) พัฒนาอาจารย์ด้านการจัดเรียน การสอนเพื่อพัฒนาความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Education)</p> <p>3) กำหนดให้มีผลงานงานวิชาการ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Scholarship) ที่สามารถใช้ในการขอกำหนด</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p>

	<p>นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ที่ เป็นชาวต่างประเทศ</p>	<p>ตำแหน่งทางวิชาการได้ และการให้ รางวัลบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงด้าน การสอนและการวิจัยเกี่ยวกับการ เป็นผู้ประกอบการ</p> <p>4) กำหนดลักษณะของพฤติกรรม และทัศนคติที่แสดงออกถึงการมี กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ของ บุคลากรในมหาวิทยาลัย</p> <p>5) พัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อ สร้างกระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ มีวิสัยทัศน์ ความคิด สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสใหม่ๆ และทำงานเชิงรุก (Intrapreneur)</p> <p>6) แสวงหาผู้เชี่ยวชาญชาว ต่างประเทศด้านการวิจัย นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ในเชิงรุก</p> <p>7) จัดให้มีค่าตอบแทนพิเศษ/ ค่าตอบแทนระดับสากลแก่ ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ</p> <p>8) ประสานงานกับภาครัฐเพื่อ อำนวยความสะดวกและให้สิทธิใน การอนุญาตเข้าทำงานแก่ ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงการ ต่างประเทศ</p> <p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย/กระทรวง การต่างประเทศ</p>
<p>5. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนา นวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ ความรู้และเทคโนโลยี และ การพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>KPI 4.9 ร้อยละของจำนวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ได้รับ การปรับปรุงให้เอื้อประโยชน์ ต่อการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	<p>ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ เช่น สิทธิการนำไปใช้ งานของเจ้าของผลงานวิจัย ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากทรัพย์สิน ทางปัญญา การลงทุนของ มหาวิทยาลัยในธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงพาณิชย์/ภาค ธุรกิจอุตสาหกรรม</p>
<p>6. พัฒนาระบบติดตามและ ประเมินผลกระทบของการ เป็น มหาวิทยาลัย เชิง ประกอบการ</p>	<p>KPI 4.10 จำนวนระบบติดตาม และประเมินผลกระทบของ มหาวิทยาลัยจากผลลัพธ์ของ การพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจ เกิดใหม่</p> <p>KPI 4.11 ความ เป็น มาตรฐานสากลของระบบ ติดตามและประเมินผลกระทบ ของ มหาวิทยาลัย เชิง ประกอบการ</p>	<p>1) พัฒนาระบบติดตามและ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่ พัฒนา หรือ บ่ม เพาะ ขึ้น ใน มหาวิทยาลัย</p> <p>2) นำตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งใน ระดับประเทศและระดับโลกมาใช้ เป็นกรอบในการประเมินผลกระทบ ของการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัย เช่น ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ชาติ ตัวชี้วัดเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตัวชี้วัด ความเป็นสังคมผู้ประกอบการระดับ โลก (GEM)</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัย</p>

		3) ร่วมมือกับหน่วยงานคลังข้อมูลและสถิติของประเทศเพื่อให้และรับข้อมูลผลกระทบจากมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคมและเศรษฐกิจ	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน
		4) เติบเคียง (Benchmarking) ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ	มหาวิทยาลัย/ มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการต้นแบบใน ต่างประเทศ

จากรายละเอียดการนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการฉบับสมบูรณ์ สรุปเป็นภาพได้ดังนี้



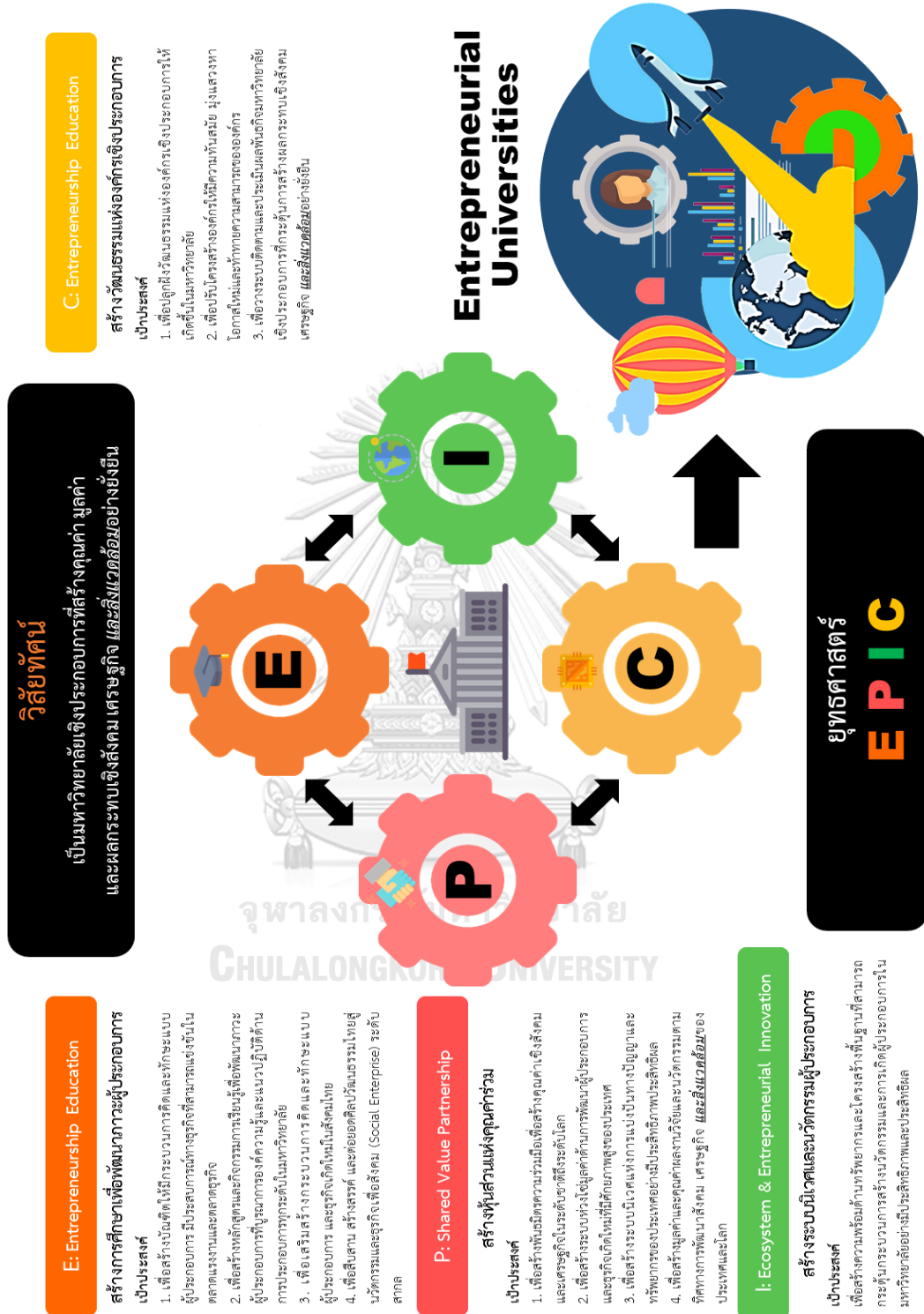
วิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประจักษ์ที่สร้างคุณค่า มูลค่า และผลกระทบเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

<p>1. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกทางวิชาการ สังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม</p>	<p>2. ผลิตบัณฑิตที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ</p>	<p>3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>4. ยกระดับความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีคุณค่าและผลกระทบต่อระดับประเทศและโลก</p>
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรม (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)</p>
<p>E</p>	<p>P</p>	<p>I</p>	<p>C</p>
<p>7 กลยุทธ์ 20 โครงการ/กิจกรรม 16 ตัวชี้วัด</p>	<p>4 กลยุทธ์ 9 โครงการ/กิจกรรม 11 ตัวชี้วัด</p>	<p>3 กลยุทธ์ 12 โครงการ/กิจกรรม 8 ตัวชี้วัด</p>	<p>6 กลยุทธ์ 21 โครงการ/กิจกรรม 11 ตัวชี้วัด</p>

ภาพที่ 20 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



ภาพที่ 21 ผลการนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

โมเดลพันธกิจ (Mission Model) คือ แผนภาพแสดงองค์ประกอบของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผ่าน 9 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายโมเดลพันธกิจ ได้ดังนี้

1. ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)

ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วยผู้ที่อยู่ในระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ นิสิตนักศึกษา ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร และผู้อยู่นอกระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ชุมชน/ประชาชน นักลงทุน ผู้ประกอบการ และศิษย์เก่า ฯลฯ

2. การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเสนอคุณค่าให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์กลุ่มต่างๆ โดย

1) การที่มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การผลิตบัณฑิตให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความกล้าเสี่ยง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บัณฑิตสามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจเป็นกำลังคนของประเทศที่มีศักยภาพสูง

3) การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่เน้นการตอบสนองความต้องการและปัญหาจากภายนอก (Demand side) ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ สามารถพัฒนาสู่การเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ได้

4) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

5) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก

3. การถ่ายทอดพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment)

การถ่ายทอดพันธกิจการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อสื่อสารพันธกิจไปสู่ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยและกลุ่มพันธมิตรหลักภายนอกมหาวิทยาลัย ผ่านช่องทางต่างๆประกอบด้วย

- 1) ช่องทางการสื่อสารแบบ Online เช่น โซเชียลมีเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ
- 2) ช่องทางการสื่อสารแบบ Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ

4. ความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support)

การได้รับความยอมรับและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์นั้น

- 1) ผู้บริหารระดับนโยบายจำเป็นต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- 2) มีการนำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยออกสู่สาธารณะ เพื่อให้เป็นที่รับทราบและดึงดูดพันธมิตรกลุ่มต่างๆที่เล็งเห็นโอกาสในการต่อยอดนวัตกรรมหรือธุรกิจเกิดใหม่ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้น
- 3) การประสานงานกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
- 4) มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนเพื่อสนับสนุนโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่สะดวก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องอาศัยกระบวนการถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment) อย่างเหมาะสมเพื่อสื่อสารพันธกิจสู่การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

5. ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)

ผลการศึกษาแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการพบว่า พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยที่มีจุดเน้นในเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม การสนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ รวมทั้งการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับพันธมิตรกลุ่มต่างๆ ดังนั้นความสำเร็จของพันธกิจซึ่งเป็นผลของการเสนอคุณค่า จึงประกอบไปด้วย

- 1) จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา
- 2) มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย
- 3) ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม
- 4) โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ
- 5) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมสามารถก่อเกิดรายได้หรือลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศได้
- 6) ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เกิดจากนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย

7) ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรสำคัญที่จะสนับสนุนการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งที่แตกต่างจากภาคส่วนอื่นๆ ผลผลิตที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นจากพันธกิจหลักสามารถถ่ายทอดไปยังพันธมิตรกลุ่มต่างๆ เพื่อต่อยอดไปสู่ นวัตกรรมทั้งที่มีคุณค่าและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ

2) งบประมาณ/เงินรายได้/เงินบริจาค สำหรับใช้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากเงินงบประมาณแผ่นดินที่มหาวิทยาลัยได้รับจากรัฐบาล เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสำหรับใช้ในโครงการและกิจกรรมต่างๆ และเงินบริจาคที่มหาวิทยาลัยได้รับจากภายนอก

3) ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการ ย่อมเป็นผู้ขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเชิงประกอบการที่ให้ความสำคัญการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างอิสระเพื่อพัฒนาผลงานวิจัยและนวัตกรรม จัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต รวมถึงการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพ

4) อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นำมาซึ่งโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย สามารถดึงดูดให้พันธมิตรได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนากระบวนการวิจัย การจัดการเรียนการสอน และร่วมถ่ายทอดเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น

5) ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจหลักและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย สนับสนุนการวิเคราะห์ คาดการณ์ และตัดสินใจให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างแม่นยำและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของโลก

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มหาวิทยาลัยจะต้องนำทรัพยากรหลักมาใช้ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ กิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัยยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาดังนี้

1) การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ มีความสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ

2) การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ

3) การบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสังคมในระดับประเทศและระดับโลก

4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และการบริการวิชาการ

8. พันธมิตรหลัก (Key partners)

กิจกรรมหลักในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกัน และใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจากพันธมิตรภายนอกร่วมกับทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในดำเนินกิจกรรมต่างๆ พันธมิตรหลักประกอบด้วย

1) ภาครัฐ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาประเทศ เป็นผู้สนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศ การกำหนดกฎหมายและสิทธิพิเศษต่างๆ และเป็นผู้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2) ภาคเอกชน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นผู้ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ เป็นผู้รับและให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาผลผลิตต่างๆตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3) ชุมชน เป็นผู้ให้การสนับสนุนทรัพยากร ภูมิปัญญา เป็นแหล่งที่มาของประเด็นปัญหาของการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย

4) สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ร่วมส่งเสริมและเติมเต็มองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งล้วนมีความชำนาญ ทรัพยากร และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยจึงต้องร่วมตัวกันเพื่อสร้างชุมทรัพย์ทางปัญญาให้แก่ประเทศ

5) นักลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ นักลงทุนเป็นผู้ที่เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมสู่การเป็นผลิตภัณฑ์และบริการเชิง

พาณิชย์ เป็นผู้สนับสนุนให้โครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ และขยายผลออกสู่ตลาดธุรกิจ

6) เครือข่ายผู้ประกอบการ มีบทบาทในการเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนการประกอบการให้แก่นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ และนักวิจัยที่ต้องการต่อยอดนวัตกรรมสู่ธุรกิจ เช่น การให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์และแนวทางในการประกอบธุรกิจ ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายอาจจะร่วมเป็นผู้ลงทุนต่อยอดผลงานวิจัยสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงอาจจะเป็นส่วน (Partner) ของกระบวนการของธุรกิจ

7) องค์กรวิชาชีพ ที่มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการพัฒนาหลักสูตรในมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบวิชาชีพให้เกิดความชำนาญ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกับวิชาชีพ และส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในการประกอบวิชาชีพ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องได้รับข้อมูลและข้อเสนอแนะแนวทางสำหรับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษาที่ไม่ขัดต่อมาตรฐานหลักสูตรขององค์กรวิชาชีพ รวมถึงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นไปตามหลักการของวิชาชีพเพื่อให้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่นในสาขาแพทยศาสตร์ สัตวแพทย์ เกษีษกรรม บัญชี วิศวกรรม ครุศาสตร์ นิติศาสตร์ ฯลฯ

8) ศิษย์เก่า เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านประสบการณ์ รวมถึงด้านการเงินในโครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง ย่อมนำมาซึ่งกลไกการสนับสนุนพันธกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget)

จากองค์ประกอบทั้ง 8 ข้างต้นส่งผลให้เกิดต้นทุน/งบประมาณที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

- 1) งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ
- 2) งบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดธุรกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย
- 3) งบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย

4) งบประมาณในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็น
ผู้ประกอบการ

5) งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็น
ผู้ประกอบการ

**ทั้งนี้โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจาก
ผลการวิจัยเป็นโมเดลพันธกิจในภาพรวมที่มาจากการศึกษามหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง ซึ่งหาก
มหาวิทยาลัยใดต้องการนำไปใช้กับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ควรพิจารณาปรับองค์ประกอบต่างๆ
ให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด**

จากรายละเอียดการนำเสนอโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการฉบับสมบูรณ์ สรุปลงเป็นแผนภาพแม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) ได้
ดังนี้



พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	การเสนอคุณค่า (Value Propositions)	การยอมรับและการสนับสนุน (Buy-in & Support)	ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)
<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐ - ภาคเอกชน - ชุมชน - สถาบันอุดมศึกษาในและต่างประเทศ - นักลงทุน - เครือข่ายผู้ประกอบการ - องค์กรวิชาชีพ - ศิษย์เก่า 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต - การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม - การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม - การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต - สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับโลก 	<ul style="list-style-type: none"> - ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย - นำเสนอผลงานด้านการพัฒนาวัตกรรมและธุรกิจใหม่ของมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะ - จัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ - พัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนสนับสนุนนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - นิสิตนักศึกษา - ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานภาคเอกชน - ชุมชน/ประชาชน - นักลงทุน - ผู้ประกอบการ - ศิษย์เก่า
ทรัพยากรหลัก (Key Resources) <ul style="list-style-type: none"> - องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญา - งบประมาณ/เงินรายได้/เงินบริจาค - ทรัพยากรมนุษย์ - อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์ - ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล 		การถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment) <ul style="list-style-type: none"> - ช่องทางการสื่อสาร Online เช่น โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ - ช่องทางการสื่อสาร Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง บாயประภาค ฯลฯ 		
ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Budget/Cost) <ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - งบประมาณการพัฒนาวัฒนธรรมและธุรกิจใหม่ - งบประมาณการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ 		ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement) <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา - มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย - ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม - โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ - นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมก่อเกิดรายได้/ลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ - ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและวัฒนธรรม - ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ 		

ภาพที่ 22 ผลการนำเสนอโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งนำเสนอ ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อเป็น ประโยชน์ทางวิชาการและเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย และเพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรม และสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยวิจัยซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
3. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ
4. นำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทข้อมูลที่เป็นเอกสาร ประกอบด้วย หนังสือ วารสารทางวิชาการ และบทความวิจัย และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) จำนวน 9 แห่ง
2. ประเภทข้อมูลจากบุคคล ประกอบด้วย

2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.2 ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานที่มีการจัดการศึกษาและ/หรือการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง จำนวน 209 คน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.3 ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลแทนของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.4 ผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.5 ผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.6 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ด้วยการจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Process)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือวิจัย จำนวน 7 ชุด ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เนื้อหาสาระ 2) แบบสัมภาษณ์แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 3) แบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 4) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 5) แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสำหรับผู้บริหารองค์กรภาครัฐ 6) แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสำหรับผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และ 7) แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จำแนกขั้นตอนดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญของแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศจำนวน 9 แห่ง ใน 9 ประเทศ ที่ได้จากการสืบค้น และสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย เกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ รวมจำนวน 6 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ขั้นตอนที่ 2 นำผลการการศึกษาแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยทั้ง 9 แห่ง จำนวน 209 คน และสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย จำนวน 9 คน การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ และผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 16 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 มา จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ 2 วิธี คือ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis การจัดทำ TOWS Matrix การวิเคราะห์โมเดลพันธกิจด้วย Mission Model Canvas และทำการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยวิธีสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Process) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน

9 คน จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ แล้วนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อ พัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในภาพรวมที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1.1 แนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ มหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการทางความคิดแบบ ผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิต บัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเด่นในการผลิต บัณฑิตที่มีกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและการจัดตั้งธุรกิจใหม่ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับภาค ส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมุ่งสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ที่มี ผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติจนถึงระดับโลก

1.2 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เชิงประกอบการโดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ
- 2) มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มี สิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย
- 3) ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัย
- 4) มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย

ด้านความสามารถขององค์กร ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น ความรู้ในเชิงลึกและกว้างของศาสตร์สาขาวิชา และเชิงบูรณาการระหว่างศาสตร์สาขาวิชา กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 2) มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการเงิน ระบบบริหารงบประมาณ กองทุน และการระดมทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
- 3) มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ
- 4) มหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะ หรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต
- 2) มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ
- 3) มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ
- 4) มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ
- 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแรงบันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษาด้านการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น การสัมมนา อบรม ค่าใช้จ่ายประกวด แข่งขัน เป็นต้น

2) มหาวิทยาลัยสนับสนุนการบ่มเพาะและสร้างธุรกิจให้แก่ นิสิตนักศึกษา เพื่อแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง สร้างต้นแบบของนวัตกรรม พัฒนาต้นแบบสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ และขยายสู่เชิงธุรกิจ

3) มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น การคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย การเข้าถึงแหล่งเงินลงทุนและเงินสนับสนุน เป็นต้น

4) มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Co-working Space) Fab Lab Maker Space และมีวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม

5) มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร ประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ ภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม

2) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือในระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา และการวิจัย

2) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาธุรกิจกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ

3) มหาวิทยาลัยเชิญชวนและจูงใจให้นิสิตนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัย

4) มหาวิทยาลัยแสวงหาและจูงใจให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาหรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจจากต่างประเทศเข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย

5) มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลกระทบของการนำองค์กรสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2) มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์จากพันธกิจด้านการวิจัย ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการและจัดตั้งธุรกิจใหม่ ด้านความร่วมมือกับภาคธุรกิจและหน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และด้านกิจกรรมความร่วมมือระดับนานาชาติทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

1.3 คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่าผลจากการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบสามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยและสังคมภายนอกมหาวิทยาลัยทุกระดับ โดยสรุปเป็นคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติของภาคส่วนอื่นๆภายนอก ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

2) สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก เช่น มีความรู้ในเชิงลึกและกว้าง มีทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งมั่นที่จะทำเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สิ่งที่เป็นจริง

3) สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้

4) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

5) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก

2. สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

2.1 ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยวิจัย

สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.1$) โดยด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) รองลงมาคือด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย และด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ($\bar{X} = 3.19$) ส่วนด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.73$) เมื่อพิจารณารายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นผู้ประกอบการเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.19$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.98$)

ด้านความสามารถขององค์กร

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง มี 2 ประเด็น คือ มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และมหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน ($\bar{X} = 3.16$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มี 2 ประเด็น คือ มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบลงทุน และจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ และมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.13$)

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 3.04$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นของบัณฑิต ($\bar{X} = 3.02$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มี 2 ประเด็น คือ มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 2.97$)

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านการคุ้มครองสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา ($\bar{X} = 3.61$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และแรงบันดาลใจแก่นิสิตนักศึกษาในการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบกิจการ ($\bar{X} = 3.21$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัย

สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ ($\bar{X} = 2.90$)

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยและสังคม ($\bar{X} = 3.29$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนางค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ($\bar{X} = 2.90$)

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเป็นนานาชาติเป็นส่วนสำคัญของทุกการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.60$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค โดยใช้ ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง ($\bar{X} = 1.77$)

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดแต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาครัฐและหน่วยงานภายนอกเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ($\bar{X} = 2.98$) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 2.77$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัย

กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในระดับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.59$)

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือ สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง และ/หรือสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้ ($\bar{X} = 3.43$) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก ($\bar{X} = 3.13$)

ความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัยวิจัย

พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าระหว่าง 0.30 – 0.44 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น มหาวิทยาลัยวิจัยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาใน 4 ด้านจาก 8 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ลำดับที่ 1 ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.44$ ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ และลำดับที่ 3 มี 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถขององค์กร และด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ โดยเมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากมากไปหาน้อยตามรายด้านแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่าระหว่าง 0.39 – 0.49 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 5 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.49$ มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลกระทบของการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการใน

ระดับมหาวิทยาลัย มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.47$ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลกระทบด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.46$ มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงผู้ประกอบการ $PNI_{\text{modified}} = 0.45$ และมหาวิทยาลัยมีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงผู้ประกอบการ $PNI_{\text{modified}} = 0.44$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงผู้ประกอบการ ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.44

ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการมีค่าระหว่าง 0.36 – 0.41 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ภาครัฐกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.41$ มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.39$ และมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.38

ลำดับที่ 3 มี 2 ด้าน คือ

ด้านความสามารถขององค์กร เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความสามารถขององค์กรมีค่าระหว่าง 0.31 – 0.37 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ มหาวิทยาลัยจัดเตรียมงบประมาณ งบลงทุน และจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ และมหาวิทยาลัยสร้างระบบนิเวศน์หรือสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการพัฒนาบัณฑิต และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความสามารถขององค์กรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.35

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มีค่าระหว่าง 0.31 – 0.43 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 2 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม มีค่า $PNI_{modified} = 0.43$ และมหาวิทยาลัยบูรณาการกิจกรรมการวิจัยและการจัดการศึกษาร่วมกับกิจกรรมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม มีค่า $PNI_{modified} = 0.35$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.35

ลำดับที่ 5 ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการมีค่าระหว่าง 0.22 – 0.42 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 4 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงินสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ต้นแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการประกอบธุรกิจ มีค่า $PNI_{modified} = 0.42$ มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบการ เช่น มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) และมีเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเหมาะสม มีค่า $PNI_{modified} = 0.41$ มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายสังคมผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาที่เป็นผู้ประกอบการ ศิษย์เก่าที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสาร ประสานงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ มีค่า $PNI_{modified} = 0.38$ และมหาวิทยาลัยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ มีค่า $PNI_{modified} = 0.36$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.34

ลำดับที่ 6 ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าระหว่าง 0.28 – 0.37 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 3 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก มีค่า $PNI_{modified} = 0.37$ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งใน

การพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น ไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ และ มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคสังคม ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการร่วมสร้างบัณฑิตที่มี ศักยภาพ และองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ โดยดัชนี ความต้องการจำเป็นด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.33

ลำดับที่ 7 ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการ ประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความเป็นนานาชาติของ มหาวิทยาลัยมีค่าระหว่าง 0.18 – 0.78 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 2 ด้าน เรียงจากมากไป น้อย คือ มหาวิทยาลัยขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการสร้าง เครือข่ายทางวิชาการและการพัฒนาความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างภูมิภาค โดยใช้ศิลปะและ วัฒนธรรมไทยเป็นจุดแข็งในการเชื่อมโยง มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.78$ และมหาวิทยาลัยแสวงหาและจูง ใจให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาหรือมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจจากต่างประเทศ เข้าร่วมสอน/วิจัยกับมหาวิทยาลัย มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ โดยดัชนีความต้องการจำเป็นด้านความ เป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.32

ลำดับที่ 8 ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย การประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการนำองค์กรและการ กำกับมหาวิทยาลัยมีค่าระหว่าง 0.22 – 0.37 โดยมีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 2 ด้าน เรียงลำดับ จากมากไปน้อย คือ มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายและแผนพัฒนาสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการไปยังภาคส่วนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ และฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ โดยดัชนี ความต้องการจำเป็นด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัยมีค่าในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.30

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ

สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยวิจัย

สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย ได้แก่

- 1) มีนโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาระบบงานวิจัยและเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม
- 2) ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 3) การถ่ายทอด สื่อสาร นโยบายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังไม่ทั่วถึง
- 4) เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) ที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา
- 5) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมในอนาคต
- 6) นำยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย
- 7) วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
- 8) ขาดความต่อเนื่องของนโยบายผู้บริหารแต่ละวาระและไม่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล

ด้านความสามารถขององค์กร ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยขาดงบประมาณในการลงทุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการดำเนินพันธกิจใหม่ๆ
- 2) พื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
- 3) บุคลากรมีศักยภาพและความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ

- 4) นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยวิจัยเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงทั้งความรู้และทักษะพื้นฐาน
- 5) มีการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- 6) มีวิทยาเขตหลายแห่งทำให้เพิ่มความหลากหลายของทรัพยากร เครือข่าย และโจทย์ของการวิจัย
- 7) รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและมีโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 8) ความไม่สงบในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่อ การดึงดูดบุคลากรและการสนับสนุนมหาวิทยาลัยจากองค์กรภายนอก

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยจัดหลักสูตร รายวิชาพื้นฐานและวิชาเลือกที่มุ่งผลลัพธ์ให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา
- 2) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ช่วยกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมของนิสิตนักศึกษา
- 3) พัฒนาและปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- 4) ระบบการผลิตบัณฑิตในปัจจุบันยังคงเน้นการเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ
- 5) เชื่อมโยงการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับประถมจนถึงระดับอุดมศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งโรงเรียนและเปิดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาด้วย

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและงานวิจัยเชิงพาณิชย์

- 2) พัฒนาระบบการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมตั้งแต่การให้ความรู้ ความเข้าใจ การบ่มเพาะธุรกิจ และการขยายผลสู่สังคมและตลาด
- 3) พัฒนาพื้นที่ทางกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 4) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ การระดมทุน การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา
- 5) มีการจัดตั้งมูลนิธิและกองทุนในระดับมหาวิทยาลัยและคณะเพื่อสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ งานวิจัย และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่
- 6) มหาวิทยาลัยเริ่มโครงการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) เพื่อเข้าถือหุ้นในบริษัทที่บ่มเพาะจากโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
- 7) นิสิตนักศึกษาจัดตั้งชมรมผู้ประกอบการนักศึกษาเพื่อร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย
- 8) รูปแบบของระบบนิเวศนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยกำลังพัฒนายังขาดความโดดเด่นและเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
- 9) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ปิดกั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกอบการและเชิงพาณิชย์

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ได้แก่

- 1) หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เข้ามาเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย
- 2) มหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมเชิงรุกในฐานะศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ
- 3) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการ Talent Mobility เพื่อแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคโนโลยี และร่วมวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน

4) ยังขาดการสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยระหว่างคณะและสาขาวิชาต่างๆเชิงบูรณาการเพื่อสร้างคุณค่าใหม่

5) มหาวิทยาลัยวิจัยยังคงแข่งขันกันเองในด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัยทำให้มีความร่วมมือกันน้อย

6) ขาดโอกาสสร้างร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเนื่องจากพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมีปัญหาความไม่สงบ

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกโดยนำเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกเป็นตัวชี้วัดด้านนานาชาติของมหาวิทยาลัย

2) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรนานาชาติและเน้นมาตรฐานหลักสูตรในระดับสากล

3) ร่วมมือกับพันธมิตรจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมศักยภาพด้านการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย

4) มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตนักศึกษาทำให้สิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเริ่มมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่

สภาพปัจจุบันด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยวิจัยส่วนน้อยที่มีการกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายเพื่อมุ่งสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคมที่ชัดเจน ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลที่กล่าวถึงการวัดผลกระทบที่สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยวิจัยกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการศึกษาระดับการวิจัย รวมถึงการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2) มหาวิทยาลัยวิจัยให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3) มีดำเนินงานด้านการศึกษา การวิจัย บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม

4) มหาวิทยาลัยวิจัยในพื้นที่ภูมิภาคเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน สังคม และส่งเสริม

ความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัยวิจัย ได้แก่

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

ด้านการนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย ได้แก่

1) ผู้บริหารสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการแก่บุคลากรและนิสิต

2) ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยในการไปสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง

3) ปรับทิศทางการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยวิจัยตามกรอบนโยบายการพัฒนาประเทศในอนาคต

4) ปฏิรูประบบการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมให้เชื่อมโยงกันทั้งประเทศ

ด้านความสามารถขององค์กร ได้แก่

1) ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลและภาคธุรกิจในการพัฒนาระบบการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียม ทัวถึง และมุ่งผลระยะยาว

2) พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการวิจัยและสามารถพัฒนาสู่ธุรกิจได้

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

1) ปรับปรุงการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็นผู้ประกอบการ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

2) ภาครุทริกิจอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน และเปิดสถานประกอบการและโรงงานให้เป็นห้องเรียนของนิสิตนักศึกษา

3) พัฒนาหลักสูตร รายวิชาที่เป็นการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary)

ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

1) พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ได้แก่ พื้นที่ร่วมทำงาน ห้องประดิษฐ์กรรม พื้นที่พัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ และศูนย์กลางการซื้อ ขายนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

2) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ สิทธิของผลงานวิจัยของผู้วิจัย

3) รัฐบาลควรกระจายการพัฒนาาระบบนิเวศนวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐานทั่วทั้งประเทศ

ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ได้แก่

1) แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำวิจัยร่วมกัน

2) ภาครุทริกิจอุตสาหกรรมต้องเปิดโอกาสให้นักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ร่วมทำวิจัยผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

3) ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ 3 ประสาน ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาครุทริกิจฯ ในการสร้างผู้ประกอบการและนวัตกรรมของประเทศ

4) จับคู่ (Matching) โครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาครุทริกิจอุตสาหกรรมที่มีทิศทางดำเนินงานเดียวกัน

5) สร้างความร่วมมือกับแหล่งทุนเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงินสนับสนุนนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1) พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่ นิสิตและบุคลากรเพื่อการสื่อสารในระดับสากล

- 2) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ
- 3) พัฒนาภาพลักษณ์ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย
- 4) เชื่อมโยงกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ตลาดระดับโลก

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

มหาวิทยาลัยวิจัยไม่มีการแสดงความคิดเห็นในประเด็นความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เนื่องจากอาจเป็นประเด็นใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยที่ส่วนมากจะวัดความสำเร็จจากผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากพันธกิจและการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

ด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณภาพและความเชื่อมั่นในผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ให้เป็นที่ยอมรับและตอบเจตจำนงของภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมในระดับชาติและระดับโลก
- 2) รวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อร่วมสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจผ่านพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย
- 3) ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และประชาสังคมเพื่อดำเนินโครงการพัฒนาประเทศตามนโยบายและแผนระดับชาติ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

3.1 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่

1. การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ: การจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ สร้างเส้นทางการประกอบอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการให้แก่บัณฑิตนักศึกษา

2. การสร้างความเข้าใจ: การพัฒนาประชาคมของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในทิศทางเดียวกัน

3. มีต้นแบบ: การนำต้นแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการและระบบนิเวศนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้

4. ความร่วมมือภายใน: การสร้างความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าในการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

5. ความร่วมมือภายนอก: การสร้างความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

6. วัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ: การมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่นำกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการมาใช้เป็นฐานในการดำเนินพันธกิจ เน้นความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวได้

7. การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจ: การนำปัญหาและความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐมาเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย

8. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ: การมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและของรัฐบาลต้องส่งเสริมและสนับสนุนระบบการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างธุรกิจในมหาวิทยาลัย

9. โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสารสนเทศเพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย

3.2 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
ได้แก่

1. ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ: การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ กระบวนการคิด (Mindset) และทักษะ (Skill) แบบผู้ประกอบการให้แก่คนในมหาวิทยาลัย เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2. การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ: การจัดหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอน และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา สร้างเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

3. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม: การกำหนดนโยบายและแผนสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม และสังคมแห่งการประกอบการที่ชัดเจน มีเสถียรภาพทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ

4. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ: การมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นิสิตนักศึกษาและบุคลากร พัฒนานวัตกรรม การจัดการทรัพยากร ปัญหา การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเชิงพาณิชย์ รวมถึงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ

5. งบประมาณ: การจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐและระดมทุนจากผู้ร่วมลงทุนในโครงการ พัฒนานวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่

6. ความร่วมมือ: การสร้างความร่วมมือภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

7. ตัวชี้วัดผลกระทบ: การกำหนดตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างผลกระทบให้เกิดแก่เศรษฐกิจและสังคมอย่างมีทิศทาง

8. โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ: การมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินพันธกิจ

4. ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

4.1 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผู้วิจัยนำเสนอยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นผลจากการปรับแก้ไข (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 20 กลยุทธ์ 46 ตัวชี้วัด และ 62 โครงการ/กิจกรรม โดยยุทธศาสตร์มีชื่อว่า E P I C ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

วิสัยทัศน์ : เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างคุณค่า มูลค่า และผลกระทบเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกทางวิชาการ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
2. ผลิตบัณฑิตที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ยกกระดับความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกระดับประเทศและโลก

ประเด็นยุทธศาสตร์ : E P I C

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)

โดยรายละเอียดของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)			
เป้าประสงค์			
1. เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ มีประสบการณ์ทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ 2. เพื่อสร้างหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการที่บูรณาการองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านการประกอบการตั้งแต่ระดับสาขาวิชา ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย 3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ในสังคมไทย 4. เพื่อสืบสาน สร้างสรรค์ และต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทยสู่นวัตกรรมและธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ระดับสากล			
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
1. พัฒนาหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์ในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการคิด กลุ่มทักษะแบบผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทางธุรกิจระดับโลก	 KPI 1.1 จำนวนหลักสูตร รายวิชาที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงซึ่งกำหนดให้กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และทักษะในการประกอบธุรกิจเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ KPI 1.2 ร้อยละของนิสิตนักศึกษาที่ดำเนินธุรกิจระหว่างการศึกษาระหว่างการศึกษา KPI 1.3 ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจภายหลังสำเร็จการศึกษา	1) พัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชาที่มุ่งผลลัพธ์การพัฒนาระบบการคิดที่คนคิด พฤติกรรมแบบผู้ประกอบการแก่ผู้เรียน	มหาวิทยาลัย
		2) ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของหลักสูตรที่เน้นการศึกษากฎหมาย ขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศเป็นฐานในการเรียนรู้	มหาวิทยาลัย
		3) พัฒนาหลักสูตร/รายวิชาไร้เกรดเฉลี่ยที่ประเมินผลการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น ความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม /แผนพัฒนาธุรกิจ การได้ทุนสนับสนุนหรือลงทุนในโครงการนวัตกรรม/แผนพัฒนาธุรกิจของนิสิตนักศึกษา	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
		4) พัฒนาหลักสูตร On Demand ที่นิสิตนักศึกษาสามารถออกแบบหลักสูตรของตนเองได้ และสามารถเรียนข้ามสาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัยในรายวิชาที่จะนำมาใช้พัฒนาตนเองหรือพัฒนาเป็นธุรกิจได้	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ
2. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	KPI 1.4 จำนวนหลักสูตรสหวิทยาการที่มุ่งสร้างผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (เป็นหลักสูตรใน 4 ลักษณะ คือ Intradisciplinary Interdisciplinary Multidisciplinary Transdisciplinary)	1) พัฒนาหลักสูตรสหวิทยาการที่มุ่งสร้างนวัตกรรมและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ
		2) บรรจुरายวิชาที่เปิดสอนออนไลน์แบบเปิด (MOOC) ที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศลงในหลักสูตร	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ

<p>3. สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียมนิสิตนักศึกษาให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจระดับชาติและนานาชาติ</p>	<p>KPI 1.5 จำนวนกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>KPI 1.6 ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ</p>	<p>1) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ในสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่แก่นิสิตนักศึกษา</p> <p>2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ ระดมสมอง สร้างทีมงานเพื่อพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมแก่นิสิตนักศึกษา เช่น Entrepreneurship Program โปรแกรมฤดูร้อน (Summer Program) โปรแกรมฝึกงานกับธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ (Oversea Startup Internship) กิจกรรมเสวนาช่วงพักเที่ยง (Lunch Talk) กิจกรรมแข่งขันแผนธุรกิจ เป็นต้น</p> <p>3) จัดตั้งชมรมนิสิตผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวมกลุ่มกันเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ</p> <p>4) สร้างระบบส่งเสริมเชิงรุกเพื่อดึงดูดให้เครือข่ายศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาให้เป็นรูปธรรม เช่น เปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าออกแบบรายวิชา/กิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดเวทีสัมมนา/อบรมเชิงปฏิบัติการโดยศิษย์เก่าให้สิทธิการใช้ทรัพยากรในมหาวิทยาลัยแก่ศิษย์เก่าที่มีส่วนร่วม เป็นต้น</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า</p> <p>มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่/ศิษย์เก่า</p> <p>มหาวิทยาลัย/นิสิตนักศึกษาปัจจุบัน</p> <p>มหาวิทยาลัย/ศิษย์เก่า</p>
<p>4. ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ</p>	<p>KPI 1.7 จำนวนหลักสูตรที่มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร</p> <p>KPI 1.8 กระบวนการจัดการศึกษาใหม่ที่พัฒนาขึ้นจากแนวปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชน</p>	<p>1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรให้มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>2) ร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งบ่มเพาะ และแหล่งสร้างประสบการณ์ความเป็นผู้ประกอบการแก่นิสิตนักศึกษา (Entrepreneurial Internship)</p> <p>3) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นวิทยากร ผู้ร่วมสอน ที่ปรึกษาในโครงการ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน</p> <p>มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน/</p>

		พัฒนานวัตกรรม/ธุรกิจเกิดใหม่ ของนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่
		4) จัดให้มีสิทธิพิเศษด้านวิชาการ/ ด้านทรัพยากรในมหาวิทยาลัยแก่ ภาคเอกชนที่ให้การส่งเสริมและ สนับสนุนการศึกษาของ มหาวิทยาลัย เช่น ฐานข้อมูล วิชาการ/วิจัย การบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรของภาคเอกชน เป็นต้น	มหาวิทยาลัย/ ภาคเอกชน
5. พัฒนาระบบการติดตามและ ประเมินความยั่งยืนของธุรกิจ ของบัณฑิต/ศิษย์เก่า	KPI 1.9 จำนวนธุรกิจของ บัณฑิต / ศิษย์เก่า ที่ มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการ ความต่อเนื่องและยั่งยืน KPI 1.10 ระดับความสำเร็จใน การยกระดับวงจรชีวิตธุรกิจ ของบัณฑิต/ศิษย์เก่าที่สูงขึ้น KPI 1.11 ร้อยละการเพิ่มขึ้น ของมูลค่ากิจการของบัณฑิต/ ศิษย์เก่าที่มหาวิทยาลัยได้ สนับสนุนการความต่อเนื่อง และยั่งยืน	1) สร้างระบบติดตามและ ประเมินผลความยั่งยืนของธุรกิจ ของบัณฑิต (Alumni Business Sustainability Monitoring)	มหาวิทยาลัย
		2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรม ช่วยเหลือและสนับสนุนบัณฑิต/ ศิษย์เก่าให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เช่น สิทธิ ในการเข้าเรียนในรายวิชาที่ ต้องการต่อยอดธุรกิจ การให้ คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญในด้าน นวัตกรรมและการประกอบธุรกิจ ตามวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิต (Business Stage Mentor) บริการ ประเมินมูลค่ากิจการ (Valuation) เพื่อโอกาสในการลงทุนเพิ่ม และ การให้รางวัลศิษย์เก่าที่ประสบ ความสำเร็จ	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน
6. สร้างเสริมการพัฒนา กระบวนการคิดทักษะแบบ ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิด ใหม่แก่สังคมไทย	KPI 1.12 จำนวนกิจกรรม/ โครงการ เพื่อพัฒนา กระบวนการคิดทักษะแบบ ผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิด ใหม่ให้แก่สาธารณะ KPI 1.13 จำนวนหลักสูตร ออนไลน์แบบเปิด (MOOC) เพื่อพัฒนากระบวนการคิด ทักษะแบบผู้ประกอบการ แบบผู้ประกอบการ และการ พัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ แก่ สาธารณะ KPI 1.14 ความสำเร็จในการ ประกอบธุรกิจของผู้เข้าร่วม โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร ของมหาวิทยาลัย	1) สร้างความร่วมมือเพื่อจัด โครงการ/กิจกรรมเสริมสร้าง กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และกระตุ้นการพัฒนาธุรกิจเกิด ใหม่แก่คนไทยทุกช่วงวัย เช่น มหกรรม นิทรรศการ การประชุม วิชาการ Showcase และ Demo Day ฯลฯ	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่
		2) ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรพัฒนา กระบวนการคิดทักษะแบบ ผู้ประกอบการ แบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ ออนไลน์แบบเปิด (MOOC)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่
7. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและ วัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์- ต่อยอด	KPI 1.15 จำนวนผลงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมที่นำ ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาใช้	1) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อ สร้างมูลค่าและคุณค่าของสินค้า และบริการของชุมชนที่มีจุดเด่น ทางศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/

	เป็นฐาน (Culture-based innovation) KPI 1.16 ธุรกิจเพื่อสังคมที่มุ่ง การสืบสานและต่อยอด ศิลปวัฒนธรรมไทยและ เสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก	สากล เช่น อาหาร ภาพยนตร์ แฟชั่นและการออกแบบ กีฬา พื้นบ้าน และเทศกาลและประเพณี เป็นต้น	กระทรวงพาณิชย์/ กระทรวงวัฒนธรรม/ กระทรวงเกษตรฯ สกว/TCDC
		2) สนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจเพื่อ สังคม (Social Enterprise) ที่มุ่ง การสืบสานและต่อยอด ศิลปวัฒนธรรมไทย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงพาณิชย์/ กระทรวงวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)

เป้าประสงค์

1. เพื่อสร้างพันธมิตรความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในระดับชาติถึงระดับโลก
2. เพื่อสร้างระบบห่วงโซ่มูลค่าด้านการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูงของประเทศ
3. เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการแบ่งปัน (Sharing) ทางปัญญาและทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
4. เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าผลงานวิจัยและนวัตกรรมตามทิศทาง การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของประเทศและโลก

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
1. สร้างความร่วมมือแบบสาม ประสาน (Triple Helix) เพื่อ เป็นรากฐานของชาติในการ สร้างคุณค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในระดับชาติถึง ระดับโลก	KPI 2.1 จำนวนกิจกรรม/ โครงการที่ร่วมกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด แบบผู้ประกอบการ และการ พัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทย KPI 2.2 จำนวน สัญญา โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีร่วมกับภาครัฐ และภาคเอกชน/ภาคประชา สังคมเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่ มีประโยชน์เชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม	1) ร่วมมือกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อ พัฒนาคนไทยให้มีความเป็น ผู้ประกอบการและมีศักยภาพใน การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เช่น หลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) โครงการประกวด นวัตกรรม กิจกรรม Pitching แผน ธุรกิจ มหกรรม นิทรรศการ การ ประชุมวิชาการด้านนวัตกรรมและ ธุรกิจเกิดใหม่ การแสดงผลงาน นวัตกรรม (Showcase) และ นำเสนอโมเดลและแนวคิดของ ธุรกิจเกิดใหม่ (Demo Day)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่
	KPI 2.3 ผลกระทบเชิงบวกต่อ สังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น จากความร่วมมือกับภาครัฐ และภาคเอกชน/ภาคประชา สังคม	2) ร่วมมือกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถใน การแข่งขันของประเทศ และ เสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม และเศรษฐกิจฐานราก	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ กระทรวงวัฒนธรรม/ องค์การปกครองส่วน

			ท้องถิ่น/ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่
		3) ร่วมมือกับภาครัฐและ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อ พัฒนาระบบการส่งเสริมนวัตกรรม และการเกิดผู้ประกอบการในระดับ เมือง จังหวัด และประเทศ เช่น โครงการย่านนวัตกรรมและธุรกิจ เกิดใหม่ (Innovative & Startup District) โครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงดิจิทัล/ องค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น/ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่
2. สร้างเครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัย ชั้นนำทั้งในระดับชาติถึงระดับ โลก	KPI 2.4 จำนวนกิจกรรมความ ร่วมมือด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ของมหาวิทยาลัยกับ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ต้นแบบในต่างประเทศ	1) จัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรของ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ผู้ประกอบการของประเทศไทยเพื่อ สนับสนุนการสร้างระบบนิเวศ นวัตกรรมและการเกิด ผู้ประกอบการของประเทศไทย	มหาวิทยาลัย/ สถาบันอุดมศึกษาทั้งใน และต่างประเทศ
	KPI 2.5 ระดับความร่วมมือ ของมหาวิทยาลัยกับ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ต้นแบบในต่างประเทศเพื่อการพัฒนา ผู้ประกอบการของประเทศ (แบ่งเป็นระดับ จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และ โลก) KPI 2.6 ผลกระทบเชิงบวกต่อ สังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น จากเครือข่ายพันธมิตรของ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ผู้ประกอบการ	2) ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ชั้นนำในต่างประเทศเพื่อสนับสนุน การนำหลักสูตร กระบวนการเรียน การสอน การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และเทคโนโลยี ทางการศึกษาและการวิจัยที่ มหาวิทยาลัยขาดมาใช้	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ สกอ./กระทรวงการ ต่างประเทศ/ ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่/ศิษย์เก่า
3. ถ่ายทอดองค์ความรู้และ เทคโนโลยีไปยังองค์กร ภายนอกเพื่อต่อยอดสู่ นวัตกรรมการแก้ไขปัญหា สังคมและใช้ประโยชน์เชิง พาณิชย์	KPI 2.7 จำนวนสัญญา โครงการถ่ายทอดเทคโนโลยี ร่วมกับพันธมิตรเพื่อร่วมสร้าง นวัตกรรมที่มีประโยชน์เชิง สังคมและเศรษฐกิจ KPI 2.8 จำนวนนวัตกรรมร่วม ที่ก่อให้เกิดรายได้หรือลด ต้นทุนการนำเข้านวัตกรรม จากต่างประเทศ KPI 2.9 รายได้เกิดจาก โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ ไปสู่องค์กรภายนอกเทียบกับ จำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ ถูกว่าจ้าง	1) ส่งเสริมให้มีบุคลากรด้านการ วิจัยของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติงาน ในหน่วยวิจัยและพัฒนาของ ภาคเอกชนและภาครัฐ (Talent Mobility)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคเอกชน/สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการ วิจัย/BOI
		2) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการ ทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์ เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) Industry Liaison Office (ILO) Technology transfer offices (TTO) อุทยาน วิทยาศาสตร์ (Scientific Park)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคเอกชน/กรม ทรัพย์สินทางปัญญา/ สำนักงานกองทุน สนับสนุนการ วิจัย/BOI

4. ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ข้ามองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ*	KPI 2.10 จำนวนองค์กรภายนอกที่เข้ามาให้บริการด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ KPI 2.11 ร้อยละของจำนวนองค์กรภายนอกที่นำองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัยไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1) จัดตั้งศูนย์กลางการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศภายในมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการค้าเงินงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคเอกชน/สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
		2) ส่งเสริมงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงานเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรม	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงเกษตรฯ ภาคเอกชน/สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย/BOI
* อุตสาหกรรมเป้าหมาย คือ อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ประเทศไทยให้การส่งเสริมและผลักดันตามโครงสร้างประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) ได้แก่ ยานยนต์สมัยใหม่ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และการแปรรูปอาหาร และ 5 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New S-curve) ได้แก่ หุ่นยนต์ การบินและโลจิสติกส์ เชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ ดิจิทัล และการแพทย์บวงจรร			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)

เป้าประสงค์

1. เพื่อสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	KPI 3.1 จำนวนหน่วยงานบริการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย KPI 3.2 อรรถประโยชน์ (Utility) ที่เกิดขึ้นจากพื้นที่เพื่อการส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย KPI 3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อ บริการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย	1) ลงทุนพัฒนาหรือปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์สำหรับสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ คำนวณ ทดลองผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อต่อยอดเป็นธุรกิจทั้ง ส่วนกลางและภายในคณะต่างๆ ได้แก่ มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาด้านงานสร้างสรรค์ (Makerspace) โรงงานต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Prototype Factory) โรงละครนวัตกรรม (Innovation Theatre) และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Open Collaboration Platform)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม/กระทรวงเกษตรฯ

		2) จัดตั้งศูนย์ทดสอบนวัตกรรมสำหรับการจัดตั้งธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย (Sandbox)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม
		3) จัดตั้ง Market Place เพื่อเป็นศูนย์กลางการติดต่อซื้อสินค้าและบริการที่พัฒนาขึ้นโดยธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/กระทรวง อุตสาหกรรม/กระทรวง พาณิชย์
		4) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) หรือ (Technology Licensing Office : TLO)	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กรมทรัพย์สินทาง ปัญญา
2. พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	<p>KPI 3.4 จำนวนระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมและการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p> <p>KPI 3.5 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อสารสนเทศสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรม และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p>	1) พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านการสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	มหาวิทยาลัย/ ผู้เชี่ยวชาญ Big Data
		2) จัดตั้งหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการค้าเงินพันธกิจของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	มหาวิทยาลัย/ ผู้เชี่ยวชาญ Big Data
		3) จัดตั้งคลินิกให้บริการคำปรึกษาด้านการพัฒนาวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย (Innovation & Startup Mentor Clinic) โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ	มหาวิทยาลัย/ ผู้เชี่ยวชาญ Startup / ผู้ประกอบการธุรกิจเกิด ใหม่/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน
3. พัฒนาระบบการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	<p>KPI 3.6 ร้อยละของโครงการพัฒนาวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับเงินสนับสนุนการลงทุน</p> <p>KPI 3.7 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของเงินกองทุน/เงินระดมทุน/เงินสนับสนุนโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากแหล่งทุนหรือนักลงทุนภายนอก</p> <p>KPI 3.8 สัดส่วนของรายได้จากกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่ถูกนำมาใช้เพื่อส่งเสริมโครงการ</p>	1) จัดตั้งหน่วยประสานงานกับแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในโครงการพัฒนาวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Investor Relations office) เช่น Angel Investor หน่วยงานบ่มเพาะและเร่งการเติบโตธุรกิจ (Incubator / Accelerator) ธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) และ บริษัทขนาดใหญ่ (Big Company)	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน/นักลงทุน/ หน่วยงานบ่มเพาะและ เร่งการเติบโตธุรกิจ/ สังคมผู้ประกอบการ ธุรกิจเกิดใหม่
		2) จัดให้มีสิทธิพิเศษทางการเงินแก่นักลงทุนและผู้สนับสนุนการลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย เช่น การลดหย่อนภาษี การยกเว้นภาษี การถือหุ้นในธุรกิจ และนวัตกรรม	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงการคลัง/นัก ลงทุน/ธุรกิจร่วมลงทุน (VC)

พัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่	สินค้าหรือบริการจากธุรกิจเกิดใหม่เป็นต้น	
	3) พัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการระดมทุน (Crowdfunding) ที่เข้าถึงง่ายด้วยเทคโนโลยีด้านการเงิน (FinTech) เพื่อสนับสนุนโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม/ นักพัฒนา FinTech/สถาบันการเงิน
	4) เชื่อมโยงระบบการขอสินเชื่อเพื่อลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่กับสถาบันการเงินที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัย/สถาบันการเงิน/ภาครัฐ
	5) จัดตั้งกองทุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Accelerate/Early Seed Fund) ของมหาวิทยาลัยในรูปแบบคองยอดเงินต้น (Endowment Fund) และกำหนดกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	มหาวิทยาลัย/ สมาคมศิษย์เก่า/ ภาคเอกชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ
(Entrepreneurial Organization Culture)

เป้าประสงค์

1. เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย
2. เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่และทำทหายความสามารถขององค์กร
3. เพื่อวางระบบติดตามและประเมินผลพันธกิจมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่กระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ	KPI 4.1 ระดับการรับรู้เรื่อง ของประชาคมเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และ แผนงานในการพัฒนาสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนา ผู้ประกอบการและธุรกิจนวัตกรรม ให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ และแผนงานของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
		2) ผู้บริหารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการภายในองค์กรตั้งแต่ ระดับสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคม ผ่านช่องทางต่างๆอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัย
2. พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุก เพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงาน	KPI 4.2 จำนวนกิจกรรมการ สื่อสารด้านมหาวิทยาลัยเชิง	1) นำเสนอผลงานด้านการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของ มหาวิทยาลัยสู่ภายนอกเพื่อสร้าง	มหาวิทยาลัย/ สื่อมวลชน

<p>ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	<p>ประกอบการที่เผยแพร่ต่อประชาคมในมหาวิทยาลัย KPI 4.3 ระดับการรับรู้เรื่องของสาธารณะเกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัยในการยกระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>พันธะสัญญาและเป็นที่รับรู้ของสาธารณะ (Mission Acquisition) ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ (Online) เช่น โซเชียลมีเดีย วีดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ ช่องทางการสื่อสารที่ไม่ใช้ระบบออนไลน์ (Offline) เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ</p>	
<p>3. ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยง</p>	 <p>KPI 4.4 จำนวนระบบบริหารงานที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยงภายในองค์กร KPI 4.5 ร้อยละของเวลาที่ลดลงในการบริหารงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย</p>	<p>1) กำหนดให้มีภาระงานด้านการพัฒนานวัตกรรมแก่บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย เช่น นวัตกรรมทางการศึกษา นวัตกรรมทางการวิจัย นวัตกรรมระบบสนับสนุนงานภายในองค์กร</p>	<p>มหาวิทยาลัย/สกอ.</p>
		<p>2) ปรับโครงสร้างภายในส่วนงานให้มีหน่วยงานพัฒนานวัตกรรมบริหารองค์กรซึ่งประกอบด้วยทีมบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนงาน</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>3) นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้บริหารจัดการข้อมูล สื่อสาร ตัดสินใจที่มีความแม่นยำและรวดเร็ว</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>4) สร้างระบบการเงินเพื่อสนับสนุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เบิกจ่ายได้สะดวกรวดเร็ว</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>5) สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องของการทำงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
<p>4. พัฒนากลไกการได้มาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพสูง</p>	<p>KPI 4.6 ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและสร้างประสบการณ์ด้านการดำเนินธุรกิจ KPI 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ KPI 4.8 ร้อยละของจำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย</p>	<p>1) พัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริมกระบวนการบริหารองค์กรแบบผู้ประกอบการเพื่อประยุกต์กับการบริหารในมหาวิทยาลัย</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p>
<p>2) พัฒนาอาจารย์ด้านการจัดเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Education)</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์</p>		
<p>3) กำหนดให้มีผลงานงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Scholarship) ที่สามารถใช้ในการขอกำหนด</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ</p>		

	<p>นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ที่ เป็นชาวต่างประเทศ</p>	<p>ตำแหน่งทางวิชาการได้ และการให้ รางวัลบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงด้าน การสอนและการวิจัยเกี่ยวกับการ เป็นผู้ประกอบการ</p>	
		<p>4) กำหนดลักษณะของพฤติกรรม และทัศนคติที่แสดงออกถึงการมี กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ของ บุคลากรในมหาวิทยาลัย</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>5) พัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อ สร้างกระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ มีวิสัยทัศน์ ความคิด สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสใหม่ๆ และทำงานเชิงรุก (Intrapreneur)</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>6) แสวงหาผู้เชี่ยวชาญชาว ต่างประเทศด้านการวิจัย นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ในเชิง รุก</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงการ ต่างประเทศ</p>
		<p>7) จัดให้มีค่าตอบแทนพิเศษ/ ค่าตอบแทนระดับสากลแก่ ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>8) ประสานงานกับภาครัฐเพื่อ อำนวยความสะดวกและให้สิทธิใน การอนุญาตเข้าทำงานแก่ ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ</p>	<p>มหาวิทยาลัย/กระทรวง การต่างประเทศ</p>
<p>5. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนา นวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ ความรู้และเทคโนโลยี และการ พัฒนาธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>KPI 4.9 ร้อยละของจำนวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ได้รับ การปรับปรุงให้เอื้อประโยชน์ ต่อการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	<p>ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ เช่น สิทธิการนำไปใช้ งานของเจ้าของผลงานวิจัย ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากทรัพย์สิน ทางปัญญา การลงทุนของ มหาวิทยาลัยในธุรกิจเกิดใหม่</p>	<p>มหาวิทยาลัย/ กระทรวงศึกษาธิการ/ กระทรวงวิทยาศาสตร์/ กระทรวงอุตสาหกรรม/ กระทรวงพาณิชย์/ภาค ธุรกิจอุตสาหกรรม</p>
<p>6. พัฒนาระบบติดตามและ ประเมินผลกระทบของการเป็น มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	<p>KPI 4.10 จำนวนระบบติดตาม และประเมินผลกระทบของ มหาวิทยาลัยจากผลลัพธ์ของ การพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจ เกิดใหม่ KPI 4.11 ความเป็น มาตรฐานสากลของระบบ ติดตามและประเมินผลกระทบ ของมหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการ</p>	<p>1) พัฒนาระบบติดตามและ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก การนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่ พัฒนาหรือป้อนเข้าใน มหาวิทยาลัย</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>
		<p>2) นำตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งใน ระดับประเทศและระดับโลกมาใช้ เป็นกรอบในการประเมินผล กระทบของการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัย เช่น ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ชาติ ตัวชี้วัดเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตัวชี้วัด ความเป็นสังคมผู้ประกอบการ ระดับโลก (GEM)</p>	<p>มหาวิทยาลัย</p>

		3) ร่วมมือกับหน่วยงานคลังข้อมูล และสถิติของประเทศเพื่อให้และรับ ข้อมูลผลกระทบจากมหาวิทยาลัย ที่มีต่อสังคมและเศรษฐกิจ	มหาวิทยาลัย/ภาครัฐ/ ภาคเอกชน
		4) เที่ยบเคียง (Benchmarking) ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงาน ด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยกับ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ต้นแบบในต่างประเทศ	มหาวิทยาลัย/ มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการต้นแบบใน ต่างประเทศ

จากรายละเอียดการนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการฉบับสมบูรณ์ สรุปลงเป็นภาพได้ดังนี้



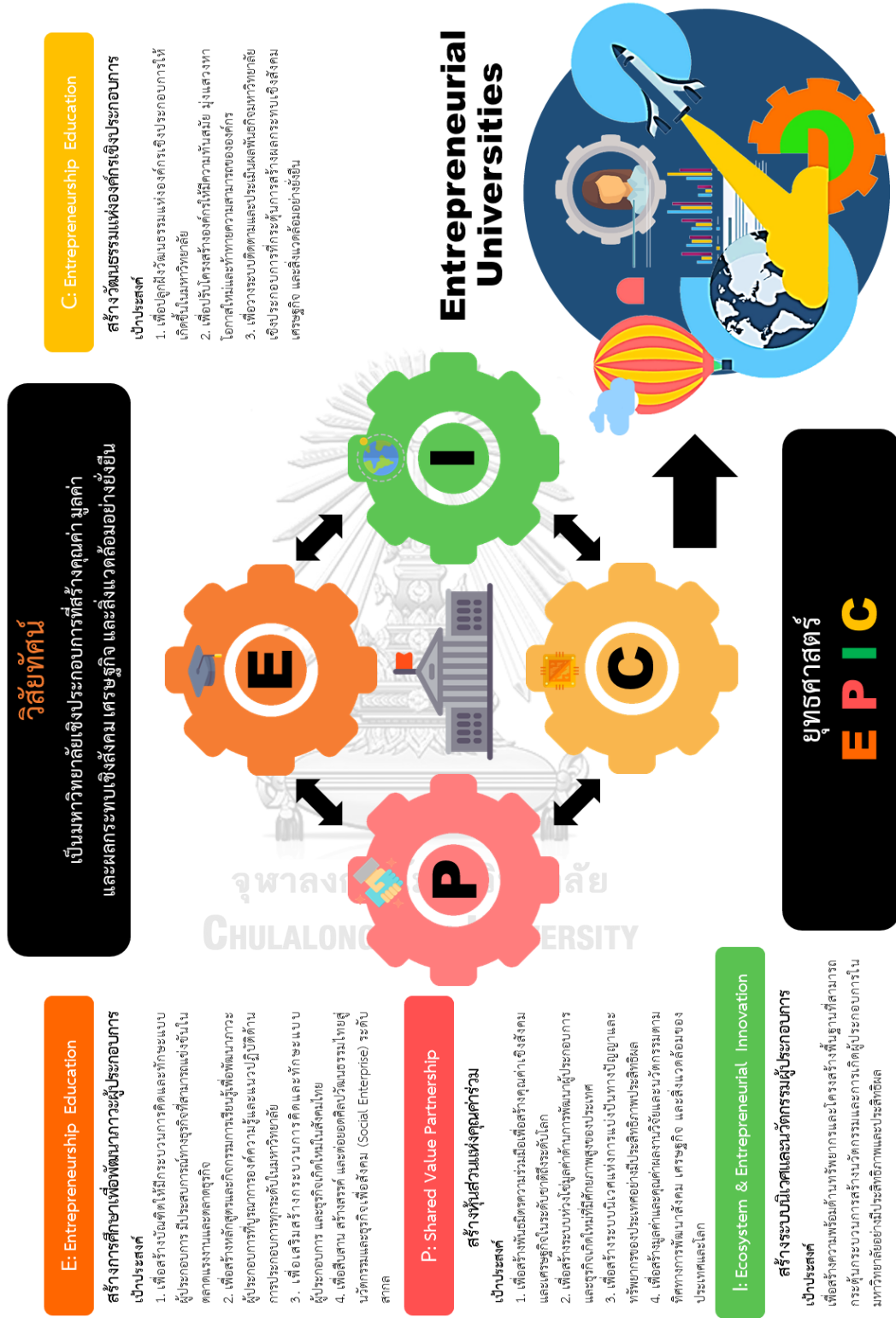
วิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างคุณค่า มูลค่า และผลกระทบเชิงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

<p>1. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกทางวิชาการ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม</p>	<p>2. ผลิตบัณฑิตที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ</p>	<p>3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>4. ยกระดับความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีคุณค่าและผลกระทบต่อเชิงบวกระดับโลก</p>
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรม (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)</p>
<p>E</p>	<p>P</p>	<p>I</p>	<p>C</p>
<p>7 กลยุทธ์ 20 โครงการ/กิจกรรม 16 ตัวชี้วัด</p>	<p>4 กลยุทธ์ 9 โครงการ/กิจกรรม 11 ตัวชี้วัด</p>	<p>3 กลยุทธ์ 12 โครงการ/กิจกรรม 8 ตัวชี้วัด</p>	<p>6 กลยุทธ์ 21 โครงการ/กิจกรรม 11 ตัวชี้วัด</p>

ภาพที่ 23 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



ภาพที่ 24 ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิไลสุ่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

4.2 โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผู้วิจัยนำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มาวิเคราะห์ และนำเสนอเป็นโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดยใช้แม่แบบโมเดลพันธกิจ (Mission Model Canvas) เพื่อระบุองค์ประกอบทั้ง 9 ของโมเดลพันธกิจ (Mission Model) ดังภาพที่ 24 โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)

ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วยผู้ที่อยู่ในระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ นิสิตนักศึกษา อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร และผู้นอกนอกระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ชุมชน/ประชาชน นักลงทุน ผู้ประกอบการ และศิษย์เก่า ฯลฯ

การเสนอคุณค่า (Value Propositions)

การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเสนอคุณค่าให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์กลุ่มต่างๆ โดย

1) การที่มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การผลิตบัณฑิตให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความกล้าเสี่ยง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บัณฑิตสามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจเป็นกำลังคนของประเทศที่มีศักยภาพสูง

3) การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยที่เน้นการตอบสนองความต้องการและปัญหาจากภายนอก (Demand side) ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ สามารถพัฒนาสู่การเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ได้

4) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ จากองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

5) มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลก จากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก

การถ่ายทอดพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment)

การถ่ายทอดพันธกิจการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อสื่อสารพันธกิจไปสู่ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยและกลุ่มพันธมิตรหลักภายนอกมหาวิทยาลัย ผ่านช่องทางต่างๆประกอบด้วย

- 1) ช่องทางการสื่อสารแบบ Online เช่น โซเชียลมีเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ
- 2) ช่องทางการสื่อสารแบบ Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ

ความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support)

การได้รับความยอมรับและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากกลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์นั้น

- 1) ผู้บริหารระดับนโยบายจำเป็นต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- 2) มีการนำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยออกสู่สาธารณะ เพื่อให้เป็นที่รับทราบและดึงดูดพันธมิตรกลุ่มต่างๆที่เล็งเห็นโอกาสในการต่อยอดนวัตกรรมหรือธุรกิจเกิดใหม่ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้น
- 3) การประสานงานกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อจัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่
- 4) มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนเพื่อสนับสนุนโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่สะดวก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องอาศัยกระบวนการถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment) อย่างเหมาะสมเพื่อสื่อสารพันธกิจสู่การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)

ผลการศึกษาแนวคิดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการพบว่า พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยที่มีจุดเน้นในเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม การสนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ รวมทั้งการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับพันธมิตรกลุ่มต่างๆ ดังนั้นความสำเร็จของพันธกิจซึ่งเป็นผลของการเสนอคุณค่า จึงประกอบไปด้วย

- 1) จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา
- 2) มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย
- 3) ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม
- 4) โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ
- 5) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมสามารถก่อเกิดรายได้หรือลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศได้
- 6) ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เกิดจากนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย
- 7) ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

ทรัพยากรสำคัญที่จะสนับสนุนการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งที่แตกต่างจากภาคส่วนอื่นๆ ผลผลิตที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นจากพันธกิจหลักสามารถถ่ายทอดไปยังพันธมิตรกลุ่มต่างๆ เพื่อต่อยอดไปสู่ นวัตกรรมทั้งที่มีคุณค่าและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ

2) งบประมาณ/เงินรายได้/เงินบริจาค สำหรับใช้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจากเงินงบประมาณแผ่นดินที่มหาวิทยาลัยได้รับจากรัฐบาล เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสำหรับใช้ในโครงการและกิจกรรมต่างๆ และเงินบริจาคที่มหาวิทยาลัยได้รับจากภายนอก

3) ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการ ย่อมเป็นผู้ขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเชิงประกอบการที่ให้ความสำคัญการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างอิสระเพื่อพัฒนาผลงานวิจัยและนวัตกรรม จัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต รวมถึงการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพ

4) อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นำมาซึ่งโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย สามารถดึงดูดให้พันธมิตรได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนากระบวนการวิจัย การจัดการเรียนการสอน และร่วมถ่ายทอดเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น

5) ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจหลักและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย สนับสนุนการวิเคราะห์ คาดการณ์ และตัดสินใจให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างแม่นยำและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของโลก

กิจกรรมหลัก (Key Activities)

มหาวิทยาลัยจะต้องนำทรัพยากรหลักมาใช้ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ กิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัยยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาดังนี้

1) การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ มีความสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ

2) การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ

3) การบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสังคมในระดับประเทศและระดับโลก

4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และการบริการวิชาการ

พันธมิตรหลัก (Key partners)

กิจกรรมหลักในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกัน และใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจากพันธมิตรภายนอกร่วมกับทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในดำเนินกิจกรรมต่างๆ พันธมิตรหลักประกอบด้วย

1) ภาครัฐ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาประเทศ เป็นผู้สนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศ การกำหนดกฎหมายและสิทธิพิเศษต่างๆ และเป็นผู้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2) ภาคเอกชน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นผู้ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ เป็นผู้รับและให้การถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาผลผลิตต่างๆตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3) ชุมชน เป็นผู้ให้การสนับสนุนทรัพยากร ภูมิปัญญา เป็นแหล่งที่มาของประเด็นปัญหาของการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย

4) สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ร่วมส่งเสริมและเติมเต็มองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งล้วนมีความชำนาญ ทรัพยากร และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยจึงต้องร่วมตัวกันเพื่อสร้างชุมทรัพย์ทางปัญญาให้แก่ประเทศ

5) นักลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ นักลงทุนเป็นผู้ที่เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมสู่การเป็นผลิตภัณฑ์และบริการเชิง

พาณิชย์ เป็นผู้สนับสนุนให้โครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ และขยายผลออกสู่ตลาดธุรกิจ

6) เครือข่ายผู้ประกอบการ มีบทบาทในการเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนการประกอบการให้แก่นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ และนักวิจัยที่ต้องการต่อยอดนวัตกรรมสู่ธุรกิจ เช่น การให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์และแนวทางในการประกอบธุรกิจ ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายอาจจะร่วมเป็นผู้ลงทุนต่อยอดผลงานวิจัยสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงอาจจะเป็นส่วน (Partner) ของกระบวนการของธุรกิจ

7) ศิษย์เก่า เป็นผู้ที่ทำให้การสนับสนุนด้านประสบการณ์ รวมถึงด้านการเงินในโครงการพัฒนานวัตกรรมและ/หรือธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง ย่อมนำมาซึ่งกลไกการสนับสนุนพันธกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget)

จากองค์ประกอบทั้ง 8 ข้างต้นส่งผลให้เกิดต้นทุน/งบประมาณที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

- 1) งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ
- 2) งบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดธุรกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย
- 3) งบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย
- 4) งบประมาณในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ
- 5) งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	การเสนอคุณค่า (Value Propositions)	การยอมรับและการสนับสนุน (Buy-in & Support)	ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)
<ul style="list-style-type: none"> -ภาครัฐ -ภาคเอกชน -ชุมชน -สถาบันอุดมศึกษาในและต่างประเทศ -นักลงทุน -เครือข่ายผู้ประกอบการ -องค์กรวิชาชีพ -ศิษย์เก่า 	<ul style="list-style-type: none"> -การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต -การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม -การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม -การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> -เชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไป -อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล -สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต -สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ -พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ -พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับโลก 	<ul style="list-style-type: none"> -ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย -นำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ -พัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนสนับสนุนนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> -นิสิตนักศึกษา -ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร -หน่วยงานภาครัฐ -หน่วยงานภาคเอกชน -ชุมชน/ประชาชน -นักลงทุน -ผู้ประกอบการ -ศิษย์เก่า
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			การถ่ายทอดพันธกิจ (Deployment)	
<ul style="list-style-type: none"> -องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญา -งบประมาณ/เงินรายได้/เงินบริจาค -ทรัพยากรมนุษย์ -อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์ -ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล 			<ul style="list-style-type: none"> -ช่องทางสื่อสาร Online เช่น โซเชียลมีเดีย วิตีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ -ช่องทางสื่อสาร Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ 	
ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Budget/Cost)			ความคืบหน้าของพันธกิจ (Mission Achievement)	
<ul style="list-style-type: none"> -งบประมาณการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เงินอุดหนุนโครงสร้างพื้นฐาน -งบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน -งบประมาณการพัฒนาวัฒนธรรมและธุรกิจใหม่ -งบประมาณการพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ -งบประมาณการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ 			<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินการระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา -มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย -ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม -โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ -นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของภาคี/สถาบันการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ -ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 	

ภาพที่ 25 แม่แบบโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นการอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในการวิจัยครั้งนี้จำแนกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 2) คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 3) สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ 4) ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และ 5) ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ประสบความสำเร็จ โดยการอภิปรายผลของการดำเนินงานจำแนกออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยทเวนเต้ University of Twente (2016) ที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการชั้นนำ มหาวิทยาลัยเทคนิคแห่งมิวนิก Technical University of Munich (2016) ที่มีวิสัยทัศน์มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการชั้นนำระดับโลก และมหาวิทยาลัยอัลโต Aalto University (2016) ที่มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างสังคมที่ยั่งยืนที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า มหาวิทยาลัยมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในมหาวิทยาลัยได้มีสิทธิเสรีภาพทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย ยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวเพื่อการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด Stanford University (2016) ที่มีวัฒนธรรมการยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) ในมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทเวนเต้ University of Twente (2016) ที่มีวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม การค้นคว้า ทดลอง และบุกเบิกสิ่งใหม่อยู่เสมอ

1.2 ด้านความสามารถขององค์กร

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ควรมีการแสวงหาและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะและประสบการณ์ที่

สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ อาทิ ความรู้ในเชิงลึกและกว้างในศาสตร์สาขาวิชาหลัก การบูรณาการระหว่างสาขาวิชา พัฒนาระบบการคิดแบบผู้ประกอบการให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยลีดส์ University of Leed (2016) ที่มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความเป็นผู้ประกอบการ และทักษะด้านการพัฒนานวัตกรรม เช่นเดียวกับสถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกาหลี KAIST (2016) ที่มีการคัดเลือกและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งในและต่างประเทศเข้ามาร่วมงานกับสถาบัน และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนการเงิน ระบบบริหารงบประมาณ กองทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ Fu and Hsia (2014) ที่กล่าวว่า เงินทุนอันมหาศาล (Abundant Capital) เป็นสิ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรมและผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกมาอย่างยาวนาน อีกทั้งยังได้มีการระดมทุนกว่า 6.2 พันล้านเหรียญสหรัฐเพื่อพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.3 ด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ พบว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีการจัดหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอน และกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ อีกทั้งมีการกำหนดให้ทักษะและกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับบัณฑิต ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศหลายแห่ง (Stanford University, 2016; University of Leeds, 2016; University of Twente, 2016; Technical University of Munich, 2016; Aalto University, 2016; Huazhong University of Science and Technology, 2016; The University of Tokyo, 2016; KAIST, 2016; National University of Singapore, 2016) ที่ล้วนมีการจัดหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นิสิตนักศึกษา มีความเป็นผู้ประกอบการทั้งสิ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Walshok (2014) ที่กล่าวว่าการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านการประกอบการ ได้แก่ การฝึกงานของนักศึกษาในศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ การจัดการศึกษาต่อเนื่องและกิจกรรมสัมมนาเพื่อสนับสนุนความคิดในการสร้างธุรกิจ เป็นต้น

การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการอีกประการหนึ่งที่พบจากการวิจัย คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการ

ประกอบกิจการ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 (สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2560) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีนักธุรกิจจริงๆมาเป็นอาจารย์พิเศษและพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำแก่นักศึกษาในการพัฒนาแผนธุรกิจที่ตนมีความคิดสร้างสรรค์ให้สามารถทำออกมาเป็นรูปธรรมได้จริง

1.4 ด้านการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ

มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อเตรียมนิสิตนักศึกษาสู่การเป็นผู้ประกอบการ โดยจัดโครงการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแรงบันดาลใจด้านการพัฒนานวัตกรรมและการประกอบธุรกิจ สนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจและการสร้างต้นแบบนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถขยายผลสู่เชิงพาณิชย์ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา กฎหมาย เงินลงทุนจากแหล่งต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ National University of Singapore (2016) ที่มีการสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการในรูปแบบ Comprehensive Entrepreneurship โครงการ Startup Runway เพื่อบ่มเพาะธุรกิจในนวัตกรรม การประสานงานกับธุรกิจร่วมลงทุน อีกทั้งมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรทางกายภาพ วัสดุ อุปกรณ์ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอัลโต Aalto University (2016) ที่จัดตั้ง Design Factory และ Coworking Space เพื่อส่งเสริมการสร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์นวัตกรรม มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี Huazhong University of Science and Technology (2016) ที่จัดตั้งสวนวิทยาศาสตร์และหน่วยบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยโตเกียว The University of Tokyo (2016) ที่จัดตั้ง UT Entrepreneur Plaza เป็นพื้นที่ร่วมทำงานสำหรับการพัฒนาธุรกิจของนิสิตนักศึกษา นักวิจัย และผู้สนใจลงทุนในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัย ที่ประกอบไปด้วยนิสิตนักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้ประกอบการภายนอก เป็นศูนย์กลางการสื่อสารและประสานงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด Stanford University (2016) ที่มีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ หรือ Stanford Entrepreneurship Network และมหาวิทยาลัยเทคนิคแห่งมิวนิก Technical University of Munich (2016) ที่มีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการขึ้นในมหาวิทยาลัย

1.5 ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเน้นความร่วมมือเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคประชาสังคมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยนำความโดดเด่นของแต่ละภาคส่วนเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและโอกาสซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด Stanford (2016) ที่มีความร่วมมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้กับบริษัทไอทีชั้นนำใน Silicon Valley เพื่อสร้างนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มหาวิทยาลัยทเวนตี University of Twente (2016) ที่ร่วมมือกับส่วนวิทยาศาสตร์ Kennispark ที่สนับสนุนโดยรัฐบาลเพื่อร่วมพัฒนาเขตเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Etzkowitz and Leydesdorff (2000) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องมีบทบาทเชิงรุกในการใช้และสร้างองค์ความรู้ใหม่และดำเนินการกิจการสร้างนวัตกรรมอย่างมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐด้วย

1.6 ด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย

ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยถือเป็นส่วนสำคัญที่มหาวิทยาลัยในปัจจุบันทุกแห่งต้องให้ความสำคัญทั้งในส่วนของการผลิตบัณฑิตและการวิจัยที่ต้องเผยแพร่ไปสู่ระดับนานาชาติและการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกที่มีชื่อเสียง ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องมีความร่วมมือในระดับนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดการศึกษา และการวิจัย ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาและบุคลากรกับต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการและเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจในตลาดต่างประเทศ แสวงหานิสิตนักศึกษาและบุคลากรจากต่างประเทศเข้ามาร่วมศึกษาและร่วมทำงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัย รวมถึงการขยายการจัดตั้งวิทยาเขตไปยังต่างประเทศเพื่อเป็นศูนย์กลางความร่วมมือระหว่างภูมิภาค สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหลายแห่ง (Stanford University, 2016; University of Leeds, 2016; University of Twente, 2016; Technical University of Munich, 2016; Aalto University, 2016; Huazhong University of Science and Technology, 2016; The University of Tokyo, 2016; KAIST, 2016; National University of Singapore, 2016) ที่ล้วนสร้างความร่วมมือระดับนานาชาติกับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ดึงดูดชาวต่างประเทศให้เข้ามาศึกษาต่อและร่วมทำการสอนและวิจัยในมหาวิทยาลัย พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก

1.7 ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากผลผลิตและผลลัพธ์การวิจัย การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ การเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการและจัดตั้งธุรกิจใหม่ ความร่วมมือเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการดำเนินงานเพื่อความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ OECD and European Commission (2012) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการได้นั้นมหาวิทยาลัยต้องเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินพันธกิจที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมในระดับท้องถิ่นสู่ระดับนานาชาติ การวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถวัดได้จากการจัดตั้งบริษัทใหม่ ผลลัพธ์ที่เกิดจากผลการวิจัย การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจทุกระดับ เป็นต้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด Stanford University (2016) ที่มีการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยจาก จำนวนธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นจากมหาวิทยาลัย จำนวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา จำนวนตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเกิดใหม่ จำนวนโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม ในระดับท้องถิ่นถึงระดับประเทศ จำนวนรางวัลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการ/การประกอบกิจการที่ได้รับ มูลค่าของธุรกิจที่พัฒนาขึ้นจากมหาวิทยาลัย

2. คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากผลการวิจัยพบว่า คุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติของภาคส่วนอื่นๆภายนอก สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตให้กับประเทศและโลก สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง นำไปใช้แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมไทย สามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) และคณะทำงานปฏิรูปการศึกษา (2557) ที่เป้าหมายการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาประเทศนั้นจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย โดยการผลิตกำลังคนระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาทั้งชุมชนอุตสาหกรรม และระบบนวัตกรรม พัฒนาศักยภาพในการทำวิจัย ส่งเสริมการยกระดับงานวิจัยของชาติสู่ระดับนานาชาติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขับเคลื่อนประเทศ

3. สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัย เชิงประกอบการ

การอภิปรายผลในส่วนของสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจะอภิปรายใน 2 ประเด็นย่อย ดังนี้

3.1 สภาพปัจจุบันของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันด้านการสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติเป็นกลไกหนึ่งซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการยกระดับคุณภาพผลผลิตเพื่อให้มหาวิทยาลัยสร้างคุณค่าต่อสังคมและเศรษฐกิจได้สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) ที่ระบุว่า เป้าหมายของโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งชาติ คือ การมุ่งให้มหาวิทยาลัยวิจัยสามารถผลิตผลงานวิจัยและบัณฑิตที่มีศักยภาพสูง เป็นฐานของการพัฒนาภาคการผลิต เศรษฐกิจ และสังคมเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาในระดับภูมิภาค และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยส่วนน้อยที่มีการกำหนดตัวชี้วัดของการดำเนินพันธกิจเพื่อมุ่งวัดผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ (Impact) ทำได้ยากกว่าการวัดผลจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ เนื่องจากเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลัง และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบอาจไม่แน่นอนและส่วนใหญ่เป็นผลที่เกิดขึ้นในภาพรวมของการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 3 กุมภาพันธ์ 2560) ที่กล่าวว่าตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการอาจจะมีการวัดได้ 2 ระดับ คือ ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) เช่น ระดับความสำเร็จของนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาสังคม ระดับการหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางของประเทศ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดตามนี้วัดได้ยากกว่าตัวชี้วัดนำที่เป็นผลลัพธ์จากการทำงานของมหาวิทยาลัยทั่วไป จึงมักไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นของมหาวิทยาลัย

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการพบว่ามีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันน้อยที่สุดเป็นลำดับที่สอง ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยวิจัยยังมีการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการที่ไม่ชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยวิจัยยังไม่

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเท่าที่ควร และยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สร้างทักษะการทำงาน พัฒนาบัณฑิตให้สอดคล้องกับโลกในศตวรรษที่ 21 และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารให้บัณฑิตไทยเป็นที่ยอมรับในระดับชาตินานาชาติให้มากยิ่งขึ้น และ แนวทางการจัดการศึกษาตามกระแสใหญ่ของโลกในศตวรรษที่ 21 ของไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) ที่ระบุว่ากระแสโลกาภิวัตน์ยังคงมีความท้าทายและมีอิทธิพลต่อโลก ทำให้โลกในอนาคตมีความต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์และงานสร้างสรรค์ใหม่ๆ จึงต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะเหล่านี้

3.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีค่ามากที่สุด โดยเฉพาะการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ แสดงให้เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการนั้นควรต้องมีการเพิ่มตัวชี้วัดในเชิงผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการด้วย ไม่ว่าจะเป็นวนวัตกรรมที่นิสิตนักศึกษาหรือบัณฑิตพัฒนาขึ้นแล้วสามารถสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจ ธุรกิจเกิดใหม่ที่นิสิตนักศึกษาหรือบัณฑิตพัฒนาขึ้นแล้วสามารถสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจ การจ้างงานที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเกิดใหม่ที่นิสิตนักศึกษาหรือบัณฑิตพัฒนาขึ้น เป็นต้น สอดคล้องกับ OECD and European Commission (2012) และ NCEE (2016) ที่ระบุว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลกระทบของการดำเนินพันธกิจ (Measuring the impact) มหาวิทยาลัยต้องตั้งคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการพยายามทำให้เกิดผลกระทบจากผลลัพธ์จากการดำเนินงาน ซึ่งการวัดผลกระทบควรยึดหลักการที่ว่า "จะวัดที่ไหน (Where)" มากกว่า "จะวัดอะไร (What)"

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการเป็นประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นมากเป็นอันดับสอง โดยเฉพาะความต้องการให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยวิจัยส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีการบริหารจัดการโดยระบบราชการมาก่อน การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จึงมีความสัมพันธ์กับภาครัฐที่มีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์ของการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน ประกอบกับปัจจุบันอาจจะยังไม่มีกำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนว่าให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการ

พัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงเกิดความต้องการขึ้น สอดคล้องกับ Etzkowitz (2014) และ Walshok (2014) ที่เห็นว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควรมีปฏิสัมพันธ์กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (Interaction) และเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในรูปแบบที่หลากหลาย (Diversity of Industry Connections) เช่น การจัดหลักสูตรร่วมกัน โดยมีผู้แทนจากภาคอุตสาหกรรมในการบริหารหลักสูตร และมีผู้ประกอบการในท้องถิ่นร่วมเป็นผู้สอนในชั้นเรียน มหาวิทยาลัยจะมีไอหอคอยงาช้าง (Ivory tower) อีกต่อไป เพราะความร่วมมือระหว่างนักวิชาการและผู้ประกอบการสามารถสร้างผลลัพธ์ที่โดดเด่น จากการเสริมและเติมเต็มซึ่งกันและกันในการพัฒนานวัตกรรมและการบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมได้

ด้านความสามารถขององค์กรเป็นประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นมากเป็นอันดับสาม กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับ Thorp and Goldstein (2010) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้คุณค่ากับนวัตกรรมและการบริหารจัดการ (It values both innovation and execution.) เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยต้องทำควบคู่กับการมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผลงานนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยสามารถสร้างผลกระทบในวงกว้างได้ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพย่อมสะท้อนความสามารถของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ด้านความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มหาวิทยาลัยวิจัยควรให้ความสำคัญ เพราะความร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นการส่งเสริมและเติมเต็มศักยภาพของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านการวิจัย การจัดการศึกษา การพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ การสนับสนุนด้านการเงิน รวมถึงการบูรณาการกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สอดคล้องกับมุมมองของนักวิชาการหลายคน (Allan N. Gjerding & et al, 2006; Etzkowitz, 2014; Gibb, 2012) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) อย่างใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรต่างๆ อีกทั้ง Etzkowitz (2013) ที่กล่าวว่ารูปแบบการดำเนินงานปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการอยู่ในระยะที่ 3 (University Entrepreneur Three) ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทเชิงรุกในการสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและภาครัฐ เนื่องจากประเทศพัฒนาสู่อุตสาหกรรมฐานความรู้ ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับมหาวิทยาลัยในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน

ประเทศ จากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบใหม่ๆที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้น

4. ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

การอภิปรายผลในส่วนของปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจะอภิปรายใน 2 ประเด็นย่อย ดังนี้

4.1 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการพบว่า มีประเด็นปัจจัยความสำเร็จที่สอดคล้องกับผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัยวิจัย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถขององค์กร และความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลนี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยยังคงจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการในด้านต่างๆทั้งที่เป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย และการสนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพิ่มมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้พบข้อสังเกตว่ามีประเด็นปัจจัยความสำเร็จบางประการเพิ่มเติมจากผลการศึกษาความต้องการจำเป็น ได้แก่ การพัฒนาประชาคมของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้าใจแนวคิด การดำเนินงาน และคุณค่าของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในทิศทางเดียวกัน และการมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการ ที่นำกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการมาใช้เป็นฐานในการดำเนินพันธกิจ เน้นความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวได้ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Clark (1998) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญสองประการของการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประการแรก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัย (Strengthened steering core) โดยมหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารงานด้วยความคล่องตัว เป็นพลวัต ลดความเป็นองค์กรราชการ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และทำงานร่วมกันอย่างเป็นองค์คณะในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดคุณค่าใหม่ทางการบริหารจัดการควบคู่กับความเป็นวิชาการ ประการที่สอง คือ วัฒนธรรมเชิงประกอบการภายในมหาวิทยาลัย (Integrated entrepreneurial culture) โดยมหาวิทยาลัยต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น และเปรียบมหาวิทยาลัยเสมือนเป็นบริษัทหนึ่งในอุตสาหกรรมไฮเทคที่มีความคล่องตัว และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ และในผลการวิจัยของ Aranha and Garcia (2014) ที่พบว่า วัฒนธรรมเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยจะเกิดขึ้นได้จากการสร้างความตระหนักและรับรู้ของคณาจารย์และบุคลากรเกี่ยวกับแนวคิดของ

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ และการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้น ในมหาวิทยาลัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรม “กล้าเสี่ยง” ในมหาวิทยาลัยเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการค้นคว้า ทดลอง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะ เป็น หลักสูตร การเรียนการสอน การ วิจัย การบริการสังคม กิจกรรมต่างๆ (บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์ พฤษภาคม 2560)

4.2 ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง ประกอบการพบว่า ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ เป็นประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัย วิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพราะการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ กระบวนการคิด (Mindset) และทักษะ (Skill) แบบผู้ประกอบการให้แก่คนในมหาวิทยาลัยกระทำได้ยากเพราะเป็น เรื่องของการพัฒนาคน และความเข้าใจของประชาคมในมหาวิทยาลัยที่มีทิศทางไม่ตรงกัน สอดคล้อง กับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (ผู้เชี่ยวชาญฯ คนที่ 2 , สัมภาษณ์ 3 กุมภาพันธ์ 2560 และผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3 , สัมภาษณ์ 15 กุมภาพันธ์ 2560) ที่กล่าวว่า การสร้างความตระหนักในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายในมหาวิทยาลัยและภายนอก มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีเข้าใจคาดเคลื่อนอยู่มากเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการไม่เฉพาะแค่มหาวิทยาลัยในประเทศไทย แม้แต่กรณีของมหาวิทยาลัย แห่งชาติสิงคโปร์ก็พบประเด็นดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Reyes (2016) พบว่า สภาพ การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ยังคงมีความเข้าใจคลุมเครือ ไม่ชัดเจนเป็นทิศทางเดียวกันหมด เนื่องจากประชาคมในมหาวิทยาลัยแต่ละคนมีภูมิหลังและ ประสบการณ์แตกต่างกันแม้ว่าจะเคยทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมาแล้วทั้งสิ้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการ ที่ชัดเจน มีเสถียรภาพทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ เป็นอีกหนึ่งประเด็นท้าทายของการ พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เนื่องจากนโยบายและแผนของภาครัฐไม่กระตุ้นจูงใจให้เกิด ระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการ กลไกการบริหารงบประมาณยังไม่ทันสมัย คล่องตัว และต่อเนื่อง และกฎระเบียบต่างๆและของมหาวิทยาลัยและรัฐบาลยังไม่คล่องตัวและเอื้อ ต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สัมภาษณ์ พฤษภาคม 2560) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยขาดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้อต่อการ กระตุ้นระบบนิเวศนวัตกรรมและการประกอบกิจการของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์ พฤษภาคม 2560) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยยังขาด

งบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการระดมทุนจากภาคส่วนต่างให้มากยิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการ

5. ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

จากผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยอภิปรายตามรายประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

5.1 ยุทธศาสตร์สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education) เน้นการพัฒนาบัณฑิตให้มีกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ ผ่านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ในทุกระดับของมหาวิทยาลัย โดยบูรณาการองค์ความรู้ทางวิชาการและแนวปฏิบัติด้านการประกอบการแบบสหวิทยาการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ สอดคล้องกับ Clark (1998) ที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกระตุ้นดินแดนหัวใจทางวิชาการ (Academic Heartland) เนื่องจากวิชาการคือรากฐานสำคัญของระบบมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนาหลักสูตร งานวิชาการ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Etzkowitz (2013); Gibb (2013); NCEE (2013); HEInnovate (2014) และ Etzkowitz (2015) ที่พบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ของสถาบันอุดมศึกษา ที่เน้นการบูรณาการพันธกิจจัดการเรียนการสอนและการวิจัย บูรณาการองค์ความรู้หลากหลายสาขาวิชาแบบสหวิทยาการของสาขาวิชาดั้งเดิมกับสาขาวิชาใหม่ในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ซึ่งเป้าหมายของการจัดการศึกษารูปแบบใหม่นี้ เพื่อมุ่งพัฒนาคนที่มีกระบวนการคิด ทักษะ พฤติกรรม และความสามารถแบบผู้ประกอบการ ที่สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ในอนาคต ผ่านกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ และให้อำนาจ (Empower) ในการค้นคว้าทดลอง ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อแก้ไขสภาพแวดล้อมทางสังคมและสร้างคุณค่าแก่สาธารณะมากยิ่งขึ้น

จากการอภิปรายผลข้างต้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงมุ่งเน้นพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตเป็นหลัก แต่ก็ไม่ใช่สถาบันที่ออกแบบมาเพื่อฝึกนิสิตนักศึกษาให้เริ่มต้นและดำเนินธุรกิจ หากแต่ว่าผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยล้วนปลูกฝังให้นิสิตนักศึกษามี

กระบวนการคิด ทักษะ พฤติกรรม และความสามารถที่พร้อมต่อการริเริ่มดำเนินธุรกิจและแข่งขันในตลาดธุรกิจได้

5.2 ยุทธศาสตร์สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership) เน้นการสร้างหุ้นส่วนกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อสังคมและเศรษฐกิจ การเกิดห่วงโซ่มูลค่าในการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและโลก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Aranha and Garcia (2014) ที่พบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควรสร้างและส่งมอบคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาโดยการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) โดยปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายในและองค์กรภายนอก นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ยังเน้นการสร้างระบบนิเวศแห่งการแบ่งปันทางปัญญาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมให้เกิดการพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน สังคม และประเทศ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Etzkowitz (2014); สภาปฏิรูปแห่งชาติ (2558) และ Triple Helix Research Group (2016) ที่พบว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับภาคเอกชนและรัฐบาล มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีการผสมผสานในองค์กร และมีการต่างตอบแทนประโยชน์ซึ่งกันและกันกับภาคเอกชนและรัฐบาลที่มีปฏิสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยี การลดความขัดแย้ง ภาวะผู้นำเชิงความร่วมมือ การแทนที่ และการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน สังคม และประเทศชาติ

5.3 ยุทธศาสตร์สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation) เน้นการสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศ University of Oxford (2015); University of Leeds (2015); MIT (2015); NUS (2015) และ Stanford University (2016) ที่ได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการธุรกิจเกิดใหม่ อาทิ การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย หน่วยงานบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและการประกอบธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีออกสู่ภายนอกในระดับประเทศและต่างประเทศ หน่วยงานส่งเสริมการลงทุน

และต่อยอดนวัตกรรมสู่ผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สภาปฏิรูปแห่งชาติ (2558) ที่กำหนดวาระการปฏิรูปประเทศไทยในวาระที่ 15 การสร้างสังคมผู้ประกอบการ และวาระที่ 20 การสร้างระบบวิจัยเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของประเทศ โดยสาระของทั้งสองวาระนั้นล้วนให้ภาครัฐมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา มีระบบจัดการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยีที่มีมูลค่าเพิ่ม พร้อมกับการสนับสนุนการบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ของประเทศเพื่อให้ก้าวทันกับตักในการพัฒนาสู่ประเทศไทย 4.0

5.4 ยุทธศาสตร์สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture) เน้นการปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย มุ่งแสวงหาโอกาสและท้าทายความสามารถขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Meta Profiling (2013) ที่พบว่า การพัฒนาให้องค์กรเข้าสู่วัฏจักรการเจริญเติบโต (Growth) ภายใต้สภาวะการณ์ของโลกปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเชิงประกอบการขึ้น ประกอบด้วย 1) การปรับวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สร้างพฤติกรรมและจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ โดยผู้นำต้องสื่อสารให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) การปรับโครงสร้างองค์กรให้เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการองค์กร แบ่งกลุ่ม/สายงานที่เกี่ยวข้องกัน และกำหนดสายการบังคับบัญชาและการควบคุมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Thorp and Goldstein (2010) และ Aranha and Garcia (2014) ที่พบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมเหนือกว่าโครงสร้างการบริหารเพื่อปรับปรุงกลไกการบริหารงานที่เป็นอุปสรรคของโครงสร้างการบริหารแบบราชการเดิมให้มีความทันสมัย ยอมรับความล้มเหลวเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างผลกระทบของมหาวิทยาลัย และการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย อีกทั้งยุทธศาสตร์ยังเน้นการวางระบบติดตามและประเมินผลพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่กระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ OECD (2012) และ NCEE (2016) ที่เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรมีระบบติดตามและประเมินผลกระทบที่เป็นกลไกในการสำรวจสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินพันธกิจเพื่อกระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐ

1. ผลการวิจัยพบว่าประเด็นท้าทายของการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและสังคมแห่งการประกอบการที่ชัดเจนและมีเสถียรภาพระดับชาติ ดังนั้นภาครัฐควรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาชาติระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลก เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ทำความความสามารถที่มีอยู่ และยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จนกระทั่งแปรเปลี่ยนความคิดสู่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ การบริหารจัดการทุกระดับที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจ นอกจากนี้เป็นการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยและนวัตกรรมไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นเพื่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ

2. ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยวิจัยหลายแห่งมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมระบบการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ส่งผลให้มหาวิทยาลัยแสดงบทบาทในฐานะศูนย์กลางด้านพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมของประเทศได้ไม่มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นแม่ข่ายของสถาบันอุดมศึกษาประจำภูมิภาค ดังนั้นภาครัฐจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานให้แก่มหาวิทยาลัยวิจัยอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางด้านพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมของระดับภูมิภาคและระดับประเทศ อีกทั้งควรมีการวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ความซ้ำซ้อนของทรัพยากรของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งความคุ้มค่าและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากงบประมาณที่ลงทุนไปเพื่อให้การบริหารงบประมาณภาครัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. ในการกระตุ้นให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ของประเทศไทย ภาครัฐควรจัดให้มีสิทธิประโยชน์สำหรับบุคคลหรือองค์กรที่มีส่วนในกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ภายในประเทศ เช่น การลดหย่อน

ภาชี สิทธิการทำงานภายในประเทศของชาวต่างชาติ สิทธิในการลงทุนประกอบธุรกิจ สิทธิในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานวิจัยและเอกชนในประเทศ และสิทธิประโยชน์ด้านทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

4. การพัฒนาประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 ที่เน้นให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ซึ่งภาครัฐได้มุ่งสร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ไขปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจในชนบท ดังนั้นควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมด้านการพัฒนาสังคมโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์/ต่อยอด เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนได้นำองค์ความรู้ ภูมิปัญญา เอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรมมาที่มีมาพัฒนาให้เกิดมูลค่าเพิ่มพร้อมกับสามารถคงคุณค่าเดิมไว้ เช่น อาหาร ภาพยนตร์ แฟชั่นและการออกแบบกีฬาพื้นบ้าน และเทศกาลและประเพณี เป็นต้น

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับภาคเอกชน

1. ผลการวิจัยชี้ว่า ปัจจุบันภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้มีประสบการณ์ด้านการประกอบกิจการยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในระบบการศึกษาน้อย ดังนั้นจึงควรเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษาทุกระดับของประเทศให้มากยิ่งขึ้น โดยนำศักยภาพของทรัพยากรที่ภาคเอกชนมีอยู่ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร สถานที่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ในการสนับสนุนการศึกษา เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีศักยภาพพร้อมในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นพบว่า มหาวิทยาลัยวิจัยต้องการให้ภาคเอกชนยอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพของผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นในประเทศให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นควรร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัยภายใต้โครงการ Talent Mobility เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมมาพัฒนาต่อยอดสู่นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของภาคเอกชน ช่วยลดหรือทดแทนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศที่อาจมีต้นทุนสูงกว่าแต่คุณภาพและประสิทธิภาพเท่าเทียมกับนวัตกรรมของไทย นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักวิจัยและนักพัฒนาในประเทศไทยอีกด้วย

3. ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยยังขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากรในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม อีกทั้งองค์ความรู้ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) และดำเนินการวิจัยแบบตอบสนองความต้องการของนักวิจัย (Supply Side) ไม่ได้ถูกนำไปต่อยอดมากนัก ดังนั้นภาคเอกชนควรร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการวิจัยและพัฒนา เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่

นวัตกรรมเชิงลึก (Deep Research) ที่ใช้ประโยชน์ได้ในเชิงพาณิชย์และแก้ไขปัญหาสังคม โดยการสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน ข้อมูลต่างๆในเชิงธุรกิจและการตลาด สถานะที่พัฒนาและวิจัย และศักยภาพของบุคลากรในภาคเอกชน เป็นต้น

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยที่ต้องการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. จากผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) เป็นมหาวิทยาลัยที่การวิจัยเป็นฐานสำคัญ (Research-based) ความสามารถในการวิจัยถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของมหาวิทยาลัย มีจุดเด่นในการสร้างองค์ความรู้และงานวิจัยที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา (Graduate Study) กิจกรรมต่างๆของอาจารย์และนิสิตนักศึกษาที่อิงกับกระบวนการวิจัยเป็นหลัก เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยไปสู่สังคมภายนอกทั้งในและต่างประเทศ และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลกในปัจจุบัน ซึ่งมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยที่ยกระดับจากมหาวิทยาลัยวิจัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการยังคงเน้นการวิจัยเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยวิจัย แต่การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจำเป็นต้องทำการวิจัยที่มุ่งสู่นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์เชิงสังคมและเศรษฐกิจ จัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตทั้งในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นผู้ประกอบการ มีความร่วมมือในการวิจัยกับภาคส่วนภายนอกมากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาทางงานวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยที่ไม่ตรงกับความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจ งานวิจัยที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และสนับสนุนการต่อยอดผลงานวิจัยสู่ผลิตภัณฑ์และบริการเชิงพาณิชย์ได้

2. จากผลการวิจัยพบว่า การนำองค์กรและกำกับมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อให้มีการบริหารงานอย่างอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสใหม่ และยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะปฏิรูประบบบริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่คล่องตัวและขาดความเป็นอิสระดังที่เป็นอยู่เดิม สู่องค์กรที่แสวงหาโอกาสและท้าทายความสามารถขององค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ถ่ายทอดและสื่อสารนโยบายไปยังประชาคมภายในมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง อาศัยกลไกจากสภามหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา สาขาวิชา และตัวบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความตระหนักถึงวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยต้องการจะเป็นในทิศทางเดียวกันเพื่อร่วมขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

3. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมหาวิทยาลัยวิจัย พบว่า ความเข้าใจและความตระหนักของประชาคมในเรื่องมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการระหว่างผู้ที่อยู่ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับผู้ที่อยู่ในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ไม่เท่ากัน ส่งผลให้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้กับนิสิตนักศึกษา การฝึกอบรมอาจารย์และบุคลากร และการให้ทุนส่งเสริมการวิจัยและต่อยอดนวัตกรรม มักได้รับความร่วมมือจากนิสิตนักศึกษาและคณาจารย์จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มากกว่าคณะสังคมศาสตร์ อักษรศาสตร์ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แต่ในความเป็นจริงแล้วมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งทรัพยากรทางปัญญาและสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ให้กับสังคมและเศรษฐกิจ กิจกรรมภายในมหาวิทยาลัยจึงต้องอาศัยความร่วมมือกันแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพราะฉะนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยวิจัยจำเป็นต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนงานพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายในองค์กรตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา สาขาวิชา และปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้เกิดการนำประเด็นทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มากำหนดเป็นโจทย์การวิจัย พัฒนานวัตกรรม และการประกอบธุรกิจ เพื่อดึงดูดให้นิสิตนักศึกษาและคณาจารย์ในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เข้ามามีส่วนร่วม และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงประกอบการมากยิ่งขึ้น

4. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเป็นไปตามรูปแบบของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง รอบรู้อย่างเหมาะสม และมีทักษะที่หลากหลายในการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยควรกำหนดคุณลักษณะและผลลัพธ์การเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ และกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ เช่น ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ รวมทั้งทักษะอาชีพและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทักษะการตัดสินใจและเผชิญความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างให้เกิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและเกิดผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมระดับประเทศและโลก

5. จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควรมีการจัดหลักสูตร รายวิชาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และบูรณาการศาสตร์และศิลป์จากสาขาวิชาต่างๆมากยิ่งขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยควรมีหลักสูตรที่นิสิตนักศึกษาสามารถออกแบบหลักสูตรของตนเองได้ (On

Demand) โดยสามารถเรียนข้ามสาขาวิชาภายในคณะ ระหว่างคณะในมหาวิทยาลัย จนกระทั่ง ระหว่างมหาวิทยาลัยในรายวิชาที่ต้องการนำมาใช้สำหรับการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาเป็นธุรกิจได้ และควรมีการพัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อให้เกิด การศึกษาและการวิจัยเชิงลึก ชับซ้อน อันจะนำมาสู่นวัตกรรมที่สอดคล้องกับสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัย แต่ละแห่งมีศักยภาพ โดดเด่น อีกทั้งยังสอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ

6. จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยวิจัยมีความต้องการจำเป็นในด้านการวัดผล กระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมากที่สุด เนื่องจากปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยยังคง กำหนดตัวชี้วัดในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) เป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีได้ขยาย ขอบเขตการวัดผลและกำหนดตัวชี้วัดในระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งวัดผลการดำเนินพันธกิจที่ สามารถสร้างประโยชน์ต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง ดังนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยควร ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าว โดยพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นในมหาวิทยาลัย หรือนำตัวชี้วัดที่สำคัญใน ระดับประเทศและโลกมาใช้เป็นกรอบ เช่น การจ้างงานที่เกิดขึ้นจากธุรกิจที่บ่มเพาะขึ้นใน มหาวิทยาลัย การแก้ไขปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม ศักยภาพการแข่งขัน ด้านนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจของประเทศ เป็นต้น

7. จากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในต่างประเทศที่เป็น กลุ่มตัวอย่างเน้นการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมในการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดองค์ความรู้และทรัพยากรเพื่อร่วมพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจ ดังนั้นควรส่งเสริมการสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือ ของมหาวิทยาลัยแบบสามประสาน (Triple Helix) ร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างรากฐานของชาติในการพัฒนาคนและนวัตกรรมที่มีคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจ โดยจัด โครงการ/กิจกรรมพัฒนาคนให้มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เช่น การจัดอบรมสัมมนา ประชุมวิชาการ เวทีนำเสนอแผนธุรกิจนวัตกรรมเพื่อขอ สนับสนุนการลงทุน การประกวดผลงานนวัตกรรมและธุรกิจนวัตกรรม เป็นต้น การร่วมถ่ายทอดองค์ ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและความเข้มแข็งของ เศรษฐกิจฐานราก

8. จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ผู้ประกอบการ (Entrepreneur Development University Network) กับมหาวิทยาลัยต่างๆใน ประเทศและมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้น เพื่อร่วมกันสร้างกลไกการพัฒนา

ความเป็นผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการ และธุรกิจนวัตกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอื้อประโยชน์ให้กับนิสิต นักศึกษาและบุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันทำงานเพื่อสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูงตอบสนองความต้องการของสังคม และแสดงถึงควมมีอิสระทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (Academic Freedom) อย่างแท้จริง

9. จากข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรนำ ยุทธศาสตร์สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation) ที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยลงทุนพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน สถานที่ และอุปกรณ์สำหรับสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ค้นคว้า ทดลองผลงานวิจัยเพื่อต่อยอดเป็นธุรกิจทั้งในระดับส่วนกลางและภายในคณะต่างๆ พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้ประกอบการธุรกิจเข้ามาเป็นที่ปรึกษา (Mentor) ในมหาวิทยาลัย และสร้างระบบสนับสนุน/อำนวยความสะดวกทางการเงินเพื่อการลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากนักลงทุนและสถาบันการเงิน

10. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยวิจัยได้รับงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและโมเดลประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นงบประมาณในการพัฒนา คณาจารย์ในการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้แก่ นิสิตนักศึกษา สนับสนุนการต่อยอดผลงานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์สู่ธุรกิจและบริการเชิงนวัตกรรม และการลงทุนเพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) อย่างไรก็ตามงบประมาณจากรัฐบาลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการจะช่วยเหลือ มหาวิทยาลัยมีฐานของแหล่งเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็น เงินรายได้จากลิขสิทธิ์ทางทรัพย์สินทาง ปัญญา เงินรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เงินบริจาคจาก เครือข่ายศิษย์เก่า และเงินบริจาคโดยประชาชนทั่วไป/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังช่วยยกระดับความเป็นอิสระในการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนโดยไม่ต้องพึ่งพารัฐบาลเพียงแหล่งเดียว

11. วัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการถือเป็นรากฐานสำคัญของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพราะองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ใช้โอกาสสร้างคุณค่า และหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจากวิกฤตเพื่อให้องค์กร

เติบโตไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ดังนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยควรให้ความสำคัญกับการนำยุทธศาสตร์สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture) ที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยปรับโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย กระชับ คล่องตัว สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่ ทำทหายความสามารถของทีมงาน มีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัด/หลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากระบบบริหารงานแบบราชการที่เป็นอยู่เดิมของมหาวิทยาลัย อาทิ กฎระเบียบต่างๆ การเงินและงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมอบอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

12. การบริการวิชาการแก่สังคมเป็นพันธกิจหลักประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควรสร้างเสริมการพัฒนากระบวนการคิด ทักษะแบบผู้ประกอบการ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่แก่สังคมไทยเช่นเดียวกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง จัดโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างกระบวนการคิด ทักษะแบบผู้ประกอบการ กระตุ้นให้เกิดการสร้างธุรกิจจากนวัตกรรมให้แก่คนไทยทุกช่วงวัย เช่น มหกรรม นิทรรศการ ประชุมวิชาการ ฝึกอบรม บ่มเพาะธุรกิจ เวทีนำเสนอแผนธุรกิจนวัตกรรมเพื่อขอสนับสนุนการลงทุน การประกวดผลงานนวัตกรรมและธุรกิจนวัตกรรม เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อกระจายโอกาสไปยังภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยควรใช้ประโยชน์จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีเชื่อมต่ออุปกรณ์ Internet of Things (IoT) พัฒนาหลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) ที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด ทักษะแบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่

13. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นพันธกิจสำคัญอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยวิจัย ด้วยบริบทของประเทศไทยซึ่งมีเอกลักษณ์และความโดดเด่นทางศิลปวัฒนธรรม เป็นที่ยอมรับและได้รับความสนใจในระดับนานาชาติเป็นอย่างมาก ถือเป็นโอกาสของประเทศไทยในการสร้างมูลค่าพร้อมกับคงคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรมไว้ โดยผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการก็สามารถส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือต่อยอดให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยวิจัยควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่ระดับนานาชาติ เช่น อาหาร ภาพยนตร์ แฟชั่นและการออกแบบ กีฬา และเทศกาลประเพณี เป็นต้น รวมถึงส่งเสริมการจัดตั้งธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) เพื่อสืบสาน/ต่อยอดศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย และส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน

14. ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ได้จากงานวิจัยเป็นรูปแบบกลาง กรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยวิจัย หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยประเภทอื่นๆที่ต้องการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ จะนำยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจไปใช้ต้องนำไปพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย และควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก รวมทั้งโอกาส และอุปสรรคของมหาวิทยาลัย เพื่อทำการคัดเลือกกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ

15. เพื่อนำยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและ/หรือมหาวิทยาลัยกลุ่มอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือระดับสากลที่พัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการและสถาบันต่างๆ สำหรับประเมินสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัยว่ามีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในประเด็นใดบ้าง ตัวอย่างเช่น

- 1) Entrepreneurship Education Ecosystem Assessment โดย Babson College (Brush, 2014)
- 2) Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) โดย George Mason University
- 3) Entrepreneurship Measurement Framework โดย Organisation Economic Co-operation and Development (OECD)
- 4) Entrepreneurship Ecosystem โดย World Economic Forum
- 5) Doing Business ranking โดย World Bank

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการกับสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเอกชน และ มหาวิทยาลัยบริษัท เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางให้แก่สถาบันอุดมศึกษาทั้งระบบ
2. ควรมีการพัฒนารูปแบบความร่วมมือแบบสามประสาน (Triple Helix) ระหว่าง มหาวิทยาลัยกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อพัฒนากลไกการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีของประเทศ
3. ควรมีการพัฒนาต้นแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ภายในมหาวิทยาลัย/ระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและ ธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษา
4. ควรมีการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้ประกอบการในศตวรรษที่ 21 สำหรับนิสิตนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2552). วิฤติกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ:

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

คณะทำงานปฏิรูปการศึกษา. (2557). กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จากร่าง Roadmap

ปฏิรูปการศึกษา 2558 – 2564. Retrieved from

http://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/edu/download/article/article_20141127130525.pdf

คำเพชร ฤทธิปัญญา. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

จรัส สุวรรณเวลา. (2551). ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2559). เกี่ยวกับจุฬา. Retrieved from

<http://www.chula.ac.th/about>

ชาย โปธิสิตา. (2550). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ดำรงค์ วัฒนา. (2545). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ทวีชัย บุญเต็ม. (2540). การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2540. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

เทวินทร์ วงศ์วานิช. (2559). การปฏิรูปสังคมไทยสู่สังคมนวัตกรรม กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไทยรัฐ. (2 พฤษภาคม 2559). ไชรหัส "ประเทศไทย 4.0" สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (Vol. 2559): ไทยรัฐ.

ไทยรัฐ. (25 กันยายน 2558). เผยผลงานมหาวิทยาลัยวิจัยประยุกต์ใช้ได้จริง. Retrieved from <http://fb.thairath.co.th/content/527724>

- ธงชัย สันติวงษ์. (2532). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ = *Strategic planning*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2542). Entrepreneurship : ภาวะเป็นฟางเส้นสุดท้ายต่อระบบเศรษฐกิจไทย. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 12(45), 65-75.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2552). การวิจัยปฏิบัติการ. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- ธีระพร วีระถาวร. (2554). กระบวนการพัฒนาของมหาวิทยาลัยระดับโลก : กรณีศึกษาของประเทศที่มีอัตราเร่งในการพัฒนาสูง. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 24(1), 1-48.
- นเรศน์ วงศ์สุวรรณ. (2554). คู่มือการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ. (2552). การกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ กองทัพอากาศ: วิจัยวิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พลุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced scorecard* และ *Key performance indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (*Organization Improvement Toolkits*) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนแอนด์มีเดีย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2559). เกี่ยวกับ มก. Retrieved from <http://www.ku.ac.th/web2012/index.php?c=adms&m=mainpage1>
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2559). เกี่ยวกับ มข. Retrieved from <https://www.kku.ac.th/aboutkku/?topic=0&l=th>
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2559). เกี่ยวกับ มช. Retrieved from <http://www.cmu.ac.th/aboutcmu.php?id=1>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2559). ข้อมูลมหาวิทยาลัย. Retrieved from http://www2.kmutt.ac.th/thai/abt_history/index.html

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2559). แนะนำมหาวิทยาลัย. Retrieved from <http://web.sut.ac.th/2012/images/theme/frontend/about.html>
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2559). เกี่ยวกับธรรมศาสตร์. Retrieved from <http://www.tu.ac.th/default.tu/about/about.html>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). เกี่ยวกับมหิดล. Retrieved from http://www.mahidol.ac.th/th/welcome_mu.htm
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2559). ข้อมูลทั่วไป. Retrieved from <http://www.psu.ac.th/th/vision>
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2551). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คำสมัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- วินิจ วีรยางกูร. (2528). การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีสะอาด, บ. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). สถาบันอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). การส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.

- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2559). ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579).
กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.
- สุธีพร พ่วงพรพิทักษ์. (2555). การเพิ่มศักยภาพงานวิจัยของอาจารย์ผ่านความร่วมมือแบบ *Triple-Helix*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภัทร บุญส่ง. (2557). ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุภางค์ จันทรวานิช. (2555). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทรวานิช. (2546). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมิตร สุวรรณ. (2554). การกำหนดยุทธศาสตร์. นครปฐม: เพชรเกษม พรินต์ติ้ง.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2557). ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ด้วยพลัง “ประชารัฐ”. Retrieved from <https://www.facebook.com/drsuvitpage/posts/1391171194522940>
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). มหาวิทยาลัย : ด้านหน้า หมุดปักสำคัญในการสร้างคนไทย 4.0. Retrieved from <https://www.facebook.com/drsuvitpage/posts/1405696169737109>
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย บุญญาธิฐาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ภาษาอังกฤษ

- Allan N. Gjerding, & et al. (2006). *Twenty Practices of an Entrepreneurial University* (Vol. 18).
- Aranha, E. A., & Garcia, N. A. P. (2014). Dimensions of a metamodel of an entrepreneurial university. *African Journal of Business Management*, 8(10), 336-349. doi:10.5897/AJBM2013.7101

- Benson Garner. (2015). 14 Ways to Apply the Business Model Canvas. Retrieved from <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/3/23/14-ways-to-apply-the-business-model-canvas>
- Bronstein, J., & Reihlen, M. (2014). Entrepreneurial University Archetypes. *Industry and Higher Education*, 28(4), 245-262. doi:doi:10.5367/ihe.2014.0210
- Brush, C. G. (2014). Exploring the Concept of an Entrepreneurship Education Ecosystem *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century* (pp. 25-39).
- Business Dictionary. (2016). entrepreneurship. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>
- Chang, Y.-C., Yang, P. Y., Martin, B. R., Chi, H.-R., & Tsai-Lin, T.-F. (2016). Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis. *Technovation*, 54(Supplement C), 7-21. doi:https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.006
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation (Issues in Higher Education)*. Oxford: Pergamon Press.
- Clark, B. R. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*, 17(4), 355-370. doi:10.1057/palgrave.hep.8300062
- Dictionary, C. (2016). entrepreneurial. Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/entrepreneurial>
- Eric Denna. (2014). The Business Model of Higher Education. Retrieved from <http://er.educause.edu/articles/2014/3/the-business-model-of-higher-education>
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: university-industry-government innovation in action*: Routledge.
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486-511.
- Etzkowitz, H. (2015). Special Introduction: The Entrepreneurial University Wave *Technology Financing and Commercialization: Exploring the Challenges and How Nations Can Build Innovative Capacity* (pp. 9-15). London: Palgrave Macmillan UK.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2008). Introduction to special issue Building the entrepreneurial university: a global perspective. *Science and Public Policy*, 35(9), 627-635.
- Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. 2012. doi:10.3402/aie.v3i0.16742
- Gibb, A. (2013). Entrepreneurial University Scorecard. UK: NCEE.
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2013). Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions. In A. Altmann & B. Ebersberger (Eds.), *Universities in Change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization* (pp. 9-45). New York, NY: Springer New York.
- Groen, A. (2011). *Innovative Entrepreneurship the NIKOS Story*. Netherlands: NIKOS.
- Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities’ activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44(3), 748-764. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.10.008
- Hannon, P. D. (2013). Why is the Entrepreneurial University Important? *The International Journal on Multidisciplinary Approaches on Innovation*, 1(2), 10-17.
- HEInnovate. (2014). *The Entrepreneurial Higher Education Institution - A review of the concept and its relevance today* Retrieved from https://heinnovate.eu/sites/default/files/heinnovate_concept_note_june_2014.pdf
- Hennink, M. M. (2007). *International Focus Group Research A Handbook for the Health and Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.

- HUST. (2016). Enterprise. Retrieved from <http://english.hust.edu.cn/Enterprise.html>
- Jacob, M., Lundquist, M., & Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: The case of Chalmers University of Technology. . *Research Policy*, 32(9), 1555-1568.
- Kalar, B., & Antoncic, B. (2015). The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36, 1-11. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.11.002>
- Krueger, R. A. (2012). *The future of focus groups* (4 ed.). London: SAGE Publications.
- Leeds, U. (2015). *Strategic Plan 2015*. UK: University of Leeds.
- Litosseliti, L. (2003). *Using Focus Groups in Research*. New York: Continuum.
- Liu Ye. (2012). Does entrepreneurial university really exist in China?: A case from Huazhong University of Science and Technology. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 4(2), 88-103. doi:doi:10.1108/17561411211235703
- Macmillan Dictionary. (Ed.) (2016) Macmillan Dictionary. UK: Macmillan Publishers.
- Meta. (2013). *The Entrepreneurial Organization: What it is and why it matters*
- MIT. (2015). 2014 – 2015 Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship Annual Report. Retrieved from https://entrepreneurship.mit.edu/wp-content/uploads/2014-2105_Martin_Trust_Center_for_MIT_Entrepreneurship_Annual_Report.pdf
- NCEE. (2016). *THE Entrepreneurial University of the Year Award* Retrieved from <http://ncee.org.uk/leadership-and-management/the-entrepreneurial-university/>
- NUS. (2015). *National University of Singapore Annual report 2015* Retrieved from http://nus.edu.sg/osh/aboutus/pdf/OSHE_AR_2015.pdf
- OECD and European Commission. (2012). *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*. Paris: OECD and the European Commission.
- Osterwalder, A. (2016). The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations. Retrieved from <http://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation—a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. NewYerk Wiley.

- Oxford. (2015). *ISIS Innovation Annual Report 2015*. Retrieved from <https://innovation.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2014/08/Isis-Annual-Report-2015-30Sep15-.pdf>
- Oxford Dictionary. (Ed.) (2016) *Oxford Dictionary*. UK: Oxford University Press.
- PUCRIO. (2016). *Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro* Retrieved from <http://www.puc-rio.br/english/specialprojects/genesis.html>
- Reyes, C. N. (2016). Framing the entrepreneurial university: the case of the National University of Singapore. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(2), 134-161. doi:doi:10.1108/JEEE-09-2015-0046
- Stanford University. (2016). *Stanford Facts 2016*. Retrieved from http://facts.stanford.edu/pdf/StanfordFacts_2016.pdf
- Thorp, H., & Goldstein, B. (2013). *Engines of innovation: The entrepreneurial university in the twenty-first century*: UNC Press Books.
- Walshok, M. L., & Shapiro, J. D. (2014). Beyond Tech Transfer: A More Comprehensive Approach to Measuring the Entrepreneurial University *Academic Entrepreneurship: Creating an Entrepreneurial Ecosystem* (pp. 1-36).
- Zhou Chunyan (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix: The case of Northeastern University in China. *Journal of Technology Management in China*, 3(1), 109-126.
doi:doi:10.1108/17468770810851539



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

รายชื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปราณี กุลละวณิชย์

ที่ปรึกษานายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย/กรรมการคณะกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

2. ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายสัตวแพทย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ชัยบุตร

รองผู้อำนวยการสถานเสาวภา ฝ่ายวิชาการ/ราชบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานราชบัณฑิตยสภา

3. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรณี อจลากุล

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและภาคีความร่วมมือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปราณี กุลละวณิชย์

ที่ปรึกษานายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย/กรรมการในคณะกรรมการนโยบายของสกว.

2. ศาสตราจารย์กิตติคุณ พีระศักดิ์ จันทร์ประทีป

กรรมการคณะวุฒยาจารย์สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะวุฒยาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุจ กิจนันท์วิวัฒน์

สาขาวิชาธุรกิจและอาชีพศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ดร.ชินารุช ชินะประยูร

ผู้อำนวยการด้านธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์
เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพร วีระถาวร

ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อดีตกรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเภทคณาจารย์ประจำ 8 สมัย

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย

ผู้ช่วยอธิการบดี งานยุทธศาสตร์และนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. อาจารย์ ดร.มัลลิกา สังข์สนิท

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งสถานพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการสำหรับนักศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

4. ดร.ธนิต ชังถาวร

ผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมหิดล

5. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรณี อจลากุล

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและภาคีความร่วมมือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี เลียวไพโรจน์

กรรมการผู้จัดการศูนย์ C asean

รายชื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ให้สัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย
 ผู้ช่วยอธิการบดี งานยุทธศาสตร์และนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัมปนาท เพ็ญสุภา
 รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ปทุมนากุล
 รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมศักดิ์ อุทัยชนะ
 รองผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักรินทร์ ภูมิรัตน
 อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
6. ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สืบคำ
 อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
7. รองศาสตราจารย์โรจน์ คุณเอนก
 ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. ดร.ธนิต ชั่งถาวร
 ผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมหิดล
9. รองศาสตราจารย์ ดร.พีระพงศ์ ทีฆสกุล
 รองอธิการบดีฝ่ายระบบวิจัยและบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

รายชื่อผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่ให้สัมภาษณ์

1. ดร.ชินารุช ชินะประยูร

ผู้อำนวยการด้านธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. ดร.สุภัทร จำปาทอง

เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

3. คุณมนต์ชัย ศรีเจริญศักดิ์

ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการตลาด 2 สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4. คุณสุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล

อดีตผู้อำนวยการ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) กระทรวงอุตสาหกรรม

5. ศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร.มงคล เตชะกำพูน

ผู้อำนวยการสำนักงานเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network : RUN)

รายชื่อผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่ให้สัมภาษณ์

1. คุณสมโภชน์ จันทร์สมบูรณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมธุรกิจ และ ดีแทค แอคเซอเรอเรท บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

2. คุณพลสวัสดิ์ เผ่าประพันธ์

รองกรรมการผู้จัดการ และผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรม กลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

3. รองศาสตราจารย์ ดร.กล้าณรงค์ ศรีรอด

กรรมการ บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

4. ดร.วราวัช ตันติวงษ์

ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

5. คุณศักดิ์สิทธิ์ แผลงเงิน

ผู้จัดการอาวุโส Innovation Management Platform บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนาของผู้ทรงคุณวุฒิ
“ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ”
วันจันทร์ที่ 30 ตุลาคม 2560 เวลา 14.00 – 16.30
ณ ห้อง 713 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายสัตวแพทย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ชัยบุตร

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสถานเสาวภา/กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ /ราชบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานราชบัณฑิตยสภา

2. ศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร.มงคล เตชะกำพูน

ผู้อำนวยการสำนักงานเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network : RUN)

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรณี อจลากุล

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและภาคีความร่วมมือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

4. รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย

ผู้ช่วยอธิการบดี งานยุทธศาสตร์และนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์

รองคณบดี/ประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุจ กิจนันท์วิวัฒน์

ประธานสาขาวิชาธุรกิจและอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. คุณมนต์ชัย ศรีเจริญศักดิ์

ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

8. คุณศักดิ์สิทธิ์ แปลงเงิน

ผู้จัดการอาวุโส Innovation Management Platform บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

9. คุณพงษ์ศักดิ์ ลิ้มปรีทรัพย์วัฒน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ด้านมหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวิเคราะห์เอกสารแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

แบบสัมภาษณ์แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ

แบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
ประกอบการ

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
สำหรับผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
สำหรับผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

เครื่องมือชุดที่ 2

แบบสัมภาษณ์แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) ในประเทศไทย ซึ่งการสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นายอวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

Tel: +66 (0)87067-6734

chatmaratong@gmail.com

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิด้านมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 ขอรับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ นามสกุล
2. ตำแหน่งทางวิชาการ
3. ตำแหน่งทางการบริหาร
4. วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา สถานที่

ตอนที่ 2 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในประเทศไทย โปรดแสดงทัศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์	
1.	แนวคิด (Concept) ของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในความคิดเห็นของท่านคืออะไร
2.	ท่านคิดว่าการดำเนินงาน (Operation) เพื่อพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการควรมีการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
3.	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสามารถสร้างคุณค่า (Value) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรบ้าง 4.1 สร้างคุณค่าหรือแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัย 4.2 สร้างคุณค่าหรือแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก/ เศรษฐกิจและสังคม
4.	ปัจจัยความสำเร็จ (Success Factors) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการคืออะไร กรุณาเรียงลำดับปัจจัยตามความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก
5.	ความท้าทายหรือปัญหา (Challenge/Problem) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการคืออะไร กรุณาเรียงลำดับปัจจัยตามความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก
6.	พันธกิจ “การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” เป็นพันธกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ท่านคิดว่าการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการสามารถส่งเสริมและสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยได้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

เครื่องมือชุดที่ 3

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัย
เชิงประกอบการ

แบบสอบถามการวิจัยวิทยานิพนธ์

เรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย
สู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ



**Online
Version**



นายอวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

 Tel: 087-067-6734  chatmaratong@gmail.com

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยวิจัยในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2. โปรดตอบข้อความตามสภาพที่เป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าต่องานวิจัยวิทยานิพนธ์อย่างยิ่ง
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัย
4. ข้อมูลที่ท่านตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด และผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น
5. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ มหาวิทยาลัย วิจัยในการพัฒนา สู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้ประกอบการในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถถ่ายทอดสู่การสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ มีกระบวนการสนับสนุนเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) และมีการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ โดยอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลจากท่านมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลครั้งนี้

นายอวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารจามจุรี 4 ชั้น 3 ถ.พญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. สถานภาพ 1. คนบติ/ผู้อำนวยการ 2. รองคนบติ/รองผู้อำนวยการ 3. อื่นๆ (ระบุ)
2. อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (ปี)
 - 1. ต่ำกว่า 5 ปี 2. 5 - 10 ปี 3. 11 - 20 ปี 4. มากกว่า 20 ปี
3. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด 1.ปริญญาตรี 2.ปริญญาโท 3.ปริญญาเอก
 - 4. อื่นๆ (ระบุ)
5. ข้อมูลการปฏิบัติงาน
 - คณะ/สถาบัน/ส่วนงานที่สังกัด

กลุ่มสาขา 1. วิทยาศาสตร์สุขภาพ 2. วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี 3. สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยวิจัย

- 1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- 7. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 8. มหาวิทยาลัยมหิดล
- 9. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง 2 ช่องที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

	ต้องการของสังคมไทย และสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์											
8.5	มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมโลกจากการนำองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นไปขยายผลสู่การถ่ายทอดและนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับโลก											
<p>ข้อคิดเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะอื่นๆเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>												

ขอความกรุณาท่านทำการประเมินในทุกหัวข้อ

และโปรดส่งกลับมายังผู้วิจัยด้วยซองจดหมายที่ได้แนบมาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เครื่องที่ชุดที่ 4

แบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การวิจัยครั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย ที่มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและแผน และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งการสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้ประกอบการในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถถ่ายทอดสู่การสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ มีกระบวนการสนับสนุนเพื่อป้อนเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) และมีการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ โดยอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ นามสกุล
2. ตำแหน่งทางวิชาการ
3. ตำแหน่งทางการบริหาร
4. วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา สถานที่

ตอนที่ 2 แนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยวิจัย โปรดแสดงทัศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์	
1.	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
2.	เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง
3.	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีความต้องการจำเป็นด้านใดบ้าง เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานภายในสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ
4.	การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สามารถสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประเทศไทยในยุค 4.0 ได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในรูปแบบ “ ประชารัฐ ” ท่านคิดว่า <u>ภาครัฐและภาคเอกชน</u> ควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง 4.1 ภาครัฐ 4.2 ภาคเอกชน
5.	ท่านมีข้อคิดเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือไม่ อย่างไร

เครื่องมือชุดที่ 5

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สำหรับผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนาของมหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้บริหารองค์กรภาครัฐของประเทศไทยที่มีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการ มีความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยวิจัย การสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้ประกอบการในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถถ่ายทอดสู่การสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ มีกระบวนการสนับสนุนเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) และมีการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ โดยอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) หมายถึง มหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่มีความสามารถในการผลิตผลงานด้านการวิจัยในระดับชาติจนถึงระดับโลก โดยผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี พ.ศ. 2552 จำนวน 9 แห่ง คือ (1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (3) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (7) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (8) มหาวิทยาลัยมหิดล และ (9) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารองค์กรภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ นามสกุล
2. ตำแหน่ง.....
3. องค์กร
4. วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา สถานที่

ตอนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารองค์กรภาครัฐ โปรดแสดงทัศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์	
1.	ปัจจุบันองค์กรของท่านมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัยในด้านต่อไปนี้อย่างไรบ้าง (เช่น การเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ประกอบการ การแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม เป็นต้น)
3.	ปัจจัยความสำเร็จ (Success Factors) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในความคิดเห็นของท่านคืออะไร
2.	ความท้าทาย/ปัญหาของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในความคิดเห็นของท่านคืออะไร
4.	การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สามารถสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประเทศไทยในยุค 4.0 ได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในรูปแบบ “ประชารัฐ” ท่านคิดว่าภาครัฐควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง
5.	ท่านมีข้อคิดเห็นและ/หรือเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือไม่ อย่างไร

เครื่องมือชุดที่ 6

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ สำหรับผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาอุตสาหกรรมและโมเดลพันธกิจการพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ การวิจัยครั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่มีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการ มีความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยวิจัย การสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (Entrepreneurial University) หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้ประกอบการในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตนักศึกษา มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถถ่ายทอดสู่การสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ มีกระบวนการสนับสนุนเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) และมีการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ โดยอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) หมายถึง มหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่มีความสามารถในการผลิตผลงานด้านการวิจัยในระดับชาติจนถึงระดับโลก โดยผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี พ.ศ. 2552 จำนวน 9 แห่ง คือ (1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (3) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (7) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (8) มหาวิทยาลัยมหิดล และ (9) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

วัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ นามสกุล
2. ตำแหน่ง.....
3. องค์กร
4. วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา สถานที่

ตอนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารภาคธุรกิจอุตสาหกรรม โปรดแสดงทัศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์	
1.	ปัจจุบันองค์กรของท่านมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิจัยในด้านต่อไปนี้อย่างไรบ้าง (เช่น การเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ประกอบการ การแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม เป็นต้น)
3.	ปัจจัยความสำเร็จ (Success Factors) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในความคิดเห็นของท่านคืออะไร
2.	ความท้าทาย/ปัญหาของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการในความคิดเห็นของท่านคืออะไร
4.	การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สามารถสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประเทศไทยในยุค 4.0 ได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในรูปแบบ“ ประชารัฐ ” ท่านคิดว่าภาคธุรกิจอุตสาหกรรมควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง
5.	ท่านมีข้อคิดเห็นและ/หรือเสนอแนะอื่นๆเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการหรือไม่ อย่างไร

เครื่องมือชุดที่ 7

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย
สู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

คำชี้แจง

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม และ (ร่าง) โมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ความหมายของคะแนนในการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน +1 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนน -1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ นามสกุล

สังกัด/ที่ทำงาน

ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
วิสัยทัศน์				
เป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่สร้างคุณค่า มูลค่า และผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
พันธกิจ				

1	วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกทางวิชาการ สังคม และเศรษฐกิจ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
2	ผลิตบัณฑิตที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
3	พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4	ยกระดับความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกระดับประเทศและโลก	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นยุทธศาสตร์ “E P I C” และเป้าประสงค์					
1	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)</p> <p>เป้าประสงค์</p> <p>1. เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ มีประสบการณ์ทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ</p> <p>2. เพื่อสร้างหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการที่บูรณาการองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านการประกอบการตั้งแต่ระดับสาขาวิชา ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย</p> <p>3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดและทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ในสังคมไทย</p> <p>4. เพื่อสืบสาน สร้างสรรค์ และต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทยสู่นวัตกรรมและธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ระดับสากล</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
2	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)</p> <p>เป้าประสงค์</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

	<p>1. เพื่อสร้างพันธมิตรความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับโลก</p> <p>2. เพื่อสร้างระบบห่วงโซ่มูลค่าด้านการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูงของประเทศ</p> <p>3. เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการแบ่งปัน (Sharing) ทางปัญญาและทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล</p> <p>4. เพื่อเร่งรัดให้เกิดนวัตกรรมที่ล้มล้างของเดิม (Disruptive Innovation)</p> <p>5. เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าผลงานวิจัยและนวัตกรรมตามทิศทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศและโลก</p>				
3	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)</p> <p>เป้าประสงค์</p> <p>เพื่อสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)</p> <p>เป้าประสงค์</p> <p>1. เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่และท้าทายความสามารถขององค์กร</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

	3. เพื่อวางระบบติดตามและประเมินผลพันธกิจมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการที่กระตุ้นการสร้างผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน				
กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม					
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)					
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร รายวิชา การเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อพัฒนากระบวนการคิด กลุ่มทักษะแบบผู้ประกอบการ และประสบการณ์ทางธุรกิจระดับโลก	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ	
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 1.1 จำนวนหลักสูตร รายวิชาที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงซึ่งกำหนดให้กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และทักษะในการประกอบธุรกิจเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ KPI 1.2 ร้อยละของนิสิตนักศึกษาที่ดำเนินธุรกิจระหว่างการการศึกษา KPI 1.3 ร้อยละของจำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจภายหลังสำเร็จการศึกษา	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ	
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) พัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชาที่มุ่งผลลัพธ์การพัฒนากระบวนการคิด ทักษะคิด พฤติกรรมแบบผู้ประกอบการแก่ผู้เรียน 2) ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของหลักสูตรที่เน้นการศึกษากรณีศึกษา ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศเป็นฐานในการเรียนรู้ 3) พัฒนาหลักสูตร/รายวิชาไร้เกรดเฉลี่ยที่ประเมินผลการเรียนรู้แบบรูปธรรม เช่น ความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม/แผนพัฒนาธุรกิจ การได้ทุนสนับสนุนหรือลงทุนในโครงการนวัตกรรม/แผนพัฒนาธุรกิจของนิสิตนักศึกษา	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ	

4) พัฒนาหลักสูตร On Demand ที่นิสิตนักศึกษาสามารถ ออกแบบหลักสูตรของตนเองได้ และสามารถเรียนข้าม สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัยในรายวิชาที่จะนำมาใช้พัฒนา ตนเองหรือพัฒนาเป็นธุรกิจได้				
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เพื่อพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 1.4 จำนวนหลักสูตรสหวิทยาการที่มุ่งสร้างผู้ประกอบการ ธุรกิจนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (เป็น หลักสูตรใน 4 ลักษณะ คือ Intradisciplinary Interdisciplinary Multidisciplinary Transdisciplinary)	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) พัฒนาหลักสูตรสหวิทยาการที่มุ่งสร้างนวัตกรรมและ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ 2) บรรจुरายวิชาที่เปิดสอนออนไลน์แบบเปิด (MOOC) ที่ เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายจาก มหาวิทยาลัยต่างประเทศลงในหลักสูตร	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเสริมกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเตรียมนิสิต นักศึกษาให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและตลาดธุรกิจ ระดับชาติและนานาชาติ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 1.5 จำนวนกิจกรรม/โครงการเพื่อยกระดับนิสิตนักศึกษา สู่ความเป็นผู้ประกอบการ KPI 1.6 ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการเพื่อ ยกระดับนิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นผู้ประกอบการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ในสร้างนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่แก่นิสิตนักศึกษา</p> <p>2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ ระดมสมอง สร้างทีมงานเพื่อพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมแก่นิสิตนักศึกษา เช่น Entrepreneurship Program โปรแกรมฤดูร้อน (Summer Program) โปรแกรมฝึกงานกับธุรกิจเกิดใหม่ในต่างประเทศ (Oversea Startup Internship) กิจกรรมเสวนาช่วงพักเที่ยง (Lunch Talk) เป็นต้น</p> <p>3) จัดตั้งชมรมนิสิตผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวมกลุ่มกันเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ</p> <p>4) สร้างระบบส่งเสริมเชิงรุกเพื่อดึงดูดให้เครือข่ายศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษา</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 1.7 จำนวนหลักสูตรที่มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร</p> <p>KPI 1.8 กระบวนการจัดการศึกษาใหม่ที่พัฒนาขึ้นจากแนวปฏิบัติที่ดีของภาคเอกชน</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรให้มีผู้แทนจากภาคเอกชนร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>2) ร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งปมเพาะ และแหล่งสร้างประสบการณ์ความเป็น</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>ผู้ประกอบการแก่นิสิตนักศึกษา (Entrepreneurial Internship)</p> <p>3) จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นวิทยากร ผู้ร่วมสอน ที่ปรึกษาในโครงการพัฒนานวัตกรรม/ธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) จัดให้มีสิทธิพิเศษด้านวิชาการ/ด้านทรัพยากรในมหาวิทยาลัยแก่ภาคเอกชนที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น ฐานข้อมูลวิชาการ/วิจัย การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรของภาคเอกชน เป็นต้น</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินความยั่งยืนของธุรกิจของบัณฑิต</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 1.9 จำนวนธุรกิจของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการความต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>KPI 1.10 ระดับความสำเร็จในการยกระดับวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิตที่สูงขึ้น</p> <p>KPI 1.11 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่ากิจการของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการความต่อเนื่องและยั่งยืน</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) สร้างระบบติดตามและประเมินผลความยั่งยืนของธุรกิจของบัณฑิต (Alumni Business Sustainability Monitoring)</p> <p>2) จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมช่วยเหลือและสนับสนุนบัณฑิตให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เช่น สิทธิในการเข้าเรียนในรายวิชาที่ต้องการต่อยอดธุรกิจ การให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจตามวงจรชีวิตธุรกิจของบัณฑิต (Business Stage Mentor) บริการประเมินมูลค่ากิจการ (Valuation) เพื่อโอกาสในการลงทุนเพิ่ม</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างเสริมการพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่แก่สังคมไทย	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 1.12 จำนวนกิจกรรม/โครงการเพื่อพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ และธุรกิจเกิดใหม่ให้แก่สาธารณะ KPI 1.13 จำนวนหลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) เพื่อพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ แบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่สาธารณะ KPI 1.14 ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรของมหาวิทยาลัย	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) สร้างความร่วมมือเพื่อจัดโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และกระตุ้นการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทยทุกช่วงวัย เช่น มหกรรม นิทรรศการ การประชุมวิชาการ Showcase และ Demo Day ฯลฯ 2) ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรพัฒนากระบวนการคิดทักษะแบบผู้ประกอบการ แบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ออนไลน์แบบเปิด (MOOC)	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาสร้างสรรค์-ต่อยอด	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 1.15 จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่นำศิลปะและวัฒนธรรมไทยมาใช้เป็นฐาน (Culture-based innovation) KPI 1.16 ธุรกิจเพื่อสังคมที่มุ่งการสืบสานและต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทยและเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>1) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าของสินค้าและบริการของชุมชนที่มีจุดเด่นทางศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่สากล เช่น อาหาร ภาพยนตร์ แฟชั่นและการออกแบบ กีฬาพื้นบ้าน และเทศกาลและประเพณี เป็นต้น</p> <p>2) สนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ที่มุ่งการสืบสานและต่อยอดศิลปวัฒนธรรมไทย</p>				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างหุ้นส่วนแห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership)				
<p>กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความร่วมมือแบบสามประสาน (Triple Helix) เพื่อเป็นรากฐานของชาติในการสร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจในระดับชาติถึงระดับโลก</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 2.1 จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่แก่คนไทย</p> <p>KPI 2.2 จำนวนสัญญาโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์เชิงสังคมและเศรษฐกิจ</p> <p>KPI 2.3 ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคม</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เช่น หลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC) โครงการประกวดนวัตกรรม กิจกรรม Pitching แพนธุรกิจ มหกรรม นิทรรศการ การประชุมวิชาการด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ การแสดงผลงานนวัตกรรม (Showcase) และนำเสนอโมเดลและแนวคิดของธุรกิจเกิดใหม่ (Demo Day)</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>2) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมและเศรษฐกิจฐานราก</p> <p>3) ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมเพื่อพัฒนาระบบการส่งเสริมนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในระดับเมือง จังหวัด และประเทศ เช่น โครงการย่านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Innovative & Startup District) โครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City)</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในระดับชาติถึงระดับโลก</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 2.4 จำนวนกิจกรรมความร่วมมือด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ</p> <p>KPI 2.5 ระดับความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศ (แบ่งเป็นระดับจังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และโลก)</p> <p>KPI 2.6 ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) จัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศไทยเพื่อสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการของประเทศไทย</p> <p>2) ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการชั้นนำในต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการนำ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และเทคโนโลยีทางการศึกษาและการวิจัยที่ มหาวิทยาลัยฯ มาใช้				
กลยุทธ์ที่ 3 ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปยังองค์กร ภายนอกเพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรมการแก้ไขปัญหาสังคมและใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 2.7 จำนวนสัญญาโครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกับ พันธมิตรเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์เชิงสังคมและ เศรษฐกิจ KPI 2.8 จำนวนนวัตกรรมร่วมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือลด ต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ KPI 2.9 รายได้เกิดจากโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ องค์กรภายนอกเทียบกับจำนวนอาจารย์และนักวิจัยที่ถูก ว่าจ้าง	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) ส่งเสริมให้มีบุคลากรด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยไป ปฏิบัติงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนและ ภาครัฐ (Talent Mobility) 2) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อ ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) Industry Liaison Office (ILO) Technology transfer offices (TTO) อุทยานวิทยาศาสตร์ (Scientific Park)		0	-1	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ข้าม องค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ของประเทศ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 2.10 จำนวนองค์กรภายนอกที่เข้ามารับบริการด้านองค์ ความรู้และนวัตกรรมอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

KPI 2.11 ร้อยละของจำนวนองค์กรภายนอกที่นำองค์ความรู้และนวัตกรรมอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัยไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ				
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) จัดตั้งศูนย์กลางการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศภายในมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 2) ส่งเสริมงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาข้ามศาสตร์ข้ามหน่วยงานเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรม	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation)				
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 3.1 จำนวนหน่วยงานบริการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย KPI 3.2 ขนาดพื้นที่เพื่อการส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเกิดผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย KPI 3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆ ต่อบริการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) ลงทุนพัฒนาหรือปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์สำหรับสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ค้นคว้า ทดลองผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อต่อยอดเป็นธุรกิจทั้งส่วนกลางและภายในคณะต่างๆ ได้แก่ มีพื้นที่ร่วมทำงาน (Coworking Space) ห้องประดิษฐ์กรรม (Fabrication Laboratory) พื้นที่พัฒนาต้นแบบงานสร้างสรรค์ (Makerspace) โรงงานต้นแบบ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>ผลิตภัณฑ์ (Prototype Factory) โรงละครนวัตกรรม (Innovation Theatre) และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Open Collaboration Platform)</p> <p>2) จัดตั้งศูนย์ทดสอบนวัตกรรมสำหรับการจัดตั้งธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย (Sandbox)</p> <p>3) จัดตั้ง Market Place เพื่อเป็นศูนย์กลางการติดต่อซื้อสินค้าและบริการที่พัฒนาขึ้นโดยธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย</p> <p>4) จัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP and Licensing Office) หรือ (Technology Licensing Office : TLO)</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 3.4 จำนวนระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p> <p>KPI 3.5 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆต่อระบบสารสนเทศสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และการสร้างธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>2) จัดตั้งหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย และการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p> <p>3) จัดตั้งคลินิกให้บริการคำปรึกษาด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัย (Innovation & Startup</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

Mentor Clinic) โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ				
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการเงินเพื่อการลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 3.6 ร้อยละของโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของนิสิตนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับเงินสนับสนุนการลงทุน KPI 3.7 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของเงินกองทุน/เงินระดมทุน/เงินสนับสนุนโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่จากแหล่งทุนหรือนักลงทุนภายนอก KPI 3.8 สัดส่วนของรายได้จากกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ที่ถูกนำมาใช้เพื่อส่งเสริมโครงการพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) จัดตั้งหน่วยประสานงานกับแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในโครงการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Investor Relations office) เช่น Angel Investor หน่วยงานบ่มเพาะและเร่งการเติบโตธุรกิจ (Incubator / Accelerator) ธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital) และบริษัทขนาดใหญ่ (Big Company) 2) จัดให้มีสิทธิพิเศษทางการเงินแก่นักลงทุนและผู้สนับสนุนการลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย เช่น การลดหย่อนภาษี การยกเว้นภาษี การถือหุ้นในธุรกิจ และนวัตกรรมสินค้าหรือบริการจากธุรกิจเกิดใหม่ เป็นต้น 3) พัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการระดมทุน (Crowdfunding) ที่เข้าถึงง่ายด้วยเทคโนโลยีด้านการเงิน (FinTech) เพื่อสนับสนุนโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ในมหาวิทยาลัย	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>4) เชื่อมโยงระบบการขอสินเชื่อเพื่อลงทุนในโครงการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่กับสถาบันการเงินที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p> <p>5) จัดตั้งกองทุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ (Accelerate/ Early Seed Fund) ของมหาวิทยาลัยในรูปแบบคองยอดเงินต้น (Endowment Fund) และกำหนดกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>				
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 1 แสดงวิสัยทัศน์สู่องค์กรเชิงประกอบการ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 4.1 ระดับการรับรู้เรื่องของประชาคมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และแผนงานในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และแผนงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>2) ผู้บริหารถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการภายในองค์กรตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคมผ่านช่องทางต่างๆอย่างต่อเนื่อง</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนากลไกสื่อสารเชิงรุกเพื่อเผยแพร่แผนงาน-ผลงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 4.2 จำนวนกิจกรรมการสื่อสารด้านมหาวิทยาลัยเชิงประกอบที่เผยแพร่ต่อประชาคมในมหาวิทยาลัย</p> <p>KPI 4.3 ระดับการรับรู้เรื่องของสาธารณะเกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัยในการยกระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>นำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยสู่ภายนอกเพื่อสร้างพันธมิตรและเป็นที่รับรู้ของสาธารณะ (Mission Acquisition)</p> <p>ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ (Online) เช่น โซเชียลมีเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ</p> <p>ช่องทางการสื่อสารที่ไม่ใช้ระบบออนไลน์ (Offline) เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยง</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 4.4 จำนวนระบบบริหารงานที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสและยอมรับความเสี่ยงภายในองค์กร</p> <p>KPI 4.5 ร้อยละของเวลาที่ลดลงในการบริหารงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) กำหนดให้มีภาระงานด้านการพัฒนานวัตกรรมแก่บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย เช่น นวัตกรรมทางการศึกษานวัตกรรมทางการวิจัย นวัตกรรมระบบสนับสนุนงานภายในองค์กร</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>2) ปรับโครงสร้างภายในส่วนงานให้มีหน่วยงานพัฒนา นวัตกรรมบริหารองค์กรซึ่งประกอบด้วยทีมบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนงาน</p> <p>3) นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้บริหารจัดการข้อมูล สื่อสาร ตัดสินใจที่มีความแม่นยำและรวดเร็ว</p> <p>4) สร้างระบบการเงินเพื่อสนับสนุนพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่เบิกจ่ายได้สะดวกรวดเร็ว</p> <p>5) สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนากลไกการได้มาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นผู้ประกอบการและมีศักยภาพสูง</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)</p> <p>KPI 4.6 ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการและสร้างประสบการณ์ด้านการดำเนินธุรกิจ</p> <p>KPI 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่มีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ</p> <p>KPI 4.8 ร้อยละของจำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ที่เป็นชาวต่างประเทศ</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม</p> <p>1) พัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริมกระบวนการบริหารองค์กรแบบผู้ประกอบการเพื่อประยุกต์กับการบริหารในมหาวิทยาลัย</p> <p>2) พัฒนาอาจารย์ด้านการจัดเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Education)</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<p>3) กำหนดให้มีผลงานงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Scholarship) ที่สามารถใช้ในการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้</p> <p>4) กำหนดลักษณะของพฤติกรรมและทัศนคติที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย</p> <p>5) พัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างกระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ และทำงานเชิงรุก (Intrapreneur)</p> <p>6) แสวงหาผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศด้านการวิจัย นวัตกรรม และธุรกิจเกิดใหม่ในเชิงรุก</p> <p>7) จัดให้มีค่าตอบแทนพิเศษ/ค่าตอบแทนระดับสากลแก่ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ</p> <p>8) ประสานงานกับภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกและให้ สิทธิในการอนุญาตเข้าทำงานแก่ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ</p>				
<p>กลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการ พัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี และการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 4.9 ร้อยละของจำนวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ได้รับการปรับปรุงให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินพันธกิจของ มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ</p>		0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยให้เอื้อ ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เช่น สิทธิการนำไปใช้งานของเจ้าของผลงานวิจัย ประโยชน์เชิง พาณิชย์จากทรัพย์สินทางปัญญา การลงทุนของมหาวิทยาลัย ในธุรกิจเกิดใหม่</p>	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) KPI 4.10 จำนวนระบบติดตามและประเมินผลกระทบของมหาวิทยาลัยจากผลลัพธ์ของการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ KPI 4.11 ความเป็นมาตรฐานสากลของระบบติดตามและประเมินผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่างโครงการ/กิจกรรม 1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นในมหาวิทยาลัย 2) นำตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งในระดับประเทศและระดับโลกมาใช้เป็นกรอบในการประเมินผลกระทบของการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ชาติ ตัวชี้วัดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตัวชี้วัดความเป็นสังคมผู้ประกอบการระดับโลก (GEM) 3) ร่วมมือกับหน่วยงานคลังข้อมูลและสถิติของประเทศเพื่อให้และรับข้อมูลผลกระทบจากมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคมและเศรษฐกิจ 4) เทียบเคียง (Benchmarking) ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการต้นแบบในต่างประเทศ	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
โมเดลพันธกิจ (Mission Model) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ				
ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)				
- นิสิตนักศึกษา - ผู้บริหาร/อาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานภาคเอกชน - ชุมชน/ประชาชน - นักลงทุน - ผู้ประกอบการ - ศิษย์เก่า 				
การเสนอคุณค่า (Value Propositions)				
<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีภายในมหาวิทยาลัยกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรภายนอก รวมทั้งสังคมและประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและศักยภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต - สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับประเทศ - พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจระดับโลก 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
การถ่ายทอดพันธกิจสู่การปฏิบัติ (Deployment)				
<ul style="list-style-type: none"> - ช่องทางการสื่อสาร Online เช่น โซเชียลมีเดีย วิดีโอ เว็บไซต์ Search Engine Optimization, Email, Mobile Application ฯลฯ - ช่องทางการสื่อสาร Offline เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อกระจายภาพและเสียง ป้ายประกาศ ฯลฯ 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ความยอมรับและการสนับสนุนของผู้ได้รับผลประโยชน์ (Buy-in/Support)				
<ul style="list-style-type: none"> - ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย - นำเสนอผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ของมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะ - จัดให้มีสิทธิทางการเงินต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือลงทุนในนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ

- พัฒนาระบบและช่องทางระดมทุนสนับสนุนนวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่				
ความสำเร็จของพันธกิจ (Mission Achievement)				
<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนบัณฑิตที่ดำเนินธุรกิจระหว่างและภายหลังสำเร็จการศึกษา - มูลค่าของธุรกิจเกิดใหม่ที่พัฒนาหรือบ่มเพาะขึ้นจากมหาวิทยาลัย - ความร่วมมือในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยกับพันธมิตรเพื่อสร้างนวัตกรรม - โครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ - นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยร่วมก่อเกิดรายได้/ลดต้นทุนการนำเข้านวัตกรรมจากต่างประเทศ - ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)				
<ul style="list-style-type: none"> - องค์ความรู้/เทคโนโลยี/ทรัพย์สินทางปัญญา - งบประมาณ/เงินรายได้/เงินบริจาค - ทรัพยากรมนุษย์ - อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์ - ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
กิจกรรมหลัก (Key Activities)				
<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต - การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม - การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม - การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
พันธมิตรหลัก (Key partners)				

<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐ - ภาคเอกชน - ชุมชน - สถาบันอุดมศึกษาในและต่างประเทศ - นักลงทุน - เครือข่ายผู้ประกอบการ - องค์กรวิชาชีพ - ศิษย์เก่า 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ต้นทุน/งบประมาณของพันธกิจ (Mission Cost/Budget)				
<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณการพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่เพื่อให้ เกิดความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - งบประมาณพัฒนานวัตกรรมและธุรกิจเกิดใหม่ - งบประมาณพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ - งบประมาณจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อม และสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ 	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
<p>ข้อคิดเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ</p> <p style="text-align: center;">จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ				



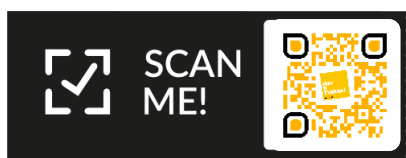
กำหนดการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ
 พิจารณา (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิง
 ประกอบการ

(STRATEGIES AND MISSION MODEL FOR DEVELOPING RESEARCH UNIVERSITIES
 TOWARD ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES)

วันจันทร์ที่ 30 ตุลาคม 2560 เวลา 14.00 – 16.30 น.

ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

13.30 - 14.00 น.	ลงทะเบียน
14.01 - 14.10 น.	ผู้วิจัยกล่าวต้อนรับและแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุม
14.11 - 14.30 น.	นำเสนอโครงงานวิจัย ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุม นำเสนอผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ โดย นาย อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง
14.31 - 15.30 น.	ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันพิจารณา (ร่าง) ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธ กิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ เพื่อเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
15.31 - 16.30 น.	สรุปผลการประชุมและปิดการประชุม



Download เอกสารประกอบการสัมมนา



แผนที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่ารวม IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
	ความ รู้ ทัก ษ ะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ							
3.3	มหาวิทยาลัยจัดการ เรียนการสอนของ หลักสูตรเพื่อส่งเสริมการ พัฒนาความรู้ ทัก ษ ะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.4	มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรม การเรียนรู้นอกหลักสูตร เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ความ รู้ ทัก ษ ะ กระบวนการคิดแบบ ผู้ประกอบการ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และผู้มีประสบการณ์ ด้านการประกอบการมี ส่วนร่วมในการพัฒนา หลักสูตรและการจัดการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความ เป็นผู้ประกอบการ	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง
4. ด้านการเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนเพื่อเป็นผู้ประกอบการ								
4.1	มหาวิทยาลัยจัด โครงการ/กิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างความรู้ ความ	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่ารวม IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
	นักศึกษาและบุคลากร เพื่อเพิ่มพูน ประสบการณ์การเป็น ผู้ประกอบการและการ พัฒนาธุรกิจกับ มหาวิทยาลัยและองค์กร ในต่างประเทศ							
6.4	มหาวิทยาลัยแสวงหา และจูงใจให้อาจารย์ที่มี ความชำนาญใน สาขาวิชาหรือมีความ เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาธุรกิจจาก ต่างประเทศเข้าร่วม สอน / วิจัยกับ มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.5	มหาวิทยาลัยขยายการ จัดตั้งวิทยาเขตไปยัง ต่างประเทศ เพื่อใช้เป็น ศูนย์กลางการสร้าง เครือข่ายทางวิชาการ และการพัฒนาความ ร่วมมือด้านต่างๆ ระหว่างภูมิภาค	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7. ด้านการวัดผลกระทบของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ								
7.1	มหาวิทยาลัยกำหนด ตัวชี้วัดและเกณฑ์การ ประเมินผลกระทบของ	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่ารวม IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
7.5	มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาครัฐ และหน่วยงานภายนอก เพื่อ ถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เช่น การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อ ถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ระหว่างมหาวิทยาลัยกับ ภาคส่วนต่างๆ จำนวน นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น จากการความร่วมมือ จำนวนผลงานวิจัยและ นวัตกรรม ที่ มี การ ถ่ายทอดไปสู่ภาคธุรกิจ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7.6	มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลของกิจกรรมความเป็นนานาชาติที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชิง ประชกอบการ เช่น การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้าน (MOU) กับ มหาวิทยาลัยหรือองค์กร อื่นๆในต่างประเทศ การ ขยายการจัดตั้งวิทยาเขต ไปยังภูมิภาคต่างๆของ โลก	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8. การสร้างคุณค่าของมหาวิทยาลัย								

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่ารวม IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
	ถ่ายทอดและนำไปใช้ แก้ไขปัญหในระดับโลก							



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง เกิดเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2531 ที่กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับมัธยมจากโรงเรียนวัดราชโอรส ในปี พ.ศ. 2549 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจักรพงษภูวนารถ ในปี พ.ศ. 2553 จบการศึกษาระดับปริญญาโท (สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2556

หลังจากผ่านการงานที่วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาอุดมศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2557 และปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์ ฝ่ายการติดตามและประเมินผล สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY