



สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการดำเนินงาน

ตั้งแต่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๑ - ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## จากนายกสภามหาวิทยาลัย

สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการต่อเนื่อง ในการกำหนดเป้าหมายวางนโยบายและแนวทางในการ พัฒนามหาวิทยาลัย ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามที่ตราไว้ในพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพในการกำกับและสนับสนุนการพัฒนาและ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ความร่วมมืออย่างดี และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของทั้งกรรมการ



สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะนำพาให้ มหาวิทยาลัย บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อได้เข้ามารับตำแหน่งในเดือน มีนาคม ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มเข้าสู่ศตวรรษที่สองของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นช่วง ที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับโอกาสและความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและเทคโนโลยี การเตรียมความพร้อมในการรับมือเป็น ความจำเป็นยิ่ง สภามหาวิทยาลัยจึงได้จัดประชุมสัมมนาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของ มหาวิทยาลัย ในระหว่างวันที่ ๗-๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนด เป้าหมาย นโยบาย แนวทางในการพัฒนา และการดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อให้สามารถร่วมกันขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของมหาวิทยาลัย ที่มีความมั่นคง ยั่งยืน และเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

การปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมาในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายและนโยบาย จากการสัมมนาของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดให้มีการดำเนินการโครงการจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย การจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม การปรับเปลี่ยน กระบวนการขับเคลื่อนโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” โดยกำหนดแผนงาน ภายใต้กองทุนสร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒ (C2F) เพื่อสร้างผลงานวิชาการและ วิจัยในระดับนานาชาติและการนำความรู้ขับเคลื่อนสังคมไทยอย่างยั่งยืน การจัดระบบการ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ให้เกิดความชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ ยังได้ กำหนดแผนการทบทวนและสังคายนาข้อบังคับ กฎ ระเบียบทั้งระบบ ซึ่งบังคับใช้มาเป็นเวลา หลายปี โดยมีนโยบายการใช้ประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มากที่สุด



ในด้านวิชาการ ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบูรณาการศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและตอบโจทย์พลวัตการศึกษาโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษากับทุกคน ทุกที่ และให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Active Learning) เพื่อผลิตบัณฑิตที่พร้อมด้วยความรู้ ทักษะ มีขีดความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันจำเป็นสำหรับการใช้ชีวิตและการประกอบอาชีพในโลกยุคดิจิทัล ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนและต่อเนื่องตลอดเวลา

การวางนโยบายในการปรับปรุงระบบพร้อมแนวปฏิบัติที่สำคัญในปีที่ผ่านมา เพื่อประโยชน์ในปัจจุบัน และอนาคตของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นโยบายการบริหารทรัพยากรสินทางกายภาพ สภามหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาภายใต้กรอบแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่พาณิชย์ และการใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน ทั้งพื้นที่อยู่อาศัยและแหล่งการเรียนรู้ชั้นดี รวมทั้งการดำเนินโครงการปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สายในเขตการศึกษา และการนำสายไฟฟ้าลงดิน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและทัศนียภาพที่ดีของมหาวิทยาลัย การกำหนดนโยบายการปรับระบบการบริหารบุคคล โครงสร้างเงินเดือน และเกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงาน และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ในโอกาสการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีของสภามหาวิทยาลัย เพื่อเผยแพร่ต่อประชาคมจุฬาฯ เพื่อทราบและนำไปใช้ประโยชน์ ผมขอขอบพระคุณกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยทุกท่าน สำหรับความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ เสียสละเวลาและทุ่มเทกำลัง ความคิด ในการสร้างสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยอย่างสำคัญยิ่ง



(ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล)

นายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๒

# สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปผลการดำเนินงาน ตั้งแต่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๑ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

ส า ร

บ ัญ

ปกหน้าด้านใน

จากนายกสภามหาวิทยาลัย

๑. ยุทธศาสตร์เชิงรุกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับ World University Ranking
๓. ๒. กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๑
๗. ๓. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ ๑๔ หน่วยรับการประเมิน ปีบัญชี ๒๕๖๐
๑๒. ๔. ความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๑ และช่วงที่ ๒
๒๑. ๕. แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๓
๒๓. ๖. เรื่องการดำเนินงานศูนย์กลางนวัตกรรม แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU Innovation Hub) โครงการเมืองนวัตกรรมแห่งสยาม และการจัดตั้ง CU Enterprise
๒๘. ๗. การจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chulalongkorn School of Integrated Innovation) และการจัดตั้ง ศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (University Technology Center)
๓๔. ๘. การดำเนินงานด้าน Lifelong Education
๓๖. ๙. การดำเนินงานด้าน Active Learning
๓๙. ๑๐. นโยบายการปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย (HR Transformation)
๔๓. ๑๑. การศึกษาและทบทวนแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่เขตพาณิชย์ของ มหาวิทยาลัยบริเวณสวนหลวง – สามย่าน (Master plan)
๔๖. ๑๒. โครงการก่อสร้างอาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอน
๔๘. ๑๓. การดำเนินการโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H สยามสแควร์
๔๙. ๑๔. การดำเนินการโครงการพัฒนาพื้นที่ วมอน ๓๓ เขตพาณิชย์สวนหลวง – สามย่าน

# ส า ร บั ญ

- ๕๑ ๑๕. โครงการนำสายไฟฟ้า ๒๔ KV และไฟฟ้าแรงต่ำลงดิน และการบริหารจัดการสถานีไฟฟ้าแรงสูง ๖๙ KV
- ๕๒ ๑๖. โครงการปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi)
- ๕๓ ๑๗. การดำเนินงานของศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
- ๕๔ ๑๘. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ๖๓ ๑๙. การจัดตั้งภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ๖๖ ๒๐. กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒
- ๖๙ ๒๑. เกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ
- ๗๒ ๒๒. การปรับโครงสร้างเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย
- ๗๕ ๒๓. การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงาน ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐
- ๗๘ ๒๔. การดำเนินงาน Personalized Education (CUDSON และ ISEED)
- ๘๑ ๒๕. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน สำหรับระยะเวลา ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๗๐)
- ๘๕ ๒๖. การแก้ไขข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย
- ๘๗ ๒๗. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการร้องทุกข์ อุทธรณ์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ของนิสิต (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑
- ๘๘ ๒๘. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๖๒
- ๙๐ ๒๙. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. ๒๕๖๑
- ๙๔ ๓๐. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ พ.ศ. ๒๕๖๑
- ๙๖ ๓๑. รายชื่อข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (๑ มีนาคม ๒๕๖๑ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒)
- ๙๘ ๓๒. การเปิด ปิด และปรับปรุงหลักสูตร (๑ มีนาคม ๒๕๖๑ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒)
- ๑๐๒ ๓๓. รายชื่อคณะกรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (๑ มีนาคม ๒๕๖๑ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒)





สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ๑. ยุทธศาสตร์เชิงรุกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับ World University Ranking

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัย คือการสร้างคนคุณภาพและมีคุณธรรมให้แก่สังคมไทยและสังคมโลก การสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้ประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก การพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน เพื่อนำไปสู่การยอมรับด้านคุณภาพในระดับนานาชาติและการจัดลำดับสูงขึ้นในที่สุด

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๔ : ๒๖ เมษายน ๒๕๖๑) เห็นชอบยุทธศาสตร์เชิงรุกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับ World University Ranking ที่ฝ่ายบริหารได้ทำการวิเคราะห์และกำหนดแผนเชิงรุกเพื่อผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นจริงและมุ่งเน้นการเพิ่มคุณภาพงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคมและเศรษฐกิจของชาติและของโลก สร้างเครือข่ายและพันธมิตรระหว่างประเทศ การดำเนินการปฏิรูปทั้งด้านนโยบายและการบริหาร โดยกำหนดแผนการดำเนินการเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

๑) แผนระยะสั้น คือ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อสอดส่องและกลั่นกรองผลงานคุณภาพ (thesis, paper, article, book) ที่น่าจะมี international publication potential และมีระบบช่วยเหลือส่งเสริมด้านการ rewrite ให้ได้บทความที่มีคุณภาพ เข้าสู่รูปแบบที่จะส่ง journals ได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งการได้รับการ citations เพิ่มขึ้น การดำเนินการในเรื่องนี้ควรทำอย่างเป็นระบบและรวดเร็ว โดยการรวบรวมบุคลากรหรือรับบุคลากรที่มีความสามารถรับผิดชอบด้านนี้เพิ่มเติม โดยเน้นการมี potential และ passion เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

๒) แผนระยะกลาง การสรรหานักวิจัยคุณภาพ มีระบบเชิงรุกเพื่อการคัดสรรและรับนักวิจัยเพิ่มขึ้น อย่างมีแผนงานและเป้าหมายชัดเจน การได้นักวิจัยที่มีฝีมือ มีประสบการณ์ มีผลงานคุณภาพสูงจากในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา Post-doc จะเสริมกำลังคนให้แก่ส่วนงานและโดยเฉพาะโครงการวิจัยที่มุ่งเป้าของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ และด้านสังคมศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยวัดผลจากการผลิตผลงานคุณภาพ

๓) แผนระยะยาว มีการกำหนดทิศทางการวิจัยเพื่อตอบโจทย์ประเทศและ/หรือตอบโจทย์โลกอย่างจริงจัง

๓.๑) รวบรวมคณาจารย์โดยการจัดตั้ง Star/Research Units/Center Excellence กำหนดทิศทางวิจัยและหัวข้อวิจัยรวมตัวเป็น Cluster และทำโจทย์วิจัยที่ท้าทายที่มุ่งเป้าอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒) ส่งเสริมการวิจัยสหศาสตร์ ควบคู่ไปกับมุ่งเน้นความคลุ่มลึกทางปัญญาเพื่อให้เกิดการผลิตผลงานวิจัยที่ตอบโจทย์โลกอย่างแท้จริง เพื่อจะสามารถเพิ่ม citations ให้สูงขึ้นได้

๓.๓) เพิ่มความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยนานาชาติที่เป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ เพิ่มหลักสูตรร่วม เช่น dual degree, joint degree, joint research programs อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน

การบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยต้องปฏิรู้อย่างมุ่งเป้ามุ่งผลสัมฤทธิ์ และจะกำหนดเงื่อนไขเวลาอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

๑) การปฏิรูประบบบริหารบุคคล เพื่อให้มีความคล่องตัวในการเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว โดยการแบ่งอาจารย์ตามภารกิจหลักเป็น ๓ ประเภท เพื่อผลิตผลงานและมีผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้รับมอบหมายและสัญญาที่ให้แก่มหาวิทยาลัย คือ ๑) สอนเป็นเลิศ ๒) วิจัยเป็นเลิศ ๓) ตอบโจทย์สังคมหรืออุตสาหกรรมเป็นเลิศ มีการประเมินผลงานจากคุณภาพผลิตและผลลัพธ์มากกว่าการประเมินภาระงาน มีการให้ทุนหรือให้โทษที่ขึ้นอยู่กับคุณภาพผลงานอย่างมีคุณธรรมโปร่งใส มีนโยบายที่ชัดเจนในการรับบุคลากรใหม่คุณภาพดี และดูแลบุคลากรเดิมที่มีคุณภาพอย่างดี ปรับฐานเงินเดือน/เงินพิเศษตามคุณภาพผลิตและผลลัพธ์ ส่งเสริมการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ และหากมีผลงานคุณภาพสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด มหาวิทยาลัยต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะดำเนินการให้โดยรวดเร็ว เพราะถือเป็นกลไกการส่งเสริมคนเก่งคนดีที่มีคุณค่าสูงสุดสำหรับคณาจารย์และนักวิจัย

๒) มีอิสรภาพจากกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในการพัฒนาหลักสูตรคุณภาพระดับสากล เพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานของหลักสูตรทั้งไทยและหลักสูตรนานาชาติสูงกว่ามาตรฐานพื้นฐานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้วยการมุ่งเน้นคุณภาพที่แท้จริง ไม่ใช่กฎเกณฑ์เชิงปริมาณตามที่เป็นอยู่

๓) สร้างและพัฒนาหลักสูตรนานาชาติที่มีคุณภาพสูง เพื่อรับผู้เรียนรุ่นใหม่คุณภาพสูงจากโรงเรียนนานาชาติภายในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม



๔) มีแผนการและนโยบายชัดเจนในการปิดหลักสูตรที่ต่ำกว่าเกณฑ์และไม่มีการปรับตัว

๕) สามารถจัดตั้งระบบบริหารจัดการแบบเอกชนหรือกึ่งเอกชน เช่น Social Enterprise ในกรณีที่ต้องทำงานเชิงรุกด้านนวัตกรรมและเชิงพาณิชย์ เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการร่วมมือ ร่วมลงทุนกับเอกชนภายในประเทศหรือต่างประเทศอย่างแท้จริงได้ โดยร่วมมือกับ EEC เน้นดำเนินงานใน ๓ เรื่อง คือ ๑) Biotech หรือ Biomedical Engineering ๒) AI Automation และ ๓) Robotic ที่เน้นเรื่อง Medical Science โดยตั้งเป้าหมายเพื่อจะเป็น University Technology Center โดยเริ่มด้วยการปรับปรุงหลักสูตรเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และมีการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างคนและสร้างเทคโนโลยี นอกจากนี้ มีแผนการปรับปรุงสภาพในส่วนกายภาพเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้มีความเห็นเพิ่มเติมเรื่องกรอบระยะเวลา โดยในแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๑๕ ปี ได้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเกี่ยวกับ World University Ranking ในแต่ละช่วงเวลาว่าควรอยู่ในระดับใด ดังนั้น เมื่อมีการดำเนินการผ่านแต่ละช่วงเวลานั้นแล้ว ควรมีการประเมินผลว่าเกิดความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีจุดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมหรือจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือตัวชี้วัดใหม่หรือไม่ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอีก ๕ ปี ต่อไปข้างหน้า

## ๒. กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ได้เสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ต่อสภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ใน ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ และ ส่วนที่ ๒ กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (มหาวิทยาลัย) ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โดยการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลประเด็นความเสี่ยง และรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อนำมาปรับแต่งกรอบความเสี่ยง ให้มีความเหมาะสมและครอบคลุมในระดับมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์และงานประจำเข้าสู่รายการความเสี่ยง

### ผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๓ : ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐) ได้ให้ความเห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยง จำนวน ๘ รายการ และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

ความเสี่ยงด้านบุคลากรเป็นความเสี่ยงทั้งในเรื่องคุณภาพและปริมาณ เพราะอาจเกิดจากการสรรหาบุคลากรมาทดแทนไม่เพียงพอ หรือบุคลากรที่มีอยู่ไม่ได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ควรมีการพิจารณาให้รอบคอบและมีเหตุผลอธิบายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ปรากฏว่า สามารถลดระดับความเสี่ยงลงจากเดิม ๔ รายการ และยังคงระดับความเสี่ยงเดิม ๔ รายการ สรุปการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ คือ

๑. ความเสี่ยงที่ลดระดับลง เป็นความเสี่ยงรุนแรง โอกาสเกิดไม่บ่อย ๓ รายการ ได้แก่

- การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และกิจกรรมนิสิตไม่สามารถสร้างทักษะสำคัญในศตวรรษที่ ๒๑ ได้
- ผลงานวิชาการ งานวิจัย งานสร้างสรรค์ กระจัดกระจายตามความสนใจ ขาดความร่วมมือเพื่อสร้างผลงานอันมีความโดดเด่นระดับแนวหน้าของโลก หรือสร้างประโยชน์สู่สังคม
- ส่วนงานหลักขาดสภาพคล่อง หรือมีเสถียรภาพทางการเงินที่ไม่มั่นคง

๒. ความเสี่ยงที่ลดระดับลง เป็นความเสี่ยงไม่รุนแรง โอกาสเกิดบ่อย ๑ รายการ ได้แก่

- การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และการกระทำที่บกพร่องทางจริยธรรม และการละเมิดลิขสิทธิ์ในยุคดิจิทัล

๓. ความเสี่ยงที่คงระดับ ความเสี่ยงรุนแรง โอกาสเกิดไม่บ่อย ๓ รายการ ได้แก่

- ความไม่มั่นคงทางการเงินจากการพึ่งพางบประมาณจากรัฐ การเร่งรัดเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน
- นิสิต อาจารย์ และบุคลากร ขาดความรับผิดชอบ และความรู้เท่าทันในการใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
- อุบัติภัย และอันตรายที่เกิดจากห้องปฏิบัติการและอค์คีย์

๔. ความเสี่ยงที่คงระดับ ความเสี่ยงรุนแรง โอกาสเกิดบ่อย ๑ รายการ ได้แก่

- ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนไม่ทันต่อการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก

## กรอบบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ได้มีการปรับหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งระดับองค์กร และระดับหน่วยงานตามข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย จากเดิมที่ใช้สเกล ๒x๒ ซึ่งอาจทำให้ไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงได้อย่างละเอียดมากนัก จึงได้มีการปรับเป็นสเกล ๓x๓ เป็นการพิจารณาผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด (Likelihood) ๓ ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ ทำให้สามารถเห็นระดับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโอกาสเกิด และผลกระทบได้อย่างละเอียดมากขึ้น โดยสรุปแบ่งระดับความเสี่ยงตามความรุนแรง ดังนี้

๑) ระดับสูงมาก (Critical) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูง

๒) ระดับสูง (High และ Medium-High) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูง ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูง

๓) ระดับปานกลาง (Medium) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับปานกลาง พอที่จะยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่ดี กำกับดูแล ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากขึ้นในอนาคต

๔) ระดับต่ำ (Low) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับต่ำ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อย่างแน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพราะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระดับต่ำ

การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ได้มีการสรุปประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ มีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้บริหาร มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของปี ๒๕๖๐ และบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยรวมถึงรายงานความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายในจาก ๙๐ หน่วยงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย สอดรับกับการขับเคลื่อนเพื่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยใน ๓ มิติสำคัญ คือ ๑) Student ๒) Research Innovation and Creativity ๓) Administration and Governance และการดำเนินการเกี่ยวกับ Aging Society, Social Displacement,



Competitive Job Market, Higher Education Competition, Technology Adoptions, New Generation, Financial Sustainability, Policy/Legal เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ๑) การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา คนทั่วไปมีโอกาสกลับมาเรียนที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒) มีพลวัตในการบริหารหลักสูตรยืดหยุ่นยิ่งขึ้น เน้นการสร้างทักษะ ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยแบ่งเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการยิ่งขึ้น ๓) จัดรูปแบบการวิจัย และพัฒนาทางวิชาการที่ตอบโจทย์จริงของสังคมและอุตสาหกรรมยิ่งขึ้น พร้อมสร้างผลกระทบ ทางวิชาการแบบมุ่งเป้า ๔) นับเป็นปีแรกในไทยที่มีการจัดการศึกษาตามความต้องการแต่ละ บุคคล ประเมินคุณลักษณะตอนแรกเข้า และพัฒนาทักษะรายบุคคล ๕) เปลี่ยนบทบาทของ คณาจารย์จากการเป็นผู้บรรยายให้ความรู้ สู่การเป็นผู้กระตุ้นและเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้เรียนได้พัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ ๖) สร้างระบบนิเวศในการพัฒนานวัตกรรมที่ดึงดูดความร่วมมือจากทุก ภาคส่วน เพื่อนำไปสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคม ๗) สร้างความร่วมมือที่เกิดการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมเกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างเครือข่ายให้นิสิต นักวิจัย คณาจารย์ และ ๘) สร้างระบบการบริหารจัดการด้านระบบดิจิทัลเพื่อพัฒนาบริการและบูรณาการข้อมูล โดย มีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดกรองรายการความเสี่ยงหลักระดับองค์กรที่มีผลกระทบต่อ ความต่อเนื่องของภารกิจหลัก ( การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ฯลฯ) ระดับ องค์กรชัดเจนมีผลกระทบต่อมาตรฐานคุณภาพของผลสัมฤทธิ์หลัก ได้แก่ คุณภาพงาน วิจัย-บัณฑิต หรือผลผลิตอื่น ๆ ในนามมหาวิทยาลัย มีผลให้เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานคลาดเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญ สุ่มเสี่ยงต่อการที่มหาวิทยาลัยหรือ ส่วนงานจะถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่เคยประสบมาก่อน ไม่มีประสบการณ์หรือมาตรการรองรับ อย่างเป็นรูปธรรม ในปี ๒๕๖๑ ได้กำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรไว้ ๙ ประการ ดังนี้

(๑) คุณภาพผลงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในประเทศ และระดับนานาชาติมีแนวโน้ม ลดลง (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

(๒) ผลงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อสังคม และอุตสาหกรรม มีจำนวนน้อย (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๓) ระบบและกระบวนการพัฒนาทักษะผู้เรียน ปรับตัวไม่ทันต่อความต้องการใน ศตวรรษที่ ๒๑ (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๔) คุณภาพการบริหารจัดการหลักสูตรไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียน ได้ (Operational Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๕) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่สามารถรองรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปมหาวิทยาลัยได้ทัน (Operational Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

(๖) รายได้ของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับอัตราการเพิ่มของรายจ่าย เติบโตในอัตราที่ลดลง (Financial Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๗) เกิดความล่าช้า และความผิดพลาด จากกฎระเบียบที่มีเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง (Governance & Compliance Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๘) ข่าวเชิงลบของมหาวิทยาลัยแพร่กระจายออกไปในวงกว้าง (Reputation Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

(๙) อุบัติภัยและอันตรายที่เกิดขึ้นจากห้องปฏิบัติการ และอค์คิภัย (Hazard & Disaster Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) เห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

### ๓. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ ๑๔ หน่วยรับการประเมิน ปีบัญชี ๒๕๖๐

คณะกรรมการติดตามและประเมินผล ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานปีบัญชี ๒๕๖๐ ในช่วงเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม ๒๕๖๐ ดังเช่นทุกปีที่ผ่านมา สำหรับปีบัญชี ๒๕๖๐ นี้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ๑๔ หน่วยรับการประเมิน จากเดิม ๑๕ หน่วยรับการประเมิน โดยได้ตัดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีออก ซึ่งหน่วยรับการประเมินหน่วยนี้ให้ถือเป็นภารกิจของ อธิการบดี นอกจากนั้นได้เปลี่ยนชื่อการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคณบดีและผู้อำนวยการสถาบัน เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงาน เพื่อให้ครอบคลุมหัวหน้าส่วนงานทั้งหน่วยงานสร้างผลผลิตและหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ได้ให้ความเห็นชอบรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ของ ๑) สภามหาวิทยาลัย และ ๑๑ องค์กร

กำกับดูแล ๒) อธิการบดี และ ๓) หัวหน้าส่วนงาน ที่คณะกรรมการติดตามและประเมินผลนำเสนอ โดยได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการติดตามและประเมินผลที่ได้ปรับปรุงและได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

## ๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย และ ๑๑ องค์กรกำกับดูแล กิจการ

องค์กรกำกับดูแลกิจการ ๑๑ องค์กรประกอบด้วย คณะกรรมการนโยบายการเงิน คณะกรรมการนโยบายบุคลากร คณะกรรมการนโยบายวิชาการ คณะกรรมการนโยบาย การพัฒนานิสิต คณะกรรมการกิจการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตามและประเมินผล คณะกรรมการกำกับกับการบริหารความเสี่ยง คณะวุฒยาจารย์ สภาคณาจารย์ คณะกรรมการ ตรวจสอบ และคณะกรรมการจัดการทรัพย์สิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละหน่วยรับการประเมินเป็น การประเมินตนเอง โดยมีหัวข้อประเมิน ๓ หัวข้อหลัก เช่นเดิม แต่จะมีการปรับรายละเอียดใน หัวข้อย่อยตามที่คณะกรรมการแต่ละหน่วยรับการประเมินเสนอ หัวข้อหลัก ๓ หัวข้อ ประกอบด้วย ๑) ประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการในภาพรวม ๒) ประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน ให้คณะกรรมการ และ ๓) ประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการ และข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม โดยวัดตามคะแนนเฉลี่ยเต็ม ๕ คะแนน (ดีเยี่ยม = ๕ คะแนน ดีมาก = ๔ คะแนน ดี = ๓ คะแนน พอใช้ = ๒ คะแนน ต้องปรับปรุง = ๑ คะแนน)

ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประจำปี ๒๕๖๐ สภามหาวิทยาลัย มีผลการประเมิน ๔.๔๕ คะแนน อยู่ในระดับ “ดีมาก” ถึง “ดีเยี่ยม” ส่วนองค์กรกำกับดูแล ๑๑ องค์กร มีผล การประเมินตั้งแต่ ๓.๘๕ คะแนน ถึง ๔.๘๓ คะแนน อยู่ในระดับ “ดีมาก” ถึง “ดีเยี่ยม” จำนวน ๑๐ องค์กร และอยู่ในระดับ “ดี” ถึง “ดีมาก” จำนวน ๑ องค์กร

## ๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี

ในปีบัญชี ๒๕๕๙ อธิการบดีเริ่มการปฏิบัติงานในตำแหน่งน้อยกว่า ๖ เดือน สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๗๙๑ : ๒๘ เมษายน ๒๕๕๙) จึงมีความเห็นไม่ต้องทำการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ดังนั้นในปีบัญชี ๒๕๖๐ จึงเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของอธิการบดีเป็นปีแรก



การประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี ได้กำหนดโครงสร้างการประเมิน กระบวนการติดตามและประเมินผล และเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินด้านบริหารจัดการ (Management Performance) และด้านสมรรถนะ (Competency) ดังนี้

๑) อธิการบดีจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) เสนอต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ เป็นฐานผ่านองค์ประกอบหลัก ๒ มิติ คือ มิติด้านบริหารจัดการ (Management Performance) คิดเป็นร้อยละ ๗๐ ประกอบด้วยตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ๑๓ ตัวชี้วัดที่ตอบสนองผลลัพธ์ ๔ ประการ คือ สร้างคน (๓ ตัวชี้วัด) สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม (๖ ตัวชี้วัด) สร้างเสริมสังคมไทย (๒ ตัวชี้วัด) และก้าวไกลสังคมโลก (๒ ตัวชี้วัด) และมิติด้านสมรรถนะ (Competency) คิดเป็นร้อยละ ๓๐ ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะหลัก คือ ๑) ภาวะผู้นำ ๒) การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ที่สำคัญไปปฏิบัติ ๓) ความคิดริเริ่มและพันธสัญญา ๔) การตัดสินใจ และ ๕) คุณภาพในการบริหารองค์กรและการทำงานเป็นทีม

๒) คณะกรรมการติดตามและประเมินผล ทำการประเมินยืนยัน (CAR) การปฏิบัติงานของอธิการบดี โดยใช้ข้อมูลตามมิติของการประเมิน ประกอบด้วย ๑) พิจารณาผลการประเมินในมิติด้านบริหารจัดการ (Management Performance) โดยใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานบริหารจัดการที่เป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ๒) พิจารณาผลการประเมินในมิติด้านสมรรถนะ โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินตนเอง (SAR) ของอธิการบดี และผลการประเมินด้านสมรรถนะแบบรอบทิศทาง ๓๖๐ องศา จากกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกับอธิการบดี ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมคณบดี กรรมการประเภผู้ทรงคุณวุฒิในองค์กรกำกับดูแลกิจการ และกรรมการอำนวยการสมาคม นิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ รวมทั้งขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนานิสิตจากกรรมการองค์การบริหารสโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๓) เกณฑ์การให้คะแนนมิติด้านบริหารจัดการ คือ “ดีเยี่ยม” ได้ ๕ คะแนน เมื่อทำได้มากกว่าเป้าหมายที่ตกลงไว้ร้อยละ ๑๐ หรือมากกว่า “ดีมาก” ได้ ๔ คะแนน เมื่อทำได้มากกว่าเป้าหมายที่ตกลงไว้ ร้อยละ ๕ หรือมากกว่า “ดี” ได้ ๓ คะแนน เมื่อทำได้มากกว่าเป้าหมายที่ตกลงไว้  $\pm$  ร้อยละ ๔.๙๙ “พอใช้” ได้ ๒ คะแนน เมื่อทำได้น้อยกว่าเป้าหมายที่ตกลงไว้ ร้อยละ ๕ หรือมากกว่า “ต้องปรับปรุง” ได้ ๑ คะแนน เมื่อทำได้น้อยกว่าเป้าหมายที่ตกลงไว้ ร้อยละ ๑๐ หรือมากกว่า

สรุปผลการประเมินรวมทั้ง ๒ ส่วน ภาพรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของ อธิการบดี ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ มีผลการประเมิน ๔.๔๐ คะแนน อยู่ระหว่างระดับ “ดีมาก” กับระดับ “ดีเยี่ยม”

### ๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานได้กำหนดโครงสร้างการประเมิน กระบวนการติดตามและประเมินผล และเกณฑ์การให้คะแนน เช่นเดียวกับปีบัญชี ๒๕๕๙ ผลการประเมินประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ เป็นดังนี้

๑) หัวหน้าส่วนงานจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) เสนอต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ เป็นฐานผ่านองค์ประกอบหลัก ๒ มิติ คือ (๑) มิติด้านการปฏิบัติงานบริหารจัดการ (Management Performance) คิดเป็นร้อยละ ๗๐ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดจากอธิการบดี (CU-KPI) ร้อยละ ๘๐ โดยประเมินจากผลการดำเนินงานของส่วนงาน และส่วนที่ ๒ เป็นตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นตามบริบทและภารกิจหลักของส่วนงาน คือ สัมฤทธิ์ผลตามภารกิจหลักของส่วนงาน (SDA) ร้อยละ ๕ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของส่วนงาน (FAC-KPI) ร้อยละ ๑๕ และ (๒) มิติด้านสมรรถนะ (Competency) คิดเป็นร้อยละ ๓๐ ทั้งนี้ ในปีบัญชี ๒๕๖๐ ได้พัฒนากระบวนการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และเป็นธรรมต่อทุกส่วนงานมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยผลิตภาพของส่วนงาน (Productivity) มาพิจารณาประเมินผลมิติด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และนำความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารส่วนงาน มาพิจารณาประเมินผลมิติด้านสมรรถนะ ควบคู่กับการพิจารณาผลการประเมินยืนยันจากอธิการบดีในทั้งสองมิติ

๒) คณะกรรมการติดตามและประเมินผล แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคณบดีและผู้อำนวยการส่วนงาน มีการจัดกลุ่มตามลักษณะของภารกิจ เป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ๒) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และ ๓) กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย กรรมการในคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เป็นประธานอนุกรรมการ รองอธิการบดี (ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.นรินทร์ หิรัญสุทธิกุล) เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการฯ ทั้ง ๓ คณะ ปฏิบัติหน้าที่ในมาตรฐานเดียวกัน

๓) คณะอนุกรรมการฯ ทำการวิเคราะห์กัลป์กรองผลและตรวจสอบผลการประเมิน โดยใช้ข้อมูลตามมิติของการประเมิน ประกอบด้วย

ก. มิติด้านการปฏิบัติงานบริหารจัดการ (Management Performance) ร้อยละ ๗๐ ใช้ข้อมูล ส่วนที่ ๑ ตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดจากอธิการบดี (CU-KPI) ร้อยละ ๘๐ ซึ่งในส่วนนี้ แบ่งพิจารณาแยกเป็น ๒ มิติย่อย คือ (๑) การสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Contribution) ร้อยละ ๗๕ เป็นการประเมินจากค่าเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ (๒) การพิจารณาปัจจัยผลิตภาพของส่วนงาน (Productivity) ร้อยละ ๒๕ เป็นการประเมินโดยจัด Ranking ของผลลัพธ์ตัวแปรที่สะท้อนถึงผลิตภาพส่วนงานตามกลุ่มสาขาวิชา สำหรับส่วนที่ ๒ เป็นตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นตามบริบทและภารกิจหลักของส่วนงาน ร้อยละ ๒๐

ข. มิติด้านสมรรถนะ ๕ สมรรถนะหลัก เช่นเดียวกับการประเมินอธิการบดี ใช้ข้อมูลจากผลการประเมินตนเอง (SAR) ของหัวหน้าส่วนงาน ผลการประเมินจาก คณะกรรมการบริหารส่วนงาน และผลการประเมินยืนยันจากอธิการบดี

คณะอนุกรรมการฯ แต่ละคณะจัดทำรายงานผลการประเมินยืนยัน CAR เพื่อรายงาน ผลการประเมินให้คณะกรรมการติดตามและประเมินผลพิจารณากัลป์กรองเพื่อเสนอต่อ สภามหาวิทยาลัย ผลการประเมินของแต่ละกลุ่มสาขา สรุปได้ ดังนี้

๑) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประกอบด้วยคณบดี ๙ คน (๘ คณะ ๑ วิทยาลัย) ได้แก่ คณะสหเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะจิตวิทยา คณะทันตแพทยศาสตร์ และวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ถึง “ดีเยี่ยม” จำนวน ๘ คน ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ดี” ถึง “ดีมาก” จำนวน ๑ คน

๒) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ประกอบด้วย คณบดี ๔ คน และผู้อำนวยการ สถาบัน ๕ คน (๓ คณะ ๑ วิทยาลัย ๕ สถาบัน) ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม สถาบันวิจัยเทคโนโลยีชีวภาพและ วิศวกรรมพันธุศาสตร์ และสถาบันวิจัยพลังงาน ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ถึง “ดีเยี่ยม” จำนวน ๘ คน ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ดี” ถึง “ดีมาก” จำนวน ๑ คน

๓) กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย คณบดี ๑๑ คน และผู้อำนวยการสถาบัน ๖ คน (๘ คณะ ๑ วิทยาลัย ๑ สำนักวิชา ๔ สถาบัน ๓ ส่วนงานเทียบเท่าคณะ) ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยประชากรศาสตร์ สำนักวิชาทรัพยากรการเกษตร สถาบันเอเชียศึกษา สถาบันวิจัยสังคม สถาบันการขนส่ง สถาบันภาษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ฯ บัณฑิตวิทยาลัย และสถาบันไทยศึกษา ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ถึง “ดีเยี่ยม” จำนวน ๑๖ คน และผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “ดี” ถึง “ดีมาก” จำนวน ๑ คน

กระบวนการติดตามและประเมินผลได้ดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นปีที่ห้า มีกระบวนการที่ละเอียด เข้มข้น จริงจัง และรัดกุม สามารถเห็นพัฒนาการของการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนการทำงานได้มากขึ้น มีการพัฒนาระบบมาอย่างต่อเนื่อง และมีการส่งข้อมูลป้อนกลับไปยังหน่วยรับการประเมิน ทำให้การประเมินได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสภามหาวิทยาลัยในการรักษาและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๔ : ๒๖ เมษายน ๒๕๖๑) ได้เห็นชอบรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยรับการประเมิน ที่คณะกรรมการติดตามและประเมินผลจัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ต่อประชาคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในจุฬาสัมพันธ์ และเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย

#### **๔. ความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๑ และช่วงที่ ๒**

โครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” เป็นโครงการที่ใช้เงินรายได้จากโครงการเอ็มบีเคเซ็นเตอร์ ในช่วงปี ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕ มาจัดตั้งเป็นเงินทุนเพื่อเสริมสร้างส่วนงานในการสร้างผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น พร้อมก้าวต่อไปในเส้นทางพัฒนาที่ชัดเจนและมั่นคง ทำให้มหาวิทยาลัยมีพลังอันเข้มแข็งในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำทางปัญญาในระดับชาติและภูมิภาค และสามารถสร้างประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

การดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ – ๒๕๖๒ มีโครงการที่ได้รับอนุมัติทั้งสิ้น ๓๓ โครงการ จาก ๑๘ หน่วยงาน เป็นเงินงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น ๑,๐๓๓,๓๕๗,๒๖๕ บาท (หนึ่งพันสามสิบสามล้านสามแสนห้าหมื่นเจ็ดพันสองร้อยหกสิบห้าบาทถ้วน) โดยเป็นงบประมาณส่วนที่มหาวิทยาลัยสนับสนุน ๘๓๑,๐๕๑,๐๙๐ บาท และส่วนงานสบทบ ๒๐๒,๙๐๖,๑๗๕ บาท เน้นโครงการประเภท “สร้างฐานมั่นคงในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต” ๑๑ โครงการ โครงการประเภท “แหล่งอ้างอิงระดับภูมิภาค” ๑๗ โครงการ และโครงการประเภท “แหล่งอ้างอิงระดับนานาชาติ” ๕ โครงการ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ได้รับทราบผลและความก้าวหน้าของโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๑ จากคณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการ ซึ่งได้ดำเนินการติดตามและประเมินผล เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของโครงการ ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามเกณฑ์ชี้วัดข้อเสนอโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกรอบความคิดของโครงการ และให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ในการปิดโครงการ และ/หรือการพิจารณาต่อยอดโครงการต่อไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจะผ่านกระบวนการติดตามของคณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน คณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการ ซึ่งติดตามความก้าวหน้าของโครงการทุก ๆ ๖ เดือน แล้วเสนอคณะกรรมการนโยบายวิชาการเพื่อพิจารณาว่าจะอนุมัติงบประมาณงวดต่อไปหรือจะยุติโครงการ ผลการประเมินพบว่า โครงการช่วงที่ ๑ ได้ดำเนินการมาใกล้จะสิ้นระยะเวลาของโครงการแล้ว สรุปผลการดำเนินงานและความสำเร็จในภาพรวมโครงการของคณะแพทยศาสตร์ จำนวน ๕ โครงการ ดังนี้

(๑) โครงการศูนย์ชีววิทยาเชิงระบบ (Systems Biology Center) งบประมาณ ๑๐๒,๐๔๔,๐๐๐ บาท ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ร้อยละ ๙๐ และผลการใช้เงินร้อยละ ๗๐

(๒) โครงการศูนย์พัฒนาทักษะทางการแพทย์โดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง (Medical Simulation Training Center) งบประมาณ ๓๖,๖๖๓,๐๐๐ บาท ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ร้อยละ ๗๕ และผลการใช้เงิน ร้อยละ ๔๑

(๓) โครงการ Genomics and Regenerative Medicine งบประมาณ ๑๐๕,๗๐๘,๐๐๐ บาท ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ร้อยละ ๕๐ และผลการใช้เงิน ร้อยละ ๓๘

(๔) โครงการสร้างนวัตกรรมวัดการเคลื่อนไหวผิดปกติในผู้ป่วยโรคพาร์กินสันและผู้สูงอายุ เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในวโรกาสทรงพระชนมายุครบ ๖๐ พรรษา งบประมาณ ๒๙,๒๓๑,๐๐๐ บาท มีความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ร้อยละ ๖๐ และผลการใช้เงิน ร้อยละ ๓๒

(๕) โครงการศูนย์วิจัยชื่อนานาชาติ งบประมาณ ๔๕,๑๓๑,๒๕๐ บาท มีความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ร้อยละ ๕๐ และผลการใช้เงิน ร้อยละ ๖

การดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๒ ได้มีการสนับสนุนให้ส่วนงานหลักร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาถึงความเชี่ยวชาญพิเศษของส่วนงาน เพื่อสร้างความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ และเป็นประโยชน์ต่อประเทศ โดยการปรับปรุงวัตถุประสงค์และประเภทของโครงการที่สนับสนุน ในช่วงที่ ๒ นี้ จึงมีประเภทโครงการที่สนับสนุน ๒ ประเภท คือ ประเภทที่ ๑ โครงการที่ส่วนงานหลักแต่ละส่วนงานได้ร่วมกันพิจารณาและเห็นชอบร่วมกันว่าเป็นโครงการที่จะแสดงให้เห็นทิศทางในอนาคตของส่วนงาน ที่มีผลให้สังคมยอมรับในระดับประเทศว่า ส่วนงานมีความเป็นเลิศและเชี่ยวชาญในเรื่องใดอย่างเด่นชัด ทั้งในสาขาวิชาที่ผลิตบัณฑิตทุกระดับ และในการวิจัยสร้างองค์ความรู้ และประเภทที่ ๒ โครงการที่มหาวิทยาลัยเห็นว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีศักยภาพพร้อมในการผลักดันให้เกิดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อโจทย์และแก้ปัญหาให้สังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ทำให้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยแนวหน้าระดับภูมิภาคและระดับโลก

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๕ : ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐) ได้อนุมัติโครงการเพื่อความ เป็นเลิศด้านนวัตกรรม การรักษามะเร็งด้วยภูมิคุ้มกันบำบัด (Cancer Immunotherapy Excellence Center) ของคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งเป็นโครงการประเภทที่ ๑ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนางานวิจัยเชิงประยุกต์ที่จะนำมาพัฒนาการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคมะเร็งด้วยการรักษาแบบภูมิคุ้มกัน ที่มีประสิทธิภาพสูงและมีผลข้างเคียงน้อย

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๑ : ๒๕ มกราคม ๒๕๖๑) ได้อนุมัติโครงการบูรณาการ สหศาสตร์ เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ (Integrated Disciplines for Ageing Society) ซึ่งเป็นโครงการประเภทที่ ๒ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสรรค์งานวิจัยที่สามารถตอบโจทย์ และมีผลต่อ นโยบายของประเทศอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาเชิงพื้นที่ (Action Research for area – based Approach) สร้าง องค์ความรู้ใหม่ และสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านผู้สูงอายุ



สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ได้อนุมัติโครงการและงบประมาณโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๒ (ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๒) จำนวน ๓ โครงการ ซึ่งเป็นโครงการประเภทที่ ๑ ส่วนงานหลักเป็นผู้เสนอขอ (Bottom up) ประกอบด้วย

## ๑. โครงการศูนย์ความเป็นเลิศด้านการฟื้นฟูและทดแทนทางทันตกรรม (Excellence Center in Regenerative Dentistry) คณะทันตแพทยศาสตร์

พันธกิจของศูนย์ความเป็นเลิศด้านการฟื้นฟูและทดแทนทางทันตกรรม “สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และบุคลากร เพื่อนำไปสู่การฟื้นฟูและทดแทนทันตกรรมที่ยั่งยืน” มีระยะเวลาดำเนินงาน ๓ ปี ตั้งแต่เดือนเมษายน ๒๕๖๑ ถึงเดือนเมษายน ๒๕๖๔ โครงการประกอบด้วย ๒ กลุ่มการวิจัย ๕ โครงการวิจัย ได้แก่ กลุ่มวิจัยเพื่อการวิจัยต่อยอดที่มุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อนำไปใช้ทางคลินิก ประกอบด้วย ๓ โครงการวิจัย ได้แก่ ๑) โครงการการพัฒนาชีววัสดุสำหรับงานวิศวกรรมเนื้อเยื่อกระดูก ๒) โครงการการพัฒนารากเทียมที่รองรับการเกาะและการแปรสภาพของเซลล์กระดูกและเซลล์ต้นกำเนิด และ ๓) โครงการการพัฒนาวัสดุไบโอเซรามิกของไทยเพื่อการรักษาการเจริญทดแทนทางวิทยาเอนโดดอนต์ และกลุ่มวิจัยเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการวิจัยพื้นฐานเพื่อสร้างองค์ความรู้และวิทยาการก้าวหน้า ประกอบด้วย ๒ โครงการวิจัย ได้แก่ ๑) โครงการการสร้างเนื้อฟันตติยภูมิและการซ่อมแซมของเนื้อเยื่อในฟัน และ ๒) โครงการการควบคุมโรคปริทันต์อักเสบ งบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย จำนวน ๖๕,๑๔๙,๐๐๐ บาท (หกสิบห้าล้านบาทถ้วน) และคณะทันตแพทยศาสตร์จัดสรรงบประมาณ จำนวน ๘,๐๐๐,๐๐๐ บาท (แปดล้านบาทถ้วน) สำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของโครงการ

ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ (Economic Impact) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของโครงการที่สามารถผลิตขึ้นในประเทศ สามารถลดค่าใช้จ่ายในการรักษาทางทันตกรรมได้อย่างน้อย ๕๐% การที่มีการผลิตขึ้นที่ผลิตขึ้นเองในประเทศในคณะทันตแพทยศาสตร์เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ทันตแพทย์หันมาใช้ผลิตภัณฑ์ในประเทศมากขึ้น ลดการพึ่งพิงและการนำเข้าผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ ในทางสังคม (Social Impact) ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการรักษาได้มากขึ้น ผลกระทบเชิงวิชาการ (Academic Integration and Impact) มีศูนย์วิจัยที่มีความเข้มแข็งจะเป็นตัวหลักในการพัฒนาความร่วมมือระดับนานาชาติ ร่วมกับกลยุทธ์ International networking จะเป็นการสร้างผลงานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการของสาขา เป็นแรงจูงใจให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเลือกที่จะมาทำการศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น

## ๒. โครงการธนาคารจุลชีพทางสัตวแพทย์ (Veterinary Pathogen Bank) คณะสัตวแพทยศาสตร์

วัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งธนาคารจุลชีพทางสัตวแพทย์ที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย ให้เป็นแหล่งรวบรวมจุลชีพและพันธุกรรมของจุลชีพจากสัตว์ ศึกษาคุณสมบัติของจุลชีพที่แยกได้จากสัตว์ชนิดต่าง ๆ เช่น สัตว์เลี้ยง สัตว์เศรษฐกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลของจุลชีพที่จัดเก็บในธนาคารจุลชีพ และเป็นแหล่งสนับสนุนการเรียนการสอนของนิสิตในทุกระดับ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตของคณะสัตวแพทยศาสตร์อย่างก้าวกระโดด โครงการประกอบด้วย ๒ โครงการย่อย คือ ๑) การก่อตั้งธนาคารจุลชีพทางสัตวแพทย์ที่มีมาตรฐาน มีความปลอดภัยในการเก็บรักษาเชื้อจุลชีพ และ ๒) การพัฒนาขีดความสามารถ การวินิจฉัยเชื้อจากสัตว์ เพื่อการศึกษาคุณสมบัติของจุลชีพที่แยกได้จากสัตว์ชนิดต่าง ๆ สัตว์เลี้ยง สัตว์เศรษฐกิจให้ได้มาซึ่งข้อมูลของจุลชีพที่จัดเก็บ งบประมาณที่ขอรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย จำนวน ๔๐,๒๐๒,๒๐๐ บาท (สี่สิบล้านสองแสนสองพันสองร้อยบาทถ้วน)

เมื่อดำเนินงานครบ ๓ ปี โครงการคาดว่าจะได้ผลผลิต คือ ธนาคารจุลชีพทางสัตวแพทย์ที่มีความปลอดภัยในการเก็บรักษาเชื้อจุลชีพ มีเชื้อจุลชีพ/สารพันธุกรรมที่จัดเก็บในธนาคารจุลชีพอย่างน้อย ๕๐๐ isolates สามารถผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาอย่างน้อย ๔ คน และมีบทความวิชาการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติอย่างน้อย ๔ เรื่อง

ภายหลังจากที่มีการจัดเก็บเชื้อจุลชีพอย่างเป็นระบบแล้วจะมีการดำเนินการเพื่อการนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และคณะสัตวแพทยศาสตร์จะสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารจุลชีพอย่างต่อเนื่องทั้งด้านงบประมาณและบุคลากร โดยถือเป็นงานส่วนหนึ่งขึ้นตรงกับหน่วยชั้นสูตรโรคสัตว์ มีคณะกรรมการบริหารธนาคารจุลชีพซึ่งแต่งตั้งโดยคณบดีทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ รวมถึงคณะจะให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานของธนาคารจุลชีพผ่านทางงบประมาณของหน่วยชั้นสูตรโรคสัตว์ ทั้งนี้รายได้ที่เกิดจากกิจกรรมของธนาคารจุลชีพจะถือเป็นรายได้ของหน่วยชั้นสูตรโรคสัตว์

## ๓. โครงการศูนย์ร่างนิมและนวัตกรรมเพื่อฝึกทักษะคลินิกทางสัตวแพทย์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chulalongkorn University Soft Cadaver and Innovation Center for Veterinary Clinical Training) คณะสัตวแพทยศาสตร์

วัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งศูนย์ร่างนิมและนวัตกรรมเพื่อวิจัยและพัฒนาร่างนิมและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องรองรับการเรียนการสอนทางสัตวแพทย์ของนิสิตสัตวแพทย์ทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง พัฒนา

ห้องปฏิบัติการสำหรับนิสิตสัตวแพทย์ที่มีความพร้อมและทันสมัยทัดเทียมมาตรฐานสากล โครงการประกอบด้วย ๒ กิจกรรมย่อย คือ ๑) การจัดตั้งศูนย์ร่างนิมและนวัตกรรม (Soft Cadaver and Innovation Center) และ ๒) การปรับปรุงห้องปฏิบัติการเพื่อการเรียน การสอนทางคลินิกปฏิบัติสำหรับนิสิตสัตวแพทย์ (Veterinary Clinical Teaching Laboratory) งบประมาณที่ขอรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย จำนวน ๖๓,๖๑๘,๖๐๐ บาท (หกสิบสาม ล้านหกแสนหนึ่งหมื่นแปดพันหกร้อยบาทถ้วน) ระยะเวลาดำเนินการ ๓ ปี ความยั่งยืนของ โครงการเมื่อสิ้นสุดการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย คณะสัตวแพทยศาสตร์จะให้ใช้สถานที่เพื่อ จัดตั้งศูนย์ร่างนิมและนวัตกรรมแห่งจุฬาฯ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภค ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ฯ และเมื่อสิ้นสุดโครงการในปีที่ ๓ ทางศูนย์ฯ คาดว่าจะมี รายได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในศูนย์ฯ เพื่อนำมาบริหารศูนย์และการให้บริการห้องปฏิบัติการ ทางคลินิก เพื่อการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งในทางการแพทย์และทางสัตวแพทย์ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๓ : ๒๔ มกราคม ๒๕๖๒) ได้อนุมัติโครงการและ งบประมาณโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๒ (ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๒) จำนวน ๓ โครงการ ประกอบด้วย

### ๑. โครงการการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ (Development of Creative Tourism)

โครงการนี้ เป็นโครงการประเภทที่ ๒ มหาวิทยาลัยกำหนดประเด็นหรือเรื่อง ที่ให้การสนับสนุน (Top Down) งบประมาณจำนวน ๕๔,๔๗๒,๗๐๐ บาท (ห้าสิบล้านสี่แสน เจ็ดหมื่นสองพันเจ็ดร้อยบาทถ้วน) และมีระยะเวลาดำเนินโครงการ ๓ ปี โครงการนี้จะเน้น การท่องเที่ยวที่สร้างประสบการณ์ใหม่ที่ใช้ทรัพยากรวัฒนธรรมและธรรมชาติที่มีการจัดการ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ชุมชนมีความมั่นคง ยั่งยืน และมีความสุข ความโดดเด่นของการพัฒนา การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อการบูรณาการข้ามศาสตร์ เชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ใหญ่ มีการเสนอนโยบายทุกระดับในมุมมองใหม่ เน้นพื้นที่ชุมชนรองหรือพื้นที่ซึ่งถูกละเลย เพื่อสร้าง ศักยภาพท้องถิ่นและความยั่งยืน

โครงการนี้จะประกอบด้วย ๓ ชุดโครงการ คือ ๑) ชุดที่ ๑ การพัฒนาการท่องเที่ยว เชิงสร้างสรรค์ในพื้นที่จังหวัดน่าน มีโครงการย่อย ๘ โครงการ ๒) ชุดที่ ๒ การพัฒนาการ ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อสังคมพหุวัฒนธรรม มีโครงการย่อย ๔ โครงการ และ ๓) ชุดที่ ๓

โครงการวิจัยเพื่อการถอดบทเรียนและการผลักดันเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน มีโครงการย่อย ๑ โครงการ ความโดดเด่นของโครงการนี้คือการมีส่วนร่วมจากผู้เชี่ยวชาญในคณะและสถาบันต่าง ๆ ทางมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกันทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบสหสาขาวิชา มีนิสิตปริญญาโทและปริญญาเอกจากคณะต่าง ๆ เป็นผู้ช่วยวิจัย เป็นการบูรณาการของการเรียนรู้ที่สร้างความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีนักวิจัยสมทบและมีความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาอื่น และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงนักวิจัยในท้องถิ่นและต่างประเทศ ทั้งในรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นในการประชุมระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

ผลลัพธ์ในวงกว้างและแนวทางเพื่อความยั่งยืน คือ ๑) การจัดตั้งศูนย์วิจัยและฝึกอบรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งทำให้เกิดองค์ความรู้และผลการศึกษาได้รับการต่อยอดและใช้ในการเรียนการสอน การวิจัย ๒) การขยายเครือข่ายความรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ทั้งระดับชุมชน ประเทศ และนานาชาติ และ ๓) การทำงานต่อยอดในเชิงนโยบายและเพิ่มพูนศักยภาพ ความพร้อมของสังคมในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของ Social Innovation

## ๒. โครงการศูนย์วิจัยวิศวกรรมชีวเวช (Biomedical Engineering Research Center) คณะวิศวกรรมศาสตร์

โครงการนี้ เป็นโครงการประเภทที่ ๑ โครงการที่ส่วนงานหลักเป็นผู้เสนอ (Bottom Up) งบประมาณจำนวน ๑๐๐ ล้านบาท มีระยะเวลาดำเนินงาน ๓ ปี นับตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ถึงเดือนมกราคม ๒๕๖๕ ศูนย์วิจัยวิศวกรรมชีวเวชอยู่ภายใต้การกำกับดูแลนโยบายของ “คณะกรรมการบริหารและดำเนินการศูนย์วิจัยวิศวกรรมชีวเวช” คณะวิศวกรรมศาสตร์ โครงการนี้มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นผู้นำหนึ่งในสามอันดับแรกทางด้านวิศวกรรมชีวเวชในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเป็นเสาหลักของแผ่นดินในนวัตกรรมทางด้านวิศวกรรมชีวเวช มีพันธกิจในการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และบุคลากรทางด้านวิศวกรรมชีวเวชที่มีผลกระทบในวงกว้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม สนับสนุนให้เกิดการค้นคว้าวิจัยร่วมกับคณะนักวิจัยจากหลายสาขาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงสถาบันการศึกษาและการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ทำให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดนำเข้าอุปกรณ์ทางการแพทย์ และเกิดการต่อยอดงานวิจัยและนวัตกรรมทางด้านวิศวกรรมชีวเวช โครงการประกอบด้วย

๕ โครงการย่อย คือ ๑) โครงการพัฒนาสาขาวิศวกรรมชีวเวช การจัดตั้งศูนย์วิจัยวิศวกรรมชีวเวช (Biomedical Engineering Research Center, BMERC) ๒) โครงการขอการรับรอง CE Mark ระบบบริหารคุณภาพ (ISO ๑๓๔๘๕) และการทดสอบทางคลินิกของเท้าเทียม ไดนามิกส์สำหรับผู้พิการขาขาด ๓) โครงการพัฒนาอนุภาคกระดูกเทียมจากโปรตีนไหมไทย และแคลเซียมฟอสเฟต ๔) โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระดูกไทเทเนียมสังเคราะห์เฉพาะบุคคล และ ๕) โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์อุปกรณ์นำทางเข็มสำหรับเครื่องอัลตราซาวด์และต้นแบบอุปกรณ์ทางการแพทย์ขนาดไมครอน

### ๓. โครงการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศระดับโลกด้านฟิสิกส์รากฐานของเอกภพ (Chulalongkorn University Next-Generation Initiatives)

โครงการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศระดับโลกด้านฟิสิกส์รากฐานของเอกภพ (CUniverse) เป็นโครงการประเภทที่ ๒ มหาวิทยาลัยกำหนดประเด็นหรือเรื่องที่ทำให้การสนับสนุน (Top down) ซึ่งได้มีการดำเนินการเป็น ๒ ระยะ คือ ระยะที่ ๑ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ งบประมาณ ๒๕ ล้านบาท ด้วยวิสัยทัศน์เพื่อนำจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่สถาบันการศึกษาระดับโลกเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกำลังคนเป็นกุญแจสำคัญในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ ความเป็นเลิศด้านการวิจัย มีการวิจัยระดับโลก การดึงดูดนิสิตนักศึกษาและนักวิจัยที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่เข้มแข็ง มีผู้ช่วยสอน (TA) และผู้ช่วยวิจัย (RA) ที่มีสติปัญญาดี มีการศึกษาทางฟิสิกส์และการฝึกอบรมนักฟิสิกส์รุ่นต่อไป โดยผลงาน ๓ ปี คือ CUniverse ก่อตั้งขึ้นอย่างมั่นคง เกิดความร่วมมือของนักวิจัยหลังปริญญาเอกและนิสิต ได้ผลิต ผลงานวิจัยระดับนานาชาติในฐานข้อมูล ISI กว่า ๓๖๐ เรื่อง ความร่วมมือในงานวิจัยระยะยาวกับสถาบันฟิสิกส์พลังงานสูง (IHEP) และพันธมิตรด้านเงินทุนที่พร้อมจะลงทุน เช่น สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องช่วยให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จากการเติบโตของประชากรแบบทวีคูณ ซึ่งโครงการระยะที่ ๑ อยู่ระหว่างการจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการติดตามฯ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

สำหรับโครงการ ระยะที่ ๒ มีเป้าหมายที่จะผนวกความเข้มแข็งที่สร้างขึ้นในระยะที่ ๑ ทั้งความเข้มแข็งด้านกำลังคน นักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญระดับโลก ความเข้มแข็งทางด้านเทคโนโลยี และเครือข่ายงานวิจัยที่เข้มแข็ง เข้ากับความโดดเด่นเฉพาะตัวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สามารถนำมาสร้างแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรมจากโจทย์ทางฟิสิกส์รากฐาน เพื่อ

จัดหาและรักษากำลังคนซึ่งเป็นนักวิจัยคุณภาพสูง พร้อมกับการพัฒนาอุปกรณ์การทดลอง ร่วมกับหน่วยงานวิจัยระดับโลก โดยเสนอของบประมาณ ๔๗ ล้านบาท และมีระยะเวลาดำเนินโครงการ ๓ ปี โครงการนี้จะประกอบด้วยชุดโครงการ ๒ ชุด คือ ๑) โครงการชุดที่ ๑ โครงการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศระดับโลกด้านฟิสิกส์อนุภาคพลังงานสูง ๒) โครงการชุดที่ ๒ โครงการยกระดับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศระดับโลกด้านฟิสิกส์ดาราศาสตร์

ผลลัพธ์ที่ได้หรือผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ มีนักวิจัยหลังปริญญาเอกชั้นสูงร่วมกับสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ NARIT ด้านวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ รักษาการเติบโตของประชากรเพื่อการผลิตทางวิทยาศาสตร์ เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดอยู่ในอันดับ ๒๐๐ ด้านฟิสิกส์ และการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานในการสร้างพื้นที่สำหรับการข้ามศาสตร์แบบสหวิทยาการ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้ตั้งคณะกรรมการกำกับนโยบายและทิศทางโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ เพื่อทำการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๑ และช่วง ๒ โดยให้กรรมการชุดเดี่ยวนี้นำดำเนินการแทนคณะกรรมการชุดเดิม ๒ ชุด คือ คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการกลั่นกรองติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดประชุมพิจารณาถ่วงถ่วงการขอเสนอโครงการ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๓ : ๒๔ มกราคม ๒๕๖๒) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการในระยะต่อไปของโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๑ และช่วงที่ ๒ ดังนี้

(๑) การดำเนินงานโครงการช่วงที่ ๑ จำนวน ๓๓ โครงการ ให้คณะกรรมการกลั่นกรองติดตามและประเมินผลโครงการชุดเดิม ดำเนินการให้เป็นไปตามประกาศโครงการฯ เดิม เนื่องจากได้มีการพิจารณารายละเอียดรวมทั้งได้มีการกำกับติดตามทั้งในแผนปฏิบัติการและงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และเสนอคณะกรรมการนโยบายวิชาการพิจารณาอนุมัติงบประมาณต่อไป โดยให้สำนักบริหารวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

(๒) การดำเนินงานโครงการช่วงที่ ๒ (Bottom up) จำนวน ๕ โครงการ ให้คณะกรรมการกลั่นกรองติดตามและประเมินผลโครงการ ให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายงวด (๖ เดือน) และเสนอคณะกรรมการนโยบายวิชาการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณในงวดต่อไป โดยสำนักบริหารวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

(๓) การดำเนินงานโครงการช่วงที่ ๒ (Top down) จำนวน ๓ โครงการ ให้คณะกรรมการกำกับนโยบายและทิศทางโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๔ ให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายงวด (๖ เดือน) และเสนอคณะกรรมการนโยบายวิชาการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณในงวดต่อไป โดยสำนักบริหารวิจัยเป็นผู้รับผิดชอบ

## ๕. แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ช่วงที่ ๓

การได้เรียนรู้จากการบริหารโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ในช่วงที่ ๑ และช่วงที่ ๒ ซึ่งโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดใหญ่ ต้องใช้กระบวนการและระยะเวลาในการพิจารณาพอสมควร ประกอบกับโครงการมีเป้าหมายที่จะสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการและงานวิจัยให้กับมหาวิทยาลัย จึงได้มีความพยายามจะพิจารณาขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการให้เกิดความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และขยายการสนับสนุนโครงการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการสร้างเสริมการพัฒนาวิชาการให้บรรลุเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้แต่เดิมว่า “สามารถสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย คือบัณฑิตและองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่สังคมไทยและสังคมโลก อันจะทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกในทศวรรษแรก ของศตวรรษที่ ๒ ของมหาวิทยาลัย” ในการดำเนินโครงการช่วงที่ ๓ นี้ จึงได้เพิ่มวัตถุประสงค์การสนับสนุนโครงการให้กว้างขวางขึ้น เพื่อพันธกิจตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๗ : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) จึงได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารวางระบบการกำกับดูแลโครงการฯ ให้ส่วนงานดำเนินการตามสัญญาโครงการฯ และกรณีที่ไม่เป็นไปตามสัญญา อาจมีการกำหนดบทลงโทษส่วนงาน และ/หรืออาจไม่พิจารณาในการขออนุมัติโครงการครั้งต่อไป สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับนโยบายและทิศทางโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒”



ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ แทนคณะกรรมการเดิม ๒ ชุด คือ คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการกลั่นกรองติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และบริหารจัดการ

คณะกรรมการกำกับนโยบายและทิศทางโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก (World Class National University) ภายใต้กองทุนโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” (C2F) ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมพลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒ ช่วงที่ ๓ พร้อมจัดทำ Roadmap กระบวนการบริหาร และการติดตามประเมินผลโครงการโดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างบัณฑิตที่มีความสามารถด้านวิชาการ การสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนและการวิจัย การสร้างผลงานวิชาการและวิจัยในระดับนานาชาติ และการนำความรู้ขับเคลื่อนสังคมไทยอย่างยั่งยืน แผนงานดังกล่าว ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ คือ Top Talents Development เพื่อมุ่งสร้างและเพิ่มจำนวนนิสิต ได้แก่ ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี นักวิจัยที่มีคุณภาพสูง พัฒนาอาจารย์ในการทำวิจัย ในต่างประเทศ รวมทั้งเพิ่มการแลกเปลี่ยนนิสิตกับต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๒ คือ High-end Infrastructure and International Eco-system เพื่อพัฒนาโครงสร้างเทคโนโลยีหลักและระบบนิเวศนานาชาติ (Core Technology and International Platform) เพื่อเสริมศักยภาพการสร้างองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ นโยบายของประเทศ และสร้างเสริมบรรยากาศความเป็นนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ ๓ คือ Enhancing Strategic Partnerships ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย พันธมิตรและเอกชนอย่างมุ่งเป้าเพื่อเสริมสร้างยุทธศาสตร์การเรียน การสอน การวิจัย

กลยุทธ์ที่ ๔ คือ High Impact Programs เพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยสร้างองค์ความรู้ ที่จะมี Impact สูง ตามแผนยุทธศาสตร์การวิจัย ๔ ด้านหลัก และที่ตอบโจทย์ประเทศ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๒๓ : ๒๔ มกราคม ๒๕๖๒) อนุมัติแผนงานและกรอบงบประมาณเพื่อให้การดำเนินการตามแผนงานนี้บรรลุผล คณะกรรมการกำกับนโยบายและทิศทางโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ จะทำหน้าที่กำกับดูแลแผนงานฯ สำหรับการดำเนินงานให้มีคณะทำงานขับเคลื่อนแผนงานฯ

เป็นหน่วยรองรับการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนแผนงานให้บรรลุ ๔ เป้าหมายที่วางไว้ ระดม  
สมองผู้ที่เกี่ยวข้องในการเสนอโครงการที่เป็นบูรณาการส่วนงานและศาสตร์ พิจารณา  
โครงการที่ส่วนงานเสนอมา และร่วมปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดและงบประมาณให้เหมาะสม  
ก่อนเสนอคณะกรรมการกำกับนโยบายและทิศทางฯ ประสานงาน ประเมินและติดตามผล  
การดำเนินงานของโครงการ โดยจัดให้มีการติดตามและประเมินภายในตามระบบประกัน  
คุณภาพ ซึ่งดำเนินการโดยการพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานตามโครงการ  
บูรณาการระหว่างตัวชี้วัดกลางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และตัวชี้วัดเฉพาะของแผนงาน  
ตลอดจนจัดทำระบบติดตามประเมินแผนงาน โดยการเข้าร่วมกิจกรรม สังเกตการณ์ ติดตามรายงาน  
เอกสารและข้อมูล ทำการสังเคราะห์และประมวลผลการติดตาม การตรวจเยี่ยมติดตามโครงการ  
ของหน่วยงานที่รับการสนับสนุน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมิน การจัดทำ  
ข้อเสนอและข้อสรุปจากการประเมินร่วมกับฝ่ายจัดทำแผนงานในทุกหกเดือน

## ๖. เรื่องการดำเนินงานศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย (CU Innovation Hub) โครงการเมืองนวัตกรรม แห่งสยาม และการจัดตั้ง CU Enterprise

สืบเนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ จากงบกลางของรัฐบาล ในรายการค่าใช้จ่ายส่งเสริมและสร้างความ  
เข้มแข็งเชิงเศรษฐกิจภายในประเทศ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน  
“โครงการเมืองนวัตกรรมแห่งสยาม (Siam Innovation District : SID)” ของจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๙ : ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๐) ได้เห็นชอบใน  
หลักการ การจัดตั้งศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU Innovation Hub)  
เป็นศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนการผลิตผลผลิตหลัก (ระดับ ๒) ภายใต้สำนักงาน  
มหาวิทยาลัย ภาระหน้าที่ของศูนย์ คือการให้บริการบ่มเพาะวิสาหกิจใหม่ ในด้านที่เกี่ยวข้อง  
กับนวัตกรรม การจัดการประกวด การประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การจัดกิจกรรม  
เพื่อสร้างเครือข่ายนวัตกรรม พี่เลี้ยงวิสาหกิจเกิดใหม่ แหล่งเงินทุน นักวิจัย และภาคอุตสาหกรรม  
เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงไปสู่ระบบนิเวศนวัตกรรมที่สมบูรณ์ สนับสนุนการนำผลงานทาง  
วิชาการไปใช้ประโยชน์เพื่อสังคมและเชิงพาณิชย์ เชื่อมโยงโจทย์วิจัยและความต้องการของ  
ตลาดจากภาคอุตสาหกรรมสู่นักวิจัย การจัดอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมโดยร่วมมือ  
กับศูนย์บริการวิชาการและหน่วยงานอื่น ๆ บริหารและดูแลสถานที่จัดแสดงพิพิธภัณฑ์อนาคต

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) เห็นชอบในหลักการ จัดตั้งบริษัทภายใต้ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในรูปแบบของบริษัท ร่วมลงทุน บริษัทโฮลดิ้ง และบริษัทจำกัด โดยอาศัยความในมาตรา ๑๓(๘) แห่งพระราชบัญญัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่กระทำการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยสามารถจัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นในการ จัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล ตลอดถึงการลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลใด เพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของมหาวิทยาลัย หรือนำผลการค้นคว้าวิจัย ไปเผยแพร่ หรือหาประโยชน์ เพื่อเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารของศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดให้ มีคณะกรรมการบริหารศูนย์ ประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งอธิการบดีแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกหรือผู้ปฏิบัติงาน ภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวนห้าถึงเจ็ดคนเป็นกรรมการ และมีกรรมการผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ ในการบริหารงานศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งโครงสร้างพันธกิจของงานออกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ (๑) University / Faculties Collaboration เป็นการบริหารงานโดยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับคณะต่าง ๆ ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ การริเริ่มพัฒนานวัตกรรมและสร้างภารกิจใหม่ มีเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ สามารถ สร้างนวัตกรรม จำนวน ๑๐๐ คนต่อปี มีการจัดการศึกษาและอบรม การเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินงานภารกิจใหม่ ๆ และ ส่วนที่ (๒) CU Enterprise มีพันธกิจในการพัฒนาผู้ประกอบการ การวิจัยเพื่อการพาณิชย์ และการ พัฒนาสังคม มีเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ มีค่าประเมินอยู่ที่ ๑๐,๐๐๐ ล้านบาท ภายใน ปี ๒๕๖๒ โดยการบ่มเพาะและเร่งรัดให้เกิดความรวดเร็วในการพัฒนาธุรกิจ ให้ผู้ประกอบการ ลงมือปฏิบัติจริงจากการศึกษาด้วยตนเอง และการพัฒนาให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรม โดยมี แนวคิดกลยุทธ์การลงทุน เพื่อสร้างรายได้รูปแบบใหม่ ศูนย์ฯทำหน้าที่เป็นผู้ลงทุนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพที่อยู่ในขั้นเริ่มต้น (Seed Stage) โดยถือหุ้นไม่เกิน ๒๐% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด และลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพที่เริ่มดำเนินงาน หรือระดับ Series A ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีโมเดลธุรกิจชัดเจนแล้ว โดยถือหุ้นไม่เกิน ๑๐% ของจำนวน หุ้นทั้งหมด ผลตอบแทนในการลงทุนที่ได้รับในช่วงต้น จะนำไปลงทุนในผลิตภัณฑ์/ธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป แนวคิดในการลงทุนเช่นนี้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและส่งเสริมให้นักลงทุนรายอื่น ๆ เข้าร่วมลงทุนในธุรกิจทำหน้าที่ทดแทนเงินทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย อีกทั้งเป็นการสร้างโอกาสและประสบการณ์จริงของการเป็นผู้ประกอบการให้กับอาจารย์ นักวิจัย นิสิต และบุคลากร

วิธีการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบริษัทที่ผ่านการบ่มเพาะตามเกณฑ์ที่กำหนด ลงทุนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจให้กับนักลงทุนรายอื่น ให้คำปรึกษาและดึงดูด นักลงทุนภายนอก ให้ลงทุน และขายหุ้นเมื่อบริษัทมีการเติบโตจนสามารถระดมทุนได้ในระดับ ที่สูงขึ้น เพื่อนำเงินกลับมาลงทุนในบริษัทอื่นที่ผ่านการบ่มเพาะตามเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป เช่นนี้มหาวิทยาลัยจะได้เงินรายได้จากการดำเนินการนี้มาหมุนเวียนในการพัฒนาคน พัฒนานวัตกรรม และส่งผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและประเทศชาติต่อไป

การจัดตั้งบริษัทภายใต้ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะพิจารณา ให้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลร่วมลงทุนโดยกำหนดเงื่อนไขไว้ว่า ๑) ทุนจดทะเบียน ไม่น้อยกว่า ๒๐๐ ล้านบาท โดยชำระค่าหุ้นครั้งแรกไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งและชำระให้ครบภายใน ๓ ปี ๒) ลงทุนจดทะเบียนได้เมื่อถือหุ้น ใน SME ไม่น้อยกว่า ๗ ปีติดต่อกัน ยกเว้น SME นั้น ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) หรือตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ให้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า ๕ ปีติดต่อกัน ๓) ต้องถือหุ้นใน SME ร้อยละ ๒๐,๔๐,๖๐ และ ๘๐ สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีปีที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔ เป็นต้นไป และ ๔) ต้องมีผู้จัดการเงินร่วมลงทุน โดยผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทการจัดการเงินร่วมลงทุนตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (บลท.)

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๘ : ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๑) ได้เห็นชอบในหลักการ จัดตั้งบริษัท ซียู เอ็นเทอร์ไพรส์ จำกัด (CU Enterprise Co., Ltd) เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย มหาวิทยาลัย ตามวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ และธุรกิจ โดยการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมให้มีความสมบูรณ์ ทำหน้าที่เชื่อมโยงอย่าง ใกล้ชิดกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถผลักดันนวัตกรรม นวัตกรรมที่มีศักยภาพให้เจริญเติบโต และยังมีประโยชน์ต่อสังคม โดยมีทุนจดทะเบียนเป็น หุ้นสามัญ จำนวน ๒,๑๐๐,๐๐๐ หุ้น มีมูลค่าหุ้น หุ้นละ ๑๐๐ บาท จำนวน ๒๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท และจากการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้เห็นชอบให้ออกข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดให้เพิ่มเติม “ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ศกจ.)” เป็น ศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนการผลิตผลผลิตหลัก (ระดับ ๒) ซึ่งเป็นหน่วยงาน ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๑ และข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๑

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑) ได้รับทราบผลการดำเนินงานโครงการศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งในช่วงปี ๒๕๖๑ มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน มีผลลัพธ์และความสำเร็จโดยมียุทธศาสตร์ต่างๆ เป็นตัวขับเคลื่อน และสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีแห่งชาติ ในการดำเนินการเรื่อง Thailand Entrepreneurial University Framework รวมถึงการขับเคลื่อนเรื่องการเป็นมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการในประเทศไทย โดยมีแรงขับเคลื่อนจากภาคส่วนต่างๆ มีการประชาสัมพันธ์ถึงบทบาทของมหาวิทยาลัย การปรับการเรียนการสอน การทำวิจัย การเข้าช่วยเหลือสังคม การเป็นนวัตกรรม การเป็นผู้เชื่อมโยงหรือตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อผนวกกับการเป็น Thailand ๔.๐ รวมถึงเรื่อง EEC ที่รัฐบาลสนับสนุนให้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการขับเคลื่อนให้เร็วและแรงขึ้น การดำเนินงานของ CU Innovation Hub ได้กำหนด ๓ พันธกิจหลัก คือ ๑) การพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการให้กับนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒) การนำงานวิจัยออกสู่สังคม และ ๓) การสร้างสังคมอุดมปัญญาและสังคมแห่งการเป็นผู้ประกอบการ ผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๑ ของ CU Innovation Hub ในภาพรวมของ Innovation Ecosystem การสร้างนวัตกรรมนั้นมีกระบวนการหลายขั้นตอน โดยปกติแล้วมหาวิทยาลัยมีการทำวิจัยในลักษณะที่เป็น Frontier Research ที่เป็นลักษณะงานวิจัยองค์ความรู้เชิงลึก แต่ส่วนที่ยังขาดไป คือ Ecosystem ซึ่งประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการสร้าง Product Prototyping และส่วนที่เป็นธุรกิจเพื่อให้คนรุ่นใหม่ได้รับโอกาสที่ดี

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๒ จึงได้กำหนดพันธกิจไว้ ๓ เรื่อง คือ

๑) Entrepreneurship Development เป็นการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบโดยกิจกรรมที่พัฒนาซึ่งมีทั้งศาสตร์พระราชากับศาสตร์และองค์ความรู้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่น Startup Clinic เพื่อการให้คำปรึกษาและแนะนำ Startup U – league การปั้นนักธุรกิจเศรษฐกิจใหม่ CU I Hub Demo day การนำเสนอบริษัท Start up เป็นต้น

๒) Research to Commercial เป็นการนำเสนองานวิจัยออกสู่สังคม โดยดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยในการบ่มเพาะ และช่วยอาจารย์ในการนำงานวิจัยออกมาสู่สังคม ในภาพรวมต้องการให้เป็น based on research กับ startup ที่เน้น digital text และ business model



๓) Community development การสร้างเสริมสังคมไทยด้วยธุรกิจนวัตกรรม เป็นกิจกรรมลงพื้นที่เพื่อการเรียนรู้ และนำแนวคิดด้านการสร้างสรรค์ และพัฒนา Startup การทำ Co - working space ใน ๔ มุมเมืองของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขยายผลไปสู่จังหวัดต่าง ๆ โดยร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สภาอุตสาหกรรม และองค์กรอื่น ๆ

สำหรับบริษัท CU Enterprise จำกัด จะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลตอบแทนกลับมาเพื่อเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน ซึ่งภายใต้ CU Enterprise ได้รับการสนับสนุนในลักษณะการร่วมลงทุน หรือลงทุนในธุรกิจ Startup ซึ่งในช่วงแรกนี้เป็นการบ่มเพาะแบ่งออกเป็น ๕ คลัสเตอร์ คือ ๑) Life Style ๒) Digital Economic & Robotic ๓) Sustainable Development ๔) Inclusive Community & Smart City และ ๕) Innovation Education ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ พร้อมให้ข้อสังเกตว่า ในการดำเนินการควรพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมและบูรณาการ ระหว่างคณะที่เป็นทางด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งอาจขาดบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการทำแผนธุรกิจหรือการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะทางด้านการตลาด ดังนั้น จึงควรมีการวางแผนด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การให้ความรู้ทางด้านวินัยทางการเงิน และโดยภาพรวมของการขับเคลื่อนควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันในวงกว้างมากยิ่งขึ้น



## ๗. การจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chulalongkorn School of Integrated Innovation) และการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (University Technology Center)

มหาวิทยาลัยวิจัยกำลังเผชิญกับโอกาสและความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ของโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังต้องรองรับกับการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยวิจัยซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมจึงควรจะเป็นศูนย์กลางที่ตอบสนองความต้องการภายในระบบนิเวศนวัตกรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การวิจัยแบบสหศาสตร์ (Interdisciplinary) มีความสำคัญมากขึ้นเพื่อรับมือกับผลกระทบต่อมนุษย์ที่เกิดจากนวัตกรรมเทคโนโลยี ความร่วมมือวิจัยแบบข้ามศาสตร์ (Cross-disciplinary) และสหศาสตร์ (Interdisciplinary) และความร่วมมือในระดับนานาชาติ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยได้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนผ่านมุมมองการวิเคราะห์ที่หลากหลายและการวิเคราะห์ข้ามวัฒนธรรม ความร่วมมือวิจัยแบบข้ามศาสตร์ และการขยายสู่ระดับนานาชาติที่กล่าวมานี้ จึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งช่วยจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ของโลกที่มีความซับซ้อนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด

ในประเทศไทยแนวคิดมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการได้รับการส่งเสริม เพื่อตอบสนองต่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ ๔ ยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐ ของรัฐบาลไทยและการจัดตั้งระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้รับบทบาทสำคัญใหม่ในการเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (creating innovators) ผู้เชื่อมโยงกับภาครัฐ เอกชน สังคม (connectors) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (agent of change) เพิ่มเติมจากบทบาทดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยในการเป็นผู้จัดการศึกษา (educator) ผู้สร้างองค์ความรู้ (knowledge creator) และผู้แก้ไขปัญหาสังคม (societal problem-solver) ประกอบกับวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลกที่สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์สร้างคน สร้างวิจัยและนวัตกรรม สร้างเสริมสังคมไทย และก้าวไกลในสังคมโลก



สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๗ : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาความจำเป็นในการจัดตั้งสถาบันการศึกษานานาชาติใหม่ (Global Academy of the future) เพื่อรองรับระบบการศึกษาและการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างผู้นำและบัณฑิตรองรับอนาคตให้ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมและสังคม มีความสามารถในการเผชิญกับความท้าทายในระดับโลกที่มีความซับซ้อนและสามารถพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และสร้างประโยชน์สุขได้อย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนใหม่ เน้นทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก ทักษะด้านดิจิทัลและผู้ประกอบการ ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต และทักษะการเรียนรู้ในทศวรรษที่ ๒๑ ได้แก่ ทักษะพื้นฐานหรือทักษะหลัก (Foundational literacies) สมรรถนะที่เข้าถึงความซับซ้อนที่ท้าทาย (Competencies) และคุณลักษณะการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Character qualities) คู่ขนานกับการสร้างศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (University Technology Center) เพื่อสร้างวิจัยเทคโนโลยีของประเทศไทย ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและอุตสาหกรรม พัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และสร้างสรรค์ธุรกิจนวัตกรรม อันนำไปสู่การก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นที่ประจักษ์ต่อทั้งสังคมไทยและสังคมโลก สถาบันการศึกษานานาชาติ เป็นภารกิจรูปแบบใหม่ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผลิตบัณฑิตที่เป็นต้นแบบในการปรับตัว รวบรวมความหลากหลายของสาขาวิชาที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงความรู้ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง โดยจะมีหลักสูตรการเรียนการสอน ๔ ปี ประกอบด้วย ๘ Module ดังนี้

- (๑) Module ๑: Foundation การศึกษาแบบพัฒนาสมองทั้งซีกซ้ายซีกขวา
- (๒) Module ๒: Business ความรู้ทางธุรกิจที่ทันสมัย สำหรับการเริ่มต้นธุรกิจและการลงทุนระดับสูง
- (๓) Module ๓: Core Tech & Art รวมความรู้ด้านเทคโนโลยีและศิลปะเพื่อยกระดับ AI ในอนาคต
- (๔) Module ๔: Specialization การข้ามศาสตร์ในอุตสาหกรรมและปัญหาทางสังคมที่สำคัญ
- (๕) Module ๕: Electives ความหลากหลายทางความรู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยที่เป็นพันธมิตร

(๖) Module ๖: Internship การเรียนรู้แบบบูรณาการ และการเรียนรู้โครงการผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศและการมีส่วนร่วมทางอุตสาหกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

(๗) Module ๗: Startup Project การเริ่มและการทำงานสำหรับโครงการนวัตกรรมส่วนบุคคล

(๘) Module ๘: Industrial and Social Engagement รวมความต้องการด้านวิทยาศาสตร์สังคมศาสตร์และการนำไปประยุกต์ใช้กับงาน

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๐ : ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑) ได้อนุมัติให้จัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chulalongkorn School of Integrated Innovation) เป็นส่วนงานระดับคณะ เพื่อรองรับระบบการศึกษาและการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างผู้นำและบัณฑิตรองรับอนาคต ให้ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมและสังคม มีความสามารถในการเผชิญกับความท้าทายในระดับโลกที่มีความซับซ้อน และสามารถพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และสร้างประโยชน์สุขได้อย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนใหม่ เน้นทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก ทักษะด้านดิจิทัล และผู้ประกอบการ ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต สร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ สร้างผลงานวิจัยตอบโจทย์ความต้องการของสังคมไทยและสังคมโลก เพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่และสร้างสรรค์นวัตกรรม อันนำไปสู่การก่อให้เกิดประโยชน์เป็นที่ประจักษ์ และเพื่อเป็นศูนย์รวมของการบริหารหลักสูตรนานาชาติใหม่ และระบบนิเวศนวัตกรรมให้มีกลยุทธ์และทิศทางที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแหล่งผลิตบัณฑิต ที่มีความรู้ในเชิงบูรณาการศาสตร์ ตลอดจนสร้างสรรค์งานวิจัย และนวัตกรรมโดยมีพันธกิจ เพื่อสร้างผู้นำและบัณฑิตรองรับอนาคตให้ตรงตามความต้องการของสังคมและอุตสาหกรรม

สถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดตั้งเป็นส่วนงานระดับคณะ มีผู้อำนวยการสถาบันทำหน้าที่บริหาร แบ่งโครงสร้างภายในเป็น

(๑) ฝ่ายหลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรปริญญาตรี และหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

(๒) ศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (UTC) แบ่งออกเป็น ๒ หน่วยงาน ได้แก่ ๑) สำนักงานบริหารศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม และ ๒) หน่วยวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม

(๓) ฝ่ายบริหารองค์กร แบ่งออกเป็น ๗ งาน ได้แก่ ๑) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒) งานการเงินและบัญชี ๓) งานพัสดุ ๔) งานบริการการศึกษา ๕) งานกิจการนิสิต ๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ๗) งานอาคารสถานที่

(๔) ฝ่ายพันธมิตรและภาคีความร่วมมือ แบ่งออกเป็น ๓ งาน ได้แก่ ๑) งานเครือข่ายและภาคีความร่วมมือองค์กรในประเทศ ๒) งานเครือข่ายและภาคีความร่วมมือองค์กรต่างประเทศ และ ๓) งานสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์

สถาบันจะเปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมบูรณาการ Bachelor of Science in Integrated Innovation Program (International Program) มีจำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตร ๑๒๖ หน่วยกิต ระยะเวลาการศึกษา ๔ ปี โดยมีโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

(๑) หมวดการศึกษาทั่วไป (General Education Courses) จำนวน ๓๐ หน่วยกิต

- Social จำนวน ๓ หน่วยกิต
- Humanity จำนวน ๓ หน่วยกิต
- Science and Mathematic จำนวน ๓ หน่วยกิต
- Language and Communication จำนวน ๑๒ หน่วยกิต
- Transdisciplinary จำนวน ๙ หน่วยกิต

(๒) หมวดวิชาแกน (Core Course) จำนวน ๓๖ หน่วยกิต

- Core Business Management จำนวน ๑๘ หน่วยกิต
- Core Technology จำนวน ๑๘ หน่วยกิต

(๓) หมวดวิชาเฉพาะ จำนวน ๕๔ หน่วยกิต เลือกเรียนจากรายวิชา ดังนี้

- Specialization (Projects) มีจำนวน ๘ รายวิชา ๓๐ หน่วยกิต
- Specialization (Special Courses) มี ๔ กลุ่ม
  - A) Health and Wellbeing มีจำนวน ๑๒ รายวิชา ๓๖ หน่วยกิต
  - B) Inclusive Community & Smart City มีจำนวน ๑๓ รายวิชา ๓๙ หน่วยกิต
  - C) Sustainable Development มีจำนวน ๑๖ รายวิชา ๔๘ หน่วยกิต
  - D) Digital Economy Robotics มีจำนวน ๑๔ รายวิชา ๔๒ หน่วยกิต
- Specialization (Practices) มีจำนวน ๖ รายวิชา ๑๕ หน่วยกิต

(๔) หมวดวิชาเลือกเสรี จำนวน ๖ หน่วยกิต

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๔ : ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒) ได้พิจารณาข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย โครงการจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย และระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย พนักงานของโครงการจัดตั้งสถาบัน นวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และรับทราบผลการดำเนินงานของสถาบัน นวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการดำเนินการแล้วในช่วงแรก สรุป ดังนี้

(๑) การจัดทำหลักสูตรศิลปศาสตรและวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรม บูรณาการ (หลักสูตรนานาชาติ) ส่งไปยังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

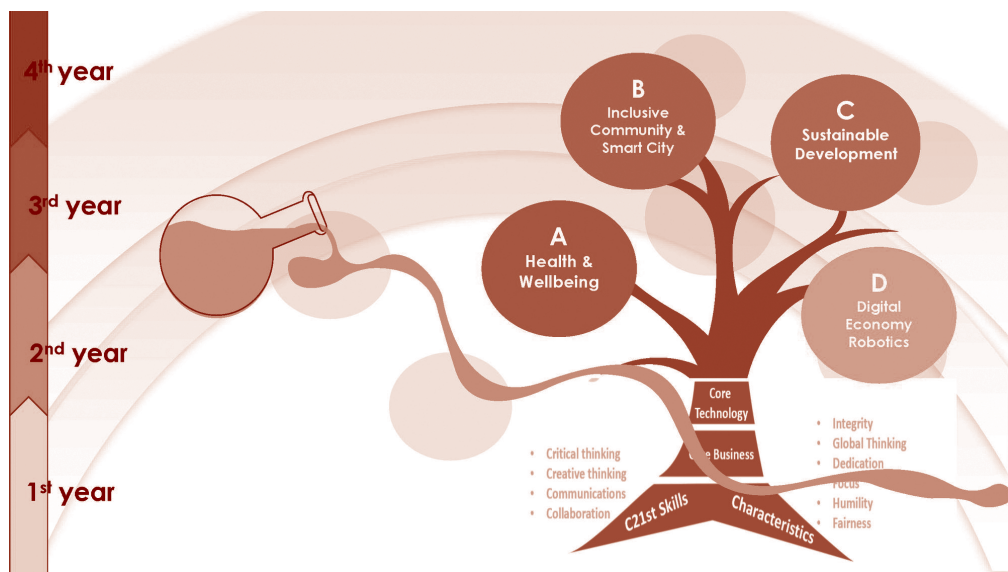
(๒) การรับสมัครนิสิตเข้าเรียน ผลการรับสมัครรอบที่ ๑ มีผู้สมัครจำนวน ๓๓๘ คน รับจริง ๘๐ คน คิดเป็นอัตราส่วน ๔.๕:๑ ซึ่งมีผู้ยืนยันสิทธิพร้อมชำระเงินจำนวน ๗๐ คน โดยเป็นนิสิตไทยทั้งสิ้น ๖๗ คน และนิสิตต่างชาติ ๓ คน (สัญชาติอังกฤษ มาเลเซีย และ ญี่ปุ่น) ส่วนการรับสมัครนิสิตต่างชาติผ่านสำนักบริหารวิรัชกิจและเครือข่ายนานาชาติ และ รับสมัครนิสิตไทยในรอบที่ ๒ ภายในเดือนมีนาคม ๒๕๖๒ เพื่อรับนิสิตให้ครบจำนวน ๘๐ คน

(๓) การประชาสัมพันธ์หลักสูตร ได้มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง มีผู้สนใจสมัคร เรียนของหลักสูตรเป็นจำนวนมาก ทำให้หลักสูตรเป็นที่รู้จักในมุมมองกว้างในโรงเรียน เช่น RIS, Mater Dei และ MUIDS สถานทูต ๑๕ แห่ง เช่น Denmark, China และ New Zealand เครือข่าย Start up เช่น YoStartups มหาวิทยาลัย เช่น SMU, Nagoya University, NUS และ Qyushu University องค์กร เช่น UNDP, AUN และ TIJ หน่วยงานราชการ เช่น DEPA และ สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หน่วยงานเอกชน เช่น Central, Betagro และ Huawei

(๔) การจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม (UTC) ได้ดำเนินการทำ หนังสือเสนอโครงการขอทุนไปยัง สกอ. ร่างแผนการเงินและงบประมาณสำหรับ UTC เตรียม เอกสารขอความร่วมมือ (MOU) ไปยัง Berkeley University ติดต่อสัมภาษณ์นิสิตและอาจารย์ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น Berkeley's, Data X-Lab, MIT และ CSAIL เครือข่ายความร่วมมือด้าน ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์แห่งประเทศไทย (Medical Products Consortium of Thailand) ระหว่าง ๒๗ สถาบัน ซึ่งจะช่วยสร้างระบบพิจารณาก่อนการยื่นคำขออนุมัติเครื่องมือการแพทย์ อย. ให้ได้มาตรฐานระดับโลก เพื่อให้เครื่องมือแพทย์สามารถเข้าสู่ระบบเชิงพาณิชย์ได้ รวมถึง การสร้างเว็บไซต์สำหรับ UTC

สภามหาวิทยาลัย ให้ความเห็นชอบเพิ่มเติมในเรื่องนี้ว่า เนื่องจากโครงการนี้จัดตั้งขึ้นในลักษณะ Sand Box การดำเนินงานและการกำหนดในข้อบังคับและระเบียบบางประการอาจมีลักษณะเพื่อให้เกิดความคล่องตัวของโครงการจัดตั้งสถาบันฯ นี้ และหากสามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้เป็นอย่างดี ในอนาคตก็ควรจะนำมาพัฒนาเป็นต้นแบบที่ดีให้กับหลักสูตรปกติ เพื่อจะจะสามารถผ่อนคลายภาระต่าง ๆ ที่ยังไม่คล่องตัวของหลักสูตรปกติได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการติดตามกระบวนการและรวบรวมปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างและหาข้อสรุปในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสม และนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการและการบริหารบุคคลโดยปกติของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย โครงการจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๒



## ๘. การดำเนินงานด้าน Lifelong Education

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๖ : ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๑) พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ และตอบโจทย์พลวัตการศึกษาโลก (CU – Curriculum & Instruction : Transformation) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถตอบโจทย์กับทุกคน ทุกที่ และให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning (LLL) มีการพัฒนาหลักสูตรข้ามศาสตร์และบูรณาการศาสตร์ที่ตรงกับความต้องการของประเทศและบริบทโลก การสร้างสมรรถนะและทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับผู้เรียนในโลกยุคใหม่ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย รวมถึงการร่วมผลิตและสร้างหลักสูตรแบบ Partnership (Joint Degree/Double Degree, Degree/Non-Degree) โดยมุ่งเป้าหมายระยะแรกภายในปีการศึกษา ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ มีหลักการสำคัญเชิงนโยบาย ประกอบด้วย (๑) พัฒนาหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแบบบูรณาการศาสตร์ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและวิชาชีพเพื่อตอบโจทย์พลวัตการศึกษาโลก (๒) มุ่งเป้าหมายการพัฒนา “หลักสูตรร่วมผลิต” แบบบูรณาการความร่วมมือระหว่างส่วนงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับสถาบันวิชาการองค์กรวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศ และระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และภาคประชาสังคม และ (๓) พัฒนาหลักสูตรตอบสนองความต้องการของนโยบายภาครัฐและความต้องการของประชาสังคมไทยและนานาชาติ (ทั้งแบบ Degree และ Non-Degree)

นโยบายดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การเข้าถึงหลักสูตรแบบบูรณาการศาสตร์ (Multi-Disciplinary) ในทุกระดับการศึกษา และเกิดบัณฑิตพันธุ์ใหม่ (Competency-Based): OBE (Outcome – based education) /Flexible Curriculum เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านทาง Online/Massive Open Online Courseware /Non-Degree ซึ่งจะมีใบประกาศรับรอง รวมถึงมีความเป็นนานาชาติด้วย โดยมุ่งเป้าไปยังผู้เรียนทุกช่วงวัยทั้งระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา และผู้เรียนทั้งภายในประเทศไทยและต่างชาติ อาเซียน สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยความต้องการพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่ EEC/S-Curve industries ในการดำเนินการจะมีผู้รับผิดชอบ บทบาทและหน่วยงานรองรับการขับเคลื่อนนโยบาย ๒ ส่วน คือ ๑) การบริหารวิชาการ ในระดับคณะและส่วนงาน ซึ่งจะมีการพัฒนาระบบกลไก ในการสนับสนุนส่งเสริมกระตุ้น ผลักดัน ให้เกิดการพัฒนาศาสตร์แบบต่าง ๆ และ ๒) ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนาระบบกลไกในการบริหารจัดการ กำกับดูแล ควบคุมมาตรฐานและคุณภาพให้เป็นไปตามแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย ตลอดจนตอบสนองตามมาตรา ๔๔ แห่ง

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ รวมถึงมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความต้องการของตลาดเพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาและบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยมี CU Transformation ดำเนินการระดมทรัพยากร วางแผนนโยบาย โครงสร้างการบริหารงาน และจัดตั้งหน่วยงานที่จะรองรับการขับเคลื่อนนโยบาย CU-C&I Transformation อย่างเป็นทางการ และเป็นรูปธรรมแบบเมืองมหาวิทยาลัย ๒๔ ชั่วโมง ในรูปแบบของ “วิทยาลัยการศึกษานวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Educational College of Innovation and Lifelong Learning) มีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่น สำนักงานการทะเบียน ศูนย์การศึกษาทั่วไป ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริหารระบบกายภาพ ฯลฯ เพื่อพัฒนาระบบกลไกในการบริหารจัดการ และสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในรูปแบบของ Digital Platform

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๘ : ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๑) ได้พิจารณาเห็นชอบให้ดำเนินงานด้าน Lifelong Education ซึ่งเป็นการศึกษาที่จัดให้กับประชาชน ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย หรือการศึกษาที่ผสมผสานการศึกษาทั้งสามรูปแบบที่เหมาะสมกับบุคคล อายุ พื้นฐานการศึกษา อาชีพ ความสนใจ และสภาพแวดล้อมของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยใช้ Online Courses เป็นสื่อการสอนที่ผู้เรียนเข้าถึงบทเรียนได้ผ่านอินเทอร์เน็ต พร้อมระบบการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ซึ่งอาจจัดทำเนื้อหาทั้งรายวิชา หรือแบ่งตามหัวข้อหลัก ใช้สำหรับบททวนบทเรียน ใช้ประกอบการเรียนการสอนแบบ Flipped Learning หรือใช้สำหรับการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ทุกที่ ทุกเวลา และ MOOC : Massive Open Online Courses หมายถึง Online Courses ที่นำมาจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนจำนวนมาก บนระบบการจัดการเรียนรู้แบบเปิดให้เข้าถึงได้ในวงกว้าง ปัจจุบันที่เป็นที่นิยม เช่น EdX, Coursera, Udemy, Thai MOOC, CHULA MOOC

แผนการดำเนินการต่อจากการเรียนรูปแบบ CHULA MOOC จะเป็นการดำเนินการเพื่อตอบโจทย์ Thailand ๔.๐ และสร้างความร่วมมือกับบริษัทเอกชนในธุรกิจแนวใหม่ โดยนำร่องใน ๒ เรื่อง คือ ๑) Data Science และ ๒) Presentation and Negotiation และ CHULA MOOC For Credit bank มีการประยุกต์ใช้งานในอนาคตผ่าน Application ๔ เรื่อง คือ ๑) Multi-disciplinary การเรียนแบบสหศาสตร์ ๒) Blended Learning การเรียนรู้แบบผสมผสาน ๓) Professional Training การฝึกอบรมวิชาชีพ และ ๔) Module Customization ตามความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์ คือ มี “๑๐๐ วิชา ๑ ล้านผู้เรียน”



เปิดโอกาสทางการศึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมสังคมการเรียนรู้ ออกแบบหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่น่าสนใจยิ่งขึ้น สำหรับกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย เช่น mini, micro-program, non-degree personalized program ฯลฯ มีใบประกาศนียบัตรรับรองสำหรับผู้เรียนผ่าน CHULA MOOC และการปรับเปลี่ยนองค์กร จากศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ (LIC) ไปเป็นองค์กรนวัตกรรมการเรียนรู้ (LLL Academy)

อย่างไรก็ตาม สภามหาวิทยาลัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการพัฒนาการศึกษาด้าน Lifelong Education ยังคงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนา กล่าวคือ

๑) วิชาบน CHULA MOOC ที่มีการออกแบบปริมาณเนื้อหาและชั่วโมงการเรียนรู้ ต่างจากวิชาในหลักสูตรปกติ ในอนาคต อาจจะนำมาคิดเทียบเป็นหน่วยกิตได้อย่างไรหรือไม่

๒) การใช้การเรียน Online เป็น channel of delivery โดยมีแนวคิดให้สะสมวิชา ที่เรียนเพื่อนำมานับเป็นหน่วยกิต หากผู้เรียนต้องการศึกษาต่อได้ด้วยนั้น ต้องระมัดระวัง รูปแบบการดำเนินการไม่ให้เป็นการเรียน Online เพื่อให้ได้ปริญญาแบบเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีการดำเนินงานอยู่แล้ว

๓) การให้ประกาศนียบัตรรับรอง สำหรับผู้ที่ผ่านการเรียนวิชาบน CHULA MOOC เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดี แต่การให้ประกาศรับรองต้องรับรองในเชิงคุณภาพได้ ทั้งในด้าน เนื้อหาความรู้ และระบบการประเมินผล

## ๙. การดำเนินงานด้าน Active Learning

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อผลิตบัณฑิตที่พร้อมด้วยความรู้ ทักษะ มีขีดความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันจำเป็นสำหรับการใช้ชีวิตและการประกอบอาชีพในโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนและต่อเนื่องตลอดเวลา กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบนี้ผู้เรียนได้ลงมือกระทำจริง มีกระบวนการคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลเกี่ยวกับสิ่งที่ได้กระทำ ผู้เรียนจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้ไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การดำเนินงานด้าน Active Learning เป็นการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยปรับกลยุทธ์การสื่อสาร และการปรับบรรยากาศของห้องเรียนให้เป็น Smart Classroom ที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เป็นการทำงานควบคู่ไปกับ Lifelong Education

โดยมีแนวทางการดำเนินการ ๖ เรื่อง คือ ๑) LiLLE (Learning Innovation for Lifelong Education) Community การสื่อสาร ๒) Learning Space เพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ ๓) Active Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ๔) Online lectures โดยการนำบทเรียนที่เป็น Passive Learning มาปรับเปลี่ยนเป็น Active Learning ๕) Online Library การนำความรู้จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่สังคมได้กว้างไกล และ ๖) Online Courses มีหลักสูตรการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ นโยบายในการดำเนินการเช่นนี้จะทำให้เกิดเครือข่ายของครูและ ผู้เรียน มีการเรียนรู้ใหม่ที่กว้างขวาง ซึ่งในการดำเนินการนั้นมหาวิทยาลัยได้สนับสนุนทุน Active Learning ให้กับส่วนงานต่าง ๆ โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังให้นิสิตเป็นผู้คิดเป็น ทำเป็น ใฝ่รู้ และรู้จักการเรียนรู้ มีการให้ทุนวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และทุนวิจัยเพื่อพัฒนา นวัตกรรมการศึกษา การปรับห้องเรียนให้เป็นห้อง Interactive Room ที่มีชุดอุปกรณ์พร้อม สำหรับการเรียนการสอน มีการจัดห้องเรียนในขนาดที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียน เช่น ห้องเรียน ที่มีขนาดเหมาะสมกับการ discussion ห้องเรียนที่มีขนาดเหมาะสมกับการเรียนการสอน ในลักษณะกลุ่มเล็ก และห้องเรียนขนาดใหญ่สำหรับการบรรยายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มีการให้บริการ “Active Learning Clinic” เพิ่มมากขึ้น การให้ทุนเพื่อเป็นการสร้าง แรงจูงใจให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในปรับเปลี่ยนวิธีจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ นิสิตเรียนรู้ ได้กว้างขึ้นและรู้จักคิด วิเคราะห์

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๘ : ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๑) รับทราบและเห็นชอบให้ ฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย คือ การเกิดเครือข่ายของครูและ ผู้เรียน การใช้พื้นที่การเรียนรู้ ใหม่ที่กว้างขวาง และการให้ทุนสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิตในหลักสูตรการเรียนรู้ ที่ไม่ใช่แบบดั้งเดิม กล่าวคือ

(๑) การสนับสนุนทุน Active Learning และทุนวิจัยในชั้นเรียน Class Action Research ให้กับส่วนงานต่าง ๆ โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังคือให้นิสิตเป็นผู้ที่คิดเป็น ทำเป็น ใฝ่รู้และรู้จักเรียนรู้ ซึ่งนโยบายการให้ทุน ปี ๒๕๕๙-๒๕๖๐ มีจำนวนผู้ได้รับทุน Active Learning จำนวน ๒๒ ทุน และผู้ได้รับทุนวิจัยในชั้นเรียนจำนวน ๒๙ ทุน

(๒) ทุนวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน Learning Development ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ มีจำนวนโครงการของส่วนงานได้รับทุน จำนวน ๗ โครงการ เพื่อพัฒนาให้เกิดแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบข้ามชาติ การพัฒนาคอร์สวิสิลส์เพื่อเป็นแพลตฟอร์มสำหรับการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์แก่นิสิตและบุคคลภายนอก การติดตามกระบวนการเรียนรู้

ในพื้นที่ iDesignWorkspace เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาชุดอักษรโรมันเพื่อเสริมทักษะการอ่านออกเสียงภาษาอาหรับของผู้เรียนชาวไทย ผลของการเพิ่มวิชาเลือกชั้นปีที่ ๖ เป็น ๑๒ หน่วยกิต ในหลักสูตรแพทยศาสตรศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การเทียบคะแนนข้อสอบ CU-TEP กับกรอบมาตรฐานอ้างอิงสากลของยุโรป (CEFR) การวิเคราะห์ระดับสมรรถภาพด้านภาษาอังกฤษ และผลของทักษะภาษาอังกฤษอื่น ๆ ที่มีต่อความสามารถในการเขียนของนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(๓) ทนวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการศึกษา Learning Innovation ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ มีจำนวนโครงการของส่วนงานได้รับทุน จำนวน ๕ โครงการ และในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ จำนวน ๒ โครงการ เพื่อพัฒนาให้เกิดการวิจัยและพัฒนาการฝึกทักษะการผ่าตัดต่อกระจุกโดยใช้หลักการฝึกหัดอย่างตั้งใจ การวิจัยและพัฒนาการสอนทักษะการใช้เหตุผลทางคลินิกในภาวะวิกฤติ การวิจัยและพัฒนาแฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะทางคลินิก การพัฒนา Mobile software application เพื่อส่งเสริมทักษะการวินิจฉัยแยกโรคในสัตว์เลี้ยงโดยใช้อาการเป็นหลัก และการพัฒนาโปรแกรมตรวจความผิดปกติของเม็ดเลือดแดงจากภาพถ่ายด้วยมือถือเพื่อการเรียนรายวิชาโลหิตวิทยา เป็นต้น

นอกจากนี้ มีการสร้างพื้นที่ Learning Space ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีห้อง Interactive Room มีชุดอุปกรณ์ Interactive Whiteboard สำหรับใช้ในห้องเรียนที่มีขนาดเล็ก ซึ่งเหมาะสำหรับจำนวนนิสิต ๑๕-๒๐ คน เพื่อใช้ในการ discussion ในห้องเรียน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ห้อง Smart Classroom เป็นห้องเรียนขนาดใหญ่ เหมาะสำหรับจำนวนนิสิต ๓๐-๗๐ คน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนในลักษณะกลุ่ม กลุ่มละ ๗-๘ คน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างนิสิตกับนิสิต และนิสิตกับอาจารย์ได้มากยิ่งขึ้น และห้อง Multi - Monitor Room เป็นห้องเรียน Lecture ขนาดใหญ่ สำหรับนิสิตจำนวน ๑๐๐-๒๐๐ คน ซึ่งแต่ละห้องจะมีการเพิ่มจอรับภาพและเครื่อง LCD เพิ่มเติม ๒-๓ จอ และอุปกรณ์ควบคุมสัญญาณภาพแต่ละจอได้อย่างเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนแบบบรรยายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีแผนใช้งาน Learning Space ใน ๔ ปี คือ ๑) ปี ๒๕๕๙ มีห้อง Smart ใช้สอนแล้วจำนวน ๖ ห้อง ๒) ปี ๒๕๖๐ มีห้องพร้อมใช้งาน จำนวน ๑๑ ห้อง ๓) ปี ๒๕๖๑ มีห้องที่จะพร้อมใช้งาน จำนวน ๑๖ ห้อง และ ๔) ปี ๒๕๖๒ มีห้องที่จะพร้อมใช้งาน จำนวน ๒๖ ห้อง

การดำเนินการต่อไปจะมีการเชิญชวนให้ใช้บริการ “Active Learning Clinic” มากขึ้น มีการให้ทุนการศึกษาพัฒนาต่อ การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และเสริมสร้างในการปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่ใช้งานได้ดี ในศตวรรษที่ ๒๑ จัดประชุมนานาชาติเรื่อง Education & LI เช่น ในปี ๒๕๖๒ e-Learning Forum Asia (eLFA ๒๐๑๙) และ ปี ๒๕๖๓ การประชุมนานาชาติ CDIO ร่วมกับ RMUTT โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์ คือ เพิ่มการมีส่วนร่วมของ อาจารย์ในการเรียนรู้ที่ใช้งานอยู่ สนับสนุน Active Learning ในระดับหลักสูตร ติดตามความคิดเห็นและการตอบรับที่ดีขึ้นจากนิสิต ผ่านระบบ CUCAS, CUDSON

สภามหาวิทยาลัย ให้ความเห็นเพิ่มเติมสำหรับฝ่ายบริหารเพื่อนำไปพิจารณา ในประเด็นต่าง ๆ กล่าวคือ ในการดำเนินงานด้านหลักสูตร หลักสูตรที่จะปรับให้เป็นแบบ Active Learning ควรเลือกเพียงจำนวนหนึ่งก่อน และดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจกำหนดว่าหากหลักสูตรใดมีรายวิชา Active Learning เกินจำนวนที่กำหนดไว้แล้ว อาจสามารถถือเป็น Active Learning Curriculum ได้ ในด้านบุคลากร การพัฒนาและการยอมรับของอาจารย์ผู้สอนเป็นเรื่องสำคัญแห่งความสำเร็จในการเรียนการสอนแบบนี้ เพราะอาจารย์ต้องปรับวิธีการเรียนการสอน เพื่อให้บัณฑิตเรียนรู้ได้กว้างขึ้นและรู้จักคิดวิเคราะห์ และควรนำวิธีการเรียนการสอนที่ได้พัฒนานี้เผยแพร่ในกลุ่มอาจารย์ผู้สอน อาจมีการให้ทุน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และการผสมผสานระหว่างการให้ incentive ร่วมกับการกำหนด minimum requirement รวมถึงในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการควรพิจารณางานในมิติอื่น ๆ ให้รวมถึงการด้านพัฒนาการเรียนการสอนด้วย เพื่อจะสร้างความกระตือรือร้นให้อาจารย์สนใจ ที่จะพัฒนาการเรียนการสอน

## ๑๐. นโยบายการปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย (HR Transformation)

การจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลกนั้น เรื่องสำคัญที่ควรตระหนักคือเรื่อง บุคลากร การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานเป็นเวลานานครบรอบ ๑๐๐ ปี แห่ง การประดิษฐานแล้วนั้น ระบบกลไกด้านบุคลากรที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแบบเดิมจน เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบไทย ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ผู้เกี่ยวข้องและ บุคลากรจะทราบว่าการจ้างงานนั้นไม่ใช่การจ้างตลอดชีวิต ทุกอย่างจะอยู่บนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน และจะมีการประเมินผลงานเป็นระยะ ถ้าไม่ผ่านตามตัวชี้วัด ก็มีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง แต่ระบบเช่นนี้มักมีการจ่ายผลตอบแทนสูง ซึ่งระบบของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่เป็นในลักษณะแบบนี้ ดังนั้นเมื่อมีความต้องการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำก็ต้องมีการปรับปรุงเพื่อไปสู่จุดที่เหมาะสมต่อไป ประกอบกับในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามา มีบทบาทมากขึ้นจึงควรทำงานในลักษณะการใช้บริการร่วมกัน (Share service) รวมถึงหาวิธีการปรับเปลี่ยนระบบการคิดของคนให้มีทิศทางที่เปลี่ยนไปจากความคิดเดิมไปสู่แนวคิดและแนวปฏิบัติที่พร้อมจะพัฒนาตนเองและยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงควรสร้างให้เกิดระบบการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล วัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการยอมรับ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเกิดการสนับสนุนเสียงส่วนใหญ่ที่นำไปสู่สิ่งที่ถูกต้อง เพื่อไปเสริมในเรื่องการมีส่วนร่วมและสนับสนุนภารกิจให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์เดียวกัน และยังนำไปสู่การรวมกำลังคนในระดับอาจารย์ บุคลากร นิสิต ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถก้าวต่อไปข้างหน้าได้

ด้วยยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) ประกอบกับประเด็นท้าทายการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต และจากวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยกับ HR Transformation องค์กรที่ขับเคลื่อนโดยบุคคลเพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาคนให้สามารถร่วมนำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ฝ่ายบริหารได้นำเสนอนโยบายการปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการบริหารจัดการ และการเพิ่มศักยภาพคนเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนี้

#### (๑) การบริหารจัดการด้านบุคลากร

ในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีบุคลากรจำนวนมากกว่า ๗,๐๐๐ คน จากการศึกษาวิเคราะห์แล้วพบว่าอัตราส่วนระหว่างบุคลากรสายปฏิบัติการต่อสายวิชาการมีอัตราที่สูงเกินไป จึงจำเป็นต้องมีการลดจำนวนลงให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม แนวทางการลดอัตราพนักงานสายปฏิบัติการมีหลายมาตรการ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาและเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม เป็นต้นว่า การลดจำนวนเงินงบประมาณการจ้างงานและลดกรอบอัตรากำลังลง วิธีนี้สามารถทำได้ในลักษณะงานที่มีการใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงาน เช่น งานสารบรรณ งานรับส่งเอกสาร ฯลฯ การคงจำนวนเงินงบประมาณแต่ลดอัตรากำลังลง อาจเหมาะสมกับการจ้างผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการทำงานระดับสูง

ด้วยอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น การลดจำนวนเงินงบประมาณการจ้างงานที่เกิดจากอัตราที่เกษียณอายุของพนักงาน ซึ่งวิธีนี้เป็นการลดบุคลากรไปตามธรรมชาติของการจ้างงานอยู่แล้ว ดังนั้น การบริหารจัดการด้านบุคคล จึงต้องมีการวางแผนกระบวนการในการบริหารอย่างมีระบบ เพราะต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และต้องพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบถึงความจำเป็นของการจ้างงานและภาระงานของแต่ละหน่วยงานที่มีความจำเป็นแตกต่างกันออกไป นอกจากนั้นแล้ว การเตรียมบุคลากรสายปฏิบัติการเพื่อการเติบโตในสายบริหารก็เป็นความจำเป็นเช่นกัน ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้เริ่มโครงการ Talent Development และการจัดทำ Fast Track Program เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้เติบโตเร็วขึ้นตามความสามารถ สำหรับบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยได้พิจารณาว่า ภายใต้อัตราเงินเดือนที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจไม่สามารถจูงใจคนดีและเก่ง ระดับปริญญาเอกโดยเฉพาะจากต่างประเทศ หรือบุคลากรบางสายอาชีพที่เป็นที่ต้องการของตลาดได้ เพราะมีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูงมาก ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาอัตรารายเงินเดือน ควบคู่ไปกับการจัดให้มีการประเมินอย่างเป็นระบบ โดยที่เน้นการวัดคุณภาพผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ และการประเมินสามารถทำให้เกิดคุณกับผู้ที่มิผลงาน และเกิดโทษกับผู้ที่ไม่มิผลงานได้ด้วย

## (๒) การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

(๒.๑) การจัดการเพื่อแก้ปัญหาระยะสั้น ได้ดำเนินการ ๑) การจ้างบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถที่จะสร้างผลผลิตเพื่อเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยตามกรอบเวลา (Competitive track) โดยมุ่งเน้นการรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง เน้นการเข้ามาสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งอาจจ้างตามลักษณะของโครงการหรือการจ้างตัวบุคคล มีกระบวนการที่คล่องตัวและมีความยืดหยุ่น มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นการจ้างระยะสั้น ค่าตอบแทนสูง และ ๒) รักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้มีโอกาสเติบโตเป็นระดับเชี่ยวชาญระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

(๒.๒) การจัดการเพื่อแก้ปัญหาระยะยาว โดยดำเนินการ ๑) การวางระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒) การปรับระบบเงินเดือนและการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ รักษาคนที่มีความสามารถ ๓) การจัดทำนโยบาย Early retirement ก่อนครบ ๖๐ ปี เพื่อนำอัตราบรรจู้จ้างคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ และ ๔) การปรับวงเงินแทนกรอบตำแหน่ง

(๓) การสร้างระบบบริหารบุคคลที่ยืดหยุ่นคล่องตัวและเป็นธรรม

ในระบบบริหารผลงานภาระงานและการประเมินผลงานได้พบว่า ภาระงาน one size fits all จะขาดความคล่องตัวในการจัดการโดยเฉพาะในบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้น จึงเห็นควรปรับระบบบริหารผลงานผ่านการปรับภาระงานและการประเมินผลงาน โดยมุ่งเน้นการให้พนักงานได้ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นในแต่ละช่วงเวลา เน้นการเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับคณาจารย์ในการเลือกทำสิ่งที่ถนัด นำระบบการประเมินผลที่เน้นการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic management purpose) โดยเปลี่ยนจาก Task-based (ภาระงาน) เป็น Performance-based (ผลผลิต) เน้นการบริหารผลผลิตเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับปริมาณ เพิ่มความยืดหยุ่นให้หน่วยงานมีอิสระในการบริหารจัดการผลผลิตให้ได้มากยิ่งขึ้น และมีการจัดระบบค่าตอบแทนที่สะท้อนตามผลงาน

การดำเนินการในเรื่องนี้ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จึงได้กำหนดโครงการยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ยืดหยุ่นคล่องตัว เป็นธรรมและเป็นมิตรกับทุกฝ่าย มีบุคลากรที่มีคุณภาพและทัศนคติที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนงานมหาวิทยาลัย และบุคลากรมีสุขภาวะที่ดีและมีจำนวนที่เหมาะสมและเกิดผลผลิต ดังนี้

(๑) มีบุคลากรที่มีความรู้ในจำนวนที่เหมาะสมและทันเวลา การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาเชิงรุก ยืดหยุ่น การจัดโครงสร้างองค์กรและกำลังคน มีสัดส่วนอัตรากำลังสายวิชาการต่อสายสนับสนุนที่เหมาะสม การปรับปรุงระบบการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร

(๒) ลดอัตราการลาออกของพนักงาน มีระบบค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การปรับปรุงระบบสวัสดิการ การปรับโครงสร้างเงินเดือนเพื่อจูงใจคนเก่งเข้าสมัครทำงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และรักษาบุคลากรด้วยการลดช่วง Pay Overlap ระหว่างระดับ P การจัดทำ Career Path ตำแหน่งเชี่ยวชาญ และตำแหน่งบริหารในสายปฏิบัติการ และจัดระบบการเติบโตตามสมรรถนะ

(๓) มีระบบการให้รางวัลตามผลงานและระบบจูงใจ ระบบประเมินที่สะท้อนผลงานองค์กร และมีการประเมินภาระงานและผลผลิตขั้นต่ำ

(๔) สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมในการทำงาน และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งสายปฏิบัติการและสายวิชาการ



(๕) ควรมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล จากมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ประสบผลสำเร็จ แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ในการสรรหาและคัดเลือกคน ควรใช้ภาระงานเป็นตัวตั้ง แล้วไปกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ได้เห็นชอบนโยบายการปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย (HR Transformation) และให้ฝ่ายบริหารพิจารณานำเสนอในแต่ละเรื่องในรายละเอียดต่อไป การปรับระบบการบริหารบุคคลประกอบด้วย ๑) ปรับระบบเงินเดือนและการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ/รักษาคนที่มีความสามารถ ๒) จัดทำนโยบาย early retirement ก่อนครบ ๖๐ ปี เพื่อนำอัตราบรรจู้้างคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ และ ๓) การบริหารวงเงินแทนการบริหารกรอบอัตรา

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้อนุมัติให้มหาวิทยาลัยปรับโครงสร้างเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้มีผลย้อนหลังตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ (รายละเอียด เรื่อง การปรับโครงสร้างเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย รายงานไว้ในเรื่องที่ ๒๒ หน้า ๗๒ ของรายงานฉบับนี้) และมหาวิทยาลัยได้ออกประกาศโครงการ “สุขใจก่อนเกษียณอายุ” สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๒ ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

## ๑๑. การศึกษาและทบทวนแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่เขตพาณิชย์ของมหาวิทยาลัย บริเวณสวนหลวง – สามย่าน (Master plan)

การพัฒนาพื้นที่ในเขตการจัดการทรัพย์สินนั้นเป็นเรื่องสำคัญต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมบริเวณโดยรอบที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของนิสิตและบุคลากรในมหาวิทยาลัยและสังคมโดยรวม ตลอดจนการจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย สำนักงานจัดการทรัพย์สิน ได้เสนอแผนพัฒนาพื้นที่ในเขตการจัดการทรัพย์สิน และดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ ตามที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติมาอย่างต่อเนื่อง

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาเห็นชอบผลการศึกษาและทบทวนแผนแม่บท (Master plan) การพัฒนาพื้นที่เขตพาณิชย์ของมหาวิทยาลัยบริเวณสวนหลวง – สามย่าน เพื่อให้มีการพัฒนาพื้นที่เป็นย่านและชุมชนเมือง ส่งเสริมธุรกิจ สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม รวมถึงการเป็น Smart city

ยุทธศาสตร์โครงการเพื่อการดำเนินการให้แผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่พาณิชย์ สวนหลวง – สามย่าน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนาองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่สามารถนำยุทธศาสตร์การบริหารของมหาวิทยาลัย ๔ ด้านมาสู่การ ปฏิบัติได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายในทุกภาคส่วน การศึกษา และทบทวนแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่พาณิชย์ของมหาวิทยาลัยบริเวณสวนหลวง - สามย่าน สรุปลได้ ดังนี้

(๑) เป้าหมายการพัฒนา เพื่อการสร้างพื้นที่ที่สามารถทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างทรัพย์สินทางกายภาพและทางปัญญา การสร้างรายได้ที่มีเสถียรภาพ เพื่อเกื้อหนุน การบริหารการศึกษาและวิจัย ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเมือง การสร้างพื้นที่ต้นแบบ ของวิถีชีวิตเมือง สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการอัจฉริยะ

(๒) วิสัยทัศน์ในการพัฒนาเป็นพื้นที่ต้นแบบ คือ ต้องการสร้างความสมดุลระหว่าง ศักยภาพทางด้าน ผังเมืองและศักยภาพด้านการเป็นต้นแบบทางความรู้ระดับประเทศ เพื่อที่ จะทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ที่ดินสูงสุดในด้านการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และการเป็นพื้นที่นวัตกรรมบนพื้นฐานของเศรษฐกิจและความรู้ การเปลี่ยนแนวคิดจากการ พัฒนาแต่ละพื้นที่ ดังที่ผ่านมา สู่แนวคิด “Smart Cluster Zones” ที่มองศักยภาพของพื้นที่ โดยศึกษาเป็นกลุ่มพื้นที่ ที่มีความพร้อมในการพัฒนา และใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อให้ เข้าใกล้การเป็น Zero Emission Zone ซึ่งในอนาคตจะเป็นพื้นที่ต้นแบบ ดังนี้

๑) เมืองสุขภาวะ มีสถาปัตยกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศการ อยู่อาศัย และการใช้ชีวิตภายในพื้นที่โครงการ ด้วยการสร้างพื้นที่สาธารณะ และการออกแบบ สถาปัตยกรรมร่วมสมัย

๒) แหล่งธุรกิจสร้างสรรค์ เสริมสร้างทุนทางความรู้ในระยะยาว ที่เกิดจากการ ร่วมทุนระหว่างกลุ่มธุรกิจและเครือข่ายวิจัยของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและระดับ นานาชาติ ซึ่งเป็นแหล่งธุรกิจสร้างสรรค์กลางเมืองที่ช่วยตอบสนองการใช้ชีวิตประจำวันของ วิถีชีวิตคนรุ่นใหม่

๓) เมืองอัจฉริยะที่มีการออกแบบระบบสาธารณูปโภค ระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม ด้วยการพัฒนาที่รองรับเทคโนโลยีที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยน การใช้งานได้หลากหลาย และการสร้างสมดุลระหว่างคนอยู่อาศัยและคนทำงานในพื้นที่ ร้อยละ ๕๐ เพื่อลดการเดินทางในพื้นที่โครงการ

(ก) แนวคิดการใช้ประโยชน์ที่ดินและรายละเอียดโครงการ พื้นที่โครงการมีขนาดที่ดินทั้งสิ้นประมาณ ๓๒๐ ไร่ ซึ่งบางส่วนของพื้นที่เป็นพื้นที่ที่พัฒนาไปแล้ว จึงเหลือพื้นที่ที่สามารถพัฒนาได้อีกประมาณ ๑๔๕ ไร่ เมื่อพิจารณาพื้นที่แล้วมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาจำแนกเป็น ๕ โซน แบ่งตามความเหมาะสมของศักยภาพของแต่ละโซน ดังนี้ โซน A) อาคารสำนักงานและศูนย์การค้า โซน B) อาคารสำนักงานพาณิชยกรรมและที่อยู่อาศัย โซน C) สำนักงานรูปแบบการพัฒนาให้เป็นจุดเริ่มต้นของแหล่งเรียนรู้ (Co - Creation Space) โซน D) ที่อยู่อาศัยจัดเป็นพื้นที่เรียนรู้สำหรับนักศึกษา และการพาณิชยกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน และโซน E) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ส่งเสริมวิทยาศาสตร์การกีฬา ธุรกิจโรงแรม หอพักนักศึกษา เป็นต้น

(ข) แนวคิดการออกแบบโครงสร้างพื้นฐาน จะดำเนินการบริหารจัดการด้วยระบบอัจฉริยะ คือ ๑) Smart Energy ระบบการจัดการพลังงาน ๒) Smart Mobility ระบบสัญจร การขนส่งสาธารณะ การออกแบบเน้นพื้นที่ทางเท้า ๓) Smart Community การสร้างสังคมแห่งการมีส่วนร่วม การเรียนรู้เข้ามาในพื้นที่ ๔) Smart Environment การกระจายพื้นที่สีเขียวไปที่ต่าง ๆ และ ๕) Smart Building อาคารที่เกิดขึ้นใหม่จะพัฒนาการลดใช้พลังงาน แนวคิดดังกล่าวเป็นการดำเนินการผ่านโครงข่ายการสัญจรและการเข้าถึง โดยการเชื่อมต่อพื้นที่ทั้งโครงการด้วยการเดินเท้าที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับการใช้งานและทั่วถึง มีพื้นที่สีเขียวแบบจุด หรือพื้นที่สีเขียวระหว่างกลุ่มอาคาร เพื่อสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีเอื้อต่อการสัญจรและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น สำหรับการสัญจรระบบขนส่งสาธารณะสามารถเชื่อมต่อรถไฟฟ้าบีทีเอส ด้านถนนพระราม ๑ และรถไฟฟ้าใต้ดิน ถนนพระราม ๔ ซึ่งเชื่อมต่อพื้นที่ได้ทั้งส่วนการศึกษาและการพาณิชย์ สำหรับโครงการการวางระบบสาธารณูปโภครวม (Common Utility Tunnel) เพื่อกระจายการให้บริการไปยังอาคารต่าง ๆ ภายในพื้นที่โครงการเชื่อมต่อตลอดแนวตั้งแต่ถนนพระราม ๑ - ถนนพระราม ๔ ในอุโมงค์สาธารณูปโภครวม ประกอบด้วย สายเมนไฟฟ้า ท่อเมนน้ำประปา ท่อน้ำเย็น ท่อน้ำร้อน สายระบบสื่อสาร และสายระบบมัลติมีเดีย โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานโดยใช้รูปแบบการผลิตพลังงานหมุนเวียนเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พลังงานแสงอาทิตย์ และพลังงานขยะแบบผสมผสาน โครงสร้างพื้นฐานด้านสุขภาพ และโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศตลอดจนแนวทางในการส่งเสริมภูมิทัศน์ ทั้งภูมิทัศน์ทางสัญจรและภูมิทัศน์อาคาร

แผนการพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว แบ่งเป็น ๔ ระยะ คือ ระยะที่ ๑ (๒๕๖๐ - ๒๕๖๕) พัฒนาพื้นที่หมอน ๓๓, ๔๖, ๔๓ และ ๓๔ ระยะที่ ๒ (๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) พัฒนาพื้นที่หมอน ๒๓ และ ๒๙ ระยะที่ ๓ (๒๕๗๑ - ๒๕๗๕) พัฒนาพื้นที่หมอน ๒๔, ๒๘, ๒๙ และ ๔๘ และระยะที่ ๔ (๒๕๗๖ - ๒๕๘๐) พัฒนาพื้นที่หมอน ๕๖, ๕๗, ๕๔ และ ๕๕

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) เห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่เขตพาณิชย์ของมหาวิทยาลัยตามที่เสนอ พร้อมข้อคิดเห็นว่า ในการวางแผนพัฒนานั้น หากเห็นว่าเรื่องใดมีความจำเป็นสามารถดำเนินการไปก่อนได้ ควรจะพิจารณาดำเนินการเพื่อให้พื้นที่เขตพาณิชย์และเขตการศึกษาสามารถพัฒนาไปด้วยกัน และให้พื้นที่สาธารณะหรือพื้นที่สีเขียวมีจุดเด่นสามารถดึงดูดให้มีผู้มาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และเนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จึงควรมีการศึกษาต่อไปข้างหน้าว่าบริเวณพื้นที่รอบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีโครงการใดเกิดขึ้น เพื่อพัฒนาสถานที่รองรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ประโยชน์จากพื้นที่ให้เกิดความผสมผสานระหว่างการจัดหารายได้ และเกิดประโยชน์ด้านการศึกษา

## ๑๒. โครงการก่อสร้างอาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอน

โครงการก่อสร้างอาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอน เป็นโครงการก่อสร้างอาคารที่มหาวิทยาลัยได้รับเงินงบประมาณผูกพัน งบประมาณปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ เป็นเงินงบประมาณแผ่นดินส่วนหนึ่ง และงบประมาณเงินรายได้อีกส่วนหนึ่ง การก่อสร้างเริ่มต้น ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ อาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอน เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูงขนาดใหญ่ ๑๕ ชั้น มีชั้นใต้ดิน พื้นที่อาคาร ๓๖,๖๓๐ ตารางเมตร เป็นพื้นที่สำนักงาน และห้องปฏิบัติการจำนวน ๑๐ ชั้น มีคุณลักษณะพิเศษซึ่งกว่า ๗๐% ของโครงการเป็นห้องปฏิบัติการที่ต้องเป็นห้องปฏิบัติการปลอดภัย (LAB Safety) ที่ต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามกฎหมาย มีความซับซ้อนในด้านงานระบบท่อวิศวกรรม งานระบบไฟฟ้า งานระบบปรับอากาศ และงานสุขาภิบาล ซึ่งตรงตามบทบัญญัติของกฎกระทรวงเรื่องกำหนดอัตราค่าจ้างผู้ให้บริการงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๐ ระบุลักษณะความซับซ้อนของงานสถาปัตยกรรม เป็นการก่อสร้างอาคารที่มีลักษณะซับซ้อนมาก ดังนั้น จึงต้องก่อสร้างหรือให้บริการโดยผู้ประกอบการที่มีฝีมือโดยเฉพาะ มีความชำนาญเป็นพิเศษ มีทักษะสูงซึ่งจำเป็นต้องให้มีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตามกำหนดจำนวนหลายรายเข้ายื่นข้อเสนอ จึงจะเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้อาคารที่มีคุณสมบัติและประสิทธิภาพตามความต้องการใช้งาน ดังนั้น จึงเห็นควรจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือกตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๕๖(๑)(ข)

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการด้วยความรอบคอบ โปร่งใส เป็นธรรม และมีการศึกษาแนวปฏิบัติให้ถูกต้อง แม่นยำ ประเด็นการเลือกใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีการ

คัดเลือกในเบื้องต้นนั้น เป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารตัดสินใจเข้าข้อแม้เงื่อนไขใด และดำเนินการตามพระราชบัญญัติดังกล่าว แต่ในกรณีที่วงเงินเกินอำนาจของอธิการบดีในการอนุมัติต้องนำเรื่องเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติสั่งซื้อสิ่งจ้าง ซึ่งเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๘๕ และบัญชีเอกสารแนบท้าย สำหรับการดำเนินการในเรื่องนี้สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองในเรื่องกระบวนการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างตามกฎหมายพัสดุภาครัฐ เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองกระบวนการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัย ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเกินกว่ากำหนดและเป็นอำนาจหน้าที่พิจารณาอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการกลั่นกรอง พิจารณาเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามกฎหมายพัสดุภาครัฐให้หลักการว่าประเด็นการเลือกใช้วิธีการที่จะจัดซื้อจัดจ้างในเบื้องต้นนั้นเป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารต้องมั่นใจว่าเข้าข้อแม้เงื่อนไขใด แต่เมื่อถึงเวลาจะต้องอนุมัติสั่งซื้อ ซึ่งเป็นวงเงินเกินอำนาจฝ่ายบริหารนั้นจะต้องเข้าสู่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการกลั่นกรองพิจารณาในเรื่องกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ และเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างตามกฎหมายพัสดุภาครัฐ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาว่า การก่อสร้างอาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอน เป็นการก่อสร้างที่มีความซับซ้อนมาก เพราะเป็นลักษณะที่เป็นห้องปฏิบัติการไม่ใช่อาคารสามัญทั่วไป เมื่อตรวจสอบในกฎหมายที่เกี่ยวข้องแล้วก็เป็นไปตามข้อพิจารณาของฝ่ายบริหาร คือ ต้องใช้วิธีการคัดเลือก สำหรับกระบวนการดำเนินการเพื่อขอจ้าง กระบวนการคัดเลือกผู้ประกอบการ และการพิจารณาคัดเลือกผู้ชนะการยื่นข้อเสนอ ได้ดำเนินการ ขั้นตอน และเอกสารครบถ้วน เป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๕๖(๑) (ข) และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๗๔ ด้วยวงเงินอนุมัติการสั่งจ้างโดยวิธีคัดเลือกเกินกว่า ๑๐๐ ล้านบาท จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๘๕ และบัญชีเอกสารแนบท้าย สภามหาวิทยาลัยจึงมีมติอนุมัติให้ฝ่ายบริหารดำเนินการจัดจ้าง บริษัทผู้ชนะในการยื่นข้อเสนอ ด้วยเกณฑ์คุณภาพและเกณฑ์ราคาสำหรับโครงการก่อสร้างอาคารปฏิบัติการวิจัยและการเรียนการสอนโดยวิธีคัดเลือก และให้อธิการบดีลงนามในเอกสารการรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติจัดจ้าง ประกาศผู้ชนะการยื่นข้อเสนอและเอกสารต่าง ๆ ในกระบวนการพัสดุของโครงการ

### ๑๓. การดำเนินการโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H สยามสแควร์

โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H สยามสแควร์ มีที่ตั้งอยู่บนถนนพญาไท มีศักยภาพในการประกอบธุรกิจได้หลายประเภท และรองรับแนวทางการพัฒนาแผนแม่บท สยามสแควร์ใหม่ ซึ่ง สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๕ : ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐) ได้เห็นชอบ รูปแบบโครงการพัฒนาพื้นที่ และกรอบงบประมาณในการลงทุนพัฒนาโครงการ โดยมีรูปแบบโครงการเพื่อพัฒนาเป็นอาคารรูปแบบผสม (Mixed use) ลักษณะโครงการพัฒนาพื้นที่ ประกอบด้วยพื้นที่พาณิชย์ ร้านค้า สำนักงาน พื้นที่การเรียนรู้ และที่จอดรถ โดยลักษณะเป็น อาคารสูง ๒๕ ชั้น มีชั้นใต้ดิน เข้าข่ายเป็นอาคารสำนักงาน อาคารสูง อาคารขนาดใหญ่พิเศษ ห้างสรรพสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะอาคารซับซ้อน ตาม “กฎกระทรวง กำหนดอัตรา ค่าจ้างผู้ให้บริการงานจ้างออกแบบ หรือควบคุมงาน ก่อสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๐” และบัญชีแนบท้าย

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณารายละเอียด และอนุมัติให้มหาวิทยาลัยจัดจ้างผู้รับจ้างควบคุมงานก่อสร้าง โดยใช้วิธีการคัดเลือกตาม ที่มหาวิทยาลัยเสนอ ซึ่งมหาวิทยาลัยโดยสำนักงานจัดการทรัพย์สิน ได้ดำเนินการตาม กระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วย การเชิญชวนยื่นข้อเสนอ การประชุมรับฟังคำชี้แจง รายละเอียดโครงการ การยื่นข้อเสนอจ้างควบคุมงานก่อสร้าง การตรวจสอบคุณสมบัติและ พิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคของผู้ยื่นข้อเสนอ การเปิดซองข้อเสนอด้านราคา และการเจรจา ต่อรอง ทั้งนี้การจ้างควบคุมงานก่อสร้าง โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H สยามสแควร์ มีราคาจ้างในวงเงินซึ่งตามกฎหมาย การสั่งจ้าง เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย

ในขั้นตอนการจัดหาผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการพัฒนานี้ มหาวิทยาลัยโดยสำนักงาน จัดการทรัพย์สินได้ดำเนินการด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) ตาม พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๕๕ กำหนดว่า “การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ อาจกระทำได้โดยวิธี ๑) วิธีประกาศเชิญชวน ๒) วิธีคัดเลือก ๓) วิธีเฉพาะ เจาะจง” และตามมาตรา ๕๖ กำหนดว่า “การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ให้หน่วยงานของรัฐเลือกใช้ วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อน” ซึ่งตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๙ กำหนดว่า “การซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศ เชิญชวนทั่วไป กระทำได้ ๓ วิธี คือ ๑) วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ ๒) วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ และ ๓) วิธีสอบราคา ซึ่งตามข้อ ๓๑ ในระเบียบถ้าเป็นการซื้อหรือจ้างในวงเงินเกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ



ของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้าให้ดำเนินการในระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - bidding) สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้พิจารณารายละเอียดการดำเนินการจัดจ้างผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H สยามสแควร์ ตามที่มหาวิทยาลัยโดยสำนักงานจัดการทรัพย์สินเสนอ ซึ่งได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๘๔(๒) แล้ว จึงอนุมัติให้มหาวิทยาลัยจัดจ้างผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H ที่ได้จากกระบวนการวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้แผนการก่อสร้างโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ Block H สยามสแควร์โดยรวม (Overall Plan) มีกำหนดระยะเวลาก่อสร้างภายใน ๗๒๐ วัน



## ๑๔. การดำเนินการโครงการพัฒนาพื้นที่ หมอน ๓๓ เขตพาณิชย์ สวนหลวง – สามย่าน

ตามที่สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๒ : ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐) ได้เห็นชอบหลักการโครงการพัฒนาพื้นที่หมอน ๓๓ เขตพาณิชย์สวนหลวง – สามย่าน ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาเป็นอาคารแบบผสม ประกอบด้วย Co Creation Business ที่พักอาศัย พื้นที่ร้านค้า และที่จอดรถ โดยใช้งบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ และให้สำนักงานจัดการทรัพย์สินศึกษารายละเอียดและวางรูปแบบโครงการแบ่งตามปีงบประมาณนั้น ขณะนี้สำนักงานจัดการทรัพย์สินดำเนินการอยู่ในขั้นตอนการจ้างงานออกแบบโดยการจ้างผู้ออกแบบในเฟสที่ ๑ ส่วนอาคารพักอาศัย



ในการดำเนินการเนื่องจากลักษณะโครงการพัฒนาพื้นที่หมอน ๓๓ เขตพาณิชย์สวนหลวง – สามย่าน ภายใต้กรอบการพิจารณาแผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่พาณิชย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mixed Use) ประกอบด้วยพื้นที่อยู่อาศัยและแหล่งการเรียนรู้ชั้นดี มีลักษณะเป็นอาคารพักอาศัยรวม โดยเป็นอาคารสูงและอาคารใหญ่พิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะความซับซ้อนของงานสถาปัตยกรรม ที่ได้กำหนดไว้ตามกฎกระทรวง กำหนดอัตราจ้างผู้ให้บริการงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๐ และบัญชีแนบท้าย ดังนั้น มหาวิทยาลัยโดยสำนักงานจัดการทรัพย์สินได้ดำเนินการจัดจ้างผู้ออกแบบ โครงการพัฒนาพื้นที่หมอน ๓๓ เขตพาณิชย์สวนหลวง – สามย่าน โดยวิธีการคัดเลือก ซึ่งได้ดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วย การส่งหนังสือเชิญชวนยื่นข้อเสนอ โดยคัดเลือกรายชื่อจากผู้ออกแบบที่ลงทะเบียนไว้กับสภาสถาปนิก ที่มีคุณสมบัติและลักษณะงานที่ผ่านมาของผู้ออกแบบตรงตาม TOR ของโครงการ จัดการประชุมรับฟังคำชี้แจงรายละเอียดโครงการ การยื่นข้อเสนอการออกแบบโครงการ การตรวจสอบคุณสมบัติและพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคของผู้ยื่นข้อเสนอ คุณสมบัติด้านเทคนิคของอาคารนี้ ประกอบด้วย ๑) แนวคิดในการออกแบบสถาปัตยกรรมและสถาปัตยกรรมภายใน ๒) การตอบสนองความต้องการ ประโยชน์ใช้สอยและงบประมาณ ๓) แนวความคิดในการวางผังบริเวณและภูมิทัศน์ ๔) แนวความคิดโครงการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาพื้นที่สวนหลวง – สามย่าน แนวคิดเมืองอัจฉริยะ อาคารเขียว และง่ายต่อการดูแลรักษา และ ๕) ผลงานและประสบการณ์ของบุคลากรหลัก หลังจากนั้นเป็นการเปิดซองเพื่อพิจารณาข้อเสนอด้านราคา ทั้งนี้ การจ้างผู้รับจ้างออกแบบโครงการพัฒนาพื้นที่หมอน ๓๓ เขตพาณิชย์สวนหลวง – สามย่านนี้มีราคาจ้างในวงเงินซึ่งตามกฎหมาย การสั่งจ้าง เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๓ : ๒๔ มกราคม ๒๕๖๒) ได้พิจารณากระบวนการดำเนินการ ขั้นตอน และรายละเอียดแล้ว มีมติอนุมัติให้จัดจ้างผู้ออกแบบโครงการพัฒนาพื้นที่หมอน ๓๓ เขตพาณิชย์สวนหลวง – สามย่าน ที่ได้รับการคัดเลือกโดยเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๘๑(๒) และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๑๔๙, ๑๕๘(๒)

## ๑๕. โครงการนำสายไฟฟ้า ๒๔ kV และไฟฟ้าแรงต่ำลงดิน และการบริหารจัดการสถานีไฟฟ้าแรงสูง ๖๙ kV

จากปัญหาสายไฟฟ้าและสายสื่อสารพาดบนเสา ซึ่งรกรุงรังและไม่เป็นระเบียบ ก่อให้เกิดทัศนียภาพที่ไม่สวยงาม และเกิดความไม่ปลอดภัย ประกอบกับมหาวิทยาลัย มีนโยบาย Smart City และ Smart Energy ที่จะบริหารจัดการการใช้พลังงานภายในพื้นที่ มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพ จึงได้ทำการศึกษาโครงการนำสายไฟฟ้า ๒๔ kV และไฟฟ้าแรงต่ำลงดิน และการบริหารจัดการสถานีไฟฟ้าแรงสูง ๖๙ kV (SMART – GRID) เพื่อการบริหารจัดการพื้นที่มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ เมื่อมีสายไฟฟ้าเป็นแบบใต้ดินทั้งหมด เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัย และมีเสถียรภาพมากขึ้น ในการจ่ายไฟฟ้าให้กับพื้นที่มหาวิทยาลัยทั้งหมด และได้รับค่าไฟฟ้าใน ๖๙ kV ซึ่งมีอัตราค่า Demand Charge / Energy Charge ต่ำกว่า ๑๒/๒๔ kV ที่รับอยู่ใน ปัจจุบันคิดเป็นส่วนที่ประหยัดได้จากโครงการนี้เป็นมูลค่าประมาณ ๙๙ ล้านบาทต่อปี

ในการดำเนินงานโครงการนี้ มหาวิทยาลัยได้มอบให้การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) ดำเนินการ ซึ่งในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวง ได้เช่าพื้นที่มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นที่ตั้งของสถานีย่อย ปทุมวันและสามย่าน ซึ่งเดิมมหาวิทยาลัยซื้อไฟฟ้าในอัตรา ๒๔ kV แยกมิเตอร์จาก ๒ สถานี นี้ การให้การไฟฟ้านครหลวงเป็นผู้ดำเนินการโครงการดังกล่าวนี้ มหาวิทยาลัยไม่ต้องลงทุน เพราะสามารถใช้พื้นที่เดิมทำสถานีย่อยได้ โดยไม่ต้องเสียที่ดินสร้างใหม่ และเป็นการดำเนินการ โดยภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญโดยตรง และยังเป็นการศึกษาว่าที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการเอง หรือให้เอกชนร่วมลงทุน เพราะหากมหาวิทยาลัยดำเนินการเองจะต้องใช้เงินลงทุน ต้องจัดหาและควบคุมงานก่อสร้าง ต้องจัดการและดูแลรักษา อีกทั้งต้องจัดสรรพื้นที่เพื่อทำ สถานีย่อยแห่งใหม่ หรือหากให้เอกชนร่วมทุน แม้ว่ามหาวิทยาลัยไม่ต้องลงทุน และได้เอกชน ที่มีความเชี่ยวชาญในการก่อสร้าง และดำเนินการได้รวดเร็วกว่า แต่จะมีข้อเสีย คือ ต้องแบ่ง ผลประโยชน์ให้เอกชนผู้ลงทุน และต้องจัดสรรพื้นที่ เพื่อทำสถานีย่อยแห่งใหม่เช่นเดียวกัน

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้มอบให้สำนักงานจัดการ ทรัพย์สินจุฬาฯ ดำเนินการร่วมกับการไฟฟ้านครหลวงดำเนินการโครงการนำสายไฟฟ้า ๒๔ kV และไฟฟ้าแรงต่ำลงดิน และการบริหารจัดการสถานีไฟฟ้าแรงสูง ๖๙ kV และเห็นชอบใน หลักการที่จะดำเนินการ ดังนี้

๑) นำสายไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำในพื้นที่จุฬาฯ ลงใต้ดินทั้งหมด ทั้งในพื้นที่สวนหลวง – สามย่าน สยามสแควร์ และพื้นที่การศึกษาในซอยจุฬาฯ ๖๒ โดยใช้ Duct Bank ที่มีอยู่ของการไฟฟ้านครหลวงบางส่วน

๒) คิดอัตราค่าไฟฟ้า ทั้งในส่วนการศึกษา และส่วนพาณิชย์ในอัตรา ๒๔ kV – X%

๓) ให้การไฟฟ้านครหลวงเป็นผู้ลงทุน บริหารจัดการและบำรุงรักษา โดยใช้พื้นที่สถานีย่อยที่มีอยู่เดิม คือ สถานีย่อยปทุมวัน และสถานีย่อยสามย่าน ทั้งนี้ให้มีระยะเวลาการใช้สิทธิในพื้นที่ เป็นระยะเวลา ๓๐ ปี

## ๑๖. โครงการปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi)

ตามที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการติดตั้งและใช้งานระบบเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi) ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๓ โดยมีการติดตั้งใช้งานในพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่ภายในคณะ และส่วนงานบางส่วน และได้มีการขยายพื้นที่ให้บริการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โดยแยกการบริหารจัดการเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ๑) คณะ สถาบัน และวิทยาลัย เป็นผู้จัดหาติดตั้งและบำรุงรักษาอุปกรณ์ Access Point ของส่วนงาน และ ๒) ส่วนกลาง โดยสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้จัดหาติดตั้งและบำรุงรักษาอุปกรณ์ Access Point ของอาคารและพื้นที่ส่วนกลาง และจัดหาอุปกรณ์ Wi-Fi Controller เพื่อรองรับการเชื่อมต่อจาก Access Point ของหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงควบคุมการให้บริการตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ร่วมให้บริการ จากการใช้บริการในลักษณะแยกกันบริหารจัดการ พบว่า มีการแจ้งปัญหาการใช้งานอยู่เสมอ เช่น สัญญาณอ่อน การใช้งานได้ช้า สัญญาณหลุดบ่อย เป็นต้น อีกทั้งปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการเรียนการสอน และมีการปรับกระบวนการต่าง ๆ ไปสู่ Digital Transformation จึงส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น รวมทั้งคณะและส่วนงานก็ประสงค์อยากกล่าวมากในการบริหารจัดการระบบเครือข่ายไร้สายภายในหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อมหาวิทยาลัยที่กำลังดำเนินงาน CU Transformation และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ปรับระบบต่าง ๆ ไปสู่ระบบ Digital มหาวิทยาลัยจึงมีโครงการปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการยกระดับการให้บริการเครือข่ายไร้สายในภาพรวมทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงพื้นที่ครอบคลุม คุณภาพการใช้งานและการสนับสนุนแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยโดยสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นผู้บริหารจัดการ การให้บริการเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi) ของคณะ และส่วนงานในภาพรวมทั้งหมด เพื่อให้บัณฑิต อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงระบบต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การใช้ชีวิต

และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งเป็นการช่วยลดภาระของคณะและส่วนงานในการจัดหาและบำรุงรักษาระบบต่อไป

การดำเนินโครงการจะทำการแบ่งพื้นที่ดำเนินการเป็น ๒ กลุ่ม โดยจัดหาผู้รับจ้างดำเนินงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะมีข้อดี คือ การกระจายภาระงานให้แก่แต่ละกลุ่ม มีปริมาณงานที่เหมาะสมไม่มากเกินไป สามารถทำงานขนานกันได้พร้อมกันทั้ง ๒ กลุ่ม เพื่อให้งานเสร็จตามแผนการดำเนินงาน สามารถนำผลการดำเนินงานระหว่างการติดตั้ง และบริการภายหลังจากระบบขึ้นใช้งาน มาเปรียบเทียบระหว่างผู้รับจ้าง ๒ ราย กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการ และกรณีผู้รับจ้างรายใดรายหนึ่งมีปัญหาการดำเนินงานกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยยังมีทางเลือกในการใช้ผู้รับจ้างอีกรายหนึ่งในระหว่างจัดหาผู้รับจ้างรายอื่นมาดำเนินงานแทน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์ Switch และ Access Point และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบและบริการแก้ปัญหา ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานทั้งหมดจะแบ่งจ่ายเป็นรายปี ในระยะเวลา ๖ ปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ – ๒๕๖๗ ตามระยะเวลาดำเนินงานโครงการ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาและอนุมัติโครงการปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi) ของมหาวิทยาลัย โดยมีระยะเวลาโครงการตามสัญญา ๕ ปี เริ่มต้น ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑ และสิ้นสุด ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๖ และอนุมัติวงเงินงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ ๖ ปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๖๗

## ๑๗. การดำเนินงานของศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

ศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ศปอ.ส.) เป็นศูนย์ระดับ ๓ ในกำกับของอธิการบดี เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ ปี ๒๕๕๙ ทำหน้าที่ ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ สนับสนุนการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เรื่อง การสร้างคน สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม การดำเนินงานของศูนย์ สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลตามพระราชบัญญัติ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. ๒๕๕๔

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๐ : ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๐) ได้รับทราบผลการดำเนินงานในรอบ ๑ ปี ของการจัดตั้ง ศปอส. และเห็นชอบแผนดำเนินงานเชิงรุกในปี ๒๕๖๑ โดยการเพิ่มสัดส่วนกลุ่มเป้าหมาย และภาระงานครอบคลุมเพิ่มขึ้นไปยังนิสิต และส่วนงานที่ไม่มีห้องปฏิบัติการ เพิ่มกระบวนการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย มาตรการและแนวปฏิบัติที่วางไว้ พัฒนาบุคลากร สร้างพันธมิตร และความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๘ : ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาและอนุมัติการปรับโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่และภาระงานของศูนย์ เพื่อให้ศูนย์สามารถดำเนินงานตามแผนเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของศูนย์ การปรับโครงสร้างภายในจาก ๔ กลุ่มภารกิจ เป็น ๒ กลุ่มภารกิจ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบแต่ละกลุ่มภารกิจ โดยกำหนดให้ศูนย์มีอำนาจหน้าที่ ๑) พัฒนาและบริหารจัดการระบบด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งในส่วนกลางและส่วนงาน ๒) เสนอแนะมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง ๓) ติดตาม ตรวจสอบ และกำกับการดำเนินงานของส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรการและแนวปฏิบัติที่กำหนด รวมทั้งวางแผนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขที่เหมาะสมต่อส่วนงานต่าง ๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประสานงาน สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานต่าง ๆ ในการดำเนินการกำหนดมาตรการป้องกันและควบคุมอันตรายภายใน เพื่อส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งอันตรายและเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งครอบคลุมผลกระทบต่อสุขภาพร่างกาย ชีวิต และทรัพย์สิน ๔) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญตามลักษณะงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเรียนรู้มาตรการป้องกันต่าง ๆ อย่างถูกต้อง และ ๕) เป็นศูนย์รวมข้อมูลเพื่อการบริหารและดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งภาระงานออกเป็น ๒ กลุ่มภารกิจ

(๑) **กลุ่มภารกิจวิชาการและบริหาร** มีหน้าที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ การวางแผนวางระบบและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ประสานงาน ดำเนินงาน ให้บริการด้านวิชาการแก่บุคลากรผู้สนใจ ดำเนินงานด้านอำนวยความสะดวก รวบรวมการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย ๓ งาน ดังนี้

- งานบริหารธุรการ ดำเนินงานและสนับสนุนงานด้านอำนวยการงานธุรการของ ศูนย์ ครอบคลุมงานสารบรรณ การเงิน พัสดุ บุคคล สื่อสาร ประชุม ธุรการ และประสานงาน ทั่วไป

- งานพัฒนาหลักสูตร ออกแบบ พัฒนา จัดทำ จัดหาหลักสูตรด้านการจัดการ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานตามกลุ่มเป้าหมาย ลักษณะงาน และความเสี่ยง ดำเนินงานวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ในการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

- งานฝึกอบรมและบริการวิชาการ ดำเนินงานจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะ ตามกลุ่มเป้าหมาย ลักษณะงานและความเสี่ยง จัดทำสื่อ กิจกรรม และช่องทางการสื่อสารเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน

(๒) กลุ่มภารกิจพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย มีหน้าที่รับผิดชอบ งานเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐาน ระบบ/รูปแบบ กลไก มาตรการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินการดำเนินงานให้สอดคล้องตามกฎหมายและมาตรฐานแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการอื่นใดตามที่รับมอบหมาย ประกอบด้วย ๔ งาน ดังนี้

- งานระบบฐานข้อมูล การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ออกแบบ พัฒนา บริการการเข้าถึงข้อมูล ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน รวบรวม วิเคราะห์ และ จัดทำเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- งานเครือข่าย คปอ. ส่วนงาน ดำเนินงานวางแผน ประสานงาน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เสนอแนะชี้บ่งอันตราย ประเมินความเสี่ยง หาสาเหตุ วิเคราะห์การประสบอันตราย การเจ็บป่วย และสนับสนุนการดำเนินงาน คปอ. ส่วนงาน ในการมีส่วนร่วมและดำเนินงานให้ สอดคล้องกับกฎหมาย มาตรฐานแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีภารกิจครอบคลุมความปลอดภัยทางเคมี ชีวภาพ รังสี และอาชีวอนามัย

- งานยกระดับความปลอดภัย ดำเนินงานศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนา ยกระดับความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ห้องปฏิบัติการ/อาคาร วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การพัฒนาระบบงานและเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการความปลอดภัย

- งานตอบโต้เหตุฉุกเฉิน ดำเนินงานแผน ทำแผนจัดการภาวะฉุกเฉิน ประสานงาน ฝึกซ้อม เตรียมความพร้อม รองรับ การตอบโต้เหตุฉุกเฉิน การแก้ไขภาวะวิกฤติจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑) ได้รับทราบและเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานของ ศปอส. ในรอบปีที่ ๒ ของการจัดตั้ง

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นรอบปีที่ ๒ ของการดำเนินงานของ ศปอส. ได้ก่อให้เกิด ความเปลี่ยนแปลงในด้านการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงานขึ้นในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ได้มีการดำเนินการ ด้านระบบบริหารจัดการ มีนโยบาย ผู้รับผิดชอบเฉพาะ และแผนการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ ในระดับมหาวิทยาลัย ครอบคลุมสมบูรณ์ และในระดับส่วนงานได้ดำเนินการไปแล้วประมาณ ครึ่งหนึ่งของส่วนงานทั้งหมด ผลการดำเนินงานในงบประมาณ ๒๕๖๑ ตามภารกิจหน้าที่ สอดคล้องกับกฎหมาย และแผนยุทธศาสตร์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม มีความก้าวหน้าสรุปได้ในสาระสำคัญตามยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน คือ

(๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

๑.๑ การพัฒนากลไกการกำกับดูแล ได้มีการผลักดันให้เกิดระบบการบริหาร จัดการด้านความปลอดภัยในระดับส่วนงาน ซึ่งประกอบด้วย การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และ จัดทำนโยบายและแผนงานด้านความปลอดภัย โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ มีส่วนงาน ที่ดำเนินการแล้ว ๒๓ ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ ๕๐ ของส่วนงานทั้งหมด และถ้าคิดเฉพาะ ส่วนงานที่มีห้องปฏิบัติการทางด้านเคมี ชีวภาพ รังสี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงได้เข้าร่วมแล้ว มากกว่าร้อยละ ๘๐ ของส่วนงานทั้งหมดที่เข้าข่าย

๑.๒ การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ในระยะเริ่มต้น เน้นการสำรวจจำนวนและลักษณะ ความเสี่ยงห้องปฏิบัติการ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ใช้ข้อมูลจากฐาน ESPReL ของ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เริ่มดำเนินการสำรวจ จำนวนและลักษณะความเสี่ยงของห้องปฏิบัติการผ่านกลไกของ คปอ. ส่วนงาน และมีการ เข้าร่วมในโครงการยกระดับความปลอดภัยต่าง ๆ ที่จัดโดย ศปอส. ศูนย์ความเป็นเลิศด้าน การจัดการสารและของเสียอันตราย (ศสอ.) หรือ คปอ. ประจำส่วนงาน ปัจจุบันการสำรวจ คาดว่าได้ครอบคลุมประมาณร้อยละ ๘๐ ของห้องปฏิบัติการทั้งหมดในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย และจะดำเนินการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ และจะขยายสู่ ส่วนงานที่ไม่ใช่ห้องปฏิบัติการต่อไป



๑.๓ ด้านการพัฒนาาระบบสารสนเทศ จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามแผนงานมีทั้งหมด ๑๘ ฐานข้อมูล โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ จัดทำระบบฐานข้อมูลสำคัญที่เป็นหัวใจของงานได้แล้วจำนวน ๕ ฐาน ได้แก่ ฐานข้อมูลบุคลากรด้านความปลอดภัย ฐานข้อมูลอุบัติเหตุ ฐานข้อมูลห้องปฏิบัติการ ฐานข้อมูลโครงการวิจัยที่ใช้สารชีวภาพและผ่านการประเมิน ฐานข้อมูลปริมาณสารเคมีและของเสียสารเคมี

(๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพบุคลากรด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

๒.๑ การพัฒนาหลักสูตร คู่มือแนวปฏิบัติ และการจัดอบรม จัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยเฉพาะด้าน (เคมี ชีวภาพ และรังสี) เพื่อพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติ และหลักสูตรอบรมด้านความปลอดภัยที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยทางเคมี ด้านความปลอดภัยทางชีวภาพ ด้านความปลอดภัยทางรังสี โดยได้ร่างคู่มือและหลักสูตรที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์และได้จัดให้มีการฝึกอบรมแล้วเป็นบางส่วน มีนิสิต/บุคลากรได้รับการอบรมไปแล้วไม่ต่ำกว่า ๖,๐๐๐ คน

๒.๒ การพัฒนาบุคลากรด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้ร่วมกับ สมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน (ประเทศไทย) ได้จัดอบรม คปอ. และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรด้านความปลอดภัยให้มีคุณสมบัติสอดคล้องตามกฎหมายกำหนด และในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ได้มีการจัดอบรมเพิ่มเติมตามลักษณะความเสี่ยงอีก ๓ หลักสูตร ซึ่งมีความจำเป็นต่อกลุ่มเป้าหมายที่มีความเสี่ยงสูง ได้แก่ ผู้ทำงานในห้องปฏิบัติการ และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับไฟฟ้า โดยมีบุคลากรได้รับการอบรมไปแล้วไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ คน

(๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

๓.๑ การจัดทำแนวปฏิบัติและการบังคับใช้ ศปอส. ร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัยเฉพาะด้านและคณะทำงานเฉพาะกิจได้จัดทำแนวปฏิบัติเพื่อการบริหารความปลอดภัยด้านเคมี ชีวภาพ รังสี และแผนตอบโต้เหตุฉุกเฉิน ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง แนวปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานจัดให้มีระบบ

การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของส่วนงาน ให้ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานตามกฎหมาย รวมถึงดำเนินการตาม “แนวปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยตั้งเป้าหมายว่าจะมีผลบังคับใช้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒

๓.๒ การยกระดับความปลอดภัยของห้องปฏิบัติการ/อาคาร ได้มีกิจกรรมยกระดับความปลอดภัยของห้องปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งเป็นการดำเนินการรายห้องปฏิบัติการ ตามความสมัครใจอยู่ภายใต้โครงการยกระดับความปลอดภัยของห้องปฏิบัติการที่จัดโดย ศปอส. ร่วมกับ ศสอ. และสมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน (ประเทศไทย) นำไปสู่การจัดทำแผนงาน ควบคุมและยกระดับความปลอดภัยของห้องปฏิบัติการ และมีการดำเนินการในส่วนของโครงการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการตรวจสอบอาคารแบบบูรณาการ ซึ่งได้ดำเนินการสำรวจอาคารปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ที่มีความเสี่ยงสูง ทั้งในด้านกายภาพ การจัดการสารเคมี และการจัดการสารชีวภาพ จากการทำนงานทำให้ได้ ๑) ข้อเสนอแนะการพัฒนายกระดับความปลอดภัยด้านกายภาพ เพื่อการวางแผนด้านงบประมาณของส่วนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ๒) ห้องปฏิบัติการในอาคารได้รับการประเมินสภาพความปลอดภัยด้วย ESPReL Checklist และ การจัดการสารเคมีด้วยระบบ ChemTrack & WasteTrack ๓) แผนผังแสดงระดับความเสี่ยงจากสารเคมีในอาคารรายชั้นรายห้อง และ ๔) (ร่าง) แผนตอบโต้เหตุฉุกเฉินของอาคาร โดยนับถึงปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ได้ดำเนินการกับอาคารที่มีห้องปฏิบัติการที่เข้าข่ายมีความเสี่ยงสูงไปแล้วรวม ๙ อาคาร และห้องปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องมากกว่า ๓๖๕ ห้อง

๓.๓ การติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ในปี ๒๕๖๑ ได้พัฒนาระบบการรายงานสำรวจ และตรวจติดตามประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย ระบบการรายงานอุบัติการณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็นรายงานเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ปลอดภัย และรายงานอุบัติเหตุ เพื่อใช้เป็นแบบรายงานของมหาวิทยาลัยที่ทุกส่วนงานสามารถเข้าใช้งานได้ รวมถึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบการส่งข้อมูลเหตุการณ์จากผู้รายงานถึงผู้รับผิดชอบและผู้บริหารของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการแก้ไข สืบสวนสาเหตุ ถอดบทเรียน และวางมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำได้

(๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาการสื่อสารด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ในระดับองค์กร ศปอส. ได้เริ่มขับเคลื่อนการประชาสัมพันธ์ นโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ตลอดจนข่าวสารข้อมูล และ สื่อด้านความปลอดภัย เช่น โปสเตอร์ บทความ ตลอดจนกิจกรรมและบริการต่าง ๆ ของ ศปอส. ทั้งผ่านเวทีการประชุมเครือข่าย คปอ. ประจำส่วนงาน และถึงบุคลากรของจุฬาฯ โดยตรง ผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์กลุ่ม และเวทีการจัดอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดย ศปอส. ตลอดจนการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ ซึ่งได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้วในบางคณะ และ ควรจะขยายผลต่อไปในปีงบประมาณ ๒๕๖๒

นอกจากนั้น ศปอส. ยังได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เข้าร่วมเครือข่ายห้องปฏิบัติการปลอดภัยระดับชาติของ วช. เพื่อพัฒนาระดับมาตรฐาน ความปลอดภัยห้องปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยเครือข่ายในเขตพื้นที่ภาคกลาง

#### (๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัย

ความท้าทายที่สำคัญของการทำให้บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่ปลอดภัยอุบัติเหต ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน คือ การทำให้ความปลอดภัยเป็นวัฒนธรรมของ ขาวจุฬาฯ กล่าวคือ ต้องทำให้บุคลากร นิสิต และผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับนอกจากจะมีความรู้ พื้นฐานแล้วยังจะต้องมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัย ตลอดจนมีจิตสำนึก อยู่ตลอดเวลาว่า การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นไปเพื่อความปลอดภัยของตนเองและของ ผู้อื่น มากกว่าต้องทำเพราะเป็นข้อบังคับ หรือถ้าไม่ทำจะมีบทลงโทษ โดยในระยะเริ่มต้น งานส่วนนี้ยังดำเนินการได้ไม่มากนัก

## ๑๘. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ซึ่งถูกกดดันให้ต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๙ : ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๐) ได้เห็นชอบในหลักการให้มี การรวม สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ศักยภาพในการแข่งขันและการดำเนินงานของวิสาหกิจ ทั้ง ๒ แห่ง ให้สามารถประสานความร่วมมือมุ่งสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินการรวมสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๖ : ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๑) ได้พิจารณาและอนุมัติให้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการยุบเลิกสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีสาระสำคัญในข้อบังคับให้ยุติการดำเนินการของสำนักพิมพ์และยุบเลิกสำนักพิมพ์ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ และให้มีคณะกรรมการดำเนินการรวมสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่

๑) กำกับนโยบาย และปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นในการยุบเลิกสำนักพิมพ์ และทำกิจการของสำนักพิมพ์ร่วมกับโรงพิมพ์

๒) ดำเนินการและเจรจาเกี่ยวกับการยกเลิกการจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พิจารณากำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์สำหรับพนักงานสำนักพิมพ์ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

๓) ดำเนินการในการนำกิจการของสำนักพิมพ์ร่วมกับโรงพิมพ์

๔) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ รวมทั้งมอบอำนาจให้คณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลดังกล่าวทำการแทน แล้วรายงานให้คณะกรรมการทราบ

๕) กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดอันจำเป็นเกี่ยวกับการดำเนินการตามข้อบังคับ โดยจัดทำเป็นประกาศคณะกรรมการ

๖) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

นอกจากนั้น ให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕ โดยมีสาระสำคัญเป็นการแก้ไขวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ให้ครอบคลุมการดำเนินงานของสำนักพิมพ์ที่ยุบเลิกไป โดยกำหนดให้วัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ เป็นดังนี้

(๑) แสวงหา เลือกรสร และจัดพิมพ์ตำรา หนังสือ เอกสาร และสื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าทางวิชาการ และเป็นที่ต้องการของสังคม

(๒) ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ตามความต้องการของมหาวิทยาลัย หน่วยราชการ และอื่น ๆ ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย มีประสิทธิภาพ

(๓) เป็นแหล่งศึกษาสังเกตการณ์ และห้องปฏิบัติการทางการพิมพ์ของสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

(๔) เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการติดต่อเจรจาทางธุรกิจหรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับกิจการของโรงพิมพ์

ในการดำเนินการตามภารกิจจัดพิมพ์ตำรา หนังสือ เอกสาร และสื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้โรงพิมพ์ใช้ชื่อ “สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ได้

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัย ได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การยุบเลิกสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑ และข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑

ภายหลังจากการรวมกิจการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งภายใต้ชื่อ “โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” มหาวิทยาลัยเห็นว่า การใช้ชื่อดังกล่าวไม่ทันสมัยและสื่อถึงภารกิจไม่ชัดเจน ซึ่งโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยภายหลังการรวมมีภารกิจมากกว่าการดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) จึงเห็นชอบให้เปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น “สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เรียกชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “Chulalongkorn University Press” โดยเป็นหน่วยงานวิสาหกิจในกำกับของมหาวิทยาลัยชื่อดังกล่าวนั้นนอกจากจะเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปแล้ว ยังสื่อถึงภารกิจของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปให้สามารถเข้าใจได้อีกด้วย การประชุมสภามหาวิทยาลัยในครั้งนี้ออมนุมัติให้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับที่ออกใหม่ และให้สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) แสวงหา เลือกรร และผลิตตำรา หนังสือ เอกสารทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ สื่อดิจิทัล หรือสื่อในรูปแบบอื่นที่มีคุณภาพ มีคุณค่าทางวิชาการ และเป็นที่ต้องการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(๒) ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิต จำหน่าย และเผยแพร่สิ่งพิมพ์ สื่อดิจิทัล หรือสื่อในรูปแบบอื่นด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอก และอื่น ๆ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้กับสังคม

(๓) เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ สื่อดิจิทัล และสื่อในรูปแบบอื่น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและสังคม

(๔) เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการเจรจาทางธุรกิจหรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับกิจการของสำนักพิมพ์โดยยึดหลักผลประโยชน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

(๕) ส่งเสริมอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในฐานะศูนย์กลางทางวิชาการที่ทรงคุณค่าผ่านผลผลิตและกิจกรรมของสำนักพิมพ์

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัย ได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑





## ๑๙. การจัดตั้งภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เวชศาสตร์ฉุกเฉินเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน การแพทย์ฉุกเฉินเป็นการแพทย์เฉพาะทางที่มุ่งเน้นการวินิจฉัย และรักษาความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นฉับพลัน ซึ่งแพทย์ผู้ให้การรักษามีความรู้ที่เหมาะสมและทันสมัย ปลอดภัยต่อผู้ป่วยทั้งในช่วงก่อนและขณะมาถึงโรงพยาบาลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๔ : ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒) ได้พิจารณาและอนุมัติให้คณะแพทยศาสตร์ จัดตั้งภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน งานบริการผู้ป่วยและสังคม ด้วยมาตรฐานที่ดีและทันสมัย พร้อมกับการสร้างองค์ความรู้ใหม่ คณะแพทยศาสตร์มีความพร้อมในการจัดตั้งภาควิชาขึ้นเพื่อจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมนิสิตแพทย์ แพทย์เฉพาะทาง และบุคลากรสาขาต่าง ๆ ในระบบการแพทย์ฉุกเฉินให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเวชศาสตร์ฉุกเฉินที่เพียงพอพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม สร้างการวิจัยด้านเวชศาสตร์ฉุกเฉินและเป็นองค์กรเชื่อมโยงเครือข่ายที่เอื้อต่อการผลิตงานวิจัยในวงงานเวชศาสตร์ฉุกเฉินทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการดูแลผู้ป่วย สร้างองค์ความรู้สำหรับพัฒนาองค์ความรู้ให้มีความเหมาะสมและทันสมัย ปลอดภัยต่อผู้ป่วย ทั้งในช่วงก่อนและขณะมาถึงโรงพยาบาลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน รวมทั้งเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการแก่สังคมไทยเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์ฉุกเฉินในระดับประเทศและระดับนานาชาติ รวมถึงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทย

ภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉินเป็นส่วนหนึ่งในงานพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้านงานเวชศาสตร์ฉุกเฉินสำหรับประเทศไทย โดยจัดให้มีการจัดการศึกษา งานวิจัย การบริการวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ “สร้างคน” ในเรื่องของบัณฑิตที่ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพและเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของสังคมไทยและสังคมโลก ยุทธศาสตร์ “สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม” ในเรื่องของงานวิจัยและวิชาการที่ชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลก ยุทธศาสตร์ “สร้างเสริมสังคมไทย” และ ยุทธศาสตร์ “ก้าวไกลในสังคมโลก” ในเรื่องของมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทยและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ การจัดตั้งภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉินเป็นการพัฒนาก้าวหน้าอีกด้านหนึ่งของมหาวิทยาลัยต่อสังคม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยให้ดีขึ้น ประชาชนได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงบริการความเจ็บป่วยฉุกเฉิน ที่บริการโดยแพทย์เวชศาสตร์ฉุกเฉินที่ได้จากการผลิตมากขึ้น ลดการเสียชีวิตและทุพพลภาพของประชาชน และรวบรวมเวชกรรมฉุกเฉินของประเทศ สร้างความเจริญก้าวหน้าและทันสมัย ทัดเทียมระบบดังกล่าวที่มีในนานาชาติ



คณะแพทยศาสตร์ มีแผนการดำเนินงานของภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน ในด้าน การผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย และด้านการบริการวิชาการ ไว้ดังนี้

๑) ด้านการผลิตบัณฑิต วางแผนการผลิตบัณฑิต (ปีการศึกษา ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖) จะสามารถผลิตวุฒิปบัณฑิตวิทยาลัยแพทย์ฉุกเฉินแห่งประเทศไทย และได้รับวุฒิปบัตรชั้นสูง เฉพาะทางของเวชศาสตร์ฉุกเฉิน อย่างน้อย ๓ ใน ๖ วุฒิปบัตร เพื่อการปฏิบัติการเฉพาะทาง ปีการศึกษา ๒๕๖๒ ถึงปีการศึกษา ๒๕๖๖ รวมแผนการผลิตแพทย์เฉพาะทางในรอบ ๕ ปี ทั้งหมด ๔๙ คน

๒) ด้านการวิจัย วางแผนการวิจัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๖๕ รวม ๙ เรื่อง นอกจากนี้ คณาจารย์ทุกคนได้รับการส่งเสริมให้ทำวิจัยที่มีคุณภาพ และตีพิมพ์งาน วิจัยเหล่านั้นไปสู่วารสารทางการแพทย์ระดับนานาชาติ อย่างน้อยปีละ ๑ เรื่อง/คน โดยอาจ ทำงานวิจัยเหล่านั้นร่วมกับแพทย์ประจำบ้านเวชศาสตร์ฉุกเฉิน โดยเกณฑ์หลักสูตรการฝึก อบรมแพทย์ประจำบ้านกลางของวิทยาลัยเวชศาสตร์ฉุกเฉิน (ฉบับปี ๒๕๕๑) บังคับให้แพทย์ ประจำบ้านจะต้องทำงานวิจัยที่ผ่านการรับรองจาก Institutional review board (IRB) อย่างน้อย ๑ งาน/คน ในระหว่างหลักสูตร (๓ ปี) เพื่อการสำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรม สอดคล้องไปกับปณิธานของฝ่ายเวชศาสตร์ฉุกเฉินในเรื่องงานวิจัย

๓) ด้านการบริการวิชาการ วางแผนดำเนินงานโครงการบริการวิชาการซึ่งเป็นโครงการ ต่อเนื่อง ๖ โครงการ

คณะแพทยศาสตร์ ได้เตรียมความพร้อมและกำหนดแผนความต้องการเพิ่มเติมเพื่อ การบริหารจัดการ สำหรับภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน ทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ และงบประมาณ ดังนี้

๑) ด้านบุคลากร อัตรากำลังปัจจุบันเนื่องจากการเป็นการทำงานร่วมกับโรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย จึงมีบุคลากรที่สังกัดโรงพยาบาลจำนวนหนึ่ง และมีพนักงาน สภากาชาดไทยช่วยงานด้วยอีกจำนวนหนึ่งรวม ๑๐ คน แต่ยังไม่มียุคลากรสายวิชาการ ทั้งนี้ ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕ ภาควิชาได้วางแผนที่จะมีบุคลากรสายวิชาการ ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน ๗ อัตรา ซึ่งมีกรอบอัตรากำลังเพิ่มใหม่อยู่แล้ว ที่ คณะแพทยศาสตร์ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๐๖ : ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๐) เพื่อสรรหาและคัดเลือกอาจารย์แพทย์สังกัดโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย มาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของคณะแพทยศาสตร์ เป็นกรณีพิเศษ ๔๐ อัตรา ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด สำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ คาดว่าจะขอกรอบ อัตรากำลังจากมหาวิทยาลัย ๒ อัตรา ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ และ ๒๕๖๓

๒) ด้านอาคารสถานที่ จะมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ที่อาคารชั้น M ตึกภูมิสิริมังคลานุสรณ์ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ห้องประชุมจะใช้ร่วมกับเวชศาสตร์ครอบครัว (ตึกจุฬาภรณ์ ๔) คณะแพทยศาสตร์ ส่วนในด้านการจัดการเรียนการสอนสำหรับนิสิตจะใช้พื้นที่ห้องเรียน และอาคารเรียนของคณะแพทยศาสตร์ และหากเป็นการฝึกปฏิบัติทางวิชาชีพจะใช้พื้นที่แผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน ชั้น G ตึกภูมิสิริมังคลานุสรณ์ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

๓) ด้านครุภัณฑ์ สำหรับการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพของภาควิชาจะใช้ครุภัณฑ์ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ อย่างไรก็ตามมีแผนต้องการครุภัณฑ์เพียงบางรายการเพิ่มเติมเท่านั้น ได้แก่ หุ่นฝึกซ้อมกู้ชีพ และระบบเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย รวมถึงครุภัณฑ์เพื่อการบริหารงานธุรการ

๔) ด้านงบประมาณ มีแหล่งงบประมาณรายรับมาจาก ๒ แหล่ง คือ เงินอุดหนุนบริหารจัดการจากรัฐบาล และงบประมาณเงินรายได้จากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากการวิจัยแหล่งทุนภายนอก รายได้จากการบริการวิชาการ เงินบริจาค รายได้อื่น ๆ เช่น กำไรจากการขายหนังสือ ฯลฯ

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัย ได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การแบ่งหน่วยงานภายในคณะแพทยศาสตร์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๒ โดยเพิ่มภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน เป็นภาควิชาที่ ๒๒ ของคณะแพทยศาสตร์



## ๒๐. กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๒

ในการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส และตรวจสอบได้เป็นสำคัญ และเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ศูนย์บริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินงานจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล ประเด็นความเสี่ยงและรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับแต่งกรอบการบริหารความเสี่ยง ให้มีความเหมาะสมและครอบคลุมในระดับมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์และงานประจำเข้าสู่รายการความเสี่ยง จัดดำเนินการตามแนวทางและแผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง (Risk Treatment Action Plan) โดยหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงานใช้สเกล ๓X๓ เป็นการพิจารณาผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด (Likelihood) ๓ ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ

คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ได้พิจารณาเห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ และนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑) ใน ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยง ๙ รายการ โดยมีระดับความเสี่ยงลดลง ๔ รายการ และมีระดับความเสี่ยงคงเดิม ๕ รายการ และส่วนที่ ๒ กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (มหาวิทยาลัย) ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ซึ่งมีข้อสรุปประเด็นความเสี่ยงเป็น ๖ รายการ ดังนี้

### ผลการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

ผลการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ มีจำนวนประเด็นความเสี่ยงทั้งสิ้น ๙ รายการ โดยมีระดับความเสี่ยงลดลง ๔ รายการ และระดับความเสี่ยงคงเดิม ๕ รายการ ดังนี้

ประเภทที่ ๑ ประเด็นความเสี่ยงที่ลดลง ๔ รายการ

(๑) คุณภาพผลงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในประเทศ และระดับนานาชาติมีแนวโน้มลดลง (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับความเสี่ยงสูงมากเป็นระดับความเสี่ยงสูง

(๒) รายได้ของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับอัตราการเพิ่มขึ้นของรายจ่าย เดบิตในอัตราที่ลดลง (Financial Risk) มีระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับความเสี่ยงสูงเป็นระดับความเสี่ยงปานกลาง

(๓) ข่าวเชิงลบของมหาวิทยาลัยแพร่กระจายออกไปในวงกว้าง (Reputation Risk) มีระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับความเสี่ยงสูงมากเป็นระดับความเสี่ยงปานกลาง

(๔) อุบัติภัยและอันตรายที่เกิดขึ้นจากห้องปฏิบัติการ และอัคคีภัย (Disaster Risk) มีระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับความเสี่ยงสูงเป็นระดับความเสี่ยงปานกลาง

ประเภทที่ ๒ ประเด็นความเสี่ยงคงเดิม ๕ รายการ

(๑) ผลงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงต่อสังคมและอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อย (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงคงเดิม

(๒) ระบบและกระบวนการพัฒนาทักษะผู้เรียนปรับตัวไม่ทันตามความต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงคงเดิม

(๓) คุณภาพการบริหารจัดการหลักสูตรไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนได้ (Operation Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงคงเดิม

(๔) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถรองรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปมหาวิทยาลัยได้ทัน (Operation Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงมากคงเดิม

(๕) เกิดความล่าช้าและความผิดพลาด จากกฎระเบียบที่มีเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง (Compliance Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงคงเดิม

ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่ระดับคงเดิมจะถูกนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๒ ต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่า การวางนโยบายต่าง ๆ เกิดการรับทราบจากผู้รับผิดชอบ และได้ประเมินถึงความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างรอบคอบและรอบด้านเพียงพอ

**กรอบการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๒**

จากการวิเคราะห์เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุจากแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓ ได้แก่ การสร้างบัณฑิตที่มีความสามารถด้านวิชาการ

มีทักษะที่ทันสมัย มีจิตสาธารณะ และมีความเป็นผู้นำ บุคคลากรองค์ความรู้ สร้างสรรค์ นวัตกรรมด้านการเรียนการสอนและวิจัย สามารถสร้างผลงานวิชาการและวิจัยในระดับนานาชาติ และนำความรู้ไปพัฒนาประเทศและสังคมไทยอย่างยั่งยืน เชื่อมโยงกับลักษณะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ๖ ด้าน ตามมาตรฐานของ COSO ได้แก่ Strategic Risk, Financial Risk, Operation Risk, Compliance Risk, Reputation Risk และ Disaster Risk โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ มีประเด็นความเสี่ยงหลักทั้งหมด ๖ รายการ ดังนี้

(๑) ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ และผลงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงต่อสังคม และอุตสาหกรรม มีการเพิ่มขึ้นในอัตราต่ำกว่าคู่เทียบ (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๒) ระบบและกระบวนการพัฒนาทักษะผู้เรียน ปรับตัวไม่ทันตามความต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๓) ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาลดลง (Strategic Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

(๔) การบริการสังคมไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ (Reputation Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

(๕) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่สามารถรองรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปมหาวิทยาลัยได้ทัน (Operation Risk) มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

(๖) กฎ ระเบียบข้อบังคับไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Compliance Risk) มีระดับความเสี่ยงสูง

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ศูนย์บริหารความเสี่ยงยังคงดำเนินระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สามารถขับเคลื่อนไปตามกลไกที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนงานที่บริหารดูแลความเสี่ยง ให้ความรู้และพัฒนากลไกการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรของส่วนงานให้มีศักยภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน เกิดการเชื่อมโยงการทำงาน ประสานงาน สื่อสาร รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบกลุ่มเครือข่าย ตลอดจนพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ โดยมีศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นศูนย์กลางการติดตามและบริหารจัดการความเสี่ยงหลัก

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑) ให้ความเห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ ๒๕๖๒ โดยให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กรเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ควรกำหนดให้ผู้รับผิดชอบดูแลส่วนงานนั้น ๆ สามารถพิจารณาบุคลากรของตนเองได้ และควรปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลตัวชี้วัดที่พิจารณาจากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เป็นการประเมินผลจากความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมว่าก่อนและหลังการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด หรือมีวิธีการประเมินผลตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นในเชิง Outcome มากกว่า Output

## ๒๑. เกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ

ด้วยมหาวิทยาลัยมีนโยบายให้คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนักวิชา มีความยืดหยุ่นในการจัดสรรภาระงาน ให้กับคณาจารย์ประจำในสังกัด โดยให้คณาจารย์สามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความถนัดภายใต้กรอบยุทธศาสตร์และความจำเป็นของส่วนงาน ซึ่งเกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ แต่เดิมกำหนดให้ต้องมีภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยตลอดทั้งปี ไม่น้อยกว่า ๓๕ ภาระงานต่อสัปดาห์ โดยมีภาระงานขั้นต่ำแต่ละด้านไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ กล่าวคือ (๑) งานสอนเฉลี่ยตลอดทั้งปีต้องไม่น้อยกว่า ๑๘ ภาระงานต่อสัปดาห์ โดยต้องมีภาระงานสอนที่เป็นงานสอนนิสิตโดยตรง ไม่น้อยกว่า ๙ ภาระงานต่อสัปดาห์ หรือ ๓ หน่วยกิตต่อภาคการศึกษา (๒) งานวิจัยและวิชาการต้องไม่น้อยกว่า ๓.๕ ภาระงานต่อสัปดาห์ (๓) งานพัฒนานิสิตต้องไม่น้อยกว่า ๓.๕ ภาระงานต่อสัปดาห์ (๔) งานบริการทางวิชาการ และ (๕) งานบริหารและธุรการ เมื่อรวมกันทั้ง ๕ งานแล้วต้องไม่น้อยกว่า ๓๕ ภาระงานต่อสัปดาห์ ทั้งนี้ ในกรณีที่คณาจารย์ประจำได้รับแต่งตั้ง เลือกลง หรือมอบหมายให้เป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัย สมาชิกสภาคณาจารย์ กรรมการหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่สภามหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมอบหมาย ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานหลักนี้ด้วย โดยให้ปรับลดภาระงานตาม (๑) (๒) (๓) และ (๔) ลงตามสัดส่วน

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาและเห็นชอบข้อเสนอของฝ่ายบริหาร ที่หารือผ่านที่ประชุมคณบดีเกี่ยวกับการปรับภาระงานขั้นต่ำของคณาจารย์ประจำ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการจัดสรรภาระงาน เพื่อคณาจารย์สามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความถนัด ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์และความจำเป็นของส่วนงาน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. คณาจารย์ประจำมีภาระงานหลัก ๖ ด้าน ประกอบด้วย งานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริการทางวิชาการ งานบริหารและธุรการ และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในกรณีคณาจารย์ประจำเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องมีการะงานตามที่ได้รับมอบหมายครบทั้ง ๖ ด้าน

๒. คณาจารย์ประจำต้องมีภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยตลอดทั้งปีไม่น้อยกว่า ๓๕ ภาระงานต่อสัปดาห์ โดยมีภาระงานขั้นต่ำ ดังต่อไปนี้

(๑) งานสอน เฉลี่ยตลอดทั้งปีต้องไม่น้อยกว่า ๙ ภาระงานต่อสัปดาห์ ทั้งนี้ต้องมีภาระงานสอนที่เป็นงานสอนนิสิตโดยตรงไม่น้อยกว่า ๖ ภาระงานต่อสัปดาห์

(๒) งานวิจัยและวิชาการ ต้องไม่น้อยกว่า ๓.๕ ภาระงานต่อสัปดาห์

ในกรณีที่คณาจารย์ประจำได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง หรือมอบหมายให้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย สมาชิกสภาคณาจารย์ กรรมการ หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่สภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยมอบหมาย ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานหลักนี้ด้วย โดยให้ปรับลดภาระงานลงตามสัดส่วน แต่ภาระงานตาม (๑) และ (๒) จะน้อยกว่าขั้นต่ำที่กำหนดไว้มิได้

๓. ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานกำหนดจำนวนภาระงานขั้นต่ำซึ่งรวมแล้วไม่น้อยกว่า ๓๕ ภาระงานต่อสัปดาห์ ตลอดจนหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณภาระงานของคณาจารย์ประจำในสังกัดให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของส่วนงาน

ภายในส่วนงาน คณะกรรมการบริหารส่วนงานอาจกำหนดให้คณาจารย์ประจำแต่ละภาควิชา แต่ละสาขาวิชา หรือแต่ละบุคคล มีแนวทางการกำหนดภาระงานและจำนวนภาระงานที่แตกต่างกันได้แล้วแต่กรณีตามความเหมาะสมแก่ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ แต่เมื่อรวมแล้วคณาจารย์ประจำทุกคนต้องมีภาระงานขั้นต่ำไม่น้อยกว่าที่คณะกรรมการบริหารส่วนงานกำหนด

๔. งานสอน ได้แก่ งานสอนนิสิตโดยตรงและงานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตามที่ได้รับอนุมัติหรือมอบหมายจากส่วนงานต้นสังกัด

งานสอนนิสิตโดยตรง ให้ความหมายรวมถึง การสอนในชั้นเรียน การสอนทางไกล หรือการสอนด้วยวิธีการอื่นใดที่ส่วนงานกำหนดขึ้นตามลักษณะเฉพาะของแต่ละสาขาวิชาหรือหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



งานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้หมายความรวมถึง การสอนและให้คำปรึกษาแก่นิสิต ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรียญวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ เอกตศึกษา โครงการงาน การค้นคว้า หรือศึกษาอิสระ หรืองานที่ปรึกษาอื่นที่เทียบเท่าตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

๕. งานวิจัยและวิชาการ ที่จะนำมาคำนวณภาระงานได้จะต้องได้รับการบันทึกข้อมูล อย่างเป็นทางการในระบบบันทึกข้อมูลงานวิจัยและวิชาการ (Research Registry) ของ มหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงงานวิจัยและวิชาการ ที่เป็นงานบริการทางวิชาการ ซึ่งไม่สามารถเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่คณะวุฒยาจารย์กำหนดได้

๖. งานพัฒนานิสิต ได้แก่ งานให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่นิสิตในด้านการศึกษ การดำรงชีวิต การพัฒนาตนเอง และงานกิจการนิสิตอื่น

๗. งานบริการทางวิชาการ ได้แก่ งานที่มีลักษณะนำความรู้ที่มีอยู่แล้วไปช่วยทำ ความเข้าใจกับปัญหา แก้ปัญหา หรือปรับปรุงพัฒนาตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงงานส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพต่อกลุ่มบุคคล สังคม

งานบริการทางวิชาการที่จะนำมาคำนวณภาระงานได้ ได้แก่ งานบริการทางวิชาการ งานบริการทางวิชาชีพ รวมทั้งงานสอนสำหรับสถาบันการศึกษาอื่น และจะต้องได้รับมอบหมาย หรืออนุมัติจากมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารส่วนงานอย่างเป็นทางการ

๘. งานบริหารและธุรการ ได้แก่ งานบริหารและงานธุรการที่ได้รับแต่งตั้งหรือ มอบหมายจากมหาวิทยาลัย อธิการบดี หรือผู้บริหารส่วนงานอย่างเป็นทางการ

๙. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง งานหรือกิจกรรมเพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อันเป็นการดำรงไว้ซึ่งคุณค่า อัตลักษณ์ของท้องถิ่น เอกลักษณ์ของชาติ รวมทั้งปลูกฝังความเป็น ชาติในลักษณะต่าง ๆ

เนื่องจากเรื่องเกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ เป็นเรื่องสำคัญและมีผลกระทบต่อ บุคลากรสายวิชาการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) จึงมีมติให้ความเห็นชอบในหลักการ และได้ออกประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อฝ่ายบริหารไปดำเนินการ ดังนี้

๑) ให้มีการทดลองใช้เกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำตามประกาศฉบับดังกล่าว ภายในระยะเวลา ๑ ปี และจัดให้มีระบบการประเมินให้เห็นข้อดีและข้อเสียเป็นอย่างไร เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

๒) การประเมินผลควรเน้น Outputs และ Outcomes มากกว่าเน้นกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการทำงาน

๓) เวลาการทำงาน (Office Hours) ของคณาจารย์ประจำ หากส่วนงานพิจารณาแล้ว มีเหตุผลที่ควรให้มี ก็ให้บรรจุลงในการกำหนดภาระงานของอาจารย์ได้ ซึ่งอาจจะมีบริบทที่ แตกต่างกันในแต่ละส่วนงาน

## ๒๒. การปรับโครงสร้างเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับโครงสร้างเงินเดือนครั้งล่าสุด เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๕ ปัจจุบันนี้ เมื่อเทียบเคียงโครงสร้างเงินเดือนกับมหาวิทยาลัยคู่แข่งอื่น ได้พบว่าโครงสร้างเงินเดือนของมหาวิทยาลัยในสายวิชาการอยู่ในอันดับที่ ๑๕ ส่วนสายปฏิบัติการยังอยู่ในอันดับที่มีความใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยอื่น ประเด็นนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่น่ามาเป็นปัจจัยในการพิจารณา กำหนดการปรับโครงสร้างเงินเดือน เพื่อช่วยขับเคลื่อนการสร้างผลผลิตของมหาวิทยาลัย เพิ่มความสามารถในการจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามา และเพื่อลดความเสี่ยงที่สูญเสียเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถออกไป จากการสำรวจและเก็บข้อมูลได้พบปัญหาในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน และพบว่า ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้ไม่สามารถจูงใจ และรักษาบุคลากรไว้ได้

การปรับโครงสร้างเงินเดือนในครั้งนี้ได้คำนึงถึง ตำแหน่ง ลักษณะงาน การเทียบเคียงกับตลาดแรงงาน มหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนในการกำหนดค่าจ้าง พร้อมทั้งประเมินความเหมาะสมของโครงสร้าง ตลอดจนผลกระทบจากการปรับที่มีต่อพนักงานทุกรายทุกตำแหน่ง ซึ่งจะต้องได้รับการปรับเงินเดือน แต่ตำแหน่งซึ่งเป็นที่ต้องการสูง อาจได้รับการปรับเพิ่มมากกว่าตำแหน่งทั่วไป นโยบายสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กร ก็คือ เมื่อปรับแล้วต้องมีทั้งความเท่าเทียมในองค์กร ความเท่าเทียมในตลาดแรงงาน ความสามารถในการจ่ายของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ในการปรับโครงสร้างเงินเดือนในครั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

(๑) Job Structure & Classification การจัดกลุ่มงาน วิเคราะห์โครงสร้างตำแหน่ง พิจารณาถึงลักษณะงาน บริบทการทำงานจริง เพื่อให้เทียบกับคู่เทียบได้เหมาะสม

(๑.๑) สายวิชาการทำหน้าที่สร้างผลผลิตหลักให้กับมหาวิทยาลัย (วุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก/ตำแหน่งทางวิชาการ) มี ๔ กลุ่ม คือ ๑) A กลุ่มคณาจารย์ประจำ ๒) AD กลุ่มอาจารย์สาคิต ๓) AR กลุ่มนักวิจัย และ ๔) AL กลุ่มอาจารย์สอนภาษา

(๑.๒) สายปฏิบัติการ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ประกอบด้วย ตำแหน่ง ๑) P๙ งานกลุ่มแรงงาน คนงาน คนสวน นักการภารโรง ขับรถยนต์ ๒) P๘ งานปฏิบัติการ เป็นงานประจำที่มีขั้นตอนและมาตรฐานชัดเจน ๓) P๗ งานปฏิบัติการ ที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะ ตามสาขาวิชาชีพ หรือความรู้ในการทำความเข้าใจ ขั้นตอน ระบบ และกระบวนการงาน ๔) P๖ รับผิดชอบบริหารหน่วยงานขนาดเล็ก จะต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ในลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง และเข้าใจระเบียบปฏิบัติจุกจิก ๕) P๕ งานบริหารระดับกลาง รับผิดชอบบริหารหน่วยงานขนาดกลาง จำเป็นต้องมีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า ๕ ปี เข้าใจระเบียบปฏิบัติจุกจิก และมีความรู้ในฝ่ายงานที่รับผิดชอบ และ ๖) P๔ งานบริหารระดับสูง รับผิดชอบบริหารหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีกลุ่มงานในฝ่ายเป็นกลุ่มงานย่อยที่มีความหลากหลาย กำกับดูแลหน่วยงาน งบประมาณ บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ

(๒) การกำหนดองค์กรคู่เทียบค่าตอบแทน โดยมีการสำรวจทั้งองค์กรการศึกษาชั้นนำ องค์กรภาครัฐและเอกชน

(๓) การวิเคราะห์งาน ตำแหน่ง และลักษณะงาน โดยการวิเคราะห์บริบทของงาน ตำแหน่งงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ เพื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งและระดับ ตลอดจนค่าตอบแทนกับองค์กรอื่น ๆ

(๓.๑) สายวิชาการ ใช้การเทียบเคียงกับองค์กร สถาบันการศึกษา ตลอดจนตำแหน่ง วิชาการตามความเชี่ยวชาญในองค์กรของรัฐ

(๓.๒) สายปฏิบัติการ ในตำแหน่ง P๙ เทียบเคียงกับอัตราค่าจ้างมาตรฐานค่าแรง ตามประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ ๙) เนื่องจากเป็นงานกลุ่ม แรงงาน P๘ เทียบเคียงกับอัตราค่าจ้างมาตรฐานค่าแรงตามประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง ดังกล่าว ในระดับวุฒิ/ความสามารถที่ตรงกัน P๗ เทียบเคียงกับผลสำรวจค่าตอบแทนใน สถาบันการศึกษาภาครัฐ เอกชน และ P๖-P๔ เทียบเคียงกับตำแหน่งบริหารจัดการในองค์กร ภาครัฐ และผลสำรวจค่าตอบแทนของภาคเอกชน พร้อมทั้งเทียบกับสถาบันการศึกษาด้วย

#### (๔) กรอบโครงสร้างค่าตอบแทน

(๔.๑) งบประมาณเงินเดือนสายวิชาการ มีการวิเคราะห์ พร้อมคำนวณกรอบโครงสร้างค่าตอบแทนงบประมาณเงินเดือนสายวิชาการ โดยคำนวณแต่ละปีปรับขึ้น ๔.๕% จากฐานเงินเดือนและใช้ Midpoint ของงบกลางเป็นค่าเริ่มต้นสำหรับงบปกติไป นอกจากนี้ได้มีการกำหนดกรอบโครงสร้างค่าตอบแทนงบประมาณเงินเดือนสายวิชาการ กลุ่มอาจารย์สาคิต AD ด้วย

(๔.๒) งบประมาณเดือนสายปฏิบัติการ (P๘, P๙) มีแนวทางในการคำนวณปรับโครงสร้างค่าตอบแทนโดยการแบ่งงบ A, B ตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อสะท้อนบริบทงานที่แตกต่างกัน การปรับใหม่จะสะท้อนลักษณะงานอย่างเหมาะสม ช่วงความกว้างของเงินเดือนและความห่างของแต่ละงบใกล้เคียงของเดิม งบใหม่มีการเทียบเคียงที่ระดับตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานใกล้เคียงกันกับสถาบันการศึกษา องค์กรรัฐ และเอกชน

(๔.๓) งบประมาณเดือนสายปฏิบัติการ (P๗) เป็นตำแหน่งแรกเข้าของเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการระดับปริญญาขึ้นไป ถือเป็นกลุ่มสำคัญต่อการขับเคลื่อนพันธกิจ การคำนวณปรับโครงสร้างค่าตอบแทน มีการแบ่งงบ A, B, C ตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อสะท้อนบริบทงานแตกต่างกัน และปรับเพิ่มในสัดส่วนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ช่วงความกว้างของเงินเดือนและความห่างของแต่ละงบปรับเพื่อกระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพได้เลื่อนระดับเร็วขึ้น งบใหม่มีการเทียบเคียงที่ระดับตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานใกล้เคียงกันกับองค์กรภายนอก

(๔.๔) งบประมาณเดือนสายปฏิบัติการ (P๓-P๖) การคำนวณปรับโครงสร้างเงินเดือนเทียบเคียงกับตำแหน่งบริหารจัดการทั้งในภาครัฐ เอกชน ตลอดจนสถานศึกษา คู่เทียบ

(๕) การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างค่าตอบแทน มีการสอบทานโครงสร้างค่าตอบแทนทุกตำแหน่งจะได้รับการปรับเงินเดือน ตำแหน่งซึ่งเป็นที่ต้องการสูงร่วมขับเคลื่อนพันธกิจ ตลาดจ่ายให้สูงจะกำหนดให้อัตรารับจ้างใหม่สูงกว่าตำแหน่งทั่วไป เมื่อพนักงานได้ปรับเงินเดือนจะได้รับการปรับเพิ่มมากกว่าตำแหน่งทั่วไป สำหรับการพิจารณาความเท่าเทียมในองค์กร จะมีการปรับเพิ่มทุกคนในองค์กร โดยอ้างอิงตามดัชนีราคาผู้บริโภค และปรับตามผลกระทบของอัตรารับจ้างใหม่ โดยวิธีปรับแบบชายธง การปรับโครงสร้างเงินเดือนจะช่วยให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานมากขึ้น โดยจะทำให้สายปฏิบัติการปรับอันดับดีขึ้นจากอันดับ ๑๗ เป็นอันดับที่ ๖ และสายวิชาการปรับอันดับดีขึ้นจากอันดับ ๑๕ เป็นอันดับที่ ๒

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้อนุมัติให้มหาวิทยาลัย ปรับโครงสร้างเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยตามที่ฝ่ายบริหารเสนอ โดยให้มีผลย้อนหลัง ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นว่า ในการดำเนินงานด้านการบริหาร งานบุคคล จะต้องคำนึงถึงเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีความท้าทายมาก การกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลต้องเป็นไปใน ทิศทางของระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง แนวทางการบริหารงานที่ดีขึ้นหรือไม่ การประเมิน ด้านประสิทธิภาพ ควรจะมีวิธีการกำกับดูแลทั้งในเรื่องการประเมินผลงาน (Job Evaluation) การมอบหมายงาน (Job Assignment) รายละเอียดของงาน (Job Description) กำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ การปรับโครงสร้างเงินเดือนนั้น ต้องการให้เป็นในลักษณะที่คล่องตัวและตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถที่จะแข่งขันได้อยู่ตลอดเวลา ตามระบบพลวัตปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้ง ต้องพิจารณารายละเอียดเชิงลึกไปถึงรายสาขาที่มีการแข่งขันสูง เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตรวจสอบ และด้านกฎหมาย เป็นต้น รวมถึงการทบทวนถึงอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม ของบุคลากร กับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต การปรับการเรียนการสอน การวางแผน ระยะเวลาและระยะยาว การนำเทคโนโลยีที่อาจจะสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้ การปรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการให้เหมาะสม เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่งาน

### ๒๓. การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงาน ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐

ตามที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้ทุกส่วนงานดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพ การศึกษาภายในทุกปีการศึกษา โดยส่วนงานสามารถเลือกใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) หรือระบบ ประกันคุณภาพอื่นได้ แต่ต้องเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. และให้จัดส่งรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และข้อมูลพื้นฐาน (CDS : Common Data Set) ให้ สกอ. ผ่านระบบ CHE QA Online ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับจาก สิ้นปีการศึกษา สำหรับปีการศึกษา ๒๕๖๐ มหาวิทยาลัยกำหนดให้เดือนกันยายน ๒๕๖๑ เป็น ช่วงของการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงาน โดยคณะกรรมการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในต้องเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ประเมินของ สกอ. หรือหลักสูตร ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝึกอบรมให้โดยใช้หลักสูตรของ สกอ.

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงานตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ และ ๑๓ ตัวบ่งชี้ ดังนี้

(๑) องค์ประกอบที่ ๑ การผลิตบัณฑิต จำนวน ๖ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ๑.๑ : ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม ๑.๒ : อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ๑.๓ : อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ๑.๔ : จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่ากับจำนวนอาจารย์ประจำ ๑.๕ : บริการนักศึกษาระดับปริญญาตรี และ ๑.๖ : กิจกรรมนักศึกษาระดับปริญญาตรี

(๒) องค์ประกอบที่ ๒ การวิจัย จำนวน ๓ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ๒.๑ : ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ๒.๒ : เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และ ๒.๓ : ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย

(๓) องค์ประกอบที่ ๓ การบริการวิชาการ จำนวน ๑ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ๓.๑ : การบริการวิชาการแก่สังคม

(๔) องค์ประกอบที่ ๔ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม จำนวน ๑ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ๔.๑ : ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

(๕) องค์ประกอบที่ ๕ การบริหารจัดการ จำนวน ๒ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ๕.๑ : การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ และ ๕.๒ : ระบบกำกับกับการประกันคุณภาพหลักสูตร

สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตัวบ่งชี้ที่ ๑.๑ ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม ไม่ต้องประเมิน เนื่องจากการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรไม่ได้ใช้ระบบประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. จึงไม่นำมาคิดคะแนนในตัวบ่งชี้นี้ เกณฑ์ในการประเมินตัวบ่งชี้แบ่งเป็น ๕ ระดับ คะแนนตั้งแต่ ๑ ถึง ๕ ซึ่งคะแนนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของส่วนงานเท่ากับค่าเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินทุกตัวบ่งชี้ การแบ่งช่วงคะแนนผลการประเมินตามระดับคุณภาพ ดังนี้

- (๑) คะแนน ๐.๐๐ - ๑.๕๐ การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน
- (๒) คะแนน ๑.๕๑ - ๒.๕๐ การดำเนินงานต้องปรับปรุง
- (๓) คะแนน ๒.๕๑ - ๓.๕๐ การดำเนินงานระดับพอใช้
- (๔) คะแนน ๓.๕๑ - ๔.๕๐ การดำเนินงานระดับดี
- (๕) คะแนน ๔.๕๑ - ๕.๐๐ การดำเนินงานระดับดีมาก

ในปีการศึกษา ๒๕๖๐ ส่วนงานดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ช่วงเดือนกันยายน ๒๕๖๑ โดยส่วนงานที่ตรวจประเมินด้วยระบบประกันคุณภาพตามเกณฑ์ มาตรฐานของ สกอ. ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set : CDS) จัดทำ รายงานการประเมินตนเอง (SAR) แต่งตั้งคณะกรรมการ และดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพ การศึกษาภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. โดยบันทึกข้อมูลพื้นฐาน รายงานการประเมิน ตนเอง และตรวจประเมินผ่านระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศเชิงบูรณาการเพื่อ การบริหารจัดการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-Integration Database & Information Management System : CU-iDMS) การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจประเมินคุณภาพ การศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงาน คือ ๑) จำนวนอย่างน้อย ๓ คน (ขึ้นอยู่กับขนาดของ ส่วนงาน) ๒) ประธานกรรมการประเมินฯ เป็นผู้ประเมินจากภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย ก็ได้ กรณีที่ประธานเป็นผู้ประเมินจากภายในมหาวิทยาลัยต้องอยู่นอกสังกัดส่วนงานที่ประเมิน และต้องเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ประเมินและขึ้นบัญชีประธานคณะกรรมการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในของ สกอ. และ ๓) กรรมการประเมินฯ เป็นผู้ประเมินที่ผ่านการ ฝึกอบรมหลักสูตรผู้ประเมินของ สกอ. หรือที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดฝึกอบรมให้โดยใช้ หลักสูตรของ สกอ. ต้องเป็นผู้ประเมินจากภายนอกส่วนงาน หรือภายนอกมหาวิทยาลัย อย่างน้อยร้อยละ ๕๐ ของกรรมการประเมินทั้งหมด

สำหรับสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยมีนโยบายการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา ๒๕๖๐ โดยใช้ระบบประกันคุณภาพด้วยเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. ตามคู่มือ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗ และมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในให้สถาบันวิจัย แบ่งเป็น ๒ ชุด ตามกลุ่ม สาขาวิชา ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ซึ่งแต่ละกลุ่มสาขาวิชาจะมีคณะกรรมการประเมินฯ เป็นชุดเดียวกัน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเสนอรายชื่อประธานและคณะกรรมการให้สถาบันวิจัยทั้ง ๙ สถาบันเลือก ก่อนดำเนินการแต่งตั้งโดยในการประสานเพื่อกำหนดวันเวลาในการตรวจประเมินนั้น ให้สถาบันวิจัยรับผิดชอบดำเนินการนัดหมายกับคณะกรรมการเอง

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๔ : ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒) ได้เห็นชอบ การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับส่วนงาน ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐ ของส่วนงาน ที่รับการประเมินทั้งหมด ๓๕ ส่วนงาน ประกอบด้วยส่วนงานที่ประเมินด้วยระบบประกัน คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. จำนวน ๒๙ ส่วนงาน (ร้อยละ ๘๓) ผลการประเมิน



อยู่ในระดับ “ดีมาก” ๒๒ ส่วนงาน (ร้อยละ ๗๖) และระดับ “ดี” ๗ ส่วนงาน (ร้อยละ ๒๔) และประเมินด้วยเกณฑ์มาตรฐานอื่น (AACSB, EQUIS และ EdPEX) จำนวน ๖ ส่วนงาน

ทั้งนี้ จากการตรวจประเมินคุณภาพของส่วนงาน พบประเด็นหลักที่จะนำไปเป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาส่วนงานต่าง ๆ ๒ ประเด็น ดังนี้

(๑) อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า มีจำนวน ๑๖ ส่วนงาน จาก ๑๙ ส่วนงาน (เฉพาะส่วนงานด้านการเรียนการสอน) มีจำนวนไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานตามที่ สกอ. กำหนด ทั้งนี้ ใน ๑๙ ส่วนงาน มีจำนวนอยู่ในช่วงร้อยละ ๓๓.๓๓-๙๕.๒๔ อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบช่วงร้อยละกับปีที่ผ่านมา พบว่า มีการส่งเสริมให้อาจารย์ขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น (๑๑.๑๑-๗๘.๙๕) คณะกรรมการประเมินฯ ส่วนงานมีข้อเสนอว่า ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ กระจัดุน และมีมาตรการส่งเสริมให้อาจารย์มีการขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(๒) อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก พบว่า มี ๖ ส่วนงาน จาก ๑๙ ส่วนงาน (เฉพาะส่วนงานด้านการเรียนการสอน) มีจำนวนไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานตามที่ สกอ. กำหนด ทั้งนี้ ใน ๑๙ ส่วนงานมีจำนวนอยู่ในช่วงร้อยละ ๔๓.๕๖-๑๐๐.๐๐ อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบผลกับปีที่ผ่านมา พบว่า ช่วงร้อยละลดลง (๔๕.๘๗-๑๐๐.๐๐) ซึ่งมาจากบางส่วนงานมีร้อยละอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกลดลง เนื่องจากอาจารย์วุฒิปริญญาเอกลาออกหรือเกษียณอายุราชการ คณะกรรมการประเมินฯ ส่วนงานมีข้อเสนอว่าควรมีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ กระจัดุน และมีมาตรการส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง

## ๒๔. การดำเนินงาน Personalized Education (CUDSON และ ISEED)

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๐ : ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๐) ได้พิจารณาเรื่อง Chula Transformation Plan และการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีการวางแผนและพิจารณาว่าควรนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ทั้งในเรื่องการบริหาร การจัดรูปแบบการเรียนการสอน กระบวนการให้ความรู้ และการเชื่อมโยงกับภายนอก เกิดการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น การดำเนินการให้มี ๓ มิติสำคัญ คือ ๑) Student ๒) Research innovation and Creativity และ ๓) Administration and Governance นโยบาย CU Transformation ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนิสิต เป็นมิติที่มุ่ง

สนองตอบทิศทางที่ผู้เรียนไม่ใช่บัณฑิตเป็นบัณฑิตเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการพัฒนาผู้เรียน โดยมีเป้าหมายรวมถึงการขยายโอกาสแก่บุคคลทั่วไปได้มีโอกาสเข้ามาเป็นผู้เรียน (Student to anyone) การดำเนินการในการพัฒนาผู้เรียนภายใต้แผนการนี้ การให้คำปรึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เน้นทิศทางที่มุ่งสู่รูปแบบการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล (Personalized Education) ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้จัดทำโครงการจัดสร้างเครื่องมือในการวัดประเมินคุณลักษณะนิสิต CUDSON (Chulalongkorn University Desired Student Outcome Next-generation) ขึ้น โดยใช้เป็นแบบวัดคุณลักษณะนิสิต เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนานิสิตเป็นรายบุคคล ผ่านทางการทำกิจกรรมของนิสิต และการเรียนการสอนในวิชาการศึกษาทั่วไป

สำนักบริหารกิจการนิสิตร่วมกับสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จัดทำแผนในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาผู้เรียนรายบุคคล (ISEED : Individual Student Evaluation Exploration and Development) ขึ้น เพื่อต่อยอดการพัฒนานิสิตเป็นรายบุคคล โดยจะใช้ข้อมูลจากระบบ CUDSON มาให้คำปรึกษาแนะนำนิสิตให้มีการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่นิสิตเลือกเป็นรายบุคคล ผ่านการดำเนินชีวิตในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ศูนย์ดังกล่าวจะสังกัดอยู่ในสำนักบริหารกิจการนิสิตก่อนในขั้นต้น เพื่อให้การจัดตั้งศูนย์ดังกล่าวเป็นไปได้โดยเร็ว

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๔ : ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒) ได้เห็นชอบให้มหาวิทยาลัย จัดดำเนินงานภายใต้แผนการดำเนินโครงการด้าน Personalized Education ใน ๒ ส่วน ดังนี้

## ๑. CUDSON (Chulalongkorn University Desired Student Outcome Next-generation)

ตามยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างคน เพื่อยกระดับพัฒนาศักยภาพเสริมเกราะให้นิสิตมีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ สร้างโอกาสศักยภาพของทุนมนุษย์และก้าวไปสู่การเป็นพลเมืองโลก สร้างความเสมอภาคทางการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิต เนื่องจากสภาวะและสภาพแวดล้อมของระบบการศึกษาที่มีความท้าทายสูงขึ้น และเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีที่มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์และหุ่นยนต์ เศรษฐกิจยุคดิจิทัล สังคมสูงวัย โลกาภิวัตน์ ความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน โดยมีประเด็นสำคัญและเร่งด่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างคนแบบองค์รวมที่เป็นเป้าหมายการศึกษา คือ การบริหารตนเอง การบริหารความสัมพันธ์ การแก้ปัญหาเชิงระบบ การมีภาวะผู้นำ การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการประยุกต์ใช้ดิจิทัล โดยมีเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล คือ ๑) เรียนรู้ตามความชอบความถนัดผ่านการวัดแบบ CUDSON เพื่อให้เกิด ๖ คุณลักษณะ

รายบุคคล ๒) มีอิสระการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรและรายวิชาการศึกษาทั่วไป (GenEd) เพื่อให้เกิดการพัฒนา นิสิตรายบุคคล และ ๓) มีเป้าหมายชีวิต โดยผ่านศูนย์พัฒนาผู้เรียนรายบุคคล เพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำและคำปรึกษา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายชีวิตที่ต้องการ

### โดยมีแนวทางการดำเนินโครงการ CUDSON ในระยะถัดไป

(๑) การพัฒนาระบบเกม (CUDSON Gamification) โดยดำเนินการ ๑) ออกแบบเนื้อเรื่องเกมและประสบการณ์นิสิต ๒) ออกแบบกลไกควบคุมเกม และ ๓) ออกแบบระบบตัวละคร กราฟฟิกเสียง

(๒) การวิเคราะห์เชื่อมโยงรายวิชาการศึกษาทั่วไปและกิจกรรมนิสิต (CUDSON Mapping) โดยดำเนินการ ๑) การวิเคราะห์รูปแบบการเรียนการสอนและพฤติกรรมบ่งชี้ GenEd ๒) วิเคราะห์รูปแบบกิจกรรม องค์การบริหารสโมสรนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ๓) จัดทำแผนที่การเรียนรู้เชื่อมโยง CUDSON

(๓) การพัฒนามาตรวัดสมรรถนะหลักระยะที่ ๒ (CUDSON) โดยดำเนินการ ๑) วิเคราะห์ความต้องการตลาดแรงงาน ๒) พัฒนามาตรวัดนิสิตนานาชาติ และ ๓) จัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ

## ๒. ISEED (Individual Student Evaluation Exploration and Development)

การขับเคลื่อนโดยวิจัยระบบตลาดแรงงานและนวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ การจัดทำผลิตภัณฑ์ ติดตามนโยบายการบริหาร มีการประเมินจัดทำและบริหารมาตรวัดศักยภาพมนุษย์ในมิติต่าง ๆ พร้อมวิเคราะห์ผล ให้บริการทดสอบและรับรองสมรรถนะในมิติต่าง ๆ ให้การปรึกษาเรื่องการวางแผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของผู้เรียน พัฒนา ผลิตภัณฑ์ ติดตามระบบอาจารย์ที่ปรึกษา โดยดำเนินโครงการพัฒนาแบบฟอร์ม (CV, COVER, Letter ฯลฯ) จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการในประเด็นเร่งด่วน มีการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเชิงรุกเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูล บริหารจัดการระบบสารสนเทศของศูนย์ฯ และบริหารจัดการระบบข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษา การทำงาน โดยมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการศูนย์ ISEED ดังนี้

(๑) ด้านยุทธศาสตร์ ดำเนินการวางแผนให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และวางแผนโมเดลธุรกิจ

(๒) ด้านการดำเนินงานองค์กร ดำเนินการออกแบบระบบภายใน วางแผนทรัพยากรบุคคล และการจัดสร้างระบบ

(๓) ด้านการเงินและกฎหมาย มีการดำเนินการจัดทำงบประมาณศูนย์ฯ ระบบสัญญาว่าจ้าง จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และจัดตั้งหน่วยงานกลางขององค์กร

(๔) ด้านการสื่อสารและการตลาด มีการดำเนินการวางแผนการตลาด และจัดทำแผนการสื่อสาร

(๕) ด้านบริหารทั่วไป มีการดำเนินการวางแผนสำนักงาน การจัดซื้อจัดจ้างและการเปิดใช้งานศูนย์ฯ

## ๒๕. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน สำหรับระยะเวลา ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๗๐)

แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๗๐) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “มหาวิทยาลัยแห่งชาติที่เป็นเลิศในภูมิภาค และมีความเป็นนานาชาติ CU World Class University” ในการให้บรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ๘ ด้าน คือ ๑) ด้านการวิจัย ๒) ด้านการเรียนการสอน ๓) ด้านการบริการสังคม ๔) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ๕) ด้านโครงสร้างองค์กรและการจัดการ ๖) ด้านการเงิน ๗) ด้านทรัพยากรมนุษย์ และ ๘) ด้านการสร้างความสัมพันธ์เครือข่าย และในปัจจุบัน (๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย ๔ ยุทธศาสตร์ คือ ๑) สร้างคน ๒) สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม ๓) เสริมสร้างสังคมไทย และ ๔) ก้าวไกลในสังคมโลก

ในส่วนของยุทธศาสตร์พัฒนาด้านการเงินนั้น ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า ต้องบริหารเงินให้มีเพียงพอ มั่นคง และยั่งยืน ในการสนับสนุนความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนแม่บททางการเงิน สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ ได้บรรลุตามแผน บริหารจัดการความสมดุลระหว่างการหาเงินและการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความมั่นคงทางการเงินทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการสนับสนุนความเป็นเลิศด้านวิชาการ และเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามความต้องการที่กำหนดไว้ในแผน มหาวิทยาลัยจึงได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทางการเงินระยะ ๑๐ ปี (๒๕๖๑ – ๒๕๗๐) เพื่อให้เห็นภาพฐานะทางการเงินและความมั่นใจว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีศักยภาพทางการเงินที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๗๐) โดยมีรายละเอียดสรุป ดังนี้

## องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ทางการเงิน ประกอบด้วย ๑) ๔ ยุทธศาสตร์ด้านรายได้ ๒) ๔ ยุทธศาสตร์ด้านรายจ่าย และ ๓) ๔ ยุทธศาสตร์ด้านฐานะทางการเงิน ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์ด้านรายได้ ๔ ประการ โดยดำเนินการ ๑) กำหนดนโยบายและแผนงานในการจัดการดูแลรายได้จากการจัดการศึกษาและจากงานวิจัยและบริการวิชาการให้เหมาะสมกับระดับคุณภาพ ๒) ยกกระดับความสามารถในการหารายได้จากสำนักงานจัดการทรัพย์สินในระดับมืออาชีพ ๓) ยกกระดับความสามารถในการหารายได้จากบริการจากนิสิตเก่าและภาคส่วนสังคมต่าง ๆ และ ๔) ยกกระดับความสามารถในการหารายได้จากทรัพย์สินทางการเงินในระดับมืออาชีพ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงิน

(๒) ยุทธศาสตร์ด้านรายจ่าย ๔ ประการ โดยดำเนินการ ๑) เพิ่มเงินอุดหนุนโครงการวิจัยและลงทุนในครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับปริมาณและคุณภาพงานวิจัยที่แข่งขันได้ในระดับสากล ๒) เพิ่มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายสนับสนุนเพื่อยกระดับบุคลากรด้านวิจัยและการเรียนการสอนสู่ระดับสากล ๓) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ICT โครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ และลงทุนในทรัพย์สินเพื่อรองรับการสร้างรายได้ในระยะยาว และ ๔) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายและวินัยทางการเงินเพื่อรักษาเป้าหมายทางฐานะทางการเงิน และรักษาระดับค่าใช้จ่ายรวมไม่เกินรายได้รวมในแต่ละปี

(๓) ยุทธศาสตร์ด้านฐานะทางการเงิน ๔ ประการ โดยดำเนินการ ๑) สร้างความปลอดภัยและความอยู่รอดทางการเงิน (Financial Security & Survival) ซึ่งมีเป้าหมายตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ คือ สภาพคล่องเพียงพอและมีรายได้เหนือรายจ่ายตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี ๒) ความสามารถในการสร้างการเติบโตของทรัพย์สินและรายได้ที่รองรับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ (Quality Growth of Revenues) ซึ่งมีเป้าหมายตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ คือ โครงสร้างรายได้ ค่าใช้จ่าย และฐานะทางการเงินสามารถสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ๓) ความเป็นอิสระทางการเงินในการกำหนดแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย (Financial Autonomy) ซึ่งมีเป้าหมายตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มสัดส่วนการหารายได้เองเป็นร้อยละ ๘๐ และลดสัดส่วนเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเป็นร้อยละ ๒๐ ของรายได้รวมในปี ๒๕๗๐ และ ๔) ความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงิน (Financial Stability & Sustainability) ซึ่งมีเป้าหมายตัวชี้วัด/ผลสัมฤทธิ์ ส่วนของทุนคงยอดเงินต้นเพิ่มเป็น ๑๕,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๐

จากการวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบระหว่างแผนกับผลที่เกิดขึ้นในปี ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถจัดการรายได้และจัดสรรการใช้เงินเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับรายจ่ายขั้นต่ำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งทางด้าน การพัฒนางานประจำ งานเฉพาะกิจ และงานยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพ และสามารถแข่งขันได้ มีสภาพคล่องเพียงพอและมีรายได้เหนือรายจ่ายตลอดระยะเวลา ๑๕ ปี และเพิ่มทุนคงยอดเงินต้นในปี ๒๕๗๐ เป็น ๑๕,๐๐๐ ล้านบาท ดังนั้น มหาวิทยาลัยในภาพรวมมีรายได้เหนือรายจ่าย ซึ่งนับว่ามีความปลอดภัยและอยู่รอดทางการเงินในระดับหนึ่ง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละส่วนงาน พบว่า รายได้เหนือรายจ่ายของบางส่วนงานมีแนวโน้มลดลง แม้จะมีการจัดทำงบประมาณในแบบสมดุล ซึ่งมีทั้งรูปแบบของการตั้งงบประมาณรายจ่าย และตั้งรายรับเพื่อให้สมดุล หรือตั้งงบประมาณรายจ่ายมากกว่ารายรับ แล้วนำเงินทุนหมุนเวียนมาสำรองใช้ ซึ่งหากมีการเร่งเบิกจ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณแต่ละปี โดยไม่ได้พิจารณารายรับที่จะได้รับจริง อาจมีความเสี่ยงต่อผลกระทบต่อฐานะการเงินที่อาจไม่มั่นคงเพียงพอในระยะยาวได้ การจัดสรรทุนคงยอดเงินต้นส่วนใหญ่เป็นของมหาวิทยาลัย ในขณะที่การจัดสรรทุนคงยอดเงินต้นของส่วนงานไม่เพิ่มขึ้นในจำนวนที่สอดคล้องกับการขยายตัวของมหาวิทยาลัย ประกอบกับส่วนงานส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนดเป้าหมายให้มีการเพิ่มขึ้นของทุนคงยอดเงินต้นของส่วนงาน

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๗ : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาการจัดทำ งบประมาณทางการเงิน ตามแผนทบทวนยุทธศาสตร์ทางการเงินในระยะ ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๗๐) ตามข้อสมมติ Best Case, Base Case และ Worst Case ของมหาวิทยาลัย โดย กำหนดเป้าหมายทางการเงิน ๔ ประการ ประกอบด้วย ๑) ความปลอดภัยและอยู่รอดทางการเงิน ๒) ความสามารถในการเติบโตของสินทรัพย์และรายได้อย่างมีคุณภาพ ๓) ความเป็นอิสระทางการเงิน และ ๔) ความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงิน การประมาณการรายได้ และค่าใช้จ่าย ทั้ง ๓ กรณี หากแบ่งระยะเวลาการพิจารณาเป็น ๒ ช่วง คือ ช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ และ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ จะเห็นว่าในปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ มีความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัย จะมีรายได้เหนือรายจ่ายมากเพียงพอ แต่หลังจากปี ๒๕๖๕ มหาวิทยาลัยอาจมีความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น หากนำมาพิจารณารวมกับสินทรัพย์ทางการเงินหรือกระแสเงินสดที่มีอยู่ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรเร่งแสวงหาโอกาสการลงทุนในโครงการที่มีศักยภาพเพื่อเร่งสร้างรายได้ในระยะยาว (Smart Use / Smart Invest) และปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ และการจัดการรายได้ของมหาวิทยาลัยเพื่อรักษาอัตราส่วนรายได้เหนือรายจ่าย และลดความเสี่ยงที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเกิดรายจ่ายเหนือรายได้ในอนาคต

แผนยุทธศาสตร์ด้านรายได้และด้านรายจ่าย ในช่วงเวลา ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๗๐) ควรเป็น ดังนี้

### ด้านรายได้

๑) รายได้จากรัฐบาล ยังคงต้องพยายามไม่ใช้งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐลดลง และมีเป้าหมายตามยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการจัดรายได้ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการเอง คือ รายได้จากงานบริการวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งเงินทุนจากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยกำหนดเป้าหมายรายได้ที่มหาวิทยาลัยจัดหาเองต่อรายได้จากภาครัฐในสัดส่วนร้อยละ ๘๐ : ๒๐ ในปี พ.ศ. ๒๕๗๐

๒) รายได้จากการจัดการศึกษา ต้องทบทวนการกำหนดเกี่ยวกับอัตราจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา และการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย ของแต่ละหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองต่อรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป และปริมาณนิสิตที่อาจลดลง

๓) รายได้จากสำนักงานจัดการทรัพย์สิน ต้องเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้จากการจัดการทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นแหล่งรายได้สำคัญ

๔) รายได้จากดอกเบี้ยรับและเงินปันผล เพิ่มโอกาสในการลงทุนสินทรัพย์ทางการเงิน ยอมรับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

๕) รายได้จากเงินบริจาค ควรระดมทุนผ่านการบริจาคให้มากขึ้น โดยสร้างเครือข่ายกิจกรรมเชื่อมโยงกับนิสิตเก่า

### ด้านรายจ่าย

๑) การลงทุนในสินทรัพย์ดำเนินงานต่าง ๆ การลงทุนในเทคโนโลยีทางการศึกษา โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ รวมถึงค่าสาธารณูปโภคที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนให้เกิดผลงานวิจัยและวิชาการที่มีศักยภาพที่สามารถสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยได้

๒) ด้านบุคลากร เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล พิจารณาสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการกับบุคลากรสายสนับสนุนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม ความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาช่วย/ทดแทนบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย มีแผนการ



ดำเนินงานที่ชัดเจนในการเพิ่มอัตราค่าตอบแทนบุคลากรเพื่อไม่ให้เสียศักยภาพในการแข่งขัน และการสรรหาเพื่อรับบุคลากรที่มีคุณภาพ แม้จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น แต่ก็สามารถสร้างรายได้ที่มากพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ปรับตัวสูงขึ้นได้

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๗ : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) ได้ให้ความเห็นชอบ แผนยุทธศาสตร์ทางการเงินพร้อมข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในการมองแผนระยะยาวทางการเงิน จะเห็นความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น ด้านรายได้ ควรมีการบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนที่สามารถทำให้มีความมั่นคงทางการเงินมากขึ้น และในความเป็นจริงแล้ว มหาวิทยาลัยมีทรัพย์สินอยู่ในตนเอง แต่จะบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดเป็นรายได้ขึ้นมา เช่น การหารายได้จากการใช้ประโยชน์ห้องประชุมสัมมนา การผลักดันหลักสูตรใหม่ ๆ เพื่อให้การบริการวิชาการ แต่ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยต้องอำนวยความสะดวกในเรื่องการใช้สถานที่ และที่จอดรถ แก่ผู้มาติดต่อมหาวิทยาลัย สำหรับการเพิ่มอัตราการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ต้องมี คำอธิบายต่อสังคมว่าเป็นการให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษาอย่างไร และนิสิตจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ ได้รับการพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ของประเทศเพียงใด ตลอดจนไม่เป็นการเอาเปรียบสังคม หรือสร้างความไม่เป็นธรรม และควรพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นด้วย

## ๒๖. การแก้ไขข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยได้มีการสัมมนาร่วมกันระหว่าง กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในระหว่างวันที่ ๗ ถึง ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ผลจากการสัมมนามีการสรุปประเด็นสำคัญที่ต้องนำไปพิจารณาดำเนินการหลายประเด็น กล่าวคือ แนวทางการประเมินอธิการบดี และหัวหน้าส่วนงาน การขับเคลื่อนโครงการ “สร้างเสริมพลังจุฬาฯ ก้าวสู่ศตวรรษที่ ๒” การจัดตั้งสถาบันการศึกษานานาชาติ การจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม และหลักการในการแก้ไขข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย ซึ่งในแต่ละเรื่องฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย ได้นำไปพิจารณาดำเนินการและเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ

ประเด็นเกี่ยวกับการแก้ไขข้อบังคับและระเบียบมหาวิทยาลัย ที่ประชุมมีความเห็นวามหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ มาเป็นเวลา ๑๐ ปีแล้ว ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นและใช้บังคับอยู่นั้น สมควรได้มีการทบทวนภายใต้แนวคิด คือ การสังคายนากฎระเบียบทั้งระบบ โดยการใช้ประโยชน์จาก

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มากที่สุด การลดความซ้ำซ้อน การลดขั้นตอน การกระจายอำนาจ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ การให้ประชาคม เข้ามามีส่วนร่วมในกฎระเบียบที่สำคัญและในขั้นตอนที่จำเป็น การมีมาตรการในการป้องกัน มิให้เกิดสภาวะของการเกิดความซ้ำซ้อนของกฎระเบียบขึ้นมาอีก และในการทบทวนควรมี โครงการนำร่องก่อนที่จะนำไปใช้กับระบบใหญ่ โดยมีวิธีการ ดังนี้

(๑) ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปกฎระเบียบ เพื่อรวบรวม และวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละส่วนงาน แล้วร่างเป็นกฎระเบียบใหม่ โดยไม่ต้องอาศัย ค่าโครงการเดิมของกฎระเบียบ เพื่อให้ตอบสนองต่อแนวคิดดังกล่าวข้างต้น โดยเริ่มต้นจาก ประเด็นสำคัญก่อน ได้แก่

(๑.๑) ทบทวนการบริหารงานของศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยทั้งแนวตั้งและ แนวนอน เพื่อสร้างกฎระเบียบใหม่ให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและ อนาคต โดยใช้เวลาประมาณ ๑ ปี ในการศึกษาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ด้วยการลงพื้นที่ไปสอบถาม ผู้เกี่ยวข้อง การนำข้อเท็จจริงมาวิเคราะห์และจัดโครงสร้างศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยใหม่ และออกกฎระเบียบที่จำเป็นให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้น

(๑.๒) ทบทวนกฎระเบียบเรื่องบุคคลและการเงิน ซึ่งดำเนินการในลักษณะ เดียวกัน โดยใช้เวลาประมาณ ๒ ปี

(๑.๓) ทบทวนกฎระเบียบอื่น ๆ ทั้งหมด ใช้เวลาประมาณ ๒ ปี

(๒) ให้ศูนย์กฎหมายและนิติการ สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการตามข้อ (๑) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ศูนย์กฎหมายและนิติการมีภารกิจเพิ่มขึ้น ดังต่อไปนี้

(๒.๑) ภารกิจที่ดูแลหรือกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบโดยสม่ำเสมอ เพื่อสอดส่องและตรวจตราการปฏิบัติหลังจากกระจายอำนาจไปแล้ว

(๒.๒) ภารกิจสำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎระเบียบเพื่อการ ตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อป้องกันมิให้เกิดกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อนและมีผลกระทบที่ไม่จำเป็น รับฟังความเห็นของประชาคม เพื่อรักษาโครงสร้างของกฎระเบียบไว้โดยสม่ำเสมอ

(๒.๓) ภารกิจเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจในกฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งการตอบ ปัญหาของหน่วยงานอย่างรวดเร็ว

(๒.๔) ปรับปรุงระบบการเผยแพร่กฎระเบียบให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และการจัดการความรู้ในลักษณะเป็นประเด็นหรือกรณีศึกษานั้น

เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๗ : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปกฎระเบียบ โดยมีองค์ประกอบเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกฎหมาย คณบดีคณะนิติศาสตร์ ผู้ช่วยอธิการบดีงานด้านกฎหมายและการพัสดุ ผู้แทนอาจารย์จากคณะนิติศาสตร์ ๑ คน และผู้แทนจากผู้นักปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำหน้าที่ในการปรับปรุงสังคายนากฎระเบียบ โดยมีศูนย์กฎหมายและนิติการ สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการหลัก ทั้งนี้ ในช่วงแรกให้มหาวิทยาลัยเริ่มดำเนินโครงการนำร่องในการปรับปรุงข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่จำนวน ๒๗ ศูนย์ ก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปกฎระเบียบ ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑

### **๒๗. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การร้องทุกข์ อุทธรณ์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ของนิสิต (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑**

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) เห็นชอบร่างข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การร้องทุกข์ อุทธรณ์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ อุทธรณ์ของนิสิต (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ และอนุมัติให้ประกาศใช้ต่อไป

สาระสำคัญของร่างข้อบังคับดังกล่าว ก็คือ ความในข้อ ๑๐ ประเด็นเรื่องวิธีการยื่นอุทธรณ์ ซึ่งได้แก้ไขเพิ่มเติมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแก้ไขข้อ ๑๐ และเพิ่มข้อ ๑๐/๑ ดังนี้

ข้อ ๑๐ นิสิตผู้ใดที่ได้ถูกสั่งหรือถูกลงโทษตามข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศของมหาวิทยาลัย นิสิตผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งได้โดยทำคำอุทธรณ์เป็นหนังสือและลงลายมือชื่อของตน และยื่นต่อคณะกรรมการด้วยตนเองภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ตนได้รับทราบคำสั่ง

ข้อ ๑๐/๑ การยื่นหนังสือร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการตามข้อบังคับนี้ ให้ยื่นที่ศูนย์กฎหมายและนิติการ สำนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามข้อบังคับนี้ ให้ถือว่าวันที่ศูนย์กฎหมายและนิติการ สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับหนังสือร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ตามวรรคหนึ่งเป็นวันที่คณะกรรมการได้รับเรื่อง

อนึ่ง พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่ประกันความเป็นธรรมหรือมาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติราชการ โดยมาตรา ๔๔ วรรคหนึ่ง ได้กำหนดเกี่ยวกับระยะเวลาการยื่นอุทธรณ์ไว้สรุปได้ว่า “ในกรณีที่คำสั่งทางปกครองใดไม่ได้ออกโดยรัฐมนตรี และไม่มีกฎหมายกำหนดขึ้นตอนอุทธรณ์ภายในฝ่ายปกครองไว้เป็นการเฉพาะ ให้คู่กรณีอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองนั้นโดยยื่นต่อเจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครองภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ตนได้รับแจ้งคำสั่งดังกล่าว” ดังนั้น ระยะเวลาการยื่นอุทธรณ์ตามที่กำหนดในร่างข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การร้องทุกข์ อุทธรณ์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ อุทธรณ์ของนิสิต (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นหลักประกันความเป็นธรรมหรือมาตรฐานในการปฏิบัติราชการที่มีค่าสูงกว่าที่กำหนดในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การร้องทุกข์ อุทธรณ์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ อุทธรณ์ของนิสิต (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑

## **๒๘. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๖๒**

สภาคณาจารย์ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๒๔ ซึ่งกำหนดให้ สภาคณาจารย์ ประกอบด้วย ประธานและสมาชิก ที่เป็นคณาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ และคณาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอื่น

ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ สภาคณาจารย์มีอำนาจและหน้าที่ ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่อธิการบดีในกิจการเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย จัดทำจรรยาบรรณของคณาจารย์เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยและดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าว ประมวลและประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการ และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาการเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี ดำเนินการใด ๆ เพื่อรักษาและผดุงเกียรติของคณาจารย์ และหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย

สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๑ ในข้อบังคับนี้ คณาจารย์ หมายความว่า ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ซึ่งปฏิบัติงานเต็มเวลาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติงานด้วย องค์ประกอบของสภาคณาจารย์ ประกอบด้วย ๑) สมาชิกที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวนสิบสองคนมาจากคณาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์และได้รับเลือกตั้งจากคณาจารย์ที่สังกัดส่วนงาน

ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ๔ คน กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ๔ คน และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ (๔ คน ๒) สมาชิกที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอื่น ซึ่งมี ๒ ประเภท คือ สมาชิกประเภทผู้แทนส่วนงาน และสมาชิกประเภททั่วไป สภาคณาจารย์มีประธานหนึ่งคน รองประธานสองคน และเลขาธิการหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก วาระการดำรงตำแหน่งของประธาน รองประธาน และเลขาธิการให้เป็นไปตามระเบียบสภาคณาจารย์ ซึ่งในระเบียบได้กำหนดไว้ ๑ ปี และได้รับเลือกตั้งใหม่ได้

สภาคณาจารย์ได้ปฏิบัติงานตามอำนาจและหน้าที่ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๕๑ มาเป็นเวลา ๑๐ ปี ประกอบกับสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป สภาคณาจารย์จึงเห็นควรปรับปรุงข้อบังคับเพื่อให้การปฏิบัติงานของสภาคณาจารย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้นำเสนอการปรับปรุงข้อบังคับให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑) ได้พิจารณาและอนุมัติให้ยกเลิกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๕๑ และออกข้อบังคับฉบับใหม่ โดยปรับหลักเกณฑ์ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑) ปรับปรุงวาระการดำรงตำแหน่งของประธาน รองประธาน เลขาธิการ และบรรณาธิการสารสภาคณาจารย์ โดยกำหนดให้ตำแหน่งดังกล่าวมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก และให้มีวาระสองปี ทั้งนี้ ประธานจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระมิได้

๒) ให้มีคณะกรรมการบริหารประจำสภาคณาจารย์ จำนวน ๑๕ คน ประกอบด้วยประธานสภาคณาจารย์ รองประธาน ๒ คน เลขาธิการ บรรณาธิการสารสภาคณาจารย์ ประธานคณะอนุกรรมการประจำสภาคณาจารย์ ๕ คน และเลขานุการคณะอนุกรรมการประจำสภาคณาจารย์ ๕ คน

๓) ให้มีคณะอนุกรรมการประจำสภาคณาจารย์ จำนวน ๕ ชุด ซึ่งได้แก่ (๑) คณะอนุกรรมการจรรยาบรรณคณาจารย์ (๒) คณะอนุกรรมการวิชาการ (๓) คณะอนุกรรมการกิจการคณาจารย์ (๔) คณะอนุกรรมการกิจการนิสิต (๕) คณะอนุกรรมการกิจการบริหารมหาวิทยาลัย

๔) เพิ่มเติมหลักเกณฑ์หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารประจำสภาคณาจารย์ คณะอนุกรรมการจรรยาบรรณคณาจารย์ คณะอนุกรรมการวิชาการ คณะอนุกรรมการกิจการคณาจารย์ คณะอนุกรรมการกิจการนิสิต และคณะอนุกรรมการกิจการบริหารมหาวิทยาลัย ตามหมวด ๒ อำนาจหน้าที่

๕) คณาจารย์ซึ่งดำรงตำแหน่ง “ศาสตราจารย์” ที่มีได้เป็นสมาชิกประเภทผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ สามารถเป็นสมาชิกประเภทผู้แทนส่วนงานได้

๖) ในกรณีที่สภาคณาจารย์ยังได้สมาชิกไม่ครบจำนวนตามที่กำหนดในข้อบังคับ ให้ถือว่าสภาคณาจารย์ประกอบด้วยสมาชิกเท่าจำนวนที่ได้มา แต่ทั้งนี้จะต้องมีสมาชิกอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกที่พึงจะมีตามข้อบังคับ และจะต้องมีสมาชิกครบทุกประเภท

ข้อบังคับฯ ฉบับใหม่นี้ กำหนดเนื้อหาครอบคลุม ที่มาและองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ การดำเนินงานของสภาคณาจารย์ และบทเฉพาะกาล

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยสภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกาศ ณ วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๒

## ๒๙. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. ๒๕๖๑

ปัจจุบันทรัพย์สินทางปัญญานับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และควรค่าต่อการที่จะได้รับการกำหนดสิทธิความเป็นเจ้าของ และความคุ้มครองตามกฎหมาย ทรัพย์สินทางปัญญาเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการประดิษฐ์ คิดค้น การวิจัย จนทำให้เกิดมีค่าขึ้นมาและใช้ประโยชน์ได้ การประดิษฐ์ คิดค้น และการวิจัย ย่อมเกิดจากการที่ผู้ใดหรือคณะบุคคลใดร่วมกัน ออกความคิด ประดิษฐ์ คิดค้น และใช้เวลาในการศึกษา ทดลอง วิจัย ออกแบบ สร้างสรรค์ จนเกิดผลขึ้นมา และผลงานนั้นมีคุณค่า สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งงานเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม โดยทั่วไป เมื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือผลงานที่ทรงคุณค่าอันเกิดจากการประดิษฐ์ คิดค้น หรือสร้างสรรค์ขึ้นมา นั้น เป็นผลผลิตของสติปัญญาและความชำนาญของผู้ประดิษฐ์และผู้วิจัย ดังนั้น ความเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา จะเป็นของบุคคลที่เป็นผู้คิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา ค้นพบ นวัตกรรม หรือผลงานนั้น ๆ แต่ในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยมีรายละเอียดที่เป็นประเด็น ซึ่งควรได้มีการกำหนดความคุ้มครองและความเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นจากการคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อมหาวิทยาลัย หรือการได้รับเงินทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย หรือเป็นผลจากการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญ

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเป็นการปรับปรุงระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจดทะเบียนสิทธิบัตรการประดิษฐ์ และการจัดสรร

ผลประโยชน์อันเกิดจากการประดิษฐ์ พ.ศ.๒๕๔๗ โดยให้ยกเลิกระเบียบดังกล่าว และให้ใช้ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญานี้แทน

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ การจัดการประโยชน์ และหน่วยงานบริหารจัดการ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพิทักษ์ปกป้องสิทธิอันชอบธรรมในผลงานของผู้ประดิษฐ์ ซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ที่ได้คิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบงานอันมีลักษณะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา และระบุถึงสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ในกรณีที่เป็นสิทธิของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ข้อบังคับดังกล่าว สอดคล้องกับข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ข้อ ๗๕ “ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากวิทยานิพนธ์หรือรายงานการค้นคว้าอิสระเป็นของนิสิตผู้จัดทำที่ตนได้สร้างสรรค์ขึ้น เว้นแต่การศึกษา ค้นคว้า ทดลอง หรือวิจัย เพื่อการทำวิทยานิพนธ์หรือรายงานการค้นคว้าอิสระ ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน ได้ใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ หรือสถานที่ ตลอดจนถึงอำนวยความสะดวกของคณะหรือมหาวิทยาลัย หรือได้รับเงินทุนสนับสนุนการศึกษาหรือการวิจัยจากมหาวิทยาลัยหรืออาจารย์ที่ปรึกษา ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม ให้ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัย” ทั้งนี้ ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ได้กำหนดประเด็นดังกล่าว ไว้ในข้อ ๑๓ วรรคแรก และเพิ่มเติมข้อความในวรรคสองความว่า ในกรณีที่นิสิตเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์หรือรายงานการค้นคว้าอิสระตามวรรคหนึ่ง ให้มหาวิทยาลัย มีสิทธิทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน และอนุญาตให้บุคคลอื่นใช้สิทธิตามที่กล่าวมาได้ ทั้งนี้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน และไม่ว่าจะกระทำในรูปแบบใด ๆ โดยไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทนการใช้สิทธิให้แก่ นิสิต

ข้อบังคับฯ กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นประธาน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าสามคน แต่ไม่เกินห้าคน ซึ่งอธิการบดีแต่งตั้ง โดยให้ผู้อำนวยการสถาบันทรัพย์สินทางปัญญาเป็นกรรมการ และเลขานุการ กรรมการอื่นให้แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยหนึ่งคน และต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านทรัพย์สินทางปัญญา หรือกฎหมาย อย่างน้อยหนึ่งคน คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ (๑) ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (๒) ให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของอธิการบดีในกรณีที่มีปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการดำเนินการตามข้อบังคับนี้หรือต้องตีความข้อบังคับนี้ (๓) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่ข้อบังคับนี้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ (๔) หน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย



ในการกำหนดความเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๓ แล้ว ข้อบังคับฯ กำหนดไว้ในข้อ ๑๑ ถึงข้อ ๑๕ ดังนี้

ข้อ ๑๑ ภายใต้บังคับข้อ ๑๒ บุคลากรเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นจากการคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบโดยบุคลากร เว้นแต่ในกรณีดังต่อไปนี้ ให้เป็นสิทธิของมหาวิทยาลัย

(๑) การคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อมหาวิทยาลัย หรือในขณะปฏิบัติหน้าที่ให้มหาวิทยาลัย

(๒) การคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบทรัพย์สินทางปัญญาตามที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

(๓) การคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นผลจากการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญ

การใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่า การใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะใช้ได้ตามปกติ เช่น การใช้ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ เครื่องมือ สาธารณูปโภค เป็นต้น ทั้งนี้ การใช้สำนักงาน ห้องสมุด และคอมพิวเตอร์ ที่บุคลากรสามารถใช้ได้ตามปกติ ไม่ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญ

(๔) เมื่อมีการใช้ข้อมูล รายงาน หรือองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยในการคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบทรัพย์สินทางปัญญานั้น

(๕) เมื่อเป็นการคิดค้น สร้างสรรค์ พัฒนา หรือค้นพบโดยนิสิต ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ควบคุม หรือให้คำปรึกษา โดยบุคลากรอื่นของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑๒ บุคลากรเป็นเจ้าของสิทธิในงานที่ตนได้สร้างสรรค์ขึ้น เว้นแต่

(๑) มหาวิทยาลัยจ้าง หรือทำตามคำสั่งหรือในความควบคุมของมหาวิทยาลัย ให้เป็นสิทธิของมหาวิทยาลัย

(๒) สิทธิในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ให้พิจารณาตามความในข้อ ๑๑

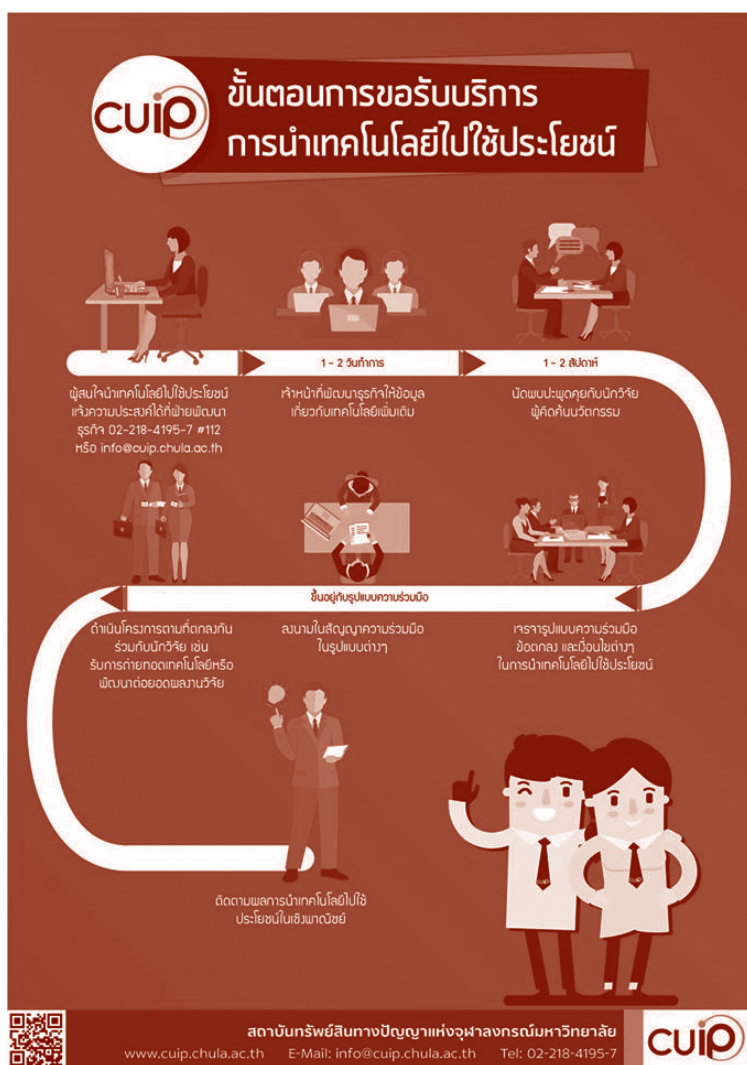
ข้อ ๑๔ ในกรณีที่มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าว ก่อให้เกิดรายได้หรือผลประโยชน์ในทางทรัพย์สิน ให้มหาวิทยาลัยจัดสรรรายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้

ข้อ ๑๕ ในกรณีที่มหาวิทยาลัยได้รับทุนวิจัย หรือร่วมวิจัย ไม่ว่าจะกับหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชน อย่างน้อยมหาวิทยาลัยต้องมีสิทธิใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นจากการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง หรือวิจัย โดยไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทนการใช้ทรัพย์สินทางปัญญานั้น

ในการกำหนดความเป็นเจ้าของสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ข้อบังคับฯ ยังได้กำหนดถึงกรณีทุนวิจัยจากหน่วยงานของรัฐ ทุนวิจัยจากภาคเอกชน การร่วมวิจัย ไว้ด้วย

นอกจากนั้น ข้อบังคับฯ ยังกำหนดเนื้อหาครอบคลุม หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการจัดสรรผลประโยชน์ การขัดกันของผลประโยชน์ การโอนสิทธิความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ประดิษฐ์ ตลอดจนหน่วยงานบริหารจัดการและบทเฉพาะกาล

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑



## ๓๐. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจัดหา ผลประโยชน์จากเงินรายได้ พ.ศ. ๒๕๖๑

คณะกรรมการนโยบายการเงิน สภามหาวิทยาลัย ได้เสนอให้ยกเลิก ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ พ.ศ. ๒๕๕๘ เพื่อปรับปรุงข้อบังคับในเรื่องดังกล่าวให้ครอบคลุมทั้งเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และเงินรายได้ของคณะและส่วนงาน มีการปรับเกณฑ์ในการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยควรนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ ฉบับใหม่ โดยมีสาระสำคัญ ที่ปรับปรุงจากฉบับเดิม คือ

๑) การให้ปรับเกณฑ์การลงทุนในตราสารหนี้ภาคเอกชน จากที่จำกัดการลงทุนเฉพาะในตราสารหนี้เอกชนที่ออกโดยบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ เป็นให้สามารถลงทุนในตราสารหนี้ภาคเอกชน ทั้งที่ออกโดยบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็ได้ แต่ให้คงคุณสมบัติของตราสารหนี้ (Issue Rating) ว่าต้องมีอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ A ขึ้นไป

๒) ในการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ ห้ามมิให้ลงทุนในกรณี ดังต่อไปนี้

(๑) การฝากเงิน การลงทุนในหุ้นกู้หรือหุ้นสามัญในต่างประเทศ

(๒) การลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัทที่มีได้จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เว้นแต่เป็นการลงทุนในหุ้นสามัญที่เสนอขายต่อประชาชนในครั้งแรก (Initial Public Offering) และเป็นการลงทุนโดยบริษัทจัดการกองทุนที่เป็นผู้จัดการกองทุนส่วนบุคคลของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

(๓) การลงทุนในหุ้นกู้ของบริษัทที่มีได้จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เว้นแต่เป็นการลงทุนโดยบริษัทจัดการกองทุนที่เป็นผู้จัดการกองทุนส่วนบุคคลของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

(๔) การลงทุนในหุ้นกู้ด้อยสิทธิ หุ้นกู้แปลงสภาพ หรือหุ้นกู้อนุพันธ์

(๕) กรณีอื่นตามที่คณะกรรมการนโยบายการเงินกำหนด

๓) การจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ มหาวิทยาลัยหรือคณะอาจให้สถาบันการเงินที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย หรือคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ประกอบธุรกิจจัดการกองทุนทำสัญญารับเป็นผู้จัดการหาผลประโยชน์ให้ก็ได้ โดยผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายการเงิน หรือคณะกรรมการบริหารคณะ แล้วแต่กรณี และให้นำเงินรายได้ดังกล่าวมาให้ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุนดำเนินการจัดหาผลประโยชน์ต่อไป

ข้อบังคับฉบับใหม่นี้ กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายการเงินแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้” โดยให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ในการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ให้ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน ดำเนินการอันเกี่ยวกับการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ โดยครอบคลุมถึงการจัดทำแผนการลงทุน การติดตามการประเมินความเสี่ยง และการรายงานผลการลงทุนภายใต้นโยบายเกี่ยวกับการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ ที่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการรายงานต่อคณะกรรมการจัดหาผลประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑

## ๓๑. รายชื่อข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (๑ มีนาคม ๒๕๖๑ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒)

๑. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การร้องทุกข์ อุทธรณ์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ อุทธรณ์ของนิสิต (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑
๒. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๓. ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องเกณฑ์ภาระงานของคณาจารย์ประจำ พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๔. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การยุบเลิกสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๕. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๖. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๗. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารบัณฑิตวิทยาลัย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๖๑
๘. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๑
๙. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑๐. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๑
๑๑. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ของคณาจารย์ประจำที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑
๑๒. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารเงิน พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑
๑๓. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑
๑๔. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑
๑๕. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลหน่วยงาน วิชากิจในกำกับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑
๑๖. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑
๑๗. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงาน มหาวิทยาลัย (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๑  
ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑
๑๘. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย สภาคณาจารย์ พ.ศ. ๒๕๖๒  
ประกาศ ณ วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๒
๑๙. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การศึกษาในหลักสูตรข้ามสถาบัน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒  
ประกาศ ณ วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## ๓๒. การเปิด ปิด และปรับปรุงหลักสูตร

(๑ มีนาคม ๒๕๖๑ – ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒)

สภามหาวิทยาลัย ได้พิจารณาและอนุมัติ การเปิด ปิด และปรับปรุงหลักสูตร ในช่วงเดือนมีนาคม ๒๕๖๑ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ (สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ ๘๑๓ ถึง ครั้งที่ ๘๒๔) ประกอบด้วย การเปิดหลักสูตรใหม่ ๑๓ หลักสูตร การปิดหลักสูตร ๑๑ หลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร ๓๑๘ หลักสูตร รายชื่อหลักสูตรที่เปิดใหม่ และหลักสูตรที่ปิด เป็นดังนี้

### การเปิดหลักสูตรใหม่ ๑๓ หลักสูตร

- สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ๒ หลักสูตร
  ๑. หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์โลหิตวิทยาคลินิก คณะสหเวชศาสตร์
  ๒. หลักสูตรอักษรศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา (หลักสูตรภาษาอังกฤษ) คณะอักษรศาสตร์
- สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๕ : ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ๒ หลักสูตร
  ๑. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพิษวิทยาอุตสาหกรรมและการประเมินความเสี่ยง คณะวิทยาศาสตร์
  ๒. หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพิษวิทยาอุตสาหกรรมและการประเมินความเสี่ยง คณะวิทยาศาสตร์
- สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๗ : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑) ๔ หลักสูตร
  ๑. หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ (หลักสูตรนานาชาติ) คณะวิศวกรรมศาสตร์
  ๒. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมระบบเมืองอัจฉริยะ คณะวิศวกรรมศาสตร์



๓. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์เมือง  
(หลักสูตรนานาชาติ) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

๔. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การสัตวแพทย์คลินิก  
คณะสัตวแพทยศาสตร์

● สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๐ : ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑) ๑ หลักสูตร

๑. หลักสูตรศิลปศาสตรและวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบูรณาการ  
(หลักสูตรนานาชาติ/หลักสูตรใหม่ พ.ศ. ๒๕๖๒) สถาบันนวัตกรรมบูรณาการ  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

● สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ๓ หลักสูตร

๑. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ (หลักสูตรนานาชาติ)  
คณะวิทยาศาสตร์

๒. หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและโลกสัมพันธ์ศึกษา  
(หลักสูตร นานาชาติ) คณะรัฐศาสตร์

๓. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาชีวสารสนเทศศาสตร์และชีววิทยา  
เชิงคอมพิวเตอร์ (สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย

● สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๔ : ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒) ๑ หลักสูตร

๑. หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารกิจการทางทะเล  
(สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย

### การปิดหลักสูตร ๑๑ หลักสูตร

● สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๓ : ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑) ๓ หลักสูตร

๑. หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
(หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๒) คณะพยาบาลศาสตร์

๒. หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๖) คณะพยาบาลศาสตร์
๓. หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลเวชปฏิบัติชุมชน (หลักสูตรใหม่ พ.ศ. ๒๕๕๓) คณะพยาบาลศาสตร์
- สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๑๖ : ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๑) ๒ หลักสูตร
    ๑. หลักสูตรการออกแบบอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการออกแบบอุตสาหกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
    ๒. หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์
  - สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๐ : ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑) ๒ หลักสูตร
    ๑. หลักสูตรการวางแผนภาคและเมืองมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวางผังชุมชน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
    ๒. หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร (หลักสูตรนานาชาติ) คณะวิทยาศาสตร์
  - สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑) ๓ หลักสูตร
    ๑. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปรับปรุงพันธุ์สัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์
    ๒. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก สาขาวิชาจิตเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ คณะแพทยศาสตร์
    ๓. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก สาขาวิชาทันตกรรมหัตถการ คณะทันตแพทยศาสตร์
  - สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑) ๑ หลักสูตร
    ๑. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก สาขาวิชาทันตกรรมสำหรับเด็ก คณะทันตแพทยศาสตร์

นอกจากนั้น สภามหาวิทยาลัย ได้อนุมัติการจัดทำสัญญาความร่วมมือหลักสูตรสองปริญญา (Double Degree Program) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ดังนี้

๑. การจัดทำสัญญาความร่วมมือหลักสูตรสองปริญญา ระหว่าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ กับ National Taiwan University สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๐ : ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑)
๒. การจัดทำสัญญาความร่วมมือหลักสูตรสองปริญญา ระหว่าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ กับ The Hong Kong University of Science and Technology สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๐ : ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑)
๓. การจัดทำสัญญาความร่วมมือหลักสูตรสองปริญญา ระหว่าง คณะรัฐศาสตร์ กับ The University of Essex ในหลักสูตรเปิดใหม่ รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและโลกสัมพันธ์ศึกษา (หลักสูตรนานาชาติ) สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๑ : ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑)
๔. การจัดทำสัญญาความร่วมมือหลักสูตรสองปริญญา ระหว่าง หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระหว่างประเทศ (หลักสูตรนานาชาติ) คณะรัฐศาสตร์กับหลักสูตร Graduate School of Global Studies, Sophia University ประเทศญี่ปุ่น สภามหาวิทยาลัย (ครั้งที่ ๘๒๒ : ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑)

๓๓. รายชื่อกรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
๑ มีนาคม ๒๕๖๑ - ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

นายกสภามหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล

อุปนายกสภามหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์พิเศษ ธงทอง จันทรางศุ

อธิการบดี

ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์

ประธานสภาคณาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ตุลย์ สิทธิสมวงศ์

นายกสภาคมนิสิตเก่าแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายสหรัฐ บุญโพธิภักดี

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

นางกาญจนารัตน์ ลีวีโรจน์

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์กำจร ตติยกวี

ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายสัตวแพทย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ชัยบุตร ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์

ดร.ธาริษา วัฒนเกส

นายบัณฑิต ล่ำซำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพจน์ อัครวิรุฬหการ

นายประเสริฐ บุญสัมพันธ์

นายปรีชา วัชรภักย์

รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช อภิเมธีอำรง

นางวิวรรณ ธาราหิรัญโชติ

รองศาสตราจารย์ ดร.วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุรินทร์ เศรษฐมานิต

ดร.อำพน กิตติอำพน

### กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงานที่เป็นคณาจารย์

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.นรินทร์ ทิรัญสุขทิกุล รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา

ศาสตราจารย์ ดร.พลกฤษณ์ แสงวงนิช

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพันธ์ สุทธิรัตน์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนรัชฎี

### กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ

ศาสตราจารย์ ดร.สุทธิชัย อัสสะบำรุงรัตน์

รองศาสตราจารย์ ดร.ชโยดม สรรพศรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร.ทิลติสร รุ่งเรืองกิจไกร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมลชาติประเสริฐ

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์สมชาย ธนวัฒนาเจริญ (ลาออก ๑๗ เมษายน ๒๕๖๑)

ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงดวงพร วีระวัฒนานนท์ (แต่งตั้ง ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๑)

### กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงานที่มีใช่คณาจารย์

รองศาสตราจารย์ ดร.อมร เพชรสม

(แต่งตั้ง ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๑)

### เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปมทอง มาลากุล ณ อยุธยา

### ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ดุชนิ สวงวนชาติ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย  
มิถุนายน ๒๕๖๒



จัดพิมพ์โดย  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๒๑๘-๓๕๖๓  
e-mail: cupress@chula.ac.th www.cupress.chula.ac.th







## สำนักงานสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารจามจุรี ๔ ชั้น ๓ โทรศัพท์ ๐-๒๒๑๘-๓๓๐๕ โทรสาร ๐-๒๒๑๘-๓๓๕๖

E-mail: [council@chula.ac.th](mailto:council@chula.ac.th) Web: [www.council.chula.ac.th](http://www.council.chula.ac.th)



กระบวนการผลิตหนังสือเล่มนี้ช่วยลดโลกร้อน  
ด้วยการชดเชยปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 100%

0.53 k.Co2eq/เล่ม