

สำนักหอสมุด  
Naresuan University Library

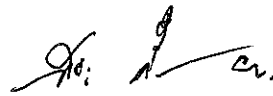
แผนยุทธศาสตร์  
การพัฒนาสำนักหอสมุด  
มหาวิทยาลัยนเรศวร



## คำนำ

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยการเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560-2569) และกรอบแนวคิดตามนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2566) ตลอดจนผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร ช่วงแผนการพัฒนาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ในการจัดทำแผนได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับร่วมระดมความคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ มาตรการ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ร่วมกับบุคลากรภายในที่เกี่ยวข้องในสำนักงาน และนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อยกร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนสำนักหอสมุด ตามที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนสำนักหอสมุด ในวันที่ 27 - 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนสำนักหอสมุดฉบับนี้ใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับฝ่าย/งานต่างๆ ในการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563-2567) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้และสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรให้ก้าวหน้าต่อไป



(นายพีระ สำเภาเงิน)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด





# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	ง
ส่วนที่ 1 บทนำ	ณ
ประวัติและความเป็นมา	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	3
ส่วนที่ 2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร	ญ
วิสัยทัศน์	7
เป้าหมาย	7
เป้าประสงค์	7
พันธกิจหลัก	7
ค่านิยม	8
นโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด	8
ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์	9
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด (พ.ศ.2663-2567)	10
Road Map	19
ส่วนที่ 3 ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผน	ฎ
ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560-2569)	20
ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด 5 ปี (พ.ศ.2563-2567) กับนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2566)	23
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	25
ภาคผนวก	ฏ
นโยบายการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2566)	
แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560-2569)	



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาลำปางหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร (พ.ศ. 2563 - พ.ศ. 2567) ได้เริ่มต้นโดยการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560-2569) มาสู่ภาคปฏิบัติในฐานะหน่วยงานสนับสนุน และให้สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2559 – พ.ศ. 2563) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งการระดมความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาลำปางหอสมุดและสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าต่อไป

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาลำปางหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบไปด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 42 ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุด มี 4 กลยุทธ์ 14 ตัวชี้วัด

- 1.1 พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ
- 1.2 มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการบริการที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการผู้ใช้ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง
- 1.3 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นองค์กรคุณภาพโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 1.4 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสีเขียวและเกณฑ์การพัฒนาการห้องสมุดสีเขียว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านการบริการสารสนเทศ มี 4 กลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด

- 2.1 การบริการสารสนเทศที่ตอบสนอง และให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม
- 2.2 สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้
- 2.3 บริการสนับสนุนการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของนักวิจัย นิสิตบัณฑิตศึกษา
- 2.4 การพัฒนาการบริการลูกค้าสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานทรัพยากรสารสนเทศ มี 1 กลยุทธ์ 13 ตัวชี้วัด

- 3.1 การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการและครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกชั้นตอน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มี 2 กลยุทธ์ 2 ตัวชี้วัด

4.1 สนับสนุนและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และสืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติ โดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่สังคม มี 2 กลยุทธ์ 3 ตัวชี้วัด

5.1 สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุด โดยให้ความร่วมมือกับชุมชน และสร้างเครือข่ายห้องสมุดชุมชน

5.2 สนับสนุนการพัฒนางานบริการวิชาการ และการใช้เทคโนโลยีสู่ชุมชน

โดยทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ของแผนฯ เชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี ( พ.ศ. 2560-2569 ) ทั้ง 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation)

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization)

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green and Clean University)

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ (Management System)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนฉบับนี้ ยังสอดคล้องกับนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2566) ดังนี้

1) นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ

มุ่งเน้นการบริการสารสนเทศ พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ กระบวนการบริการ และบุคลากรผู้ให้บริการ

2) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรสารสนเทศ

มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงเพิ่มอัตราการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-book, e-journal) เพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการ และรูปแบบการใช้งานของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกชั้นตอน

3) นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด

พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ

4) นโยบายด้านการบริหารจัดการ

พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการทำงานของบุคลากรทุกคนซึ่งช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้วยการใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความพอดี พอสมควรแก่ฐานะ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน

5) นโยบายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม

ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุดโดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยนเรศวร

6) นโยบายด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ สืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติโดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร และผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด

7) นโยบายด้านการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว

พัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. 2548 และเกณฑ์การพัฒนาห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. 2559 ของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

เพื่อให้ทันกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงและเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในแต่ละปี สำนักหอสมุดจะจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนประจำปี โดยการจัดประชุมบุคลากรและมอบหมายให้ฝ่าย/งานจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี และกำหนดการติดตามและรายงานผลการดำเนินโครงการทุก 3 เดือน โดยคณะกรรมการดำเนินงานสำนักหอสมุดเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานตามโครงการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ตลอดจนกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์และประเมินผลสัมฤทธิ์ทุก 1 ปี และรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการสำนักหอสมุดต่อไป



# ส่วนที่ 1

## บทนำ





## ชื่อหน่วยงาน

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ประวัติและพัฒนาการ

ในปี พ.ศ. 2510 วิทยาลัยวิชาการศึกษา ได้ขยายสาขาสู่ภาคเหนือ คือ “วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก” ตั้งอยู่ที่ถนนสนามบิน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เริ่มเปิดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2510 ซึ่งนิสิตรุ่นแรกในขณะนั้นยังฝากเรียนที่วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน และวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ต่อมา ในปีการศึกษา 2511 นิสิตรุ่นแรกจึงได้ย้ายมาเรียนที่จังหวัดพิษณุโลก ห้องสมุดซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมสรรพวิทยาการต่าง ๆ เพื่อให้บริการทางวิชาการและความบันเทิงแก่นิสิตและอาจารย์ก็เริ่มต้นพร้อมกันไปด้วยโดยใช้ห้อง study ของหอพักอูมาพรจัดเป็นห้องสมุด แต่เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มเปิดดำเนินการ ห้องสมุดยังมีลักษณะที่ไม่เหมาะสมที่จะเรียกว่า ห้องสมุด หรือใช้คำว่า library ได้ จึงใช้คำว่า “ห้องอ่านหนังสือ” หรือ “reading room” โดยเปิดบริการตั้งแต่เวลา 7:30 น. –18:00 น. หนังสือส่วนมากได้มาจากการบริจาคของหน่วยราชการ และได้รับความกรุณาจากอาจารย์หลายท่านให้ยืมหนังสือส่วนตัวมาใช้ศึกษาค้นคว้า

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2511 อาคารคณะมนุษยธรรมศึกษาและสังคมศึกษา (ตึก H) ได้สร้างเสร็จเรียบร้อย ห้องอ่านหนังสือจึงได้ย้ายจากหอพักอูมาพรไปอยู่ที่ตึก H ห้อง H 27 และเปิดบริการเวลา 7:30 น. – 20:00 น. ทุกวันจันทร์ถึงวันศุกร์ วันเสาร์ปิดบริการเวลา 17:00 น. ปิดบริการวันอาทิตย์ ต่อมา เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2512 อาคารหอสมุดสร้างเสร็จ จึงย้ายห้องอ่านหนังสือจากตึก H มายังอาคารใหม่ แต่เนื่องจากยังมีหนังสือน้อยและผู้ใช้บริการไม่มากนัก จึงเปิดให้บริการเพียงห้องเดียว และในปีการศึกษา 2513 ได้ขยายห้องอ่านหนังสือออกไปโดยแยกสิ่งพิมพ์ประเภทวารสารและหนังสือพิมพ์ไว้ห้องหนึ่ง หนังสืออ่านทั่วไปภาษาอังกฤษ และภาษาไทย จัดแยกไว้ต่างหากอย่างละห้อง ในปีการศึกษา 2514 ขยายห้องอ่านหนังสือออกไปอีก 1 ห้อง เป็นห้องปฏิบัติการหลักสูตร (Curriculum Laboratory) ซึ่งรวบรวมแบบเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตลอดจนคู่มือครูที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับนิสิตที่ต้องออกฝึกสอน ต่อมาในปีการศึกษา 2515 ได้ขยายบริการการอ่านที่แยกออกจากห้องหนังสือทั่วไป คือ ห้องหนังสืออ้างอิง (Reference Book)

ปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก” ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ห้องสมุดวิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก ก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก” และขึ้นตรงกับฝ่ายธุรการของมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ. 2523 ได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักหอสมุดกลางใหม่ โดยให้สำนักหอสมุดกลางมีฐานะที่เทียบเท่าคณะ มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัยของอาจารย์และนิสิต ตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและให้บริการแก่ชุมชน ในปี พ.ศ. 2526 สำนักหอสมุดกลางได้รับงบประมาณต่อเติมอาคารใหม่ จำนวน 1,840,000 บาท มหาวิทยาลัยอนุมัติเงินสมทบอีก 560,000 บาท รวมเป็นเงินค่าก่อสร้างทั้งหมด 2,400,000 บาท สำนักหอสมุดกลางได้ดำเนินงานมาจนถึงปี พ.ศ. 2533 “มหาวิทยาลัยนเรศวร” ได้รับการก่อตั้งสืบต่อจาก “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก” สำนักหอสมุดกลาง ถูกปรับเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร” นับจากนั้นเป็นต้นมา

และมีภารกิจหลัก คือ การเป็นหน่วยงานบริการวิชาการที่สนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในส่วนภาคเหนือตอนล่างโดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 และประกาศใช้เป็นกฎหมายในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ซึ่งถือเป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัยนเรศวรนับจากนั้น ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยนเรศวรเปิดหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และหลักสูตรนานาชาติ จำแนกเป็น 3 กลุ่มวิชา ได้แก่ กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ รวมทั้งสิ้น 16 คณะ และอีก 5 วิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยพลังงานทดแทน วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน วิทยาลัยนานาชาติ และวิทยาลัยประชาคมอาเซียนศึกษา นอกจากนี้คณะและวิทยาลัยต่าง ๆ ดังกล่าว ยังมีหน่วยงานสนับสนุนระดับกองภายใต้กำกับสำนักงานอธิการบดี รวมทั้งสิ้น 29 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับสำนักเทียบเท่าคณะ จำนวน 2 หน่วยงาน คือ บัณฑิตวิทยาลัย และสำนักหอสมุด

ในปี พ.ศ. 2551 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารงานเพื่อความเหมาะสม แบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายบริการสารสนเทศ และฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยนเรศวร ครั้งที่ 137 (4/2551) เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบให้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าว โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 138 ง หน้า 41 เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพ ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) ที่กำหนดองค์ประกอบหลักของการดำเนินงานห้องสมุดจำแนกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการห้องสมุด ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการแก่ผู้ใช้บริการทุกประเภท ได้แก่ อาจารย์ นิสิต บุคลากรของมหาวิทยาลัย และบุคคลภายนอก

สำนักหอสมุดนำระบบห้องสมุดอัตโนมัติ INNOPAC เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 และในปี พ.ศ. 2548 ได้ปรับเปลี่ยนเป็นรุ่น Millennium ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 ได้ทำการปรับเปลี่ยนโปรแกรมใหม่อีกครั้งเป็นรุ่น Millennium Version 2007 โดยมีจำนวน License ทั้งหมดรวม 51 Licenses เพื่อรองรับต่อการบริการให้มากขึ้นและครอบคลุมการจัดการทรัพยากรสารสนเทศของห้องอ่านหนังสือคณะ ภายใต้เครือข่าย NULiNet (Naresuan University Library Network) และจากนโยบายของผู้บริหารสำนักหอสมุดที่มุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้น ในทุกภารกิจของฝ่าย/งาน จึงเร่งพัฒนากลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการที่มาจากความร่วมมืออันดีระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร

### วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน:

ด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ด้านการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีนโยบายการบริหารองค์กรที่ชัดเจนและนำสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล</li> <li>▪ สนับสนุนให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของฝ่าย/งาน</li> <li>▪ สนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ</li> <li>▪ มีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรที่ครอบคลุมภารกิจของสำนักหอสมุด</li> <li>▪ มีการกำหนดภาระงานบุคลากรที่ชัดเจน</li> <li>▪ มีนโยบายให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>▪ การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>▪ มีการดำเนินการประกันคุณภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน</li> <li>▪ มีการดำเนินการจัดการความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ยังไม่มีการดำเนินงานด้านระบบจัดการความเสี่ยง</li> <li>▪ ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ชัดเจน</li> <li>▪ การจัดการด้านพื้นที่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ</li> </ul>
2. ด้านทรัพยากรสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีนโยบายบริหารด้านทรัพยากรสารสนเทศที่ชัดเจน</li> <li>▪ มีระบบการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ</li> <li>▪ มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุดและห้องอ่านหนังสือคณะ (NULiNet)</li> <li>▪ มีระบบห้องสมุดอัตโนมัติที่เป็นมาตรฐาน</li> <li>▪ มีเครือข่ายภาคีความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>▪ อาจารย์ นิสิต และบุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่มีการทบทวนระบบการคัดเลือก จัดหาทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ที่ชัดเจน ทั้งที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากขึ้นทุกปี</li> </ul>

ด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดหา และจัดทำข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และการวิจัยของมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ มีทรัพยากรสารสนเทศครอบคลุมทุกสาขาวิชาที่เปิดการเรียนการสอนภายในมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ มีกระบวนการการได้มาซึ่งทรัพยากรสารสนเทศที่ผู้ใช้บริการต้องการที่หลากหลาย เช่น การเสนอแนะรายชื่อหนังสือเข้าห้องสมุด จัดงาน Book Fair</li> </ul>	
3. ด้านการบริการสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เวลาการให้บริการเพียงพอต่อผู้ใช้</li> <li>▪ การประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทางที่ทันสมัย</li> <li>▪ มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุดทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็ง</li> <li>▪ การพัฒนาทักษะการรู้สารสนเทศของผู้ใช้บริการ</li> <li>▪ การรับสมัครสมาชิกห้องสมุดบุคคลภายนอกสามารถเข้าใช้บริการได้เพื่อสนองความต้องการของชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การประชาสัมพันธ์ยังไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>▪ ขาดการรายงานสถิติการเข้าอบรม และการประชาสัมพันธ์ต่อภายนอก</li> </ul>
3. ด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีนวัตกรรมบริการใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>▪ บุคลากรมีความรู้ความสามารถทางไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>▪ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาระบบสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรขาดทักษะภาษาอังกฤษในการเรียนรู้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่</li> <li>▪ ระบบอัตโนมัติยังต้องพึ่งพาบริษัทเจ้าของระบบเข้ามาแก้ไขปัญหา เช่น เครื่องคืนหนังสืออัตโนมัติ เครื่อง SORTER</li> </ul>
4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีพื้นที่สนับสนุนการเรียนรู้ และมีพื้นที่ให้บริการที่เพียงพอ</li> <li>▪ มีพื้นที่ให้บริการศึกษาค้นคว้าทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม พร้อมทั้งอุปกรณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สำนักหอสมุดยังไม่มี การนำข้อมูลความต้องการของผู้ใช้บริการมาวิเคราะห์ความต้องการตามสภาวะการณ์ในปัจจุบัน (รูปแบบพื้นที่การให้บริการที่เหมาะสม</li> </ul>

ด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	เทคโนโลยีอำนวยความสะดวก เช่น จอคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ห้องอบรม-ประชุมย่อย	
5. ด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>▪ บุคลากรให้บริการอย่างเข้มแข็ง มีจิตให้บริการ (Service Mind)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจการประกันคุณภาพ</li> <li>▪ บุคลากรมีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศน้อย</li> </ul>
6. ด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ขาดบุคลากรที่มีทักษะความรู้ และผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน</li> </ul>
7. ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรให้ความร่วมมือในการจัดบริการวิชาการอย่างดี และต่อเนื่อง</li> <li>▪ บุคลากรมีความสามารถหลากหลายทางด้านวิชาชีพและความรู้ที่หลากหลาย</li> <li>▪ มีเครือข่ายการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>▪ มีองค์ความรู้ที่ชุมชนต้องการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรขาดความรู้ในการบูรณาการโครงการบริการวิชาการที่ปรับใช้กับงานประจำ</li> <li>▪ ดำเนินนโยบายยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด</li> <li>▪ งานที่บริการวิชาการที่เกิดประโยชน์แท้จริงมีน้อย ขาดความต่อเนื่อง</li> </ul>

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก:

ด้าน	ภาวะเอื้อ (โอกาส)	ด้านภาวะคุกคาม (อุปสรรค)
1. ด้านการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้สำนักหอสมุดสามารถ ดำเนินการให้บริการสารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>▪ มหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่ชัดเจน จึงเอื้อโอกาสให้สำนักหอสมุดพัฒนาองค์กรสู่ Green and Clean Library</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จำนวนนิสิตของมหาวิทยาลัยลดลงมีผลต่อการประมาณการรายรับของหน่วยงาน</li> <li>▪ การจัดสรรงบประมาณในภาพรวมของมหาวิทยาลัยลดลง</li> </ul>
2. ด้านทรัพยากรสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศของสำนักหอสมุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาเกาหลี ภาษาฝรั่งเศส ภาษาบาลี สันสกฤต ทำให้การจัดการทรัพยากรสารสนเทศมีความล่าช้า</li> </ul>
3. ด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มหาวิทยาลัยมีคณะและคณาจารย์ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, IOT, AI และ Data Science ซึ่งสามารถช่วยพัฒนาเทคโนโลยีหอสมุดได้</li> <li>▪ สำนักหอสมุดเป็นสมาชิกเครือข่ายห้องสมุดระดับชาติ ให้การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีห้องสมุดทำได้เร็วขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อจำกัดด้านระเบียบการเงินและพัสดุไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาระบบออนไลน์ที่สนับสนุนการใช้บริการของผู้ใช้บริการ</li> </ul>
4. ด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านทำนุ บำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรมอย่างชัดเจน</li> </ul>	
5. ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก</li> <li>▪ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับของชุมชน</li> </ul>	

# ส่วนที่ 2

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร

พ.ศ. 2563 - 2567





## วิสัยทัศน์

สำนักหอสมุดเป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นเลิศของปวงชนด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย

## เป้าหมาย

เป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นเลิศของปวงชนด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย

## เป้าประสงค์

- 1) พัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นแหล่งสารสนเทศแรกที่ประชาคมมหาวิทยาลัยนเรศวรเลือกเข้าใช้บริการ
- 2) พัฒนาสำนักหอสมุดให้มีทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา
- 3) พัฒนาสำนักหอสมุดเพื่อสร้างทักษะการค้นหาสารสนเทศ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัยนเรศวร และการบริการสำหรับประชาชนทั่วไป
- 4) พัฒนาการดำเนินงานในทุกด้านอย่างต่อเนื่องตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพ
- 5) บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## พันธกิจหลัก

- 1) พัฒนาศักยภาพบริการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการในด้านทรัพยากรสารสนเทศ การให้บริการ และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก บุคลากร สถานที่ บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวก เน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทั้งประเภทสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์
- 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี มีความคล่องตัวและรวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ภายใต้การทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการกิจและองค์กร
- 5) อนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม สร้างสุขภาวะและความปลอดภัยในองค์กร ด้วยนโยบายการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว Green Library
- 6) สนับสนุนและส่งเสริมการบริการวิชาการแก่สังคม พัฒนาทักษะการอ่านสู่ชุมชน การค้นหาข้อมูล การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการห้องสมุด การค้นหาข้อมูล มีส่วนร่วมพัฒนาห้องสมุดทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- 7) สนับสนุนและส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนาและประเพณี เพื่ออนุรักษ์และสืบสาน เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ศาสนาและประเพณีไทย

## ค่านิยม

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1) L: Learning         | ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง |
| 2) I: Innovation       | นวัตกรรมบริการ                    |
| 3) B: Best of Services | บริการที่เป็นเลิศ                 |
| 4) N: Networking       | สร้างเครือข่าย                    |
| 5) U: Unity            | ร่วมใจ ทำงานเป็นทีม               |

## นโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด

- นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ** มุ่งเน้นการบริการสารสนเทศ พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ กระบวนการบริการ และบุคลากรผู้ให้บริการ
- นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ** มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เพิ่มอัตราการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-book, e-journal) เพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการใช้งานของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกขั้นตอน
- นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด** พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและการบริการในทุกภารกิจ
- นโยบายด้านการบริหารจัดการ** พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการทำงานของบุคลากรทุกคนซึ่งช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้วยการใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความพอดีพอสมควรแก่ฐานะ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน
- นโยบายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม** ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุดโดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยนเรศวร
- นโยบายด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย** สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ สืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติโดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด
- นโยบายการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว** พัฒนาสำนักหอสมุด ให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. ๒๕๕๘ และเกณฑ์การพัฒนาห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. ๒๕๕๙ ของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด

1. การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุด
2. การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านบริการสารสนเทศ
3. การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานด้านทรัพยากรสารสนเทศ
4. การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่สังคม

## วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์

1. เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาหอสมุดสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด
2. เพื่อเป็นการนำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและนโยบายของผู้บริหารสู่การปฏิบัติ
3. เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนประจำปี
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการกำกับดูแล ติดตามและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และแผนประจำปีให้ทันต่อสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาลำานักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2563 – 2567 (44 ตัวชี้วัด)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุด

ที่ปรึกษา : ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ผู้รับผิดชอบหลัก : หัวหน้างานเทคโนโลยีห้องสมุด และหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (14 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.					
				2563	2564	2565	2566	2567	
ด้านเทคโนโลยีห้องสมุด (6 ตัวชี้วัด)									
1.1 พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ	1.1.1 พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงานและบริการที่เหมาะสมและมีการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา	1.1.1.1 รายงานผลการดำเนินงานการบำรุงรักษา การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เรื่อง	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4	
	1.1.2 มีการดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	1.1.2.1 จำนวนมาตรการที่ครอบคลุมด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	มาตรการ	การ	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
		1.1.2.2 รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการของตัวชี้วัดที่ 1.1.2.1	ครั้ง	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4	
1.2 มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการบริการที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการผู้ใช้ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง	1.2.1 จัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการบริการที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการผู้ใช้ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง	1.2.1.1 รายงานผลการดำเนินงานพัฒนา ปรับปรุง ระบบสารสนเทศ โดยมีการระบุถึงระบบที่มีการพัฒนาและปรับปรุง	ครั้ง	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4	
		1.2.2 จัดให้มีการพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานจากคลังข้อมูลขนาดใหญ่ของสำนักหอสมุด	ระบบ	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (14 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.				
				2563	2564	2565	2566	2567
	1.2.3 จัดให้มีการพัฒนาระบบอัตโนมัติสำหรับการบริหารและการบริการที่มุ่งไปสู่ห้องสมุดอัจฉริยะ	1.2.3.1 พัฒนาระบบอัตโนมัติด้วยเทคโนโลยี IoT, AI หรือเทคโนโลยีอื่นๆ	ระบบ	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
<b>ด้านการบริหารจัดการ (7 ตัวชี้วัด)</b>								
1.3 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นองค์กรคุณภาพโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1.3.1 พัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย	1.3.1.1 รายงานผลการจัดการความเสี่ยงของทุกฝ่าย	ครั้ง	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
		1.3.1.2 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ครั้ง	≥4	≥4	≥4	≥4	
		1.3.1.3 จัดกิจกรรมให้ความรู้ด้านประกันคุณภาพ	ครั้ง	≥2	≥2	≥2	≥2	
		1.3.1.4 บุคลากรมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรม (จากเป้าหมายแต่ละกิจกรรม)	ร้อยละ	≥80	≥80	≥80	≥80	
	1.3.2 พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานและการบริการ	1.3.2.1 จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านบริการ</li> <li>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพ</li> <li>ด้านภาษาและการสื่อสาร</li> </ul>	ครั้ง	≥3	≥3	≥3	≥3	
1.3.3 พัฒนาและส่งเสริมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือการวิจัยสถาบัน	1.3.3.1 จำนวนคู่มือการปฏิบัติงาน/การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน หรืองานวิจัยสถาบัน	เรื่อง	≥1	≥1	≥1	≥1		
1.3.4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจจากคลังข้อมูลขนาดใหญ่ของสำนักหอสมุด	1.3.4.1 รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน	ครั้ง	≥4	≥4	≥4	≥4		
<b>ด้านห้องสมุดสีเขียว (1 ตัวชี้วัด)</b>								
1.4 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสีเขียว และเกณฑ์การพัฒนาการห้องสมุดสีเขียว	1.4.1 มีระบบบริหารจัดการห้องสมุดสีเขียว	1.4.1.1 มีการรายงานผลการดำเนินงานมาตรฐานห้องสมุดสีเขียวและเกณฑ์การพัฒนาการห้องสมุดสีเขียว	ครั้ง	≥1	≥1	≥1	≥1	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านการบริการสารสนเทศ

ที่ปรึกษา : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการและทรัพยากรสารสนเทศ

ผู้รับผิดชอบหลัก : หัวหน้าฝ่ายบริการสารสนเทศ

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (10 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.				
				2563	2564	2565	2566	2567
<b>ด้านการบริการสารสนเทศ (10 ตัวชี้วัด)</b>								
2.1 การบริการสารสนเทศที่ตอบสนอง และให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม	2.1.1 จัดบริการใหม่/ นวัตกรรมบริการ	2.1.1.1 จำนวนบริการใหม่/ นวัตกรรมบริการ	บริการ/ นวัตกรรม	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
		2.1.1.2 พัฒนาค้นคว้าความรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	ระบบ	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
	2.1.2 ส่งเสริมการใช้สารสนเทศ และส่งเสริมการอ่าน	2.1.2.1 จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการใช้สารสนเทศ และส่งเสริมการอ่าน	กิจกรรม	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
		2.1.2.2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อกิจกรรมของตัวชี้วัดที่ 2.1.2.1	ร้อยละ	≥70	≥72	≥72	≥74	≥74
	2.1.2.3 พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ระบบ	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	
2.2 สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	2.2.1 ปรับปรุงพื้นที่การให้บริการสำหรับการค้นคว้าวิจัย/การเรียนการสอน	2.2.1.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการพื้นที่ที่ได้รับการปรับปรุง หรือร้อยละความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้บริการ	ร้อยละ	≥70	≥72	≥72	≥74	≥74
2.3 บริการสนับสนุนการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของนักวิจัย นิสิตบัณฑิตศึกษา	2.3.1 มีบริการข้อมูลสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัย	2.3.1.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสนับสนุนการวิจัย	ร้อยละ	≥70	≥72	≥72	≥74	≥74
	2.3.2 มีบริการฝึกอบรม/ บรรยายให้ความรู้เพื่อส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย	2.3.2.1 ความพึงพอใจของผู้เข้าฝึกอบรม/ บรรยาย	ร้อยละ	≥70	≥72	≥72	≥74	≥74
2.4 การพัฒนาการบริการลูกค้าสัมพันธ์	2.4.1 มีระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	2.4.1.1 จำนวนกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ	กิจกรรม	≥10	≥10	≥10	≥10	≥10
	2.4.2 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ	2.4.2.1 รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ	ครั้ง	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานทรัพยากรสารสนเทศ

ที่ปรึกษา : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการและทรัพยากรสารสนเทศ

ผู้รับผิดชอบหลัก : หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (13 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.					
				2563	2564	2565	2566	2567	
<b>ด้านทรัพยากรสารสนเทศ (13 ตัวชี้วัด)</b>									
3.1 การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการ และ ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกขั้นตอน	3.1.1 วางแผนและกำหนดวิธีการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยของมหาวิทยาลัยนเรศวร	3.1.1.1 ร้อยละของจำนวนทรัพยากรสารสนเทศ (หนังสือและวารสาร) ที่สอดคล้องกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร	ร้อยละ	-	≥80	≥85	≥90	≥95	
		3.1.2 พัฒนาระบบการบริการทรัพยากรสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	3.1.2.1 ความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดซื้อหนังสือ	ร้อยละ	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70
			3.1.2.2 ร้อยละของผู้ใช้บริการที่ร่วมเสนอรายชื่อหนังสือเทียบกับจำนวนสมาชิกห้องสมุด	ร้อยละ	≥3	≥4	≥5	≥6	≥7
			3.1.2.3 ความพึงพอใจต่อการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศประเภทสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง	ร้อยละ	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70
		3.1.2.4 ความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดหาและการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์	ร้อยละ	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70	
	3.1.3 ประเมินและตรวจสอบระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.1.3.1 มีรายงานผลการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ	มี/ไม่มี	มี	มี	มี	มี	มี	
		3.1.3.2 ร้อยละของจำนวนทรัพยากรสารสนเทศที่ถูกใช้งานเทียบกับจำนวนทรัพยากรสารสนเทศที่จัดซื้อในแต่ละปี	ร้อยละ	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70	
		3.1.3.3 ร้อยละของข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการทำรายการ	ร้อยละ	≤5	≤5	≤5	≤5	≤5	
	3.1.4 พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรสารสนเทศเพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า	3.1.4.1 ความพึงพอใจการใช้ประโยชน์จากการจัดกิจกรรมพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ	ร้อยละ	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70	
		3.1.4.2 ระยะเวลาในการวิเคราะห์หมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศในกรณีผู้ใช้บริการต้องการเร่งด่วน	นาที/รายการ	≤30	≤30	≤30	≤30	≤30	
		3.1.4.3 จำนวนวิทยานิพนธ์ที่เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่สแกนเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์	ชื่อเรื่อง	≥500	≥500	≥500	≥500	≥500	

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (13 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.				
				2563	2564	2565	2566	2567
		3.1.4.4 จำนวนงานวิจัยของบุคลากรมหาวิทยาลัย นครสวรรค์ที่สแกนเป็นสแกนเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์	ชื่อเรื่อง	≥100	≥100	≥100	≥100	≥100
		3.1.4.5 จำนวนผลงานนิสิตปริญญาตรีที่สแกนเป็น สแกน เป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์	ชื่อเรื่อง	≥200	≥200	≥200	≥200	≥200



ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ที่ปรึกษา : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการและทรัพยากรสารสนเทศ

ผู้รับผิดชอบหลัก : หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (2 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.				
				2563	2564	2565	2566	2567
<b>ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (2 ตัวชี้วัด)</b>								
4.1 สนับสนุนและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.1.1 วางแผนการดำเนินงานในการเก็บข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 4.1.2 พัฒนา/ปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น 4.1.3 ติดตามประเมินผลการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในที่เป็นสารสนเทศท้องถิ่น	4.1.1.1 จำนวนการพัฒนา/ปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีการรายงานต่อมหาวิทยาลัย	เรื่อง	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
4.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และสืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติ โดยการมีส่วนร่วม ระหว่างบุคลากร และผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด	4.2.1 มีการสืบสานประเพณีวัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติ	4.2.1.1 จำนวนกิจกรรมสืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติที่บุคลากรเข้าร่วม	ครั้ง	≥5	≥6	≥6	≥6	≥6

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่สังคม

ที่ปรึกษา : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการและทรัพยากรสารสนเทศ

ผู้รับผิดชอบหลัก : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการและทรัพยากรสารสนเทศ

กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด (5 ตัวชี้วัด)	หน่วยนับ	ปี พ.ศ.				
				2563	2564	2565	2566	2567
<b>ด้านบริการทางวิชาการ (5 ตัวชี้วัด)</b>								
5.1 สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุด โดยให้ความร่วมมือกับชุมชน และสร้างเครือข่ายห้องสมุดชุมชน	5.1.1 สำรวจข้อมูล วิเคราะห์ความสำคัญของชุมชน กำหนดชุมชนในการให้บริการวิชาการ	5.1.1.1 จำนวนกิจกรรมที่จัดให้บริการวิชาการ	กิจกรรม	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
		5.1.1.2 ความพึงพอใจต่อการให้บริการวิชาการตามตัวชี้วัดที่ 5.1.1.1	ร้อยละ	≥70	≥75	≥80	≥85	≥90
5.2 สนับสนุนการพัฒนางานบริการวิชาการ และการใช้เทคโนโลยีสู่ชุมชน	5.2.1 พัฒนาการบริการวิชาการและการใช้เทคโนโลยีสู่ชุมชน	5.2.1.1 การนำศาสตร์พระราชาสู่ชุมชน	เรื่อง	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
		5.2.1.2 สอนการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในชีวิตประจำวันให้กับผู้สูงอายุ	ครั้ง	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4
		5.2.1.3 จำนวนเครือข่ายโรงเรียนส่งเสริมการอ่าน	โรงเรียน	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1

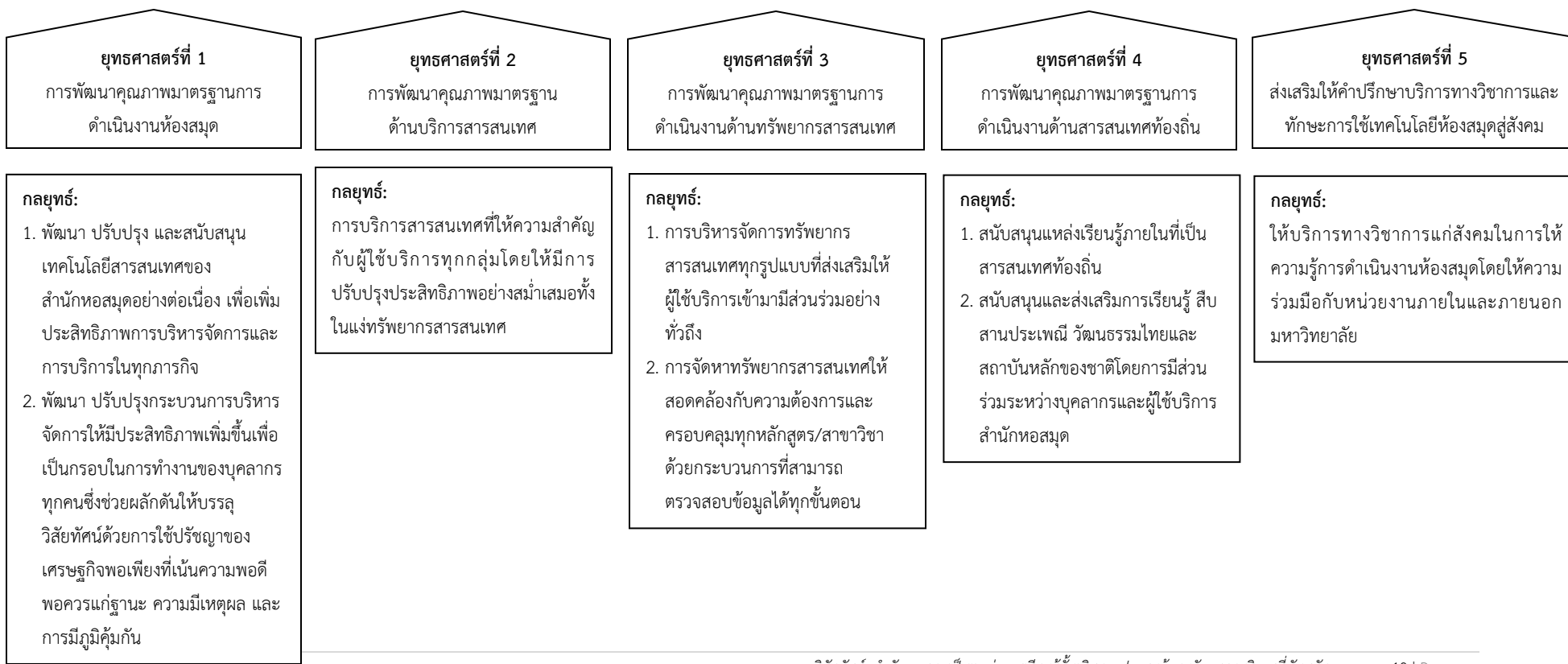
โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2563 – 2567

แผนยุทธศาสตร์	โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ปีงบประมาณ				
		2563	2564	2565	2566	2567
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ห้องสมุด	โครงการ NU lib Staff Learning	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการศึกษาและพัฒนาตู้รับคืนหนังสืออัตโนมัติ	✓				
	โครงการพัฒนาอุปกรณ์ตรวจจับสภาพแวดล้อมภายในอาคารสำนักหอสมุด	✓				
	โครงการพัฒนาฐานข้อมูลใหม่	✓				
	โครงการกำจัดเชื้อจุลินทรีย์ในอากาศด้วย รังสี UV-C สำหรับอาคารเรียนรู้	✓				
	โครงการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการประกันคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการรักษาสภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการเตรียมความพร้อมรับมือเหตุฉุกเฉินและอัคคีภัย	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านการบริการ สารสนเทศ	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการ Mobile Library: มน. รักการอ่าน	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการส่งเสริมการอ่าน	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการส่งเสริมการใช้ห้องสมุด	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการรณรงค์การมีจิตสาธารณะในห้องสมุด	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการ Library Coaching	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ทรัพยากรสารสนเทศ	โครงการสัมมนาวิชาการเทคโนโลยีห้องสมุด	✓				
	โครงการ NU Book Fair	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยนเรศวร	✓	✓	✓	✓	✓

แผนยุทธศาสตร์	โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ปีงบประมาณ				
		2563	2564	2565	2566	2567
	โครงการ BookShare	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการพัฒนาระบบจัดเก็บเอกสารฉบับเต็มในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ Thai Digital Collection ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	โครงการพัฒนาฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้าน	✓				
	โครงการจัดทำวีดิทัศน์และหนังสือประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวร	✓				
	โครงการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่สังคม	โครงการบริการวิชาการแก่สังคม	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการหนังสือคือเพื่อน	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการบำรุงรักษาทรัพยากรสารสนเทศ	✓				

# Roadmap

## สำนักหอสมุดเป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นเลิศของปวงชนด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย



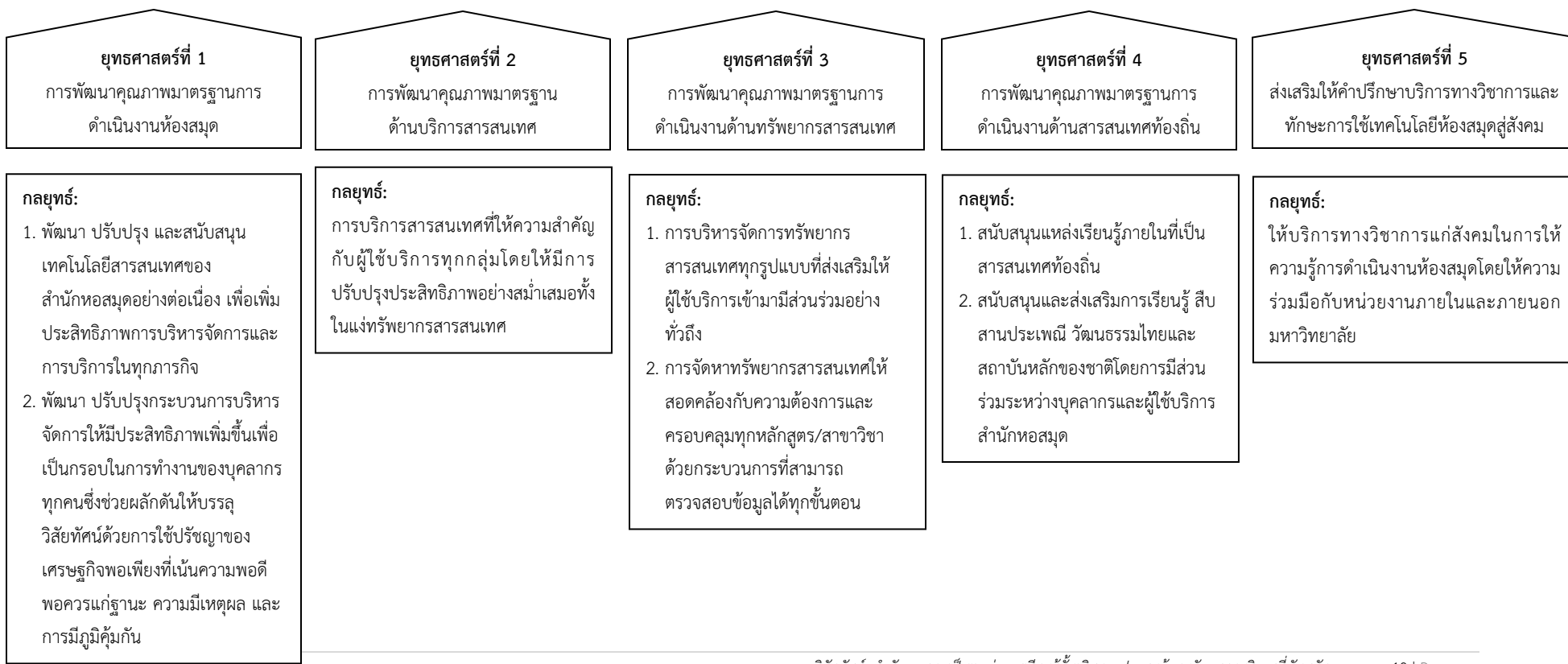
โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2563 – 2567

แผนยุทธศาสตร์	โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ปีงบประมาณ				
		2563	2564	2565	2566	2567
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ห้องสมุด	โครงการ NU lib Staff Learning	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการศึกษาและพัฒนาตู้รับคืนหนังสืออัตโนมัติ	✓				
	โครงการพัฒนาอุปกรณ์ตรวจจับสภาพแวดล้อมภายในอาคารสำนักหอสมุด	✓				
	โครงการพัฒนาฐานข้อมูลใหม่	✓				
	โครงการกำจัดเชื้อจุลินทรีย์ในอากาศด้วย รังสี UV-C สำหรับอาคารเรียนรู้	✓				
	โครงการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการประกันคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการรักษาสภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการเตรียมความพร้อมรับมือเหตุฉุกเฉินและอัคคีภัย	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านการบริการ สารสนเทศ	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการ Mobile Library: มน. รักการอ่าน	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการส่งเสริมการอ่าน	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการส่งเสริมการใช้ห้องสมุด	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการรณรงค์การมีจิตสาธารณะในห้องสมุด	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการ Library Coaching	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ทรัพยากรสารสนเทศ	โครงการสัมมนาวิชาการเทคโนโลยีห้องสมุด	✓				
	โครงการ NU Book Fair	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยนเรศวร	✓	✓	✓	✓	✓

แผนยุทธศาสตร์	โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ปีงบประมาณ				
		2563	2564	2565	2566	2567
	โครงการ BookShare	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการพัฒนาระบบจัดเก็บเอกสารฉบับเต็มในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ Thai Digital Collection ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	โครงการพัฒนาฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้าน	✓				
	โครงการจัดทำวีดิทัศน์และหนังสือประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวร	✓				
	โครงการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่สังคม	โครงการบริการวิชาการแก่สังคม	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการหนังสือคือเพื่อน	✓	✓	✓	✓	✓
	โครงการบำรุงรักษาทรัพยากรสารสนเทศ	✓				

# Roadmap

## สำนักหอสมุดเป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นเลิศของปวงชนด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย







# ส่วนที่ 3

## ความเชื่อมโยงและความสอดคล้อง ของแผน



ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาลำนำทอสมุด กับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี ( พ.ศ. 2560-2569 )

ยุทธศาสตร์ สำนักทอสมุด	แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี ( พ.ศ. 2560-2569 )			
	กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation)	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็น นานาชาติ (Internationalization)	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัย สีเขียว (Green and Clean University)	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการ (Management System)
<p>1) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุด</p> <p>นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด นโยบายด้านบริหารจัดการ นโยบายการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว</p>		<p>มาตรการที่ 1 จัดระบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยและวิธีการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล</p>	<p>มาตรการที่ 5 พัฒนาด้านกายภาพสิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ แหล่งเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยให้มีระบบที่เอื้อต่อการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (The best place to live, to work and to study)</p>	<p>มาตรการที่ 8 วางแผนพัฒนาการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพคล่องตัวและแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ โดยการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p>
<p>2) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านบริการสารสนเทศ</p> <p>นโยบายด้านบริการสารสนเทศ</p>	<p>มาตรการที่ 6 จัดทำแผนการวิจัย (Research focus) ในระยะ 10-15 ปี ขอมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนโดยเน้นการวิจัยในเรื่องและทิศทางใดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการวิจัยของประเทศ</p> <p>มาตรการที่ 2 ให้นิสิตระดับปริญญาตรีมีรายวิชาที่เกี่ยวกับการทำวิจัยขั้นพื้นฐานและมีโครงการจัดทำวิจัยเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา (Project base)</p> <p>มาตรการที่ 4 เร่งพัฒนาความเข้มแข็งของ Center of Excellence ให้เป็นแหล่งวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่</p> <p>มาตรการที่ 8 เพิ่มการจัดการศึกษาแบบสหสาขาวิชาหรือพหุสาขาวิชา (Multi-Disciplinary) เพื่อสร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการระหว่างวิชาต่างๆที่เป็นความต้องการของประเทศและภูมิภาคอาเซียน</p>	<p>มาตรการที่ 1 จัดระบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยและวิธีการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล</p>		<p>มาตรการที่ 8 วางแผนพัฒนาการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพคล่องตัวและแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ โดยการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p>

ยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด	แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ระยะ 10 ปี ( พ.ศ. 2560-2569 )			
	กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation)	กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็น นานาชาติ (Internationalization)	กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัย สีเขียว (Green and Clean University)	กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ (Management System)
3) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานด้านทรัพยากรสารสนเทศ  นโยบายด้านบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ	มาตรการที่ 6 จัดทำแผนการวิจัย (Research focus) ใน ระยะ 10-15 ปี ของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนโดยเน้นการวิจัยในเรื่องและทิศทางใดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการวิจัยของประเทศ	มาตรการที่ 1 จัดระบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยและวิธีการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล		มาตรการที่ 8 วางแผนพัฒนาการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ โดยการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
	มาตรการที่ 2 ให้นิสิตระดับปริญญาตรีมีรายวิชาที่ เกี่ยวกับการทำวิจัยขั้นพื้นฐานและมีโครงการจัดทำวิจัยเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา (Project base) มาตรการที่ 4 เร่งพัฒนาความเข้มแข็งของ Center of Excellence ให้เป็นแหล่งวิจัย เพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ มาตรการที่ 8 เพิ่มการจัดการศึกษาแบบสหสาขาวิชาหรือพหุสาขาวิชา (Multi-Disciplinary) เพื่อสร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการระหว่างวิชาต่างๆที่เป็นความต้องการของประเทศและภูมิภาคอาเซียน			
4) การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น  นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย			มาตรการที่ 5 พัฒนาด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ แหล่งเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยให้มีระบบที่เอื้อต่อการเรียน การสอน การวิจัย การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( The best place to live, to work and to study)	

ยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด	แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี ( พ.ศ. 2560-2569 )			
	กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation)	กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็น นานาชาติ (Internationalization)	กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัย สีเขียว (Green and Clean University)	กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ (Management System)
5) ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่ สังคม  นโยบายด้านการบริการวิชาการแก่ สังคม			มาตรการที่ 5 พัฒนาด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ แหล่งเรียนรู้ภายใน มหาวิทยาลัยให้มีระบบที่เอื้อต่อการเรียน การสอน การวิจัย การปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ (The best place to live, to work and to study)	มาตรการที่ 9 ดำเนินการพัฒนาด้าน การตลาด ด้านประชาสัมพันธ์เพื่อสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีสู่ประชาคมอาเซียนและ ประชาคมโลก

**ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักหอสมุด 5 ปี พ.ศ.2563-2567  
กับนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2566)**

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักหอสมุด	นโยบายการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด
<p><u>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุด</u></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.2 มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการบริการที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการผู้ใช้ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นองค์กรคุณภาพโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.4 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสีเขียว และเกณฑ์การพัฒนาการห้องสมุดสีเขียว</p>	<p><u>นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด</u> พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ</p> <p><u>นโยบายด้านการบริหารจัดการ</u> พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการทำงานของบุคลากรทุกคนซึ่งช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้วยการใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความพอดี พอสมควรแก่ฐานะ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน</p> <p><u>นโยบายด้านการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว</u> พัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. 2548 และเกณฑ์การพัฒนาห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. 2559 ของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี</p>
<p><u>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านการบริการสารสนเทศ</u></p> <p>กลยุทธ์ที่ 2.1 การบริการสารสนเทศที่ตอบสนอง และให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2.3 บริการสนับสนุนการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของนักวิจัย นิสิตบัณฑิตศึกษา</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2.4 การพัฒนาการบริการลูกค้าสัมพันธ์</p>	<p><u>นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ</u> มุ่งเน้นการบริการสารสนเทศ พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ กระบวนการบริการ และบุคลากรผู้ให้บริการ</p>

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักหอสมุด	นโยบายการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด
<p><u>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานทรัพยากรสารสนเทศ</u></p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.1 การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการและครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกขั้นตอน</p>	<p><u>นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรสารสนเทศ</u> มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงเพิ่มอัตราการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-book, e-journal) เพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการ และรูปแบบการใช้งานของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกขั้นตอน</p>
<p><u>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น</u></p> <p>กลยุทธ์ที่ 4.1 สนับสนุนและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และสืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติ โดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด</p>	<p><u>นโยบายด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย</u> สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ สืบสาน ประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติโดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด</p>
<p><u>ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมให้บริการทางวิชาการสู่สังคม</u></p> <p>กลยุทธ์ที่ 5.1 สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุด โดยให้ความร่วมมือกับชุมชน และสร้างเครือข่ายห้องสมุดชุมชน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5.2 สนับสนุนการพัฒนางานบริการวิชาการ และการใช้เทคโนโลยีสู่ชุมชน</p>	<p><u>นโยบายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม</u> ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุดโดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยนเรศวร</p>



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสำนักหอสมุด

ขั้นเตรียมการ	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
การเตรียมการ (Project Setup)	การวิเคราะห์ ศักยภาพของ สำนักหอสมุด (SWOT Analysis)	การจัดทำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ (Vision and Strategic)	การกำหนดกลยุทธ์ใน การพัฒนา สำนักหอสมุด (Strategy)	การกำหนด แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	การติดตามและ ประเมินผล (Monitoring and evaluation)
จัดตั้งคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลเพื่อ วิเคราะห์ศักยภาพใน ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยภายใน <ul style="list-style-type: none"> <li>● จุดแข็ง (Strength)</li> <li>● จุดอ่อน (Weakness)</li> </ul> ปัจจัยภายนอก <ul style="list-style-type: none"> <li>● โอกาส (Opportunity)</li> <li>● อุปสรรค (Threat)</li> </ul>	กำหนดวิสัยทัศน์ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ต้องการเป็นอะไรใน อนาคต มีประเด็นหลักที่ สำคัญอะไรที่ต้องได้รับ การพัฒนา	กำหนดกลยุทธ์ ต้องการ ทำอะไรใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุตามวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด ตามเป้าหมายที่ กำหนด	การนำยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ ไปสู่การ ปฏิบัติในรูปของแผนงาน / โครงการ	การติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการ ดำเนินงาน



# ภาคผนวก



# นโยบายในการบริหาร และพัฒนาสำนักหอสมุด



นายพีระ สำเภาเงิน  
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด





## คำนำ

ตามที่นำเสนอนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุดต่อสภามหาวิทยาลัยนเรศวร เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2562 นั้น ซึ่งการจัดทำนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุดขึ้น เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยได้กำหนดนโยบายไว้ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ 2) นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ 3) นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด 4) นโยบายด้านการบริหารจัดการ 5) นโยบายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม 6) นโยบายด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และ 7) นโยบายด้านการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อื่น ๆ อย่างทั่วถึง



นายพีระ สำเภาเงิน  
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด





## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1	
วิสัยทัศน์	1
เป้าหมาย	1
เป้าประสงค์	1
ค่านิยม	2
พันธกิจ	2
ส่วนที่ 2	
นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ	3
นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ	4
นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด	8
นโยบายด้านการบริหารจัดการ	9
นโยบายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	11
นโยบายด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย	11
นโยบายด้านการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว	11
ภาคผนวก	
การนำเสนอวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการ	







## นโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุด

โดย นายพีระ สำเภารเงิน

การบริหารงานและพัฒนาสำนักหอสมุด กระผมมีแนวคิดสืบทอดงานและสานต่อภารกิจจากนโยบายการบริหารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๙ – พ.ศ. ๒๕๖๑ ที่เน้นประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศและการให้บริการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยี นวัตกรรมบริการและระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้กระผมได้นำสาระสำคัญของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ ๑๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - พ.ศ. ๒๕๖๙) ซึ่งได้กำหนดเป้าประสงค์รวม “Going World Class และผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพให้กับสังคม” มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่อง รวมระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖) ด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ว่า

“เป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นเลิศ (Excellent Resources Center) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและนวัตกรรม” เพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังคม

### เป้าหมาย

เป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นเลิศของปวงชนด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย

### เป้าประสงค์

- ๑) พัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นแหล่งสารสนเทศแรก ที่ประชาคมมหาวิทยาลัยนเรศวรเลือกเข้าใช้บริการ
- ๒) พัฒนาสำนักหอสมุดให้มีทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา
- ๓) พัฒนาสำนักหอสมุดเพื่อสร้างทักษะการค้นหาสารสนเทศ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัยนเรศวรและการบริการสำหรับประชาชนทั่วไป
- ๔) พัฒนาการดำเนินงานในทุกด้านอย่างต่อเนื่องตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพ
- ๕) บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## คำนิยาม

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| ๑) L: Learning         | ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง |
| ๒) I: Innovation       | นวัตกรรมบริการ                    |
| ๓) B: Best of Services | บริการที่เป็นเลิศ                 |
| ๔) N: Networking       | สร้างเครือข่าย                    |
| ๕) U: Unity            | ร่วมใจ ทำงานเป็นทีม               |

## พันธกิจ

- ๑) พัฒนาศักยภาพบริการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการในด้านทรัพยากรสารสนเทศ การให้บริการ และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก บุคลากร สถานที่ บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวก เน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- ๒) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทั้งประเภทสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์
- ๓) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๔) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี มีความคล่องตัวและรวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ภายใต้การทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อภารกิจและองค์กร
- ๕) อนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม สร้างสุขภาวะและความปลอดภัยในองค์กร ด้วยนโยบายการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว Green Library
- ๖) สนับสนุนและส่งเสริมการบริการวิชาการแก่สังคม พัฒนาทักษะการอ่านสู่ชุมชน การค้นหาข้อมูล การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการห้องสมุด การค้นหาข้อมูล มีส่วนร่วมพัฒนาห้องสมุดทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- ๗) สนับสนุนและส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนาและประเพณี เพื่ออนุรักษ์และสืบสาน เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ศาสนาและประเพณีไทย

จากทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สำนักหอสมุดเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สามารถช่วยผลักดันให้มหาวิทยาลัยนเรศวรสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย และนวัตกรรมพร้อมก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ สร้างบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ทางวิชาการ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ กระผมจึงได้จัดทำนโยบายในการบริหารและพัฒนาสำนักหอสมุดในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ซึ่งจำแนกเป็น ๗ ด้าน คือ

## ๑) นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ

มุ่งเน้นการบริการสารสนเทศ พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ กระบวนการบริการ และบุคลากรผู้ให้บริการ ดังนี้

### ผู้ใช้บริการ

- ๑.๑) วิเคราะห์ข้อมูลและจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการเพื่อนำข้อมูลมาใช้พิจารณาจัดบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
- ๑.๒) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการในการใช้งานและพัฒนาบริการห้องสมุด เพื่อส่งเสริมการอ่าน สร้างทักษะการสืบค้นข้อมูล การใฝ่รู้ใฝ่เรียน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

### ทรัพยากรสารสนเทศ

- ๑.๓) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและบริหารงบประมาณ
- ๑.๔) ดำเนินการปรับปรุงการจัดทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทให้เข้าใช้ได้สะดวกยิ่งขึ้นโดยนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริการ
- ๑.๕) ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันทั้งภายในและภายนอก

### ระบบบริการ

- ๑.๖) สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริการสืบค้นข้อมูล และบริการยืม-คืนที่สะดวก รวดเร็วขึ้น
- ๑.๗) ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องมากขึ้น
- ๑.๘) จัดกิจกรรมฝึกอบรม สอน แนะนำ การใช้บริการสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ ทักษะการสืบค้นและการประเมินทรัพยากรสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง
- ๑.๙) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ที่เน้นพื้นที่การทำงานร่วมกัน (co working space) หรือพื้นที่การสร้างสรรค้งานร่วมกัน (co making space) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนิสิต
- ๑.๑๐) พัฒนาพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการใช้ห้องสมุด

### บุคลากรผู้ให้บริการ

- ๑.๑๑) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านการบริการห้องสมุดและสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาและการสื่อสาร โดยให้มีระบบและกลไกการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริการที่ดี

- ๑.๑๒) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพบุคลากร ให้ได้มาตรฐานการให้บริการสารสนเทศขั้นพื้นฐาน
- ๑.๑๓) พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นบุคลากรที่สนับสนุนการเรียนรู้ ของประชาคมมหาวิทยาลัยนเรศวร

#### ความพึงพอใจในการให้บริการ

- ๑.๑๔) ดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

#### การจัดการข้อร้องเรียน

- ๑.๑๕) ดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ
- การจัดเก็บข้อมูล
  - การทำกิจกรรม KM เพื่อการแก้ไขปัญหา
  - ประชาสัมพันธ์การแก้ไขข้อร้องเรียนให้ผู้ใช้บริการทราบ

#### การประชาสัมพันธ์ในการใช้บริการ

- ๑.๑๖) ดำเนินการประชาสัมพันธ์บริการห้องสมุดเชิงรุกอย่างเป็นระบบ
- การตลาดกับบริการห้องสมุด  
(Library promotion and marketing of library service)
  - การสำรวจความต้องการ
  - การวิเคราะห์ช่องทางในการประชาสัมพันธ์

## **๒) นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ**

มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เพิ่มอัตราการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-book, e-journal) เพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการใช้งานของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกขั้นตอน ดังนี้

#### การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกหนังสือ: รูปแบบ

- ๒.๑) เพิ่มอัตราการจัดหาหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book)

#### การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกหนังสือ: ด้านเนื้อหา

- ๒.๒) เนื้อหาของหนังสือต้องมีความเหมาะสมกับระดับอุดมศึกษาซึ่งตรงกับหลักสูตรการเรียนการสอน
- ๒.๓) งานวิจัย/ตำรา ของอาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งตรงกับหลักสูตรการเรียนการสอนและอยู่ในดุลยพินิจของบรรณารักษ์ผู้คัดเลือกหนังสือ

๒.๔) หนังสือที่ไม่พิจารณาเข้าห้องสมุดได้แก่ หนังสือภาษาต่างประเทศที่มีครั้งที่พิมพ์เก่ากว่าครั้งที่พิมพ์ที่มีอยู่ในสำนักหอสมุด และ หนังสือที่ซ้ำกับที่มีในสำนักหอสมุดและตรวจพบว่าไม่มีการใช้หนังสือชื่อเรื่องดังกล่าว

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกหนังสือ: ด้านกายภาพของหนังสือ

๒.๕) สภาพรูปเล่มของหนังสือไม่ชำรุดเสียหาย

๒.๖) ไม่ใช่หนังสือถ่ายเอกสารจากต้นฉบับ

๒.๗) หนังสือชื่อเรื่องใดหากมี ๒ ลักษณะ เช่น ปกแข็ง และปกอ่อนโดยมีราคาแตกต่างกันจะพิจารณาจัดซื้อฉบับที่มีราคาถูกกว่าเสมอ ยกเว้นแต่เฉพาะหนังสือลักษณะพิเศษเท่านั้น เช่น หนังสือพระราชนิพนธ์ เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกหนังสือ: ปีที่พิมพ์

๒.๘) หนังสือกำหนดปีที่พิมพ์ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศไม่เกิน ๑๐ ปี

๒.๙) หนังสือทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยี หนังสือภาษาไทยกำหนดปีที่พิมพ์ไม่เกิน ๕ ปี หนังสือภาษาต่างประเทศกำหนดปีที่พิมพ์ไม่เกิน ๑๐ ปี

๒.๑๐) หนังสือด้านคอมพิวเตอร์ หนังสือภาษาไทยกำหนดปีที่พิมพ์ไม่เกิน ๓ ปี หนังสือภาษาต่างประเทศกำหนดปีที่พิมพ์ไม่เกิน ๓ ปี

๒.๑๑) รายงานประจำปี กำหนดปีที่พิมพ์ย้อนหลังไม่เกิน ๕ ปี (ดูจาก พ.ศ.)

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกหนังสือ: จำนวนที่จัดซื้อ

๒.๑๒) หนังสือภาษาไทยที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน

จำนวนนิสิต ๑๐๐ คนขึ้นไป ชื่อเรื่องละไม่เกิน ๒๐ เล่ม

จำนวนนิสิต ๖๐ คน ชื่อเรื่องละไม่เกิน ๑๐ เล่ม

จำนวนนิสิต ไม่เกิน ๔๐ คน ชื่อเรื่องละไม่เกิน ๕ เล่ม

๒.๑๓) สิ่งพิมพ์พิเศษ

จุลสาร/มาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) ชื่อเรื่องละ ๓ เล่ม

พระราชบัญญัติต่าง ๆ ชื่อเรื่องละ ๕ เล่ม

ประมวลกฎหมาย ชื่อเรื่องละ ๕ เล่ม

ราชกิจจานุเบกษา แผนกฤษฎีกา จำนวน ๒ ชุด

คำพิพากษา ฉบับปี พ.ศ. ๒๔๘๕ - ปัจจุบัน จำนวน ๒ ชุด

หนังสือหรือคำอธิบายกฎหมายลักษณะต่าง ๆ ครบทุกลักษณะ

วิชาในหลักสูตรลักษณะวิชาละ ๕ เล่ม

๒.๑๔) หนังสือต่างประเทศที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน จำนวน ๓ เล่ม

- ๒.๑๕) หนังสือคอมพิวเตอร์ภาษาไทย ไม่เกินชื่อเรื่องละ ๓ เล่ม
- ๒.๑๖) หนังสืออ้างอิงต่างประเทศ ชื่อเรื่องละ ๑ เล่ม
- ๒.๑๗) สื่อโสตทัศนวัสดุ ราคาไม่เกิน ๕๐๐ บาท จำนวน ๒ ชุด
- ๒.๑๘) หนังสือจัดพิมพ์โดยมูลนิธิ/องค์กรการกุศลให้ขออนุมัติก่อนจัดซื้อ
- ๒.๑๙) หนังสือสารานุกรมให้ขออนุมัติก่อนจัดซื้อ

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกหนังสือ: การจัดเก็บหนังสือสิ่งพิมพ์ นอกจากรายการที่สั่งซื้อ

- ๒.๒๐) รายงานประจำปีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยนเรศวรรับเข้าห้องสมุด ๑ เล่ม
- ๒.๒๑) รายงานประจำปีที่เป็นของหน่วยงานของรัฐ/เอกชน/รัฐวิสาหกิจ รับเข้าห้องสมุด ๑ เล่ม
- ๒.๒๒) หนังสือผลงานในรอบปี/ประวัติบริหารงานสุดดีเฉลิมพระเกียรติ รับเข้าห้องสมุด ๑ เล่ม
- ๒.๒๓) การประชุมวิชาการ รับเข้าห้องสมุด ๒ เล่ม
- ๒.๒๔) วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รับเข้าห้องสมุด ๑ เล่ม
- ๒.๒๕) ผลงานทางวิชาการ/ผลงานวิจัย รับเข้าห้องสมุด ๑ เล่ม
- ๒.๒๖) หนังสืออนุสรณ์งานศพจะคัดเลือกเฉพาะบุคคลสำคัญและบุคคลที่ทำประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยนเรศวร และบุคคลสำคัญในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน ๑ เล่ม
- ๒.๒๗) สำนักหอสมุดจะรับหนังสือบริจาคที่ไม่มีเงื่อนไขในการบริจาค หากผู้บริจาคให้บริจาคมีเงื่อนไขจะต้องนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักหอสมุดทุกครั้ง
- ๒.๒๘) หนังสือบริจาคที่ได้รับทั้งจากหน่วยงานหรือส่วนบุคคล สำนักหอสมุดจะทำการคัดเลือกประเมินคุณค่าและพิจารณาจัดให้บริการในห้องสมุดไม่เกิน ๑ เล่ม

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกวารสารและฐานข้อมูล: วารสารภาษาไทย

- ๒.๒๙) พิจารณาจากรายชื่อที่คณะเสนอ/ตามที่คณะกรรมการดำเนินงานฯ เห็นสมควร
- ๒.๓๐) พิจารณาบอกรับเป็นสมาชิกจากผู้จัดทำโดยตรง
- ๒.๓๑) พิจารณาบอกรับจากร้านค้า/ตัวแทน

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกวารสารและฐานข้อมูล: วารสารภาษาต่างประเทศ

- ๒.๓๒) พิจารณาร่วมกันกับผู้แทนคณะ
- ๒.๓๓) พิจารณาบอกรับเป็น E-journal / Database
- ๒.๓๔) กรณีรายชื่อที่คณะมีความต้องการใช้และไม่ปรากฏ Database ที่สำนักหอสมุดมีให้บริการและทางสำนักพิมพ์ไม่มีจำหน่ายในรูปของ E-journal ทางสำนักหอสมุดจึงบอกรับวารสารฉบับพิมพ์



การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การคัดเลือกวารสารและฐานข้อมูล: ฐานข้อมูลทางวิชาการ

๒.๓๕) พิจารณาร่วมกันกับผู้แทนคณะโดยพิจารณาเลือก Database ที่มีการใช้งานร่วมกันมากกว่า ๑ คณะขึ้นไปเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ทุกคณะต้องมี Database ประจำคณะอย่างน้อย ๑ Database

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การดำเนินงานทางเทคนิคตัวเล่มหนังสือและวารสาร

๒.๓๖) ตรวจสอบหนังสือที่เสนอซื้อ ผ่านเว็บไซต์  
๒.๓๗) ดำเนินการทางเทคนิคตัวเล่มตามกระบวนการและให้สามารถตรวจสอบได้บน WebOPAC (Online Public Access Catalog) / NU Library Search  
๒.๓๘) หนังสือ วารสาร ที่จัดหาเข้าห้องสมุดให้ติดแถบแม่เหล็กและ RFID tag ทุกเล่ม

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การซ่อมบำรุง

๒.๓๙) ดำเนินการซ่อมบำรุงรักษาหนังสือที่ชำรุด  
๒.๔๐) ดำเนินการเย็บเล่มวารสารฉบับล่วงหน้า  
๒.๔๑) สามารถตรวจสอบหนังสือและวารสารที่อยู่ในระหว่างการซ่อมบำรุง/เย็บเล่มได้บน WebOPAC และพัฒนาระบบแจ้งรายการซ่อม/เย็บเล่ม  
๒.๔๒) มีกำหนดกระบวนการดำเนินงานระหว่างหน่วยบริการการอ่านกับหน่วยซ่อมบำรุง

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การวิเคราะห์หมวดหมู่หนังสือ

๒.๔๓) ดำเนินการวิเคราะห์หมวดหมู่หนังสือระบบ LC (Library of Congress Classification System) และ Library of Congress Subject Headings สำหรับหนังสือกลุ่มสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
๒.๔๔) ดำเนินการวิเคราะห์หมวดหมู่หนังสือระบบ NLM (National Library of Medical) และ Medical Subject Headings สำหรับหนังสือกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ: การวิเคราะห์สื่อโสตทัศนวัสดุ

๒.๔๕) วิเคราะห์ตามประเภทสื่อโสตทัศนวัสดุโดยใช้รหัส (เลขทะเบียน) ที่กำหนดขึ้นเอง

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ:

๒.๔๖) กระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนให้สามารถตรวจสอบบน WebOPAC / NU Library Search ได้  
๒.๔๗) มีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานระหว่างหน่วยบันทึกข้อมูลและการจัดเตรียมตัวเล่มกับหน่วยบริการการอ่าน  
๒.๔๘) มีการจัดทำดัชนีวารสารเพื่อใช้สืบค้นบทความวารสารภาษาไทย

๒.๔๙) ตัวเล่มวารสารภายหลังจากทำดัชนีแล้วให้กำหนดกระบวนการดำเนินงานระหว่างหน่วยจัดทำดัชนีวารสารกับหน่วยบริการวารสาร

๒.๕๐) มีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์เลขหมู่ และการกำหนดหัวเรื่อง

### ๓) นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด

พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ ดังนี้

#### ระบบเครือข่าย

- ๓.๑) พัฒนาและปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สายสำหรับใช้ปฏิบัติงานและบริการที่เหมาะสม
- ๓.๒) พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสม
- ๓.๓) สนับสนุนการบำรุงรักษาระบบเครือข่ายให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา
- ๓.๔) สนับสนุนการดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยในระบบเครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย

#### ระบบคอมพิวเตอร์

- ๓.๕) พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานห้อง server ให้มีประสิทธิภาพ
- ๓.๖) พัฒนาและปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์เสมือนของ Streaming user (VDI server)
- ๓.๗) สนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ปฏิบัติงานและบริการที่มีประสิทธิภาพ
- ๓.๘) สนับสนุนการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา
- ๓.๙) ปรับปรุงสมรรถนะคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งานอย่างต่อเนื่อง

#### ระบบฐานข้อมูล

- ๓.๑๐) ส่งเสริมและพัฒนาระบบห้องสมุดอัจฉริยะ (Smart library) โดยใช้เทคโนโลยี IOT, AI , Big Data และ Image Processing
- ๓.๑๑) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมบริการอัตโนมัติ เช่น ตู้ยืม-คืน หนังสืออัตโนมัติ มุ่งสู่การให้บริการแบบ user self-services
- ๓.๑๒) สนับสนุนการดำเนินการสำรองข้อมูลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๓.๑๓) พัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งานอย่างเป็นระบบ
- ๓.๑๔) สนับสนุนการดำเนินการตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

ระบบสารสนเทศ

- ๓.๑๕) สนับสนุนการดำเนินการพัฒนาระบบคลังข้อมูลกลางของสำนักหอสมุด เพื่อวิเคราะห์การบริหารงานห้องสมุด และดูแลแนวโน้มการจัดบริการ
- ๓.๑๖) สนับสนุนการดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับระบบสารสนเทศของสำนักหอสมุดเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- ๓.๑๗) พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารและบริการที่มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการในยุคของการเปลี่ยนแปลง
- ๓.๑๘) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีของห้องสมุด

**๔) นโยบายด้านการบริหารจัดการ**

พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการทำงานของบุคลากรทุกคนซึ่งช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้วยการใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความพอดี พอสมควรแก่ฐานะ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์

- ๔.๑) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- งบประมาณ
- ๔.๒) จัดตั้งงบประมาณประจำปีตามหมวดรายจ่าย
- ๔.๓) บริหารงบประมาณให้ยึดหลักเกณฑ์และระเบียบกระทรวงการคลังและระเบียบของมหาวิทยาลัยนเรศวร
- ๔.๔) ตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำทุกเดือน โดยนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักหอสมุด
- ๔.๕) จัดสรรงบประมาณจัดซื้อหนังสือสำหรับทุกคนอย่างชัดเจน

บุคลากร

- ๔.๖) จัดให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงาน
- ๔.๗) ดำเนินการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรทุกคนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และบุคลากรต้องลงนามรับทราบภาระงานของตนเอง
- ๔.๘) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยสถาบัน, พัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน, คู่มือการปฏิบัติงาน, การวิเคราะห์งาน และบริการวิชาการ
- ๔.๙) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามทิศทางการพัฒนาของสำนักหอสมุดและมหาวิทยาลัยนเรศวร

- ๔.๑๐) สนับสนุนบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนาที่สอดคล้องกับภาระงานของตนเองคนละ ๕๐๐๐ บาท/ปี
- ๔.๑๑) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคนปีละ ๒ ครั้ง และแจ้งผลประเมินให้เจ้าตัวทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
- ๔.๑๒) ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Career path) โดยการพัฒนาทักษะความสามารถ ทักษะคติ ตามแนวทางของมหาวิทยาลัยนเรศวร
- ๔.๑๓) จัดให้มีการตรวจสุขภาพให้กับบุคลากรทุกคนเป็นประจำทุกปี
- ๔.๑๔) จัดสวัสดิการเงินยืมเพื่อการศึกษาของบุคลากร
- ๔.๑๕) ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตามประกาศของมหาวิทยาลัย
- ๔.๑๖) ประเมินผู้บริหารทุกระดับ (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน)
- ๔.๑๗) ดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- ๔.๑๘) สนับสนุนการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ
- ๔.๑๙) สนับสนุนการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจในภารกิจสำคัญ
- ๔.๒๐) จัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ
- ๔.๒๑) จัดให้มีกระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล
- ๔.๒๒) จัดให้มีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีเพื่อเป็นเกียรติและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรผู้ประพฤติปฏิบัติตนดีและมีผลงานที่เป็นคุณประโยชน์ต่อราชการ
- อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- ๔.๒๓) ปรับปรุง/พัฒนาระบบไฟฟ้าให้มีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น
- ๔.๒๔) ดำเนินการปรับปรุง พัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
- ๔.๒๕) ดำเนินงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมโดยกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยทรัพย์สินไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- ๔.๒๖) ดำเนินการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อมประจำปีและจัดทำสรุปรายงานให้กับผู้บริหารทราบ
- ๔.๒๗) จัดให้มีการเตรียมความพร้อมรับมืออุบัติภัยและอัคคีภัย
- การอนุรักษ์พลังงาน

๔.๒๘) สนับสนุนและส่งเสริมการจัดทำมาตรการอนุรักษ์พลังงานภายในสำนักหอสมุด  
การพัฒนาศักยภาพ

๔.๒๙) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานทุกฝ่ายและงาน โดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ในด้านการประกันคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

๔.๓๐) จัดให้มีการดำเนินงานพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในสำนักหอสมุด

### ๕) นโยบายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม

ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุดโดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

๕.๑) สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมการให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุดแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

๕.๒) สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและการให้ความรู้แก่ชุมชน

### ๖) นโยบายด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ สืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติโดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด

๖.๑) สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรม สืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติ โดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด

๖.๒) สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านธรรมะและพระไตรปิฎก “ศูนย์เทปธรรมะท่านผู้หญิงมณีรัตน์ บุนนาค”

๖.๓) พัฒนารูปแบบและพื้นที่ส่งเสริมการศึกษาธรรมะ ตามคำสอนของพระพุทธศาสนา เพื่อนำไปพัฒนาชีวิตและการเรียนรู้

### ๗) นโยบายการพัฒนาห้องสมุดสีเขียว

พัฒนาสำนักหอสมุด ให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. ๒๕๕๘ และเกณฑ์การพัฒนาห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. ๒๕๕๙ ของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ดังนี้

- ๗.๑) กำหนดนโยบายด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารงานห้องสมุด รวมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานห้องสมุดสีเขียว
- ๗.๒) มีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านกายภาพและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๗.๓) มีการจัดการทรัพยากรและพลังงานในการให้บริการและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๗.๔) มีการจัดการของเสียและมลพิษจากการให้บริการและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๗.๕) มีการบริหารจัดการและการให้บริการห้องสมุดที่ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๗.๖) มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหาร บุคลากรห้องสมุดและผู้เกี่ยวข้องในการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมในกิจกรรมการให้บริการของห้องสมุด
- ๗.๗) มีเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างห้องสมุด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารจัดการและการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
- ๗.๘) มีการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม ที่กำหนดเป็นเป้าหมายเป็นประจำทุกปี

ภาคผนวก








# นำเสนอวิสัยทัศน์

โดย นายพีระ สำเภาเงิน

## วิสัยทัศน์ 2562 - 2566



แหล่งการเรียนรู้ชั้นเลิศของปวงชน  
ด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย

ทรัพยากรสารสนเทศ	บริการ	นวัตกรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information Resources</li> <li>- Electronic Content</li> <li>- Tripitaka Centre</li> <li>- Research Support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smart Library</li> <li>- Co Working Space</li> <li>- Course Support</li> <li>- Research Support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IOT</li> <li>- AI</li> <li>- Big Data</li> <li>- Image Processing</li> </ul>

**2562 – 2566 Strategic of NU Lib.**

TQA	Green Library	Engagement
-----	---------------	------------

# Core Value ค่านิยมองค์กร

## สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยนเรศวร



## นโยบายการบริหารสำนักหอสมุด



# 1 » นโยบายด้านการบริการสารสนเทศ

มุ่งเน้นการบริการสารสนเทศ พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ กระบวนการบริการ และบุคลากรผู้ให้บริการ

เข้าถึงบริการสนเทศได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ทุกที่ทุกเวลา



## เป้าหมายการพัฒนาการบริการสารสนเทศ

### Co Working Space

พัฒนารูปแบบการพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้  
พัฒนาพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้



### Beyond Access

เข้าถึงสารสนเทศสะดวก ทุกที่ ทุกเวลา  
ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูล  
พัฒนาทักษะการสืบค้นข้อมูล



1



### Information Services

ให้ความสำคัญกับผู้ใช้ทุกกลุ่ม  
วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้  
กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน  
ฝังรู้ฝังเรียนสำหรับปวงชน

2



### Course Support

พัฒนารูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้  
ชุดสารสนเทศประกอบการเรียน  
สนับสนุนการวิจัยสำหรับบุคลากร

3

4



### Social Librarian

Creator Educator Facilitator  
Connector Multi-Tasking  
พัฒนาทักษะด้านภาษา ICT ฐานข้อมูล  
จัดกิจกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใช้

5

2

## นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ



มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เพิ่มอัตราการจัดหาสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการใช้งานของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน ครอบคลุมทุกหลักสูตร/สาขาวิชา ด้วยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ทุกขั้นตอน



จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ  
เพื่อตอบสนองความต้องการ  
ของผู้ใช้บริการ

### เป้าหมายการพัฒนา ทรัพยากรสารสนเทศ

ทรัพยากรสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการ  
เพิ่ม electronic content



สารสนเทศ  
ทุกรูปแบบ  
พัฒนา  
ศูนย์การเรียนรู้  
พระไตรปิฎก  
ผลงานบุคลากร



เพิ่ม e-content  
e - Book  
e - Journal  
Database



ตรวจสอบความ  
สอดคล้องของ  
ทรัพยากรเพื่อ  
เพิ่มประสิทธิภาพ  
การจัดการและ  
ส่งเสริมการใช้  
ให้คุ้มค่า



วิเคราะห์การ  
ใช้ทรัพยากร  
- ปริมาณ  
- คุณภาพ

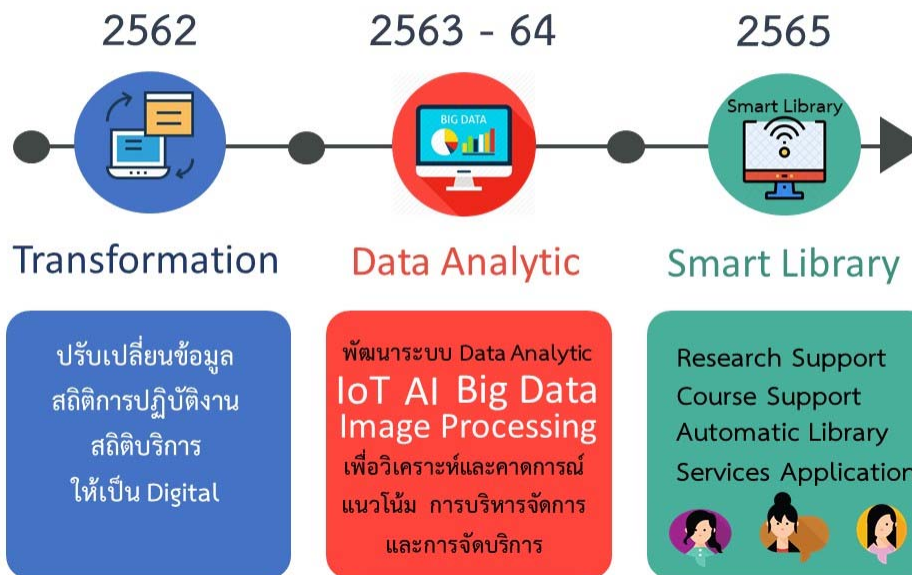
### 3» นโยบายด้านเทคโนโลยีห้องสมุด

พัฒนา ปรับปรุง และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ของสำนักหอสมุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
การบริหารจัดการและการบริการในทุกภารกิจ

คุ้มค่า ประหยัด  
พัฒนาด้วยตนเอง



### เป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีห้องสมุด





4

## » นโยบายด้านการบริหารจัดการ

พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการทำงานของบุคลากรทุกคนซึ่งช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้วยการใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความพอดีพอสมควรแก่ฐานะ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน

งานต้องง่าย Simple  
ปฏิบัติได้ Practical  
ประหยัด Economical



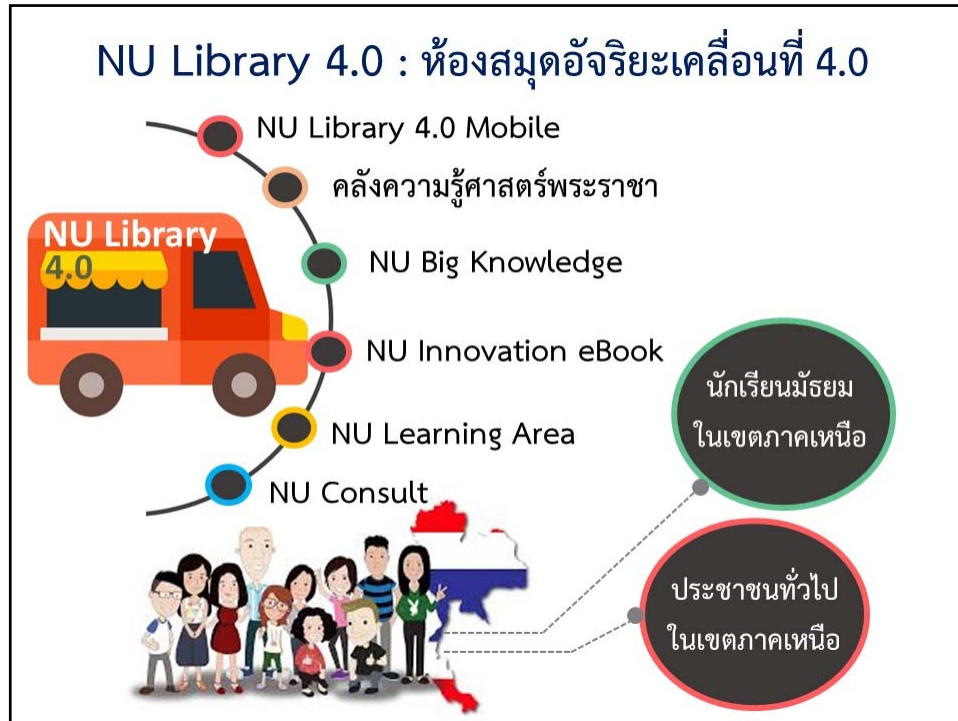
5

## » นโยบายด้านบริการวิชาการ

ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการให้ความรู้การดำเนินงานห้องสมุด กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย นครสวรรค์ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรม ส่งเสริมการอ่าน ถ่ายทอดงานวิจัยและองค์ความรู้สู่ชุมชน สร้างเครือข่ายห้องสมุดชุมชน

บริการวิชาการ  
ส่งเสริมการอ่าน  
สู่ปวงชน





## 6 นโยบายด้านศิลปวัฒนธรรมไทย

»»

สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ สืบสานประเพณี วัฒนธรรมไทย และสถาบันหลักของชาติโดยการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและผู้ใช้บริการสำนักหอสมุด พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านธรรมะและพระไตรปิฎก พัฒนารูปแบบและพื้นที่ส่งเสริมการศึกษาธรรมะ ตามคำสอนของพระพุทธศาสนา เพื่อนำไปพัฒนาชีวิตและการเรียนรู้

ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม  
ศูนย์เรียนรู้พระไตรปิฎก

7

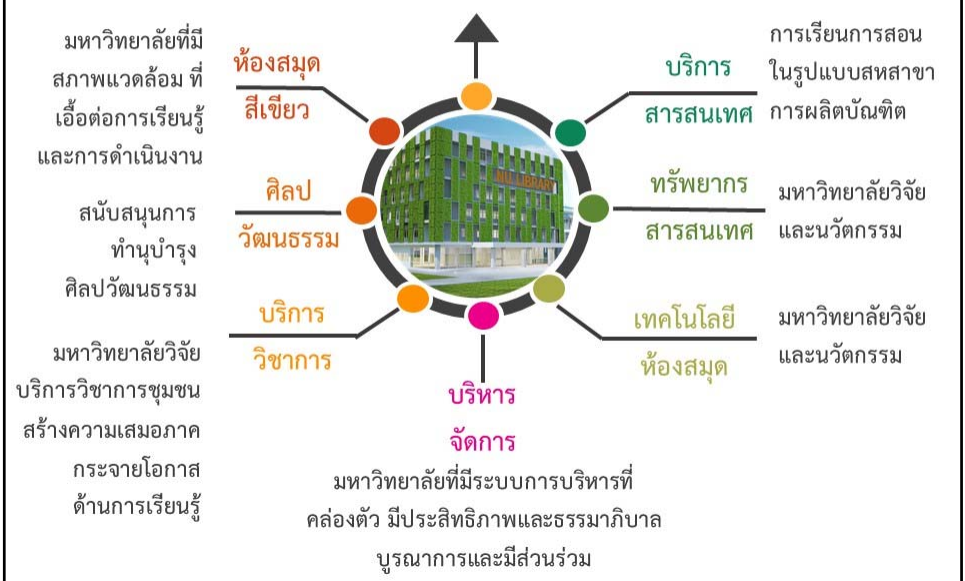
## » นโยบายด้านห้องสมุดสีเขียว

พัฒนาสำนักหอสมุด ให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. 2558 และเกณฑ์การพัฒนาห้องสมุดสีเขียว พ.ศ. 2559 ของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

อนุรักษ์พลังงาน  
สร้างสุขภาวะ  
รักษาสีเขียว



## พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย







**“ ห้องสมุดเลือกที่จะปรับตัวและหาโอกาส จากดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ”**

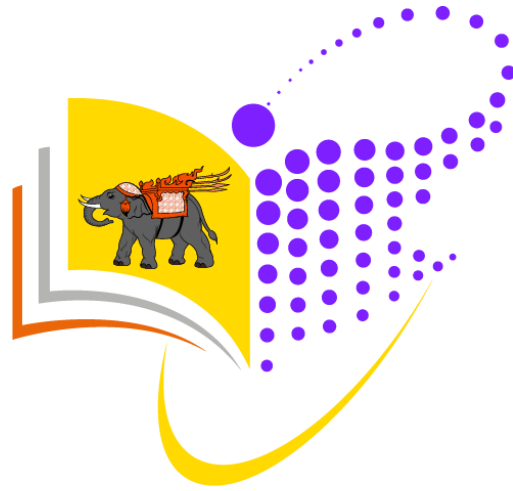
**Technology Disruptive**

- สร้างเสริมการเรียนรู้
- บริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศและอิเล็กทรอนิกส์
- นวัตกรรมบริการ
- Multi-Tasking Multi-Skill
- ปรับบทบาทการให้บริการ

เราจะก้าวไปพร้อมกัน ขับเคลื่อนให้สำนักหอสมุดก้าวไปข้างหน้า

**ขอบคุณครับ**





สำนักหอสมุด  
Naresuan University Library





แผนพัฒนา  
มหาวิทยาลัย  
นเรศวร

ระยะ ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๙)

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
บทที่ 1 จุดกำเนิดและการเติบโตของมหาวิทยาลัย	1
บทที่ 2 ผลการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557	10
บทที่ 3 ปัจจัยแวดล้อมเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุดมศึกษา ที่มีผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรในอนาคต	19
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ และการพัฒนามหาวิทยาลัย ในระยะ 10 ปี	28
บทที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร	30
บทที่ 6 เป้าหมายสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 10 ปี	33
บทที่ 7 กลไกการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี ไปสู่การปฏิบัติ	41

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569) เป็นแนวคิดเชิงพัฒนาของอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร (ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน) ที่ได้มองเห็นว่า การมองภาพการพัฒนามหาวิทยาลัยเพียง 5 ปี ตามแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี ของประเทศไทย ไม่น่าจะเหมาะสมกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพราะผลผลิตของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะบัณฑิต ต้องใช้เวลา 4 – 6 ปี จึงจะเห็นผลสำเร็จ ประกอบกับสภาพปัจจัยแวดล้อมภายนอกทั้งด้านประชากร เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก และมีการแข่งขันกันสูง ในระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร จึงได้เสนอให้สภามหาวิทยาลัยนเรศวร ในการประชุมทบทวนนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2558 ที่จังหวัดน่าน ได้พิจารณาโครงการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ในอนาคตระยะ 10 ปีข้างหน้าขึ้น และสภามหาวิทยาลัยได้มีมติเห็นชอบให้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569) เพื่อใช้เป็นแผนชี้้นำการพัฒนา โดยมีเป้าหมายตัวบ่งชี้ที่สำคัญและเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) และฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2569) ต่อไป

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ก่อตั้งมาครบ 25 ปี ในปี พ.ศ.2558 ได้พัฒนาด้านการศึกษาตามพันธกิจได้ในระดับดีน่าพอใจทั้งด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพิ่มงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายการพัฒนาโดยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาค ในระยะ 8 ปีที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้จัดอันดับให้มหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในลำดับที่ 1 ใน 10 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยมีตัวชี้วัดจากผลการวิจัย งานวิจัยที่นำไปประยุกต์ใช้ในประเทศ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ และคุณวุฒิของอาจารย์ประจำระดับปริญญาเอก สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และวิธีการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งชื่อเสียงจากการยอมรับของหน่วยงานภายนอก

แผนพัฒนาระยะ 10 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรฉบับนี้ เป็นเอกสารแสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรการ และตัวบ่งชี้ที่กำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต 10 ปี ข้างหน้าที่มีวิสัยทัศน์ จะสร้างให้มหาวิทยาลัยนเรศวร ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและนวัตกรรม และติดอันดับใน 200 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยในเอเชีย โดยมีกลยุทธ์หลักในการผลิตบัณฑิต คือ บัณฑิตต้องเป็นคนเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต และเก่งพิชิตปัญหา ภายใต้กลยุทธ์หลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนา Research และ Innovation 2) สร้างความเป็น Internationalization 3) สร้างมหาวิทยาลัยเป็น Green and Clean University และ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency Management System) โดยนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างสมดุลในทุกมิติ

เป้าหมายสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 10 ปี (MAIN TARGETS) มีดังนี้

เป้าหมายหลัก	2558	ปีสุดท้ายของแผน พัฒนาฉบับที่ 12 2564	ปีสุดท้ายของแผน พัฒนาฉบับที่ 13 2569
1. อาจารย์มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก (ร้อยละ)	65	75	80
2. อัตราส่วนนิสิต ปริญญาตรี:บัณฑิตศึกษา	86:14	75:25	70:30
3. จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ (คน)	80	120	200
4. ร้อยละของนิสิตต่างชาติ	3	3	3
5. ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	37	50	60
6. ร้อยละของงบประมาณเพื่อการวิจัยเมื่อเทียบกับ งบดำเนินการทั้งหมด	3	4	6
7. ผลการจัดลำดับที่ของมหาวิทยาลัยในเอเชีย (QS Asia)	251	220	200

เป้าหมายสำคัญทั้ง 7 ข้อนี้ มหาวิทยาลัยนเรศวรมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้บรรลุผล และมีแผนปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานเป็นระยะๆ ตามสถานการณ์ เพื่อมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพของประเทศไทยตามนโยบายของรัฐบาล และจะได้ใช้เป้าหมายนี้ 5 ปี ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2560 – 2564 และช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2569 ต่อไป



## บทที่ 1

### จุดกำเนิดและการเติบโตของมหาวิทยาลัยนเรศวร



#### 1. จุดกำเนิดและการเติบโตของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้พัฒนามาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลกซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2510 โดยตั้งอยู่ในพื้นที่สนามบินเก่า มีพื้นที่จำนวน 120 ไร่ เป็นที่ราชพัสดุขณะนั้นกรมการฝึกหัดครูกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ใช้ประโยชน์ ต่อมาได้ปรับสถานะและเปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก เมื่อปี พ.ศ.2517 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยนเรศวร ยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก เป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศเมื่อปี พ.ศ.2533 โดยมีสถานที่ตั้งอยู่ที่ทุ่งหนองอ้อ ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีจำนวนพื้นที่ 1,200 ไร่ นับเวลาตั้งแต่มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนเรศวร จนถึงปัจจุบัน รวมเป็นระยะเวลา 25 ปี โดยได้มีการพัฒนาทั้งทางด้านกายภาพ และวิชาการมาเป็นลำดับ มีจำนวนอาคารเรียน อาคารวิจัย อาคารบริหาร โรงพยาบาล หอพักนิสิต และที่พักบุคลากร รวมทั้งสิ้น 77 หลัง รวมงบประมาณที่รัฐบาลได้ลงทุนก่อสร้างอาคารและระบบสาธารณูปโภค จนถึงปัจจุบัน เป็นเงินทั้งสิ้น 7,600 ล้านบาท



สำหรับด้านวิชาการมหาวิทยาลัยมีการจัดการศึกษารวมทั้งสิ้น 21 คณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 Clusters ได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มี 7 คณะ กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ มี 7 คณะ กลุ่มมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มี 7 คณะ และมีหน่วยงานที่สนับสนุนและบริหารอีก 3 หน่วยงาน ได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย สำนักหอสมุด และสำนักงานอธิการบดี การพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วง 25 ปี ที่ผ่านมา การพัฒนามหาวิทยาลัยแต่ละช่วงเวลาโดยสังเขป ดังนี้





## การพัฒนาระยะที่ 1 ในช่วง ปี พ.ศ. 2510 – 2532 : ระยะเริ่มบุกเบิก

รัฐบาลได้จัดตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก เมื่อ ปี พ.ศ.2510 โดยมีจำนวนนิสิต รุ่นที่ 1 จำนวน 120 คน เนื่องจากการก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จจึงได้ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน 60 คน และวิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน 60 คนเน้นทางด้านการผลิตบัณฑิตในสาขาศึกษาศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูตามนโยบายของรัฐบาล คณะที่เปิดสอน ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ ถือว่าเป็นระยะเริ่มแรกของการพัฒนา ในปี พ.ศ.2517 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก และยังเน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีทางด้านศึกษาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์เป็นหลัก โดยให้โอกาสกับนักศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่างเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากขึ้น ตามนโยบายขยายโอกาสอุดมศึกษาสู่ภูมิภาค



## การพัฒนาระยะที่ 2 ในช่วง ปี พ.ศ.2533 – 2542 : ระยะเร่งพัฒนา



วิจัยมากขึ้นเป็นพิเศษในปี พ.ศ.2538 ได้ขยายการให้บริการการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลไปที่จังหวัดพะเยา โดยได้จัดตั้งเป็นวิทยาเขตพะเยา มีการจัดการศึกษาเน้นระดับปริญญาตรีเป็นหลัก



เป็นระยะเร่งพัฒนา โดยได้ย้ายสถานที่ตั้งจากบริเวณเขตสนามบินเก่า ไปยังทุ่งหนองอ้อ ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ห่างจากเขตเทศบาลนครพิษณุโลก 12 กิโลเมตร ได้จัดตั้งคณะเพิ่มขึ้นใหม่ รวม 10 คณะ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ ในปี พ.ศ.2542 มีนิสิตรวมทั้งสิ้น จำนวน 19,307 คน มีหลักสูตรที่เปิดสอน 68 หลักสูตร แยกเป็นระดับ ปริญญาตรี 44 หลักสูตร ปริญญาโท 22 หลักสูตร ปริญญาเอก 2 หลักสูตร และในจำนวนนี้มีหลักสูตรที่เปิดสอนเป็นภาษาอังกฤษ 2 หลักสูตร มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,397 คน แยกเป็น อาจารย์ประจำ 655 คน บุคลากรสายสนับสนุน 742 คน มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนางานด้านวิชาการ โดยเน้นทางด้าน

มหาวิทยาลัยได้ขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศโดยได้ทำ MOU เพื่อร่วมมือแลกเปลี่ยน ทางวิชาการอื่นๆ จำนวน 42 ฉบับ พร้อมกับกำหนด วิสัยทัศน์ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการศึกษาแบบ Comprehensive University โดยมีการจัดการศึกษาที่มีหลากหลายสาขาวิชา



### การพัฒนาระยะที่ 3 ในช่วง ปี พ.ศ.2543 – 2552 : ระยะการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการพัฒนาเติบโตทางวิชาการขึ้นเป็นลำดับในปีการศึกษา 2552 มีนิสิตรวมทั้งสิ้น 36,160 คน ซึ่งรวมมหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตพะเยาไว้ด้วย มีอาจารย์และบุคลากร



ทั้งสิ้น 4,105 คน แยกเป็นอาจารย์ประจำ 1,723 คน บุคลากรสายสนับสนุน 2,382 คน และมีการปรับสถานภาพสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพเป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรขึ้นภายใต้คณะแพทยศาสตร์ ซึ่งมีจำนวนเตียงคนไข้ใน รวม 100 เตียง ขณะเดียวกันได้มีการจัดตั้งคณะใหม่รวม 4 คณะ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศ และคณะสาธารณสุขศาสตร์ รวมคณะที่มีการจัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น 16 คณะ 2 วิทยาลัย ในช่วงระยะเวลา 10 ปี มหาวิทยาลัยได้จัดการศึกษาโดยให้โอกาสนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตภาคเหนือตอนล่างรวม 9 จังหวัด มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยให้โควตาเข้าศึกษาร้อยละ 70 ทำให้นักเรียนมีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น และสนองนโยบายในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรได้มีการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนไปศึกษา

ต่อต่างประเทศ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ พร้อมกับเพิ่มศักยภาพในการทำวิจัยโดยการสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์โดยการเปิดศูนย์ความเป็นเลิศในสาขาต่างๆ รวม 10 ศูนย์ ส่งเสริมการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการในวารสารวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ผลการพัฒนาทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรมีชื่อเสียงในด้านการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีงานวิจัยที่เผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการพัฒนาธุรกิจได้จำนวนมาก

#### การพัฒนาระยะที่ 4 ในช่วง ปี พ.ศ.2553 – 2559 : ระยะก้าวหน้าสู่สากล

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้มีการพัฒนางานด้านวิชาการโดยได้เปิดหลักสูตรการเรียนการสอน ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น มีหลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีเป็นภาษาอังกฤษรวม 4 หลักสูตร ระดับปริญญาโทรวม 12 หลักสูตร ระดับปริญญาเอกรวม 8 หลักสูตร นอกนั้นได้จัดสอนเป็นภาษาไทยรวม



181 หลักสูตร รวมหลักสูตรทั้งหมด 205 หลักสูตร มีการส่งเสริมงานวิจัยโดยจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ ด้านการวิจัยในสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นอีก 12 ศูนย์ รวมเป็น 22 ศูนย์ และจัดตั้งวิทยาลัยที่จัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษารวม 3 วิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน วิทยาลัยโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน วิทยาลัยประชาคมอาเซียนศึกษา รวมทั้งการจัดตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหน่วย กลางในการประสานงานระหว่างคณะกับภาคธุรกิจในการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ภาคธุรกิจเอกชนเพื่อ เพิ่มผลผลิตและมูลค่าให้กับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ตา ม น โย บ า ย ก า ร พ ั ด น า เ ศ ร ช ฐ ก ิจ ของประเทศ ผลการดำเนินงานทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาการทั้งในประเทศและ ต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว

รัฐบาลได้มีการออกพระราชบัญญัติจัดตั้งเป็น มหาวิทยาลัยพะเยา โดยการยกฐานะมหาวิทยาลัย นเรศวร วิทยาเขตพะเยา ขึ้นเป็นเอกเทศ เมื่อปี พ.ศ.2553 มหาวิทยาลัยนเรศวรได้จัดโอนจำนวนนิสิต อัตรากำลังและงบประมาณไปเป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา ตามบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติของ มหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2553

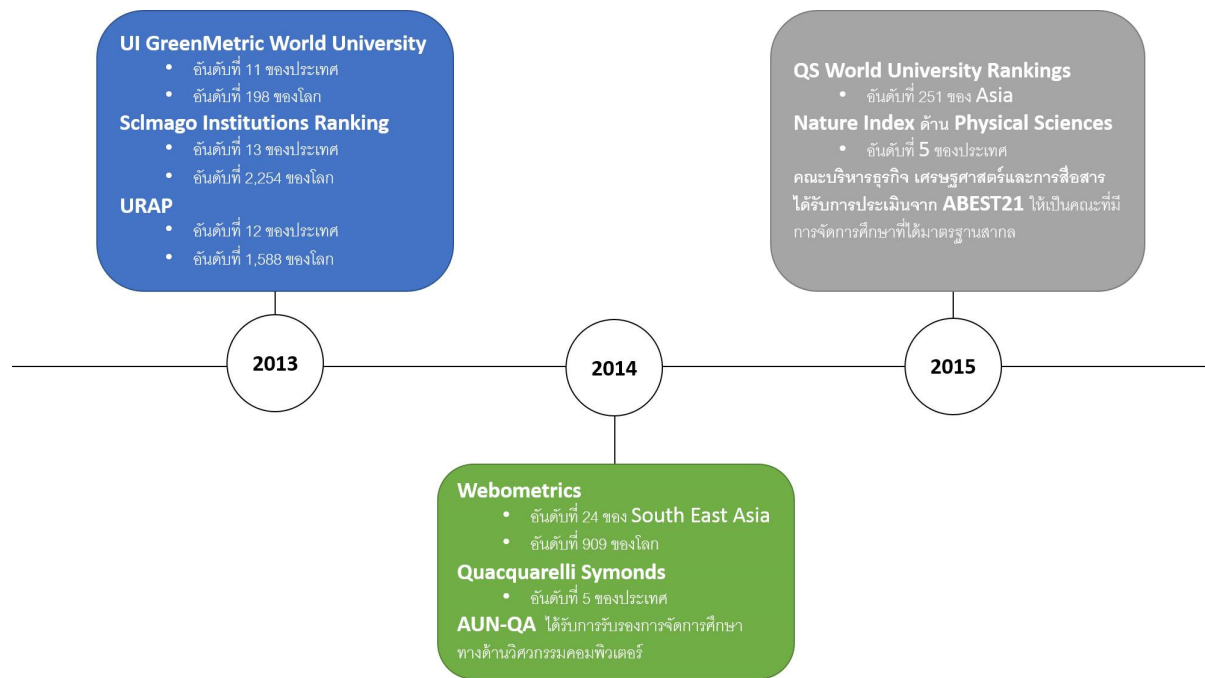
ด้านการพัฒนาการบริการสุขภาพให้กับประชาชนมหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติให้ขยายงาน ด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น โดยการก่อสร้างโรงพยาบาลซึ่งมีจำนวนเตียงคนไข้ในจำนวน 100 เตียง เป็นโรงพยาบาลที่มี ขนาด 400 เตียง มีการก่อสร้างกลุ่มอาคารอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งมี 3 คณะ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มีการปรับปรุง สำนักหอสมุดให้เพียงพอกับปริมาณนิสิตและบุคลากร การก่อสร้างอาคารคณะสาธารณสุขศาสตร์ขึ้นใหม่ เพื่อรองรับการขยายตัวการรับนิสิตในอนาคต รวมทั้งการวางระบบบำบัดน้ำเสียภายในมหาวิทยาลัย ให้เหมาะสมกับการขยายตัวของมหาวิทยาลัยและชุมชนรอบมหาวิทยาลัยในอนาคต



ในปี พ.ศ.2555 มหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่พร้อมก้าวสู่ความเป็นสากล (Going world class) โดยมีเป้าหมายย่อยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. เป็น Research and Innovation University
2. เป็น Green and clean university
3. เป็น มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นนานาชาติ (Internationalization)
4. เป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระดับ Top 10 ของประเทศไทย

ผลจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในช่วงระยะเวลา 25 ปี มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะงานวิชาการ ผลิตบัณฑิตรับใช้สังคม ในสาขาวิชาต่างๆ ประมาณ 120,000 คน ในด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าได้ยอมรับจากองค์กรต่างประเทศที่มีการประเมินมหาวิทยาลัย โดยได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยนเรศวรไว้ดังนี้



#### 1. เว็บไซต์เมตริกซ์ (Webometrics) ปี 2014

การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อแสดงถึงปริมาณและคุณภาพของสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ของสถาบัน พิจารณาจากจำนวนลิงค์ที่เชื่อมโยงเข้าสู่เว็บนั้นๆ จากเว็บภายนอก โดยการสืบค้นจาก Search Engine และการนับเอกสารตีพิมพ์ออนไลน์ ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 12 ของประเทศ อันดับที่ 24 ของ South East Asia และอันดับที่ 909 ของโลก

#### 2. URAP (University Ranking by Academic Performance) ปี 2013

เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในประเทศตุรกีโดยมีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามผลงานและสมรรถนะทางด้านวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 12 ของประเทศ และอันดับที่ 1588 ของโลก

#### 3. UI GreenMetric World University Ranking ปี 2013

เป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว ดำเนินการโดย University Of Indonesia (UI) เพื่อประเมินและเปรียบเทียบกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในการรักษาสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 11 ของประเทศ และอันดับที่ 198 ของโลก

#### 4. ScImago Institutions Rankings ปี 2013

เป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการผลิตและการเผยแพร่ผลงานวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus ได้แก่ งานวิจัย นวัตกรรม และเว็บไซต์สำหรับด้านงานวิจัยซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 13 ของประเทศ และอันดับที่ 2,254 ของโลก

5. QS World University Rankings ปี 2015 ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในลำดับที่ 9 ของประเทศไทย โดยมีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยติดอันดับรวมทั้งหมด 11 มหาวิทยาลัย ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ถูกจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 251 ของมหาวิทยาลัยในทวีปเอเชียจากจำนวนที่นำมาจัดอันดับ 300 มหาวิทยาลัย

6. Nature Index ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ (Physical Sciences) ในปี 2015 ได้จัดอันดับให้มหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในอันดับที่ 5 ของประเทศ ในจำนวนที่ได้รับการจัดอันดับ 16 มหาวิทยาลัย

7. Quacquarelli Symonds (QS World University Rankings) ปี 2014 มหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับการจัดอันดับในระดับสาขาวิชา คือ สาขาการศึกษา (Education) ซึ่งได้รับการจัดอันดับอยู่ที่ 5 ของประเทศไทย

8. คณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้รับการรับรองการจัดการศึกษาด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ที่มีคุณภาพการศึกษามาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาของ AUN-QA ในปี 2014

9. คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร ได้รับการประเมินจากสถาบันการประเมินมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจแห่งเอเชีย THE ALLIANCE ON BUSINESS EDUCATION AND SCHOLARSHIP FOR TOMORROW, a 21<sup>st</sup> century organization (ABEST21) ให้เป็นคณะที่มีการจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากลเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2015





ท้องถิ่น อย่างต่อเนื่องและเป็นชุมพลังปัญญาของประเทศ

ผลการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ในอนาคตการจัดการศึกษาของประเทศไทยจะมีการแข่งขันมากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยนเรศวรจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะ 10 ปีข้างหน้าไว้ว่า มหาวิทยาลัยนเรศวร จะก้าวเข้าสู่การเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและของโลก (Going world class) โดยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม การทำงานวิจัยและวิชาการ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และอุตสาหกรรมบริการ รวมทั้งการยกระดับรายได้ อาชีพของประชาชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง ให้เพิ่มสูงขึ้น โดยการนำองค์ความรู้ ถ่ายทอด พัฒนาให้กับประชาชน ชุมชนและ



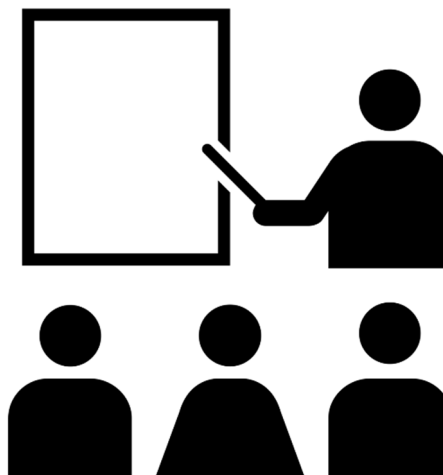
## บทที่ 2

### ผลการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557

ผลการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2557) สรุปได้ดังนี้

#### 1. ผลการพัฒนาอาจารย์

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มหาวิทยาลัยนเรศวร มีอาจารย์ประจำรวมทั้งสิ้น 1,409 คน และบุคลากรสายสนับสนุน 2,926 คน อาจารย์ประจำมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ.2555 จำนวน 62 คน ในจำนวนนี้มีวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 61 ปริญญาโท ร้อยละ 39 เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 65 ยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งทางวิชาการทั้งในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมแล้วเท่ากับ 35.23 ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าหมายตำแหน่งทางวิชาการที่กำหนดไว้ ร้อยละ 50



ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557 มีอาจารย์ที่ได้รับทุนไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอก รวมทั้งสิ้น 190 คน และมีผู้สำเร็จกลับเข้ามาโดยเฉลี่ยปีละ 22 คน มหาวิทยาลัยได้ใช้เงินรายได้จัดสรรเป็นทุนการศึกษาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2555 -2557 รวมแล้วเท่ากับ 220 ล้านบาท

#### 2. ผลพัฒนานิสิต

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มหาวิทยาลัยนเรศวรมีนิสิตรวมทั้งสิ้น 22,179 คน แยกเป็นระดับปริญญาตรี 18,610 คน ระดับปริญญาโท 2,687 คน ระดับปริญญาเอก 882 คน จำนวนนิสิตทุกระดับลดลงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557 เฉลี่ยรวมร้อยละ 14.2 ต่อปี เนื่องจากมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ปรับเกณฑ์การรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยใช้เกณฑ์ภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐานในการรับและการสำเร็จการศึกษาทำให้นิสิตที่อยู่ในระบบยังไม่ผ่านภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ต้องพ้นสภาพการเป็นนิสิตสำหรับนิสิตชาวต่างชาติโดยเฉลี่ยมีประมาณ 200 คน ต่อปี มีอัตราจำนวนคงที่ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยเฉลี่ยในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557 ประมาณปีละ 5,600 คน ระดับบัณฑิตศึกษาเฉลี่ยประมาณปีละ 630 คน



สัดส่วนระหว่างนิสิตปริญญาตรีต่อบัณฑิตศึกษาในปีการศึกษา 2557 มีนิสิตระดับปริญญาตรี ร้อยละ 83.89 ระดับบัณฑิตศึกษา ร้อยละ 16.11 เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 75 ระดับบัณฑิตศึกษา ร้อยละ 25 ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมีงานทำของบัณฑิตเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 81

### 3. ผลการพัฒนาเรื่องงบประมาณ

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับงบประมาณแผ่นดิน รวมทั้งสิ้น 2,035.87 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 47 ของงบประมาณทั้งหมด และมีเงินรายได้นำมาจัดสรรรวม 1,803.83 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53 ของงบประมาณทั้งหมด และในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ได้รับงบประมาณแผ่นดินรวมทั้งสิ้น โดยเฉลี่ยงบประมาณของมหาวิทยาลัยในช่วง 3 ปี ได้รับงบประมาณมากขึ้นร้อยละ 9.6 ต่อปี มหาวิทยาลัยได้ใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย โดยเฉลี่ยทั้ง 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.84 ของงบประมาณทั้งหมด เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 5 แล้ว งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการวิจัยยังต่ำกว่าเป้าหมาย

### 4. ผลการพัฒนาหลักสูตร

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 มหาวิทยาลัยนเรศวร มีหลักสูตรรวมทั้งสิ้น 225 หลักสูตร และเปิดเพิ่มในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 รวมทั้งสิ้น 239 หลักสูตร หลักสูตรที่เพิ่มขึ้นเป็นหลักสูตรปริญญาโท รวมทั้งสิ้น 14 หลักสูตร จากการประเมินหลักสูตรพบว่า ยังมีการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการสอน รวมทั้งสิ้น 41 หลักสูตร นอกนั้นยังสอนเป็นภาษาไทย หลักสูตรที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 42 ปริญญาโท ร้อยละ 36.4 ปริญญาเอก ร้อยละ 21.6

จากการประเมินหลักสูตรของ สมศ. และ สกอ. พบว่าการบริหารหลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ยังมีปัญหาเรื่องการจัดอาจารย์ผู้สอนลงในแต่ละหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะคุณวุฒิและคุณสมบัติของผู้สอนในระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งจำนวนอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ มีจำนวนนิสิตมากกว่าเกณฑ์

### 5. ผลการพัฒนางานวิจัย

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับงบประมาณเพื่อการวิจัยโดยรวม ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย เฉลี่ยรวมร้อยละ 2.40 ต่อปี ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ร้อยละ 5 งานวิจัยของอาจารย์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการนานาชาติ มีจำนวนเพิ่มขึ้น ส่วนมากอยู่ในกลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพ อาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และยังไม่ได้ขอตำแหน่งทางวิชาการมีผลงานวิจัยน้อย



มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดแนวทางส่งเสริมการวิจัยให้กับอาจารย์เพิ่มขึ้น เช่น การกำหนดเงินการไปนำเสนอผลงานวิชาการในต่างประเทศ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ การจัดสรรทุนวิจัยสมทบกับ สกว. การให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานวิจัยดีเด่นประจำปี

## 6. การจัดตั้งหน่วยงานระดับคณะชั้นใหม่

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มหาวิทยาลัยนเรศวรมีหน่วยงานระดับคณะ รวมทั้งสิ้น 20 คณะ/วิทยาลัย มีหน่วยงานที่สนับสนุนการบริหาร 3 หน่วยงาน คือ สำนักหอสมุด บัณฑิตวิทยาลัย และสำนักงานอธิการบดี มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะชั้น 2 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และวิทยาลัยประชาคมอาเซียนศึกษา ซึ่งเน้นการสอนระดับบัณฑิตศึกษา สนองนโยบายการพัฒนาประเทศทางด้านระบบการขนส่งความเร็วสูง การขนส่งระหว่างประเทศ การเปิดสอนหลักสูตรเกี่ยวกับอาเซียนศึกษา

## 7. รางวัลและการยอมรับ

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557 มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับการประเมินจากหน่วยงานสำคัญภายนอก ดังนี้



### 1. เว็บโอบเมตริกซ์ (Webometrics) ปี 2014

การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อแสดงถึงปริมาณและคุณภาพของสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ของสถาบัน พิจารณาจากจำนวนลิงค์ที่เชื่อมโยงเข้าสู่เว็บนั้นๆ จากเว็บภายนอก โดยการสืบค้นจาก Search Engine และการนับเอกสารตีพิมพ์ออนไลน์ ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 12 ของประเทศ อันดับที่ 24 ของ South East Asia และอันดับที่ 909 ของโลก

### 2. URAP (University Ranking by Academic Performance) ปี 2013

เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในประเทศตุรกีโดยมีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามผลงานและสมรรถนะทางด้านวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 12 ของประเทศ และอันดับที่ 1588 ของโลก

### 3. UI GreenMetric World University Ranking ปี 2013

เป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว ดำเนินการโดย University Of Indonesia (UI) เพื่อประเมินและเปรียบเทียบกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในการรักษาสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 11 ของประเทศ และอันดับที่ 198 ของโลก



4. SCImago Institutions Rankings ปี 2013 เป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการผลิตและการเผยแพร่ผลงานวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus ได้แก่ งานวิจัย นวัตกรรม และเว็บไซต์สำหรับด้านงานวิจัย ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่อันดับที่ 13 ของประเทศ และอันดับที่ 2,254 ของโลก

5. QS World University Rankings ปี 2015 ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในลำดับที่ 9

ของประเทศไทย โดยมีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยติดอันดับรวมทั้งหมด 11 มหาวิทยาลัย ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ถูกจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 251 ของมหาวิทยาลัยในทวีปเอเชียจากจำนวนที่นำมาจัดอันดับ 300 มหาวิทยาลัย

6. Nature Index ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ (Physical Sciences) ในปี 2015 ได้จัดอันดับให้มหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในอันดับที่ 3 ของประเทศ ในจำนวนที่ได้รับการจัดอันดับ 16 มหาวิทยาลัย

7. Quacquarelli Symonds (QS World University Rankings) ปี 2014 มหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับการจัดอันดับในระดับสาขาวิชา คือ สาขาการศึกษา (Education) ซึ่งได้รับการจัดอันดับอยู่ที่ 5 ของประเทศไทย

8. คณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้รับการรับรองการจัดการศึกษาด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพการศึกษามาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาของ AUN-QA ในปี 2014

ผลการดำเนินงานโดยภาพรวมในช่วง 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557) มหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นองค์กรระหว่างประเทศที่ทำหน้าที่ประเมินมหาวิทยาลัยและจัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลกมากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับการประเมินที่มหาวิทยาลัยนเรศวรมีความเข้มแข็ง ได้แก่ จำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูง ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติ ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยและจำนวนอาจารย์ นิสิตที่เป็นชาวต่างประเทศ มีเพิ่มขึ้น





## 8. ความเป็นนานาชาติ



มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติในระดับปริญญาตรี รวมทั้งสิ้น 3 หลักสูตร และบัณฑิตศึกษา รวมทั้งสิ้น 38 หลักสูตร มีอาจารย์ที่เป็นชาวต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 88 คน นอกจากนี้ยังมี นักศึกษาชาวต่างชาติที่เข้ามาฝึกปฏิบัติงานตามโครงการแลกเปลี่ยนนิสิตระหว่างประเทศ รวมปีละ 230 คน มหาวิทยาลัยมีข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 136 ฉบับ

การดำเนินงานตามข้อตกลง ยังมีข้อจำกัด ในแผนการดำเนินงานระหว่างปียังไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและมีการดำเนินงานตามข้อตกลงความร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 49 ของข้อตกลงความร่วมมือ ที่ได้ลงนามไว้

ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – 2557 มี ผู้มาเยี่ยมชมเป็นชาวต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 229 คน และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น



มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ส่งนิสิตระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ไปฝึกปฏิบัติงาน และ เสนอผลงานวิจัยในต่างประเทศ ด้วยการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ยปีละ 53 คน

ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557 ภาพรวมสรุปได้ดังนี้

## 1. จุดเด่น

1.1 มหาวิทยาลัยเน้นการพัฒนาอาจารย์ประจำให้มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นจากเดิมปี 2554 มีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 45 ของอาจารย์ประจำทั้งหมดและในปี 2558 เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 65 ซึ่งเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีผลให้มหาวิทยาลัยมีงานด้านการวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่วารสารทางวิชาการนานาชาติ เพิ่มมากขึ้น

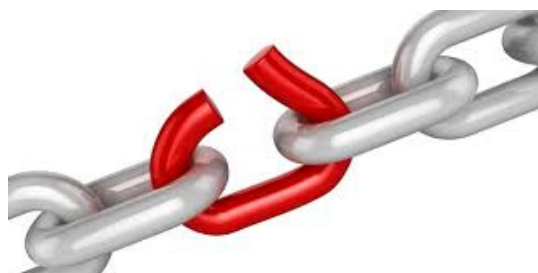


1.2 มหาวิทยาลัยเน้นการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยการกำหนดเกณฑ์การรับเข้าศึกษาเพิ่มขึ้น เช่น การกำหนดคะแนนภาษาอังกฤษสำหรับผู้เข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การกำหนดการทดสอบภาษาอังกฤษ และความรู้พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนิสิตระดับปริญญาตรีก่อนสำเร็จการศึกษา

1.3 การปรับปรุงหลักสูตรระดับปริญญาตรีให้มีการปฏิบัติด้านสหกิจศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจัดให้นิสิตระดับปริญญาตรีเข้าโครงการ Hybridization ในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนภาษาและวัฒนธรรมต่างประเทศ รวมทั้งการให้ทุนกับนิสิตประเทศในกลุ่มอาเซียนเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยนเรศวรทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

## 2. จุดอ่อน

2.1 เนื่องจากจำนวนนิสิตลดลงทำให้รายได้ของมหาวิทยาลัยที่เป็นเงินนอกงบประมาณแผ่นดินมีจำนวนลดลงตามไปด้วย ประกอบกับมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้งานสมทบในด้านการลงทุนก่อสร้าง ค่าควบคุมงานรวมทั้งการใช้กระแสไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณ ปีละ 400 ล้านบาท ทำให้งบประมาณเงินรายได้ต้องใช้ในการลงทุนทางการพัฒนาคุณภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลให้งบประมาณรายได้ที่ตั้งไว้ต้องมีการประหยัดมากขึ้น



2.2 มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่ได้ตำแหน่งทางวิชาการในปี 2558 ประมาณร้อยละ 37 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในการประกันคุณภาพการศึกษาและมีผลคะแนนผลการประเมินตัวบ่งชี้อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 มหาวิทยาลัยมีจำนวนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาเฉลี่ยปีละ 80 คน ทำให้ขาดแคลนที่พักของบุคลากรที่ไม่มีบ้านพักอาศัย ซึ่งปัจจุบันที่พักบุคลากรมีห้องพัก



รวมทั้งมหาวิทยาลัย จำนวน 2,100 ห้อง ทำให้อาจารย์และบุคลากรต้องรอคิวเข้าที่พักและพักอาศัยอยู่ข้างนอกมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ในสาขาที่ขาดแคลน เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล ซึ่งต้องทำงานนอกเวลากับคนไข้ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

### 3. โอกาส

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาพบว่ามีปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยที่สำคัญดังนี้



3.1 นโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาของรัฐบาลเน้นการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพและแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคเอเชียพร้อมกับเน้นการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาสังคม ชุมชนเพิ่มมากขึ้น

3.2 การดำเนินงานตามข้อตกลงของประชาคมอาเซียนว่าด้วยเรื่องการลงทุนข้ามชาติ การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ การร่วมมือด้านเศรษฐกิจ การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสารระหว่างประเทศสมาชิก

3.3 รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการลงทุนโครงการขนาดใหญ่ (Mega projects) ในประเทศโดยเฉพาะโครงการรถไฟระบบรางคู่ รถไฟความเร็วสูง ระบบขนส่งทางบก จากประเทศเมียนมา ไปสู่ประเทศเวียดนาม จากประเทศจีนตอนใต้ไปสู่ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งจะต้องผ่านจังหวัดพิษณุโลก ทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องมีการพัฒนาหลักสูตร การทำวิจัย ร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและท้องถิ่น

3.4 ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ประเทศไทยจะยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ อาทิ กระแสการเปิดเศรษฐกิจเสรี ความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสภาพการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาผลิตภาพการผลิตความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ (1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ (4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข



#### 4. อุปสรรค / ภาวะคุกคาม

ในช่วงระยะที่ผ่านมา 3 ปี(2555 – 2557) มหาวิทยาลัยนเรศวร มีอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้

4.1 จำนวนสถาบันอุดมศึกษามีมากขึ้น ปี 2557 มีสถาบันอุดมศึกษาซึ่งสอนในระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศไทยมีจำนวนประมาณ 250 แห่ง ซึ่งรวมสถาบันอุดมศึกษาภายใต้สังกัด/ในกำกับ รวม 150 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงต่างๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สภาการศึกษาไทย รวมประมาณ 100 แห่ง เนื่องจากจำนวนประชากรมีอัตราการเกิดลดลงทำให้ประชากรวัยเรียนลดลงตามไปด้วย ในช่วงปี 2555 – 2557 ปรากฏว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ มีจำนวนนิสิตรับเข้าใหม่ลดลงเห็นได้ชัดเจนในทุกสถาบัน นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันการรับนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยของประเทศต่างๆ ทั้งในกลุ่มประชาคมอาเซียนและประเทศอื่น

4.2 นโยบายของรัฐบาลเนื่องจากในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล และเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง และทำให้นโยบายด้านอุดมศึกษาของประเทศขาดความต่อเนื่อง การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะการพัฒนาอาจารย์ การส่งเสริมการวิจัยยังมีจำนวนน้อย

4.3 การเจริญเติบโตเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในอัตราต่ำ ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยประสบปัญหาที่สำคัญได้แก่ การส่งออกมีอัตราการลดลง การนำเข้าสินค้าเพิ่มขึ้น การลงทุนภายในประเทศลดลง การกระจายรายได้ของประชาชนยังไม่ดีเท่าที่ควร ประชากรประมาณร้อยละ 12 ยังมีความยากจน ภาระหนี้สินของเกษตรกรเพิ่มขึ้น แรงงานระดับช่างเทคนิคฝีมือไม่เพียงพอกับความต้องการกับภาคการผลิต



อุตสาหกรรม มีการเคลื่อนย้ายแรงงานมาจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นแรงงานประเภทไร้ฝีมือและเข้าเมือง โดยผิดกฎหมาย ความไม่แน่ใจของนักลงทุนจากต่างประเทศในสถานะการเมืองของประเทศไทยทำให้ผู้มาลงทุนลดลง การขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำของผู้ใช้แรงงานเป็นวันละ 300 บาท ทำให้นักลงทุนเคลื่อนย้ายไปลงทุนในประเทศอื่นซึ่งมีแรงงานถูกกว่าในประเทศไทย ผลกระทบดังกล่าวทำให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วง 3 ปี เฉลี่ยร้อยละ 1.5 – 2.00 ต่อปี ทำให้งบประมาณแผ่นดินที่นำมาจัดสรรในแต่ละปีต้องใช้วิธีจัดสรรงบประมาณแบบขาดดุล

4.4 การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในประชาคมอาเซียนและการสื่อสารภาษาในประเทศต่างๆ ในปี 2558 ข้อตกลงของประชาคมอาเซียนกำหนดให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสื่อสารทางราชการของประเทศสมาชิก มีผลทำให้คนไทยต้องเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สามารถใช้ได้ดีในการสื่อสาร การติดต่อค้าขาย การลงทุน การท่องเที่ยว รวมทั้งการเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เข้าใจวิถีชีวิต การเรียนรู้ภาษาถิ่นของแต่ละประเทศ ผลกระทบดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องจัดการศึกษาภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน การเรียนรู้วัฒนธรรมและประเพณี การร่วมมือทางการศึกษา กฎหมายของประเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการลงทุน ภาษี แรงงาน ค่าจ้าง เป็นต้น

4.5 การปรับเปลี่ยนที่ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการผลิตและการค้าที่มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์กลายเป็นรูปแบบการค้าที่มีบทบาทมากขึ้น มีการยกระดับกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ผสมผสานระหว่าง Information Technology กับ Operational Technology หรือที่เรียกว่า Internet of Things (เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมอุปกรณ์และ เครื่องมือต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ ตู้เย็น โทรทัศน์ และอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน) เพื่อผลิตสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภครายบุคคลมากยิ่งขึ้น โดยหากภาคการผลิตที่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีไม่ทัน ขาดการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง

จากผลการประเมินในช่วง 3 ปี ดังกล่าว มหาวิทยาลัยนเรศวร จะต้องพัฒนาในด้านสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสารให้ได้ทุกคนและมีการจัดการเรียนการสอน การวิจัยที่เน้นกลุ่มเป้าหมาย การผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศอย่างมีคุณภาพ มหาวิทยาลัยจะต้องมีเครือข่ายการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนเพิ่มมากขึ้น และคำนึงถึงอัตราการเกิดที่ลดลงของประชากรของประเทศ และกลุ่มผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

### บทที่ 3

## ปัจจัยแวดล้อมเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุดมศึกษา ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรในอนาคต

### นโยบายการศึกษาด้านอุดมศึกษาของรัฐบาล

ในช่วงปี พ.ศ.2557 เป็นต้นมา รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศไว้ ดังนี้



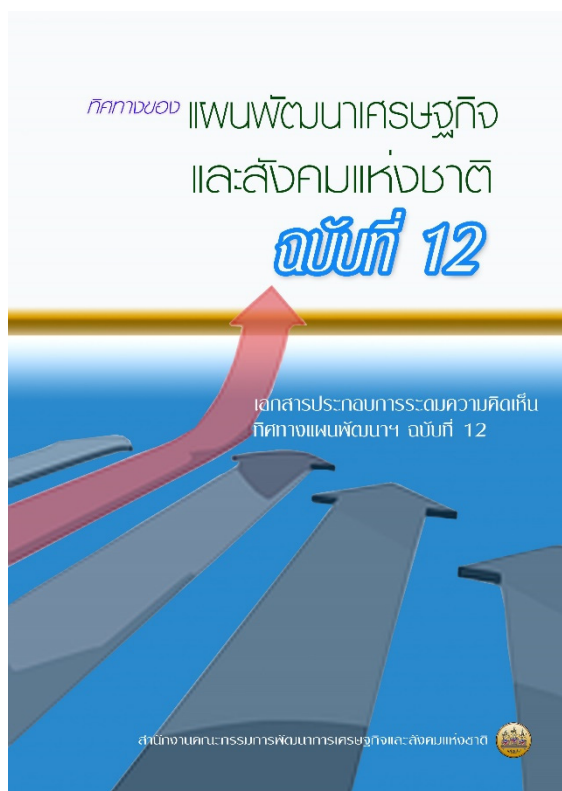
1. กำหนดบทบาทการผลิตนักศึกษาให้ชัดเจนตามความถนัดและความเป็นเลิศของแต่ละสถาบันเพื่อลดความซ้ำซ้อน
2. ผลลัพธ์ที่สถานบันอุดมศึกษาควรมี เช่น การวิจัยพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกิดจากทรัพยากรท้องถิ่น เพิ่มมูลค่าการส่งออกของประเทศ
3. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนในการพัฒนาท้องถิ่น

### นโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนาอุดมศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

1. ให้น้อมนำกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้
  - 1.1 ให้ครูรักเด็ก และเด็กรักครู
  - 1.2 ให้ครูสอนเด็กให้มีความสุขกับเพื่อน ไม่ให้แข่งขันกัน แต่ให้แข่งกับตัวเอง ให้เด็กที่เรียนเก่งกว่าช่วยสอนเด็กที่เรียนช้ากว่า
  - 1.3 ให้ครูจัดกิจกรรมให้เด็กทำงานร่วมกันเพื่อให้เห็นคุณค่าของสามัคคี
2. ยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในทุกหลักสูตร โดยเน้นให้นักเรียน นักศึกษา ให้มีความรู้ และสามารถใช้ในการสื่อสาร เพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมถึงครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
3. ให้นำ ICT มาใช้ในการบริหารงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
4. หยุดทุจริตภายในองค์กรโดยเด็ดขาด
5. ให้สถานศึกษาทุกสังกัดขับเคลื่อนนโยบาย การปลูกจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมและการกำจัดขยะ

## นโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564)



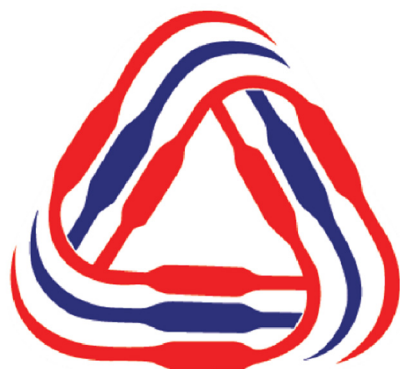
นโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) ได้กำหนดกรอบแนวคิด ในการพัฒนาประเทศไว้ดังนี้

1. น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในการพัฒนาประเทศ
2. คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม
3. สนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ
4. พัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจไว้ดังนี้

1. เพิ่มรายได้ประชาชาติต่อหัวในปี พ.ศ.2564 เป็น 317,051 บาท และในปี พ.ศ.2569 กำหนดเป็น 440,849 บาท
2. กำหนดการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศให้เป็นอัตราเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี โดยการเพิ่มการส่งเสริมการลงทุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน
3. พัฒนากำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศโดยกำหนดการลงทุนทางการวิจัยเพิ่มมากขึ้น
4. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาโครงการกลุ่มผู้สูงอายุ และสร้างความมั่นคงทางสังคมรวมทั้งการจัดระบบสวัสดิการอย่างยั่งยืน
5. สร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยส่งเสริมการออมทรัพย์เพื่อการผลิต การจัดสวัสดิการชุมชนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง
6. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรน้ำโดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ ลดการบุกรุกทำลายป่าและแหล่งน้ำ
7. มุ่งลดความเหลื่อมล้ำในสังคมโดยการกระจายรายได้ และการถือครองทรัพย์สินระหว่างกลุ่มคนและพื้นที่ลง
8. พัฒนาพื้นที่ภาค และการเชื่อมโยงภูมิภาคระหว่างประเทศประชาคมอาเซียนโดยเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดน โครงสร้างพื้นฐาน การอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการผ่านชายแดนที่คล่องตัว

9. เสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม รวมทั้งการฟื้นฟูประเพณีที่ดีงาม เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางด้านวัฒนธรรมของประเทศและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ



## สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย THE FEDERATION OF THAI INDUSTRIES

นวัตกรรมใหม่ เช่น อุตสาหกรรมด้านยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้า อุตสาหกรรมอาหาร โดยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบ Logistics การผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ โดยคาดว่าผลผลิตและผลที่ติดตามมาจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษา ในภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และอุตสาหกรรมขนาดย่อม(SMEs) โดยการพึ่งพาเทคโนโลยีที่เน้นองค์ความรู้ใหม่ในกระบวนการผลิตในระดับอุดมศึกษาในสาขาดังต่อไปนี้



ICT and Digital Engineering technology

Energy and Environment

Modular production

Automation

Robotics technology

Bio plastic

Recycle Material

3D Printing

Microelectronics

Nanotechnology

Advanced materials technology



แนวคิดในการขยายภาคอุตสาหกรรมของประเทศในอนาคตนอกจากมีผลต่อการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยต่างๆ แล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องมีงานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation) เพื่อเพิ่มการผลิตอย่างมีคุณภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้แข่งขันได้กับประเทศอื่นๆ รวมทั้งการพยายามในเรื่องของการลดของเสียและขยะที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Reduce waste, reduce impact to environment)

### ผลกระทบจากนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในบางประเทศ

ผลกระทบจากนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในบางประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย สาธารณรัฐประชาชนจีน อินโดนีเซีย เกาหลีใต้ และเวียดนาม มีดังต่อไปนี้

1. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ เน้นเรื่อง Learning School Learning Nation ซึ่งหมายถึงคุณภาพการศึกษาของประเทศบ่งบอกถึงการพัฒนาประเทศ ขณะนี้รัฐบาลสิงคโปร์ได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเข้ามาร่วมลงทุนในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ พร้อมกับปรับระบบการจัดการอุดมศึกษาของประเทศสิงคโปร์ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยให้มหาวิทยาลัยที่มีอยู่มีอำนาจในการบริหารวิชาการ บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณได้อย่างคล่องตัวทำให้มหาวิทยาลัยในประเทศสิงคโปร์ได้รับการจัดอันดับต่างๆ ของเอเชีย และอยู่ในกลุ่มอันดับชั้นนำของมหาวิทยาลัยของโลก มหาวิทยาลัยในประเทศสิงคโปร์มีจำนวนทั้งสิ้น 28 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 5 แห่ง และมีมหาวิทยาลัย/สถาบันเอกชน ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศมาร่วมลงทุนจำนวน 23 แห่ง การเพิ่มมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนจัดการศึกษาในประเทศสิงคโปร์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีจำนวนมากขึ้นเนื่องจากรัฐบาลของประเทศสิงคโปร์ได้ออกกฎหมายการลงทุนทางด้านการศึกษา

ที่มีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้นโดยหวังว่าจะใช้การให้บริการการศึกษาเป็นจุดขายของประเทศนอกเหนือไปจากการเป็นแหล่งกลางทางด้านการจัดการสินค้าและตลาดการลงทุนทางการเงิน

2. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศมาเลเซีย เน้นการจัดการศึกษาทุกระดับให้สอนเป็นภาษาอังกฤษและภาษามลายู(บาฮาซา-มาเลเซีย) สำหรับระดับอุดมศึกษาให้เน้นการจัดการศึกษาเป็นภาษาอังกฤษทุกมหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเข้ามาจัดตั้งและร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียขยายการศึกษาเป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อสร้างศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ใกล้เคียงกับประเทศในกลุ่มยุโรป สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย ขณะนี้มีมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศอังกฤษ และออสเตรเลีย ได้มาลงทุนเปิดรับนักศึกษาจากต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง และได้ประกาศเป็นนโยบายว่าจะจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้เป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน มหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียมีจำนวนทั้งสิ้น 100 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 20 แห่ง และมีมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 80 แห่ง ในจำนวนนี้มีมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้ามาร่วมลงทุนจำนวน 5 แห่ง นโยบายของรัฐบาลประเทศมาเลเซียได้ออกกฎหมายให้ต่างประเทศมาลงทุนทางด้านการจัดการศึกษาทุกระดับในประเทศ โดยหวังว่าประเทศมาเลเซียจะเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภูมิภาคเอเชียในอนาคต ขณะเดียวกันรัฐบาลได้ลงทุนการพัฒนาที่ตั้งเมืองหลวงแห่งใหม่พร้อมกับกระจายความเจริญไปสู่เมืองท่าในรัฐยะโฮร์โดยการสร้างอาคารที่อยู่อาศัย สถาบันการศึกษาและระบบขนส่ง ระบบรถไฟความเร็วสูง เพื่อเชื่อมต่อกับสิงคโปร์ ซึ่งคาดว่าจะทำให้รัฐทางตอนใต้ของมาเลเซียมีความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการศึกษา

3. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน รัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีนได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แต่ละมณฑลขยายการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยเน้นการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การลงทุนข้ามชาติ การส่งเสริมวัฒนธรรม การจัดการศึกษาภาษาจีนกลาง(แมนดาริน) มีการให้ทุนการศึกษากับนักเรียนจากต่างประเทศเข้ามาเรียนด้านภาษาจีนโดยมีสถาบันฮันบัน(Hanban) เป็นหน่วยงานกลางในการสนับสนุนการศึกษาด้านภาษาจีนและวัฒนธรรมเกือบทุกประเทศ มหาวิทยาลัยในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนได้มีการก่อสร้างและจัดการศึกษาอย่างได้มาตรฐานโดยรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนเพิ่มมากขึ้น มีการจัดหอพักให้นักศึกษาได้พักอาศัยในมหาวิทยาลัย ในขณะเดียวกันก็ได้ส่งนักศึกษาจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ไปศึกษาต่อยังต่างประเทศเป็นจำนวนมากทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ภาษา วัฒนธรรม การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวนทั้งสิ้น 2,236 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด แต่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยปักกิ่ง มหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ และมหาวิทยาลัยประจำมณฑล นอกจากนี้ยังมีมหาวิทยาลัยที่เปิดขึ้นเป็นพิเศษสำหรับชนเผ่าต่างๆ ทำให้มหาวิทยาลัยในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยรัฐบาลมุ่งเน้นให้การศึกษาแก่คนในประเทศให้ได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งขณะนี้มียุโรปนักเรียนในทุกระดับมหาวิทยาลัย ประมาณ 20 ล้านคน และมีผู้จบระดับมัธยมปลายแต่ละปี ประมาณ 23 ล้านคน ดังนั้นผู้ที่จบมัธยมศึกษาตอนปลายจึงต้องไปศึกษาในต่างประเทศอีกประมาณปีละ 2-3 ล้านคน



รัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีนได้กำหนดนโยบายให้ 1 ครอบครัว มีบุตรได้ 1 คน สำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ขณะนี้ได้ออกกฎหมายให้แต่ละครอบครัวมีบุตรได้ 2 คน ดังนั้นคาดว่าในอนาคตจำนวนประชากรที่จะเข้ามหาวิทยาลัยในประเทศจีนมีจำนวนมากขึ้น

รัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีนได้ส่งเสริมการลงทุนนอกประเทศในลักษณะการร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมบริการ ด้วยวิธีการเข้าพื้นที่เพื่อการลงทุนและใช้เทคโนโลยีที่ผลิตได้ในประเทศ ดังนั้นคาดว่าเศรษฐกิจของสาธารณรัฐประชาชนจีน จะขยายการเติบโตในอัตราที่สูง และจะมีอิทธิพลต่อการลงทุนของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียมากขึ้น

4. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศอินโดนีเซีย ประเทศอินโดนีเซียมีประชากรประมาณ 260 ล้านคน รัฐบาลของประเทศอินโดนีเซียได้สนับสนุนการจัดการศึกษาภายในประเทศโดยให้เอกชนจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาได้ค่องตัวมากขึ้นและสนับสนุนงบประมาณการลงทุนสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตจังหวัดต่างๆ ให้จัดการศึกษาที่เน้นการใช้ภาษาอังกฤษในทุกมหาวิทยาลัยให้ทุกมหาวิทยาลัยมีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อสร้างความเข้มแข็ง และประสบการณ์ทางด้านวิชาการให้กับนักศึกษาในประเทศก่อนออกไปทำงาน ซึ่งขณะนี้มหาวิทยาลัยในประเทศอินโดนีเซียมีจำนวนทั้งสิ้น 263 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 156 แห่ง และมีมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 107 แห่ง

5. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศเกาหลีใต้ รัฐบาลของประเทศเกาหลีใต้ได้กำหนดนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยเน้นการผลิตกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มากกว่าร้อยละ 70 มีการจัดการศึกษาค้นคว้าวิจัยโดยจัดตั้งหน่วยงานอิสระเพื่อทำการค้นคว้าวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีพลังงาน ทางด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ทางด้านขนส่งมวลชนที่มีความเร็วสูง และสถาบันวิจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมทางทะเล มหาวิทยาลัยในประเทศเกาหลีใต้เน้นการจัดการศึกษาที่มีการวิจัยเป็นหลักและมีโครงการร่วมมือกับประเทศในกลุ่มอาเซียน สหรัฐอเมริกา ยุโรป และออสเตรเลียเป็นจำนวนมาก รัฐบาลเกาหลีใต้ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยให้กับสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันการวิจัยเฉพาะทางโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3-4 ต่อปี ของงบประมาณแผ่นดินของประเทศซึ่งมีผลทำให้งานวิจัยของประเทศเกาหลีใต้นำไปสู่การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ สามารถแข่งขันกับประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างรวดเร็ว

6. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศเวียดนาม ประชากรของประเทศเวียดนามมีประมาณ 280 ล้านคน มีการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 91 แห่ง โดยมีมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดกระทรวงอุดมศึกษา จำนวน 27 แห่ง มหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 25 แห่ง มหาวิทยาลัยที่สังกัดกระทรวงอื่นๆ นอกจากกระทรวงอุดมศึกษา จำนวน 33 แห่ง และมีมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้าไปลงทุน จำนวน 6 แห่ง รัฐบาลของประเทศเวียดนามได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการศึกษาที่หลากหลายสาขาโดยเน้นความร่วมมือกับกลุ่มประเทศในเอเชีย สหรัฐอเมริกา และยุโรป โดยเฉพาะในประเทศฝรั่งเศส การศึกษาของประเทศเวียดนามมีความเข้มแข็งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก รัฐบาลได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยต่างๆ จัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนภาษาของประเทศในอาเซียนมากเป็นพิเศษ เนื่องจากรัฐบาลได้ส่งเสริมการลงทุนของประเทศต่างๆ ในเวียดนามเป็นจำนวนมากทำให้เป้าหมายผลิตบัณฑิตที่ใช้ภาษาสอดคล้องกับความต้องการของการลงทุนในแต่ละประเทศ ภาษาที่นิยมเรียนในมหาวิทยาลัยมากที่สุด นอกจากภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส และภาษาไทย

เมื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยจากตัวอย่างใน 6 ประเทศดังกล่าวข้างต้น มีผลกระทบต่อการพัฒนาวิทยาลัยในประเทศไทยที่สำคัญ ดังนี้

1. ประเทศต่างๆ มุ่งสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งการศึกษาระดับนานาชาติเพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาศึกษา และใช้กระบวนการทางการศึกษาเป็นเชิงธุรกิจในการนำเงินเข้าสู่ประเทศ โดยมีการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐานเช่นเดียวกับประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และออสเตรเลีย

2. มหาวิทยาลัยในประเทศต่างๆ มีการบริหารจัดการในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวสูงมาก แต่ละมหาวิทยาลัยมีงบประมาณเพื่อการวิจัยในอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับงบประมาณรายได้ของแต่ละปี มีการจ้างอาจารย์เข้ามาปฏิบัติงาน โดยให้ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้กับภาคธุรกิจ เอกชน มีความร่วมมือกับภาคเอกชนในการทำวิจัยร่วมกันและสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตภาคอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีระบบการตลาดเชิงรุกโดยการตั้งหน่วยงานหรือวิทยาเขตในประเทศต่างๆ เพิ่มมากขึ้น โดยอาศัยช่องทาง สื่อ สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดตั้งหน่วยประชาสัมพันธ์รับสมัครนักศึกษาในประเทศต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และให้ข้อมูลการศึกษาแก่ผู้ที่สนใจ รวมทั้งการจัดนิทรรศการด้านหลักสูตรการศึกษาในแต่ละประเทศเป็นประจำ ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้มาตั้งหน่วยงานในประเทศไทยเพื่อรับนักศึกษา หรือจัดการสอบเข้า และเป็นหน่วยประสานในการสมัครเข้าศึกษาเพิ่มมากขึ้น

จากแนวนโยบายจากการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมีการปรับตัวในการจัดการศึกษาทั้งเชิงรุก และเชิงรับ ให้มากขึ้นโดยเร็วโดยจะต้องมีการวางแผนเตรียมการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการจากต่างประเทศ มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัย การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

### ผลกระทบจากข้อตกลงร่วมมือของประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน(ASEAN Community)

ข้อตกลงความร่วมมือของประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ เดือนธันวาคม พ.ศ.2558 มีข้อตกลงที่สำคัญ ดังนี้

1. ให้มีการลดภาษีนำเข้าสินค้าของประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนให้มีฐานเป็นศูนย์ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามข้อตกลงของแต่ละประเทศ เพื่อให้ประเทศสมาชิกสามารถส่งออกได้คล่องตัวมากขึ้น

2. ส่งเสริมการลงทุนระหว่างประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี





3. ส่งเสริมความร่วมมือมือทางการศึกษา การวิจัย การแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิต นักศึกษาระหว่างประเทศสมาชิก
4. สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามประเทศได้ ภายใต้ข้อตกลงระหว่าง ประเทศสมาชิกและสาขาวิชาชีพที่กำหนดขึ้น เช่น แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ วิศวกร เทคโนโลยีสำรวจ บัญชี เป็นต้น
5. ส่งเสริมให้มีความร่วมมือมือทางการคมนาคม การสื่อสารระหว่างประเทศ
6. ให้ประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสาร อย่างเป็นทางการ ทั้งในระดับภาครัฐและเอกชน
7. การเปิดเสรีการค้าบริการตามข้อตกลงว่าด้วยการค้าบริการอาเซียน ซึ่งได้แก่การ โตรคมนาคม ธุรกิจท่องเที่ยว สุขภาพ คอมพิวเตอร์ โลจิสติก ซึ่งประเทศสมาชิกจะมีการให้บริการข้ามพรมแดน การจัดตั้งธุรกิจ และการถือหุ้นในการลงทุนซึ่งเป็นการเปิดโอกาสการร่วมลงทุนระหว่างประเทศสมาชิกใน ลักษณะ G to G และ P to P เพิ่มมากขึ้น

### ผลกระทบจากนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล

จากแนวนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทิศทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศต่างๆ ทั้ง 6 ประเทศ และข้อตกลงความร่วมมือของประชาคมอาเซียน ซึ่งจะมีผลตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ.2558 เป็นต้นไป คาดว่าจะมีผลกระทบต่อจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยซึ่งยังอิงระบบราชการเป็นหลักในระยะที่ผ่านมา ตั้งแต่ พ.ศ.2540 – 2558 ซึ่งขณะนี้มมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous Public University) จำนวน 20 แห่ง และมีสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในขั้นตอนการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ จำนวน 6 แห่ง มีมหาวิทยาลัยที่ยังเป็นส่วนราชการอีก 124 แห่ง

รัฐบาลมีนโยบายการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถแข่งขันได้ โดยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทั้งหมดมีศักยภาพในการบริหารที่มีความคล่องตัวในด้านการบริหาร การเงิน บุคคล วิชาการ และการจัดซื้อจัดจ้าง และสามารถแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีการพัฒนาแล้ว

### ประเด็นที่มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องเตรียมการวางแผนพัฒนาในระยะยาว

ประเด็นที่มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องเตรียมการวางแผนพัฒนาในระยะยาวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และแหล่งผลิตคนจากภายนอก มีดังนี้

1. จะต้องเตรียมการปรับโครงสร้างการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวมากกว่าระบบราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารบุคลากร งบประมาณ วิชาการ การพัสดุ

2. มีแผนพัฒนาอาจารย์ให้มีวุฒิปริญญาเอก ตำแหน่งทางวิชาการ และให้มีการทำผลงานวิจัยให้มากขึ้น รวมทั้งการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารและมีภาวะผู้นำที่ดี

3. มีแผนพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นมาตรฐานสากลเพื่อเตรียมรับนิสิตจากต่างประเทศ หรือการแลกเปลี่ยนนิสิต การโอนผลการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย

4. ให้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียน

5. มีแผนความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศทางด้านการแลกเปลี่ยนอาจารย์ บุคลากร และนิสิต รวมทั้งการทำวิจัย เพื่อสร้างขีดความสามารถทางวิชาการเข้าสู่ความเป็นนานาชาติโดยเร็ว

6. ปรับระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัย สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่พักอาศัยของบุคลากรและนิสิตให้เป็น Green and Clean Campus รวมทั้งการแก้ไข ปรับปรุง กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับความเป็นสากล

7. การเตรียมทรัพยากรโดยเฉพาะงบประมาณสำหรับพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการ การวิจัย การผลิตบัณฑิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับในอนาคต

## บทที่ 4

### วิสัยทัศน์ และการพัฒนามหาวิทยาลัย ในระยะ 10 ปี

#### วิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและนวัตกรรม พร้อมก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ

#### เป้าประสงค์รวม

Going World Class และผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพให้กับสังคม

#### นโยบาย

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีความสามารถในด้านวิชาการ ทักษะ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ มีพื้นฐานในการพัฒนาตนเองเพื่ออยู่ร่วมกับสังคมยุคใหม่ และเป็นพลเมืองดีของประเทศ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยยึดหลักแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งให้บัณฑิตเป็นคนเก่งและคนดี มีความซื่อสัตย์ ความขยัน ความอดทน และความกตัญญูต่อองค์กร และประเทศชาติ

2. มุ่งเน้นส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาการวิจัยพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมไปสู่การพัฒนาประเทศ โดยการเน้นการสร้างเครือข่ายวิชาการกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสร้างความร่วมมือกับธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการต่อยอดงานวิจัย และสร้างมูลค่าเพิ่มของผลผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง และเป็นแหล่งเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ของประชาชน

3. ส่งเสริมการบริการวิชาการแก่สังคมในรูปแบบที่หลากหลาย แก่กลุ่มเป้าหมาย ประชากร พื้นที่ โดยร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐเพื่อจัดบริการวิชาการให้กับประชาชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการพัฒนาคุณภาพประชาชน

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศและในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างรวมทั้งการพัฒนาสื่อประสมทางวัฒนธรรมที่หลากหลายของประชาคมอาเซียน และกลุ่มประเทศต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของนิสิต ประชาชน และผู้สนใจ

5. มุ่งส่งเสริมการบริการสุขภาพให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างโดยใช้ระบบการบริการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ให้สามารถรองรับด้านการดูแลรักษาสุขภาพการให้บริการกับประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เป็นเครือข่ายการผลิตบัณฑิตแพทย์พยาบาล และสาขาอื่นๆ พร้อมกับมุ่งพัฒนาโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรให้เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการกับประชาชนในลักษณะ Tertiary Care

6. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพคล่องตัวและแข่งขันได้โดยกำหนดแนวทางเป้าหมายไปสู่ World Class University โดยเน้นการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะ Good Governance มีการปรับระบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม (Restructure) เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามนโยบายของรัฐบาล

7. ปรับปรุงระบบการเงินและพัสดุของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง เพื่อสร้างความมั่นคงในการดำเนินงาน มีเงินสะสมเพียงพอกับแผนการใช้จ่ายในอนาคต โดยการเพิ่มทางรายได้ด้านการบริหารงานด้านวิชาการ การวิจัย ทรัพย์สินทางปัญญา และสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย



8. พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะ Green and Clean Campus เพื่อสร้างให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ปลอดภัย มีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีระบบการจราจรที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการศึกษา ค้นคว้าที่ทันสมัย เป็นแหล่งปฏิบัติงานของบุคลากร (Happy Place and Happy Work) มีการปรับวัฒนธรรมการทำงานให้หนักเอาเบาสู้ ขยัน อดทน ซื่อสัตย์และมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย



### อัตลักษณ์บัณฑิตของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวรกำหนดอัตลักษณ์บัณฑิตของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้  
 เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต เก่งพิชิตปัญหา

## บทที่ 5

### กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยนครสวรรค์

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนามหาวิทยาลัยนครสวรรค์ในระยะยาวบรรลุผลตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สมควรมีกกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยนครสวรรค์รวมทั้งสิ้น 4 ด้าน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation)

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization)

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green and Clean University)

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ(Management System)

กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านมีมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation)

โดยการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา โดยเพิ่มให้อาจารย์ทำงานวิจัยและงานวิชาการอื่นให้มากขึ้น มีระบบการให้รางวัล สิ่งจูงใจและมาตรการบังคับในการทำงานวิจัยและงานวิชาการ

##### มาตรการ / แนวทางการดำเนินงาน

มาตรการที่ 1 เพิ่มคุณสมบัติอาจารย์ระดับปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของมหาวิทยาลัย

มาตรการที่ 2 ให้นิสิตระดับปริญญาตรีมีรายวิชาที่เกี่ยวกับการทำวิจัยขั้นพื้นฐานและมีการจัดทำโครงการวิจัยเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา (Project Base)

มาตรการที่ 3 เพิ่มหลักสูตรระดับปริญญาโท ปริญญาเอกเพื่อสร้างงานวิจัยเพิ่มขึ้น

มาตรการที่ 4 เร่งพัฒนาความเข้มแข็งของ Center of Excellence ให้เป็นแหล่งวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่

มาตรการที่ 5 จัดทำระบบคลินิกเทคโนโลยีและ NUBI ให้เข้มแข็งเพื่อนำองค์ความรู้ด้านการวิจัยไปสู่การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจ ผู้ประกอบการรายใหม่ และผลผลิตของชุมชน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน

มาตรการที่ 6 จัดทำแผนการวิจัย(Research Focus) ในระยะ 10 – 15 ปี ของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน โดยเน้นการวิจัยในเรื่องและทิศทางใดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการวิจัยของประเทศ

มาตรการที่ 7 เพิ่มงบประมาณเพื่อการวิจัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 ของงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี

มาตรการที่ 8 เพิ่มการจัดการศึกษาแบบสหสาขาวิชาหรือพหุสาขาวิชา (Multi-Disciplinary) เพื่อสร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการระหว่างวิชาต่างๆ ที่ เป็นความต้องการของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

ในอนาคต โดยการเปิดหลักสูตรเฉพาะทางขึ้น เช่น Material Science, Robotics, Environmental Sciences, Water Purification Technology, Biomedical Engineering, Computational Biology, Exercise Science, Cell Biology & Stem Cell, Integrated Alternative Medicine/Chinese Medicine, Quantitative Economics & Social Sciences, Leadership Development, Musical, Health System Management เป็นต้น

## กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization)

### มาตรการ / แนวทางการดำเนินงาน

มาตรการที่ 1 จัดระบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยและวิธีการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล

มาตรการที่ 2 จัดหลักสูตรการศึกษาเป็นภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่นเพิ่มมากขึ้น โดยรับนิสิตทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเข้าศึกษา

มาตรการที่ 3 ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในการสอบทุกหลักสูตร

มาตรการที่ 4 รับอาจารย์ชาวต่างประเทศเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของอาจารย์ทั้งหมด

มาตรการที่ 5 เพิ่มวิธีการรับเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยให้เป็นเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

## กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green and Clean University)

### มาตรการ / แนวทางการดำเนินงาน

มาตรการที่ 1 จัดระบบการใช้พื้นที่และการจราจรภายในมหาวิทยาลัยให้ปลอดภัย

มาตรการที่ 2 ให้มีการประหยัดการใช้พลังงานโดยใช้พลังงานทดแทนเพิ่มมากขึ้น

มาตรการที่ 3 ให้มีการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินภายในมหาวิทยาลัย

มาตรการที่ 4 ลดมลพิษ มีระบบการกำจัดขยะภายในมหาวิทยาลัย และมีการปรับปรุงทัศนียภาพให้มีความสวยงาม

มาตรการที่ 5 พัฒนาด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ แหล่งเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยให้มีระบบที่เอื้อต่อการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (The best place to live, to work and to study)

## กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ(Management System)

### มาตรการ / แนวทางการดำเนินงาน

มาตรการที่ 1 วางระบบการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การสร้างความเป็นผู้นำด้านการบริหารและวิชาการให้โดยเร็ว

มาตรการที่ 2 วางแผนการรับอาจารย์ที่มีความสามารถทางด้านวิชาการ ผลงานวิจัย ผู้ที่มีวุฒิปริญญาเอกเข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเพิ่มขึ้น โดยกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมและแข่งขันได้

มาตรการที่ 3 พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ทุกคน

มาตรการที่ 4 วางแผนการหารายได้ของมหาวิทยาลัยโดยการจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

มาตรการที่ 5 เพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของบุคลากรที่ได้จากการวิจัย การจดสิทธิบัตร การจัดบริการให้คำปรึกษา และกิจกรรมทางวิชาการอื่นๆ

มาตรการที่ 6 เพิ่มการลงทุนในกิจกรรมทางด้านธุรกิจกับหน่วยงานภายนอกหรือภาคเอกชนให้มากขึ้น

มาตรการที่ 7 บริหารงบประมาณสินทรัพย์ ทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนา มหาวิทยาลัย และรักษาระดับความมั่นคงทางการเงินให้มีเงินทุนสะสมที่มั่นคง รวมทั้งการบริหารงบประมาณและทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว

มาตรการที่ 8 วางแผนพัฒนาการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ โดยการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มาตรการที่ 9 ดำเนินการพัฒนาด้านการตลาด ด้านประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

## บทที่ 6

### เป้าหมายสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 10 ปี

ตามกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation), การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization), การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green and Clean University) และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ(Management System) มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดเป้าหมายสำคัญของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569) ไว้ดังนี้



#### 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร

- 1.1 ในปี พ.ศ.2569 อาจารย์ต้องมีวุฒิปริญญาเอกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- 1.2 ในปี พ.ศ.2569 อาจารย์ต้องมีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
- 1.3 ในปี พ.ศ.2569 มีอาจารย์ชาวต่างประเทศไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของอาจารย์ทั้งหมด
- 1.4 บุคลากรสายสนับสนุนต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ทั้งหมด

#### 2 ด้านการวิจัย

- 2.1 มหาวิทยาลัยมีผลการตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารวิชาการในระดับนานาชาติ ปีละไม่น้อยกว่า 400 เรื่อง
- 2.2 ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และท้องถิ่น ไม่น้อยกว่าปีละ 30 เรื่อง

#### 3 ด้านการจัดการศึกษา

- 3.1 บัณฑิตระดับปริญญาตรีที่จบการศึกษามีงานทำไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี
- 3.2 บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วสร้างชื่อเสียงในระดับชาติและนานาชาติ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ต่อปี

#### 4 ด้านความเป็นนานาชาติ

- 4.1 มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับจากองค์กรภายนอกในอันดับที่สูงขึ้นทุกปี
- 4.2 จำนวนนิสิตต่างชาติที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น
- 4.3 จำนวนอาจารย์ประจำที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพิ่มขึ้น
- 4.4 การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การวิจัย การประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติมีจำนวนมากขึ้น



## 5 ด้านการเป็น Green and Clean University

5.1 มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสะอาด สีเขียว ภูมิทัศน์ และความปลอดภัยอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

5.2 มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการจราจรและลดมลพิษต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย

## 6 ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้

6.1 มหาวิทยาลัยมีเงินรายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี

6.2 มหาวิทยาลัยมีเงินสะสม (เงินคงคลัง) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

6.3 มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินที่ชัดเจน

6.4 มหาวิทยาลัยมีมาตรการในการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ

## 7. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

7.1 มหาวิทยาลัยมีระบบการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและถูกต้อง

7.2 มหาวิทยาลัยมีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงาน บริหารวิชาการอย่างเหมาะสม

**ความสัมพันธ์ของเป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการของแผนระยะยาว ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569)**

ปรากฏผังแผนความเชื่อมโยงซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายรวมการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและนวัตกรรมได้ ดังต่อไปนี้



## เป้าหมายสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 10 ปี (MAIN TARGETS) มีดังนี้

ตาราง 6.1 เป้าหมายหลักการพัฒนา ในช่วงปี พ.ศ.2560 – 2569

เป้าหมายหลัก	2558	ปีสุดท้ายของแผน พัฒนาฉบับที่ 12	ปีสุดท้ายของแผน พัฒนาฉบับที่ 13
		2564	2569
1. คุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอก (ร้อยละ)	65	75	80
2. อัตราส่วนนิสิต ปริญญาตรี:บัณฑิตศึกษา	86:14	75:25	70:30
3. จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ (คน)	80	120	200
4. จำนวนนิสิตต่างชาติ (ร้อยละ)	3	3	3
5. อัตราส่วนอาจารย์ ตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ)	37	50	70
6. งบประมาณเพื่อการวิจัยเมื่อเทียบกับงบดำเนินการทั้งหมด (ร้อยละ)	3	4	6
7. ผลการจัดลำดับที่ของมหาวิทยาลัยในเอเชีย (QS Asia)	251	220	200

ในปีการศึกษา พ.ศ.2558 มหาวิทยาลัยนเรศวรมีอาจารย์ประจำ รวม 1,428 คน มีวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 65 ปริญญาโทร้อยละ 35 จากศักยภาพความพร้อมในด้านการพัฒนาอาจารย์เพื่อการพัฒนา ให้เป็น Research and Innovation University อาจารย์ประจำจะต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก ร้อยละ 80 ขึ้นไป เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

เป้าหมายการพัฒนาอาจารย์ประจำคือ การเพิ่มคุณวุฒิระดับปริญญาเอกให้ได้ร้อยละ 80 ใน ปี พ.ศ.2569 พร้อมกับเพิ่มการรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นร้อยละ 30 เพื่อเพิ่มผลงานวิจัย คู่ไปกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยให้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 6 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

เป้าหมายการรับนิสิตจากปัจจุบันมีนิสิตปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 86 นิสิตบัณฑิตศึกษามีร้อยละ 14 ในระยะ 10 ปี ข้างหน้าจะต้องเพิ่มการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโทและเอกมากขึ้น ให้มีอัตราส่วนเป็น ร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับจำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ร้อยละ 70 จำนวนนิสิตต่างชาติจะต้องเพิ่มให้เป็น ร้อยละ 3 ตลอดระยะ 10 ปี เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น และจะต้องเพิ่มจำนวนอาจารย์ ชาวต่างชาติ จากปัจจุบันมี 80 คน ให้เป็น 200 คน ในระยะ 10 ปี ข้างหน้า

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ถูกจัดอันดับจาก QS World University Ranking ให้อยู่อันดับที่ 251 ของเอเชีย และอันดับที่ 9 ของประเทศไทย ในระยะ 10 ปี ข้างหน้า มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องพัฒนา องค์ประกอบต่างๆ ตามตัวชี้วัดการประเมินมหาวิทยาลัยให้เป็นอันดับที่ 200 ของเอเชียในระยะ 10 ปีข้างหน้า

เนื่องจากมหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมีการปรับหลักสูตรที่เน้นการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่ มากขึ้นกว่าปัจจุบันโดยจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นนานาชาติ ทั้งด้านหลักสูตร วิธีการเรียน การสอน การบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ การจัดระบบที่พักอาศัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็น นานาชาติโดยสมบูรณ์ ดังนั้นลักษณะหลักสูตรที่เปิดสอนในอนาคตข้างหน้า จะต้องเน้นการจัดการเรียนการ สอนที่หลากหลายภาษา และเป็นหลักสูตรที่เป็น Multi-Disciplinary โดยการจัดตั้งวิทยาลัยเฉพาะทางขึ้นเพื่อ รองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจภาคเหนือตอนล่างและภาคกลางตอนบน ตามโครงการ Mega Project ของ รัฐบาล การขยายเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่จังหวัดชายแดน การร่วมลงทุนของต่างชาติ การปฏิบัติตามข้อตกลง ของสมาชิกประชาคมอาเซียน การพัฒนาเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจแนวใหม่ (Digital

Economy) มหาวิทยาลัยจะต้องเตรียมการจัดทำหลักสูตรแบบพหุวิทยาการ (Multi Disciplinary) โดยบูรณาการหลักสูตรต่างๆ เข้าด้วยกันตามความต้องการในการพัฒนาประเทศในรูปแบบใหม่ที่จะเกิดขึ้นในระยะ 10 ปี ข้างหน้า เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเป็นวิทยาลัยที่มุ่งสนองนโยบายการพัฒนาเชิงรุก มีการรวมทรัพยากรบุคคลที่เป็นนักวิชาการที่มีความสามารถหลากหลายมาทำงานที่ท้าทาย (Talent Mobility) และ บูรณาการทางวิชาการเพื่อสร้างงานวิจัยไปสู่ world class เพิ่มมากขึ้น

เป้าหมายจำนวนนิสิต(ENROLLMENT PROJECTION) ในช่วงระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569)

ตาราง 6.2 เป้าหมายจำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี

ปีการศึกษา	ระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี					
	ระดับปริญญาตรี	ร้อยละ	ป.บัณฑิตชั้นสูง	ระดับบัณฑิตศึกษา	ร้อยละ	รวม
2557	18,610	83.91		3,569	16.09	22,179
2558	18,922	85.56	3	3,193	14.44	22,115
2559	19,111	83.70	5	3,722	16.3	22,838
2560	19,302	83.45	5	3,828	16.55	23,135
2561	19,495	81.50	5	4,425	18.5	23,926
2562	19,690	80.50	5	4,770	19.5	24,465
2563	19,887	79.50	5	5,128	20.5	25,020
2564	20,086	78.50	5	5,501	21.5	25,592
2565	20,287	78.00	5	5,722	22	26,014
2566	20,490	76.00	5	6,470	24	26,965
2567	20,695	74.00	5	7,271	26	27,971
2568	20,902	72.00	5	8,128	28	29,035
2569	21,111	70.00	5	9,047	30	30,163

หมายเหตุ ปี 2557 – 2558 เป็นข้อมูลจริง

ปี 2559 – 2569 เป็นข้อมูลคาดคะเน

เป้าหมายการรับนิสิตระดับปริญญาตรีในระยะ 10 ปีข้างหน้า คิดเป็นร้อยละ 70 และระดับบัณฑิตศึกษา คิดเป็นร้อยละ 30 การเพิ่มจำนวนการรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาขึ้นจากปัจจุบันที่มีจำนวนร้อยละ 16 เป็นร้อยละ 30 มีเป้าหมายเพื่อสร้างผลงานวิจัยตามเกณฑ์มาตรฐานมหาวิทยาลัยวิจัย และมีระบบการศึกษาที่เน้นการวิจัยเป็นหลัก ทุกหลักสูตร รวมทั้งระดับปริญญาตรี เพื่อสร้างทักษะการวิจัย คำนวณให้กับนิสิต ก่อนสำเร็จการศึกษา โดยคาดว่าในปี พ.ศ.2569 จะมีนิสิตทั้งหมด ประมาณ 28,500 คน ในจำนวนนี้มีนิสิตบัณฑิตศึกษามากกว่า 9,000 คน สำหรับนิสิตระดับปริญญาตรีจะยังคงอัตราการรับไว้ประมาณปีละ 4,600 – 5,000 คน

ตาราง 6.3 เป้าหมายจำนวนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา (POST GRADUATES STUDENT)

ปีการศึกษา	ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก					
	ปริญญาโท	ร้อยละ	ป.บัณฑิต	ปริญญาเอก	ร้อยละ	รวม
	(เป้าหมาย 75%)		ชั้นสูง	(เป้าหมาย 25%)		
2557	2,687	75.29		882	24.71	3,569
2558	2,344	73.41	3	846	26.50	3,193
2559	2,791	75	5	925	25	3,722
2560	2,871	75	5	952	25	3,828
2561	3,319	75	5	1,101	25	4,425
2562	3,577	75	5	1,187	25	4,770
2563	3,846	75	5	1,277	25	5,128
2564	4,126	75	5	1,370	25	5,501
2565	4,291	75	5	1,425	25	5,722
2566	4,853	75	5	1,613	25	6,470
2567	5,453	75	5	1,813	25	7,271
2568	6,096	75	5	2,027	25	8,128
2569	6,786	75	5	2,257	25	9,047

หมายเหตุ ปี 2557 – 2558 เป็นข้อมูลจริง

ปี 2559 – 2569 เป็นข้อมูลคาดคะเน

ในปีการศึกษา 2558 มหาวิทยาลัยนเรศวร มีนิสิตระดับปริญญาโท รวมประมาณ 2,400 คน ระดับปริญญาเอก รวมประมาณ 850 คน อัตราส่วนเทียบทั้งสองระดับคิดเป็นร้อยละ 74:26 ในช่วงระยะ 10 ปี จะต้องเพิ่มการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างนักวิจัย นักวิชาการ และนักบริหารในศาสตร์สาขาต่างๆ ตามความต้องการของประเทศที่เน้นการพัฒนาเข้าสู่ยุค Digital Economy และ Knowledge Based Economy

ตาราง 6.4 เป้าหมายจำนวนนิสิตรวม(TOTAL ENROLLMENT) ในช่วงระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569)

ปีการศึกษา	จำนวนนิสิต				
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ป.บัณฑิต ชั้นสูง	ปริญญาเอก	รวม
2557	18,610	2,687	-	882	22,179
2558	18,922	2,344	3	846	22,115
2559	19,111	2,791	5	925	22,838
2560	19,302	2,871	5	952	23,135
2561	19,495	3,319	5	1,101	23,926
2562	19,690	3,577	5	1,187	24,465
2563	19,887	3,846	5	1,277	25,020
2564	20,086	4,126	5	1,370	25,592
2565	20,287	4,291	5	1,425	26,014
2566	20,490	4,853	5	1,613	26,965
2567	20,695	5,453	5	1,813	27,971
2568	20,902	6,096	5	2,027	29,035
2569	21,111	6,786	5	2,257	30,163

หมายเหตุ ปี 2557 – 2558 เป็นข้อมูลจริง

ปี 2559 – 2569 เป็นข้อมูลคาดคะเน

ในปีการศึกษา 2558 มหาวิทยาลัยนเรศวร มีนิสิตรวมทั้งหมดประมาณ 22,100 คน โดยมีเป้าหมายการรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี เมื่อเทียบอัตราส่วนระดับปริญญาตรี ต่อบัณฑิตศึกษาเท่ากับร้อยละ 70:30 และสัดส่วนจำนวนนิสิตปริญญาโทเมื่อเทียบกับปริญญาเอกจะเท่ากับ 3:1 โดยการเปิดหลักสูตรระดับปริญญาเอกขึ้นสาขาที่เป็นความต้องการของประเทศ พร้อมกับการพัฒนาหลักสูตรการวิจัยขั้นสูงระดับ Post-Doctoral Program ในสาขาที่มีความพร้อม ได้แก่ สาขาวิชาด้านเกษตรศาสตร์ เกษษศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

ตาราง 6.5 เป้าหมายจำนวนอาจารย์(Teaching Staff Requirement) ในช่วงระยะ 10 ปี  
(พ.ศ.2560 – 2569)

ปีการศึกษา	จำนวนอาจารย์			
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
2557	24	456	798	1,278
2558	19	458	878	1,355
2559	16	460	910	1,386
2560	11	447	1,030	1,488
2561	8	434	1,150	1,592
2562	4	421	1,270	1,695
2563	-	408	1,390	1,798
2564	-	395	1,510	1,905
2565	-	382	1,630	2,012
2566	-	369	1,750	2,119
2567	-	356	1,870	2,226
2568	-	343	1,990	2,333
2569	-	336	2,129	2,465

หมายเหตุ ปี 2557 – 2558 เป็นข้อมูลจริง

ปี 2559 – 2569 เป็นข้อมูลคาดคะเน

ในปีการศึกษา 2558 มหาวิทยาลัยนเรศวร มีอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก ร้อยละ 65 ปริญญาโท ร้อยละ 35 แผนพัฒนายาระยะ 10 ปี ได้กำหนดคุณวุฒิอาจารย์ ระดับปริญญาเอก เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80 โดยการพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่ไปศึกษาต่อ พร้อมกับการรับอาจารย์ใหม่ที่มีวุฒิปริญญาเอกเป็นหลัก โดยหวังว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาจะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนประมาณ 2,000 คน จากปัจจุบันมีจำนวนประมาณ 900 คน ควรเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมากขึ้น คาดว่าจะทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถทางวิชาการสู่ความเป็นนานาชาติและความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยได้สำเร็จ

## บทที่ 7

### กลไกการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี ไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง สมควรให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569)

2. ให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) และฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2569) โดยใช้มาตรการ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนระยะยาวเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดของแผนพัฒนาฉบับที่ 12 และฉบับที่ 13

3. ให้หน่วยงานระดับคณะ วิทยาลัย/สำนัก จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4. ให้มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดหาทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

5. ให้มีการประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569) ให้กับหน่วยงานบุคลากร ภายในมหาวิทยาลัยได้รับทราบและเตรียมปรับกระบวนการการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามพัฒนาในอนาคต ให้รับทราบ มีความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายแผนพัฒนาระยะ 10 ปี และมุ่งก้าวเดินในเป้าหมายเดียวกัน โดยให้แต่ละคณะ วิทยาลัย หน่วยงาน เตรียมการปรับกระบวนการการทำงาน

6. ให้มีการผลิตสื่อ สิ่งพิมพ์ สารระสำคัญของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 10 เผยแพร่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ให้กับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานงบประมาณ เพื่อประชาสัมพันธ์แนวคิดการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตและประกอบการใช้ขอการสนับสนุนการใช้ทรัพยากร รวมทั้งการขอความร่วมมือจากต่างประเทศ

7. ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 10 ปี แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับที่ 12 และฉบับที่ 13 แล้วรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยทุกปี เพื่อปรับปรุงแผน กลยุทธ์ และเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป







สำนักงานสภามหาวิทยาลัยนเรศวร สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร  
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000  
โทรศัพท์ 0-5596-2391 <http://office.nu.ac.th/meeting>



สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร  
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 6500  
โทรศัพท์ 0-5596-2677 โทรสาร 0-5596-2676  
[www.lib.nu.ac.th](http://www.lib.nu.ac.th)