



## เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี  
(พ.ศ. 2567 – 2571)

โดย

นางสาวภัทรธิดา เกื้อกิม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



## เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี  
(พ.ศ. 2567 – 2571)

โดย

นางสาวภัทรธิดา เกื้อกิม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

ผู้ศึกษา นางสาวภัทรธิดา เกื้อกัม

อาจารย์ที่ปรึกษา นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนการวิเคราะห์พลวัตในระดับนานาชาติและความต้องการในมิติต่าง ๆ ของประเทศ
- จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เสนอข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

- เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย
  - ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) จำแนกรายบุคคล หรือ การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มหรือสนทนากลุ่ม (Focus group interview) ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด (Opened question) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
  - ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยการศึกษาเอกสาร รายงาน บทความแนวคิด และข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 รวมถึงข้อมูลแหล่ง

อื่นจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับการนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

## 2. ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ศึกษาและตรวจสอบสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดังนี้

(1) ตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7's framework เพื่อวิเคราะห์ ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร

(2) ตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบกับระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยอาจเป็นประเด็นในระดับโลก ภูมิภาค และระดับประเทศ แผนระดับต่าง ๆ หรือ ตามกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น (STEEP , C-PEST ฯ)

3. วิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้ SWOT analysis และ TOWS matrix

4. จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

## ผลการศึกษา

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ มีตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการพัฒนางานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำพา ประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ และกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ดังนี้ “ยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศและ คุณภาพชีวิตของประชากร เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ก้าวสู่ประเทศพัฒนาแล้ว อย่างยั่งยืน ด้วยขีดความสามารถด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม” และมีพันธกิจ (Mission) สำคัญ ประกอบด้วย

1) กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ของประเทศ ภายใต้ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ประเทศไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

2) การวิจัยระบบ พัฒนาข้อริเริ่มใหม่ และแพ็คเกจนโยบาย (New initiative & Policy package) โดยกลไก Policy Accelerator เพื่อทำให้นโยบายเกิดผล และนำไปสู่การขับเคลื่อนได้ อย่างรวดเร็ว

3) ออกแบบมาตรการ และการปลดล็อกกฎหมาย เพื่อให้มีกฎ ระเบียบ มาตรการ กลไก และแนวปฏิบัติ ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรม (Ease of doing innovation business)

4) ประสานงานให้มีการจัดทำ บูรณาการ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำหรับการกำหนดนโยบาย และการติดตามประเมินผล

5) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการรับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการของสภานโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ได้แก่ (1) ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและ พัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) (2) สร้าง การเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ และ (3) หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์กรมหาชน) ที่มีประสิทธิภาพด้วย การส่งมอบคุณค่าที่เหนือความคาดหมายสู่ความยั่งยืน จำนวน 9 เป้าประสงค์ 16 กลยุทธ์ และ 20 แผนงาน โดยกำหนดให้มีแนวทางในการขับเคลื่อนเพื่อนำแผนปฏิบัติการไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดตามกระบวนการจัดการบริหารด้านคุณภาพ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ในการวางแผน (Plan: p) เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (Do: d) และให้การตรวจสอบการดำเนินงาน (Check: c) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้แนวทางปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงสุด (Act: a) เพื่อให้เกิดกระบวนการ วางแผนการดำเนินงานนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ ตามประเด็นยุทธศาสตร์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม (อววน.)**

1.1 สอวช. ต้องร่วมมือและสื่อสารนโยบายกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้ง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา เพื่อให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงความ ต้องการระหว่างกันในลักษณะ Policy triple helix และเพื่อส่งต่อการพัฒนาบุคลากร งานวิจัยและ นวัตกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับความต้องการ หรือการลงทุนของ ภาคอุตสาหกรรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในภาคการผลิตและภาคบริการ

1.2 การจัดทำข้อเสนอ นโยบาย แผน มาตรการ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ และกลไกด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ควรเน้นเป้าหมายให้ เกิดผลลัพธ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และกระตุ้นให้มีการสนับสนุนแรงจูงใจ รวมถึงสร้าง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการลงทุนวิจัยและนวัตกรรมของภาคเอกชน รวมทั้งมาตรการส่งเสริม การพัฒนามาตรฐานต่าง ๆ ที่สำคัญส่งผลให้งานวิจัยและนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เร่งการสร้างนวัตกรรมในภาคเอกชน และลดค่าใช้จ่ายในการพึ่งพาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์จาก ต่างประเทศ ซึ่งมีผลกระทบในเชิงบวกสูงต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement)

2.1 การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อววน.) ของประเทศต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรที่สำคัญ (Key actor) ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และชุมชน เพื่อร่วมขับเคลื่อนให้เกิดผลต่อการยกระดับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศตามยุทธศาสตร์ประเทศ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล

2.2 สอวช. ต้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบายของประเทศ เช่น ผู้บริหารระดับประเทศ และผู้บริหารกระทรวงต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายระดับประเทศร่วมกัน และมุ่งเน้นผลประโยชน์ของประเทศชาติให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

2.3 ควรจัดลำดับแผนงาน โครงการที่สำคัญ (Priority) เพื่อกำหนดสัดส่วนในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมระหว่างแผนงานสำคัญที่เป็นเรือธง (Flagship) กับแผนงานทั่วไป เพื่อขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ ให้บรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.4 การปฏิรูประบบ อววน. ต้องออกแบบโครงสร้างระบบ อววน. ให้มีการดำเนินงานครอบคลุมหน่วยงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ ระดับการให้ทุน และระดับปฏิบัติการ ตลอดจนต้องออกแบบระบบบริหารจัดการของสถานนโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ ที่เน้นการสร้างระบบการบริหารราชการ เพื่อให้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันในการผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของภาค การอุดมศึกษา และภาควิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ให้การดำเนินงานมีเป้าหมายเกิดจากการมีฉันทามติร่วมกัน (Consensus-building) นำไปสู่การเชื่อมโยงการทำงาน (Synergy) ของทั้งสองภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเห็นผลการขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.5 ควรออกแบบระบบการติดตามและประเมินผล ที่มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพของแผนงานหรือโครงการทั้งในมิติความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย มิติกระบวนการ มิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผลที่สามารถสร้างผลกระทบทางบวกให้กับประเทศได้ในระยะยาว โดยข้อมูลการประเมินผลจะเป็นข้อมูลที่เป็นตัวชี้วัดการติดตามความก้าวหน้าด้าน อววน. ของประเทศ และให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลด้าน อววน. ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถใช้ในการออกนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้ในระยะยาว เนื่องจากการพัฒนาทางด้าน อววน. เป็นการพัฒนาประเทศในระดับฐานรากที่ก่อให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยด้านการผลิตในภาคเศรษฐกิจจริง (Real sector) และสามารถยกระดับความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศให้เข้าสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วได้

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

3.1 สอวช. ต้องเป็นองค์กรแห่งฐานความรู้ (Knowledge-based organization) ที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำเชิงการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ด้าน

การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ (Strategic direction and leadership) ที่มีขีดความสามารถในการเสนอนโยบายโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถตัดสินใจในประเด็นนโยบายซึ่งอยู่บนฐานของข้อมูลและความรู้ที่สำคัญ

3.2 ทรัพยากรบุคคลของ สอวช. ควรได้รับการบ่มเพาะ พัฒนา เพิ่มพูนขีดความสามารถ ทักษะและความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน และเพื่อส่งผลิตภาพของงานให้มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรและผู้รับประโยชน์ได้

3.3 กระบวนการบริหารจัดการภายในของ สอวช. ควรเอื้อให้บุคลากรทำงานได้สะดวกในทุกที่ ทุกเวลา ด้วยการพัฒนากระบวนการภายใน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และซอฟต์แวร์เทคโนโลยีใหม่ที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรแบบก้าวกระโดด (Digital transformation) รองรับการเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในอนาคต (Data & analytics) และรองรับการกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการต่อยอดของความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น (Corporate learning culture) ที่ส่งผลเอื้ออำนวยต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและการทำงานที่สามารถผลักดันผลงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายร่วมกัน

## กิตติกรรมประกาศ

แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ พลตรี นิรุจ ดวงปัญญา ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ นาวาอากาศเอกหญิง จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ ผู้อำนวยการกองศึกษาจัดการยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ และนาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์ ผู้อำนวยการกองสนับสนุนศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรสนับสนุนของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แห่งนี้ ทุกท่านที่บริหารจัดการหลักสูตรนี้ให้ลุล่วงเป็นสำเร็จไปด้วยดี

ยิ่งกว่านั้น ขอกราบขอบพระคุณ ดร.กิติพงศ์ พร้อมวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (ผสอวช.) นางสาวติมา เอื้อธรรมาภิมุข รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (รอง ผสอวช.) และ ผศ.ดร.พูลศักดิ์ โกษียาภรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (รอง ผสอวช.) ซึ่งเป็นผู้มอบโอกาส และอนุมัติเพื่อส่งเสริมให้ผู้ศึกษาได้เข้าร่วมหลักสูตรนี้ รวมทั้งทีมงานในสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ที่พร้อมสนับสนุนรายงานการศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จผลได้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ร่วมหลักสูตรนี้ทุกท่าน รุ่นที่ 17 ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกในมิติเศรษฐกิจ อันประกอบด้วย 1) นายวีระยุทธ์ สว่างแจ้ง รองผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง 2) นางสาว ทักษพร นิ่มนวลผ่อง ผู้อำนวยการส่วนวิชาการและเผยแพร่ สถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา 3) นายพลหัส วงศ์สวัสดิ์ หัวหน้าฝ่ายบริการศุลกากรที่ 2 ส่วนบริการศุลกากร 1 สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง 4) นางสาวสุภาพร หมั่นหาทรัพย์ ผู้อำนวยการกลุ่มประสานงานพื้นที่ 52 สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 5) พ.ท. สิทธิโชคติ วรรณภาพรณ์ หัวหน้าแผนกคลังพัสดุ กองสนับสนุน สำนักยุทธโยธาทหาร ในการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันโดยตลอดหลักสูตร และขอขอบพระคุณผู้ที่เป็นเจ้าของข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้อ้างอิงในการทำรายงานฉบับนี้ ไว้ ณ โอกาสนี้

ภัทรธิดา เกื้อกิม

นักศึกษาหลักสูตรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17

23 เมษายน 2567



## คำนำ

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยมุ่งเน้นให้มีการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา และระบบการวิจัยและนวัตกรรม โดยมีกลไกการพัฒนาด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เน้นการพัฒนาประเทศทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและการบูรณาการด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ

เพื่อเป็นการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ C-PEST, McKinsey 7's framework, SWOT analysis และ TOWS matrix ตลอดจนหลักวิชาการในการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) และมาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการกำหนดแผนปฏิบัติการ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ที่จะมุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มาเสริมและเร่งให้ประเทศไทยเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วได้สำเร็จ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ฉบับนี้ สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
คำนำ.....	ช
สารบัญ.....	๗
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	1
3. ขอบเขตของการศึกษา.....	2
4. ระเบียบวิธีการศึกษา.....	2
4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	2
4.2 ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล.....	3
5. ข้อยกเว้นของการศึกษา.....	3
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>4</b>
2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก .....	4
2.2 สถานะแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	14
2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	16
2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT analysis).....	25
2.5 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	28
2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก.....	31
2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	32
2.8 การวิเคราะห์ TOWS matrix.....	34
<b>บทที่ 3 แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์</b>	
<b>วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571).....</b>	<b>39</b>
3.1 แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	
แห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) .....	39
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	39
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	41

## สารบัญ (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	46
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map).....	55
<b>บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>57</b>
บรรณานุกรม.....	60
ภาคผนวก.....	61
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	63

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 2-1	8
<p>นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)            ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถ            ในการแข่งขัน.....</p>	
ตารางที่ 2-2	10
<p>นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)            ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง            ศักยภาพมนุษย์.....</p>	
ตารางที่ 2-3	11
<p>นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)            ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโต            บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม.....</p>	
ตารางที่ 2-4	11
<p>นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)            ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและ            พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ.....</p>	
ตารางที่ 2-5	22
<p>วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ กรอบ 7'S McKinsey .....</p>	
ตารางที่ 2-6	24
<p>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST .....</p>	
ตารางที่ 2-7	28
<p>ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน.....</p>	
ตารางที่ 2-8	29
<p>ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก.....</p>	
ตารางที่ 2-9	30
<p>การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7'S McKinsey .....</p>	
ตารางที่ 2-10	30
<p>การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST .....</p>	
ตารางที่ 2-11	31
<p>การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน.....</p>	
ตารางที่ 2-12	32
<p>การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก.....</p>	
ตารางที่ 2-13	37
<p>การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS matrix .....</p>	
ตารางที่ 3-1	41
<p>ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก.....</p>	
ตารางที่ 3-2	42
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม            สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย            (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา            วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.).....</p>	

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 3-3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement)..	44
ตารางที่ 3-4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มี ประสิทธิภาพด้วยการส่งมอบคุณค่าที่เหนือความคาดหมายสู่ความยั่งยืน .....	45
ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571).....	47

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ	หน้า
แผนภาพที่ 2-1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ McKinsey 7'S Framework .....	16
แผนภาพที่ 2-2 โครงสร้างสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ.....	17
แผนภาพที่ 2-3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ.....	33
แผนภาพที่ 2-4 TOWS matrix.....	36
แผนภาพที่ 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ .....	55
แผนภาพที่ 3.2 กรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571).....	56

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและการบูรณาการด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ

ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) จึงมีความจำเป็นที่จะใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ สอวช. ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570

### 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 ศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนการวิเคราะห์พลวัตในระดับนานาชาติและความต้องการในมิติต่าง ๆ ของประเทศ
- 2.2 จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 เสนอข้อเสนอนะในการปฏิบัติงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

### 3. ขอบเขตของการศึกษา

แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ที่มุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) มาเสริมและเร่งให้ไทยเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วได้สำเร็จ โดยได้กำหนดเป้าหมายที่ สอวช. จะร่วมขับเคลื่อนให้บรรลุภายในปี 2570 ใน 4 มิติที่สำคัญ คือ

- 1) การผลักดันให้ประเทศหลุดจากกับดักรายได้ปานกลาง
- 2) การขยับสถานะทางสังคมของคนในกลุ่มฐานราก (Social mobility)
- 3) การมีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต
- 4) การพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยมุ่งเน้นการทำงานสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่

- ก) การส่งเสริมเศรษฐกิจนวัตกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์
- ข) มาตรการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วย อววน.
- ค) นโยบายด้านการอุดมศึกษาและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง
- ง) Sustainability transformation towards carbon net zero 2065
- จ) การปฏิรูปเชิงระบบ อววน.
- ฉ) สร้างความเข้มแข็งของกระบวนการนโยบาย
- ช) การพัฒนาคุณภาพและศักยภาพองค์กรของ สอวช.

### 4. ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

#### 4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) จำแนกรายบุคคล หรือ การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มหรือสนทนากลุ่ม (Focus group interview) ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด (Opened question) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

4.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยการศึกษาเอกสาร รายงาน บทความ แนวคิด และข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 รวมถึงข้อมูลแหล่งอื่นจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับการนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



## 4.2 ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ศึกษาและตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดังนี้

1) ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7's framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร ดังนี้

Structure โครงสร้างขององค์กร

Strategy กลยุทธ์ขององค์กร

Systems ระบบในการดำเนินงานขององค์กร

Style ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร

Staff บุคลากรในองค์กร

Skills ความรู้ความสามารถของบุคลากร

Shared values ค่านิยมขององค์กร

2) ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบกับระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยอาจเป็นประเด็นในระดับโลก ภูมิภาค และระดับประเทศ แผนระดับต่าง ๆ หรือ ตามกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น (STEEP , C-PEST ฯ)

4.2.2 วิเคราะห์และประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้ SWOT analysis และ TOWS matrix

4.2.3 จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

## 5. ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ภายในระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2567 อาจมีข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูลบางประเภท ซึ่งต้องอาศัยการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานพันธมิตรทั้งภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน รวมถึงผู้รับประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทราบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

6.2 ได้แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

6.3 ได้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 สถานะแวดล้อมภายนอกในระดับโลกและระดับภูมิภาค

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (Force of change) ที่ส่งผลกระทบต่อโลกและประเทศไทยในระยะยาว ทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลก และสงครามทางการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19 หรือ โควิด-19) ทำให้เกิดผลกระทบต่อเนื้ออย่างมีนัยสำคัญทั้งด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศไทยที่สำคัญ ได้แก่

1) โควิด-19 และโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ (COVID-19 and emerging infectious diseases) ซึ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ แนวโน้มโลกบางเรื่องถูกเร่งให้เร็วยิ่งขึ้น บางแนวโน้มถูกทำให้ช้าลงหรือเปลี่ยนไปในทิศทางตรงกันข้าม ในอนาคตทิศทางของอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพจะเปลี่ยนสู่รูปแบบการแพทย์อัจฉริยะ (Smart healthcare) มากขึ้น ทิศทางใหม่ของโลกการศึกษานอกเหนือจากรูปแบบการเรียนการสอนทางไกล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้แอปพลิเคชัน ห้องเรียนเสมือนที่จะถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาแล้ว การเรียนข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary) การมีทักษะรอบด้าน มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้ เป็นอีกหนึ่งทักษะสำคัญในอนาคต เนื่องจากทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจะไม่เหมือนทักษะที่จำเป็นจะต้องมีในอนาคต การทำงานและการประชุมออนไลน์ การจัดการเอกสารออนไลน์ ผ่านคลาวด์ จะยังคงดำเนินต่อไป ธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้เร็วขึ้น การค้าขายและบริการออนไลน์จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง สื่อสังคมออนไลน์หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลเกิดขึ้นมากมาย การชะลอตัวของการผลิตในอุตสาหกรรมหลายสาขาส่งผลต่อการพัฒนาระบบการผลิตอัตโนมัติ (Automation) อุตสาหกรรมต้องปรับตัวให้ทันและรักษาโครงสร้างการผลิตไว้ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ความเหลื่อมล้ำทางสังคมจะขยายตัวมากขึ้น ประชากรกลุ่มที่มีรายได้ปานกลางถึงน้อยมีกำลังซื้อลดลงในระยะยาว สังคมตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมหากเกิดการระบาดระลอกใหม่ในอนาคต ทั้งการพยายามพึ่งพาตนเอง เสริมทักษะพื้นฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นในชีวิต ที่จะเป็นบรรทัดฐานใหม่ในสังคม

2) ความเหลื่อมล้ำและความไม่เสมอภาคทางสังคม (Disparity and social inequality)

การพัฒนาประเทศตามแนวทางทุนนิยมหรือตลาดเสรี (Market economy) ที่ขาดความสมดุลและยั่งยืนก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่เท่าเทียมกันในสังคมไทยอย่างมาก เช่น ช่องว่างระหว่างรายได้และทรัพย์สินที่เพิ่มมากขึ้น ความไม่เท่าเทียมกันในการบริโภค การเห็นความสำคัญของเงินและวัตถุนิยมมากกว่าคุณธรรม ศีลธรรม ความเหลื่อมล้ำทางด้านโอกาส สิทธิและเสรีภาพส่วนบุคคล รวมถึงทำให้เกิดปัญหาเชิงโครงสร้างอำนาจที่นำไปสู่การกระจุกตัวของการพัฒนา และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดปัญหาความยากจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับมือต่อความท้าทายต่าง ๆ ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาประเทศโดยมุ่งเน้นการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน การสร้างความมั่นคงของมนุษย์ การสร้างโอกาสและกระจายรายได้อย่างทั่วถึง การสร้างความสามารถในการพึ่งพาตัวเองของประเทศ การสร้างความเท่าเทียมและสร้างความเป็นธรรมทางสังคม การสร้างสังคมเปิดและสังคมแห่งการเกื้อกูล

3) ความหลากหลายของชั้นชีวิตและสังคมสูงวัย (Multi-stage life and aging society) อายุขัยที่มากขึ้นและอัตราการเกิดที่ต่ำ ส่งผลต่อการเปลี่ยนโครงสร้างทางอายุของประชากรในสังคม จำนวนของประชากรที่เข้าสู่วัยแรงงาน (15-59 ปี) เริ่มลดลง ในขณะที่จำนวนประชากรวัยสูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) เพิ่มมากขึ้น จากการศึกษาที่คนไทยมีช่วงชีวิตที่ยาวนานขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิตมีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนชีวิตตั้งแต่การศึกษา การทำงาน หรือการสร้างครอบครัวจะมีการสลับสับเปลี่ยนไปมาอย่างหลากหลายต่างจากเดิมที่ขั้นตอนชีวิตจำแนกตามกลุ่มอายุอย่างชัดเจน การเรียน และการพัฒนาทักษะเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดทุกช่วงชีวิต การพัฒนาประชากรทุกช่วงวัยต้องอาศัยระบบและกลไกที่จะมารองรับทั้งด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมและสวัสดิการสังคม โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุน คาดว่าในช่วงเหตุการณ์วิกฤตโควิด-19 จำนวนประชากรที่เกิดจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญเนื่องจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ อันจะส่งผลกระทบต่ออัตราส่วนผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานในระยะยาว

4) นวัตกรรมพลิกโฉม (Disruptive innovation) ที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอนาคต เช่น ยานพาหนะขับเคลื่อนอัตโนมัติ (Autonomous vehicle) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และบล็อกเชน (Blockchain) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital transformation) ที่เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้ในหลายภาคส่วน ส่งผลให้วิถีการดำเนินชีวิตและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไป เช่น รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เกิดการเติบโตอย่างมากของเศรษฐกิจแพลตฟอร์มและเศรษฐกิจแบ่งปัน รูปแบบการทำงานที่ทำจากที่ไหนก็ได้ผ่านระบบออนไลน์ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล (Personalized) มากขึ้น แต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมพลิกโฉมที่มีอิทธิพลอย่างมาก ก็อาจนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนแรงงานทักษะสูง หรือเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะแรงงานกับทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานในอนาคต ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีก็อาจจะทดแทนแรงงานคนรูปแบบเดิม และเกิด

ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความเหลื่อมล้ำของศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ ตลอดจนความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

5) การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจของโลก (Global economic power shift) อำนาจทางเศรษฐกิจเคลื่อนย้ายจากประเทศพัฒนาแล้วไปยังประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ศูนย์กลางเศรษฐกิจย้ายจากตะวันตกสู่ตะวันออก ในศตวรรษที่ 21 เอเชียจะกลายเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี การแผ่อิทธิพลทางการค้าของจีนและประเทศอุตสาหกรรมในเอเชียจะขยายตัว อย่างไรก็ตามภายหลังจากเหตุการณ์โควิด-19 มีแนวโน้มว่าความร่วมมือระหว่างประเทศจะลดลง กลายเป็นโลกหลายขั้วอำนาจหรือโลกที่เป็นเสี่ยงเสี้ยว ผลที่อาจเกิดขึ้น คือ กระแสโลกาภิวัตน์ย้อนกลับ (Reversed globalization) และโลกจะเข้าสู่ภาวะไร้ผู้นำ ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ระดับโลกจะทำได้ยากขึ้น ผู้นำประเทศเลือกสนใจปัญหาภายในประเทศมากกว่าปัญหาในระดับโลก เกิดแนวคิดชาตินิยม (Nationalism) และการกีดกันทางการค้า (Protectionism) ส่งผลต่อระเบียบและกติกากาการค้าใหม่ของโลก หลังวิกฤตโควิด-19 ภาพลักษณ์ของสหรัฐอเมริกาและจีนที่เปลี่ยนไป เป็นผลจากความสามารถในการรับมือและแก้ไขปัญหาโควิด-19 โดยประเทศที่ฟื้นตัวจากผลกระทบของโควิด-19 ได้เร็วมีแนวโน้มจะมีอิทธิพลในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศของไทย เศรษฐกิจของความไว้วางใจ (Trust economy) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ และในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสในการขยายตลาดไปสู่การค้าในระดับชาติหรือ ภูมิภาคเดียวกัน

6) การเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมและการขาดแคลนทรัพยากร (Environmental degradation and scarcity of resource) การเพิ่มขึ้นของประชากรโลก การเติบโตทางเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของมลพิษ และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse gas emissions หรือ GHG) ส่งผลให้เกิดการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม โดยสร้างแรงกดดันต่อทรัพยากรธรรมชาติที่มีจำกัด และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพ ระบบนิเวศ ความมั่นคงทางอาหารและยา ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่น รวมถึงเพิ่มความเสี่ยงของการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความรุนแรงและยากที่จะคาดการณ์มากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะการทำเกษตรกรรม และด้านสาธารณสุข ทั้งนี้ ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการปล่อย GHG และมลพิษ เช่น ฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน 2.5 ไมครอน (PM2.5) จะต้องปรับตัว มีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรธรรมชาติทั้งน้ำ และพลังงาน รวมถึงการเข้าถึงอาหารที่มีคุณภาพ และการกระจายของอาหารอย่างทั่วถึง

7) การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) โดยคาดว่าในปี 2030 60% ของจำนวนประชากรจะตั้งถิ่นที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมากขึ้น กลายเป็นเมืองขนาดใหญ่ในหลายภูมิภาคของประเทศ เป็นศูนย์กลางในการสร้างโอกาสและการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ประเทศไทยถูกจัดอันดับความเป็นเมืองอยู่ที่ 124 ของโลก (Urbanization rate เท่ากับ 50%) โดยเมืองใหญ่มีประชากรหนาแน่น เมืองเล็กมีประชากรเพิ่มขึ้น และในสถานะที่จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ผู้คน

กระจุกตัว ความสามารถของระบบโครงสร้างพื้นฐานเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการรองรับประชากรที่เพิ่มขึ้น แนวคิดความเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart city) จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารจัดการเมืองในหลายประเทศ ด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ อาศัยการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเมืองที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้แนวทางสากลในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals หรือ SDGs) ของสหประชาชาติและเป้าหมายของความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Paris climate accord) ให้ได้ทันปี 2030 ซึ่งได้มีการเสนอสิ่งที่แต่ละประเทศต้องดำเนินการที่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Transformative change) 6 ด้าน ที่ต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน และดำเนินการอยู่บนหลักการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Leave no one behind) และหลักการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circularity and decoupling) ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยประเด็นการพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้ 1) การศึกษา เพศสภาพและความเหลื่อมล้ำ (Education, gender and inequality) เพื่อให้เกิดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างงานที่มีคุณค่าและรายได้ที่สนับสนุนกลุ่มเปราะบาง รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม อันเป็นผลจากนโยบายด้านการวิจัยและพัฒนา 2) สุขภาพ ความเป็นอยู่ที่ดี และประชากร (Health, well-being and demography) เพื่อให้เกิดบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ 3) การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน (Energy decarbonization and sustainable industry) เพื่อการเข้าถึงพลังงานสำหรับทุกคน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงาน น้ำ และอากาศที่สะอาด 4) ระบบอาหาร ที่ดิน น้ำ และมหาสมุทรที่ยั่งยืน (Sustainable food, land, water and oceans) เพื่อให้เกิดการใช้ที่ดิน มหาสมุทรและระบบอาหารที่ยั่งยืน 5) เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน (Sustainable cities and communities) เพื่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการบริการด้านการคมนาคม น้ำและสุขาภิบาล รวมถึงความสามารถในการตั้งรับปรับตัวของเมืองที่เพิ่มขึ้น และ 6) การปฏิวัติเชิงดิจิทัลสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Digital revolution for sustainable development) เพื่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุม มีคุณภาพ ในราคาที่จ่ายได้<sup>1</sup>

### 2.1.2 สภาวะแวดล้อมภายนอกในระดับประเทศตามความสอดคล้องของแผนระดับต่าง ๆ

<sup>1</sup> Sachs, J.D., G. Schmidt-Traub, M. Mazzucato, D. Messner, N. Nakicenovic, and J. Rockström (2019), "Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals", Nature Sustainability. DOI: 10.1038/s41893-019-0352-9

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2567 แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2565 และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

### 2.1.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ

1) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน นวัตกรรม และผู้ประกอบการนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสมัยใหม่ที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกให้การยอมรับ จากการศึกษาเทียบเคียงกับต่างประเทศพบว่า ประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมสูงเป็นประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด และประเทศเหล่านั้นมีระบบนิเวศนวัตกรรมที่เหมาะสมและที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ มิติ เช่น ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการเงิน สิทธิประโยชน์ทางภาษี ด้านบุคลากร กฎหมายและระเบียบที่เอื้อและอำนวยความสะดวก และโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น สำหรับประเทศไทยได้ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่ประเทศรายได้สูง หลุดพ้นจากประเทศกับดักรายได้ปานกลาง โดยมุ่งหวังให้ผู้ประกอบการนวัตกรรมเป็นกลไกขับเคลื่อนชุดใหม่ (New growth engine) โดยมีนัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นย่อย ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นด้าน อววน. ต่อการบรรลุเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ชาติ
1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน 2. ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น	อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต	อุตสาหกรรมชีวภาพ	การเตรียมความพร้อมด้าน อววน. ให้เกิดเศรษฐกิจที่มีโอกาสสร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจรูปแบบใหม่จากหลากหลายกหลายขของทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งของประเทศ
	โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก	สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ	การส่งเสริมการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจนวัตกรรมภูมิภาค (Innovation economic

เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นย่อย ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นด้าน อววน. ต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ
			corridor) เพื่อดึงดูดการลงทุนที่ใช้นวัตกรรม โดยคำนึงถึงคลัสเตอร์ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในพื้นที่ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างขีดความสามารถระดับพื้นที่
		พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่	การสนับสนุนให้เกิดระบบนิเวศด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่ทัดเทียมประเทศพัฒนาแล้ว การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีขั้นสูงในอนาคต การปลดล็อกกฎระเบียบให้เอื้อต่อการทำวิจัยและนวัตกรรม การพัฒนาฐานข้อมูลเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์งานวิจัยที่มีคุณภาพ รวมทั้งการพัฒนาและสนับสนุนกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรองรับภาคการผลิตและบริการ
	พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่	สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ	เร่งการเติบโตและบ่มเพาะธุรกิจนวัตกรรม โดยการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินวิสาหกิจนวัตกรรมผ่านมาตรการและกลไกการส่งเสริมที่เหมาะสม

## 2) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์

ความท้าทายจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในมิติต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและภาคอุดมศึกษา อาทิ การพลิกผันจากเทคโนโลยีดิจิทัล รูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปเป็นแบบหลายช่วงและสังคมผู้สูงอายุ สถานการณ์ปัญหาช่องว่างระหว่างคนต่างรุ่น และปัญหาความเหลื่อมล้ำทาง

การศึกษา ซึ่งเหล่านี้อาจส่งผลต่อคุณภาพของแรงงานในอนาคต ดังนั้น เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาไทยสามารถก้าวเข้าสู่เวทีโลกได้อย่างเต็มศักยภาพ และเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการพัฒนาไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว ท่ามกลางโจทย์ความท้าทายต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ของระบบอุดมศึกษาให้ผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ โดยมีนัยสำคัญด้าน อววน. ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ ดังตารางที่ 2-2

**ตารางที่ 2-2** นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์

เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นย่อย ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นด้าน อววน. ต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ
สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต	การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต	ช่วงวัยแรงงาน	การระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และพัฒนาแพลตฟอร์มบริหารจัดการการผลิตและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการลงทุนของภาคผลิตและบริการ
	ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21	การปรับทิศทางการผลิตและพัฒนากำลังคนของสถาบันอุดมให้สอดคล้องตามตามความต้องการของประเทศ อาทิ การจัดทำกลไกและแนวทางเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาในปัจจุบัน (Higher education sandbox)

3) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การเติบโตทางเศรษฐกิจสามารถดำเนินไปควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อมได้ ในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีระบบนิเวศที่เอื้อหนุนที่สมบูรณ์และเพียงพอให้ภาคธุรกิจประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งกลไกการถ่ายทอดเทคโนโลยีจะเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างก้าวกระโดด โดยมีนัยสำคัญด้าน อววน. ในการส่งเสริมการบรรลุ



เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นย่อย ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นด้าน อววน. ต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ
ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ	สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ	มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน	สร้างกลไกและระบบนิเวศที่เอื้อหนุนต่อภาคธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการรองรับบริบทสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วน และตลอดห่วงโซ่อุปทาน นำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการที่บรรลุ Carbon neutrality, Net zero และ Climate adaptation ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

4) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูงตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยมีนัยสำคัญด้าน อววน. ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 นัยสำคัญด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ในการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นย่อย ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นด้าน อววน. ต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ
ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมตอบสนองความต้องการ	กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น	ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง	การกำหนดนโยบายส่งเสริม ปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เป็นข้อจำกัด

เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นย่อย ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นด้าน อววน. ต่อ การบรรลุเป้าหมาย ตาม ยุทธศาสตร์ชาติ
ของประชาชนได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส			ช่วยลดปัญหาอุปสรรค กำหนดมาตรการ แรงจูงใจ และสิทธิ ประโยชน์ เพื่อส่งเสริมให้ ระบบนิเวศนวัตกรรมมี ความสมบูรณ์ นำไปสู่การ สร้างงานวิจัย และ นวัตกรรมอันเป็น เครื่องมือขับเคลื่อนและ พัฒนาภาคการผลิตและ บริการ ชุมชนและสังคม

### 2.1.2.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

#### 1) แผนแม่บทประเด็น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

1.1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) มูลค่า การลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น และ (2) ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของ ประเทศเพิ่มสูงขึ้น

1.2) นัยสำคัญต่อประเด็นด้าน อววน. ในการบรรลุเป้าหมายตามแผน แม่บทฯ ได้แก่ (1) ขับเคลื่อนการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิจัยและนวัตกรรม ทั้ง เชิงโครงสร้างระบบหน่วยงาน การพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบ ให้หน่วยงานใน ระบบสามารถดำเนินการวิจัยและนวัตกรรมได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น และเกิดระบบนิเวศนวัตกรรมที่ พร้อมรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (2) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ ความต้องการของประเทศ เน้นการพัฒนาระบบนิเวศของการประกอบการที่เอื้อต่อการเกิดของ วิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และปักหมุดบทบาทของประเทศไทยในอุตสาหกรรมสำคัญแห่ง อนาคต ผ่านการเตรียมตัวทางวิชาการ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยสนับสนุน อาทิ กลุ่ม อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative industry) เศรษฐกิจ BCG (3) ศูนย์ข้อมูลด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ซึ่งมีภารกิจในการรวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ประโยชน์ประกอบการพิจารณาโยบาย ทิศทาง ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานและสะท้อนความก้าวหน้าของการพัฒนาด้าน อววน. ในระดับประเทศบนพื้นฐานของ หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based) รวมทั้งมีการทำฐานข้อมูลเทคโนโลยี จะเป็นประโยชน์ต่อ หน่วยงานในการพัฒนางานวิจัยให้ตอบโจทย์กับความต้องการของภาคธุรกิจและประเทศ

## 2) แผนแม่บทประเด็น เศรษฐกิจฐานราก

2.1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) รายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายและอย่างต่อเนื่อง

2.1) นัยสำคัญต่อประเด็นด้าน อววน. ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) ส่งเสริมยกระดับสถานะทางสังคมของประชากรกลุ่มฐานราก ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่เหมาะสมอย่างมีคุณภาพ (2) จัดความยากจน และเพิ่มรายได้ให้กับเศรษฐกิจฐานราก ใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อปลดล็อกศักยภาพ ความเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรมของคนในพื้นที่ ควบคู่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอุตสาหกรรมให้เกิดเป็นขีดความเจริญใหม่ของประเทศ

## 3) แผนแม่บทประเด็น การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

3.1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.2) นัยสำคัญต่อประเด็นด้าน อววน. ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) แพลตฟอร์มบริหารจัดการการผลิตและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รองรับการลงทุนของภาคผลิตและบริการ เพื่อนำไปสู่การผลิตและพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในระยะสั้นและระยะยาว

## 4) แผนแม่บทประเด็น อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต

4.1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรมและบริการ

4.2) นัยสำคัญต่อประเด็นด้าน อววน. ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมผ่านกระบวนการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม (Innovation consortium) และการปรับปรุง/พัฒนากฎหมาย กฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่ออุตสาหกรรมชีวภาพ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการ

## 5) แผนแม่บทประเด็น การต่างประเทศ

5.1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) การต่างประเทศไทยมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก

5.2) นัยสำคัญต่อประเด็นด้าน อววน. ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) การศึกษาโอกาสและความท้าทายของไทยในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และภูมิรัฐศาสตร์ใหม่ ในบริบทที่ อววน. จะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนและทำให้มีข้อมูลเชิงลึกที่ทันสมัยและครอบคลุม เพื่อใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/แผน/กลไกความร่วมมือด้าน อววน. ในบริบทความร่วมมือในภูมิภาค รวมถึงพัฒนาไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง

พื้นฐานวิทยาศาสตร์ของประเทศ และการเพิ่มมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศต่อไป

#### 6) แผนแม่บทประเด็น การบริหารจัดการน้ำ

6.1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ได้แก่ (1) ความมั่นคงด้านน้ำของประเทศเพิ่มขึ้น

6.2) นัยสำคัญต่อประเด็นด้าน อววน. ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ (1) พัฒนานวัตกรรมในกระบวนการจัดการน้ำทุกข้อต่อของห่วงโซ่อุปทานการจัดการน้ำ และการดำเนินการอย่างเป็นระบบ อาทิ นวัตกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมระดับชุมชน และข้ามระดับไปยังลุ่มน้ำ และระดับชาติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและเชื่อมต่อกับประเด็นต่าง ๆ ร่วมด้วย (Nexus) อาทิ พลังงาน อาหาร อุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการน้ำอย่างมีธรรมาภิบาล

#### 2.1.2.1 แผนระดับที่ 3 (เฉพาะที่เกี่ยวข้อง)

1) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 –2567 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้มีความสามารถในการแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนพร้อมสู่อนาคต (2) การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถแก้ไขปัญหาท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก (3) การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้าที่ก้าวหน้าล้ำยุค เพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศในอนาคต และ (4) การพัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และสถาบันวิจัยให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน

2) แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2565 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้มีความสามารถในการแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนพร้อมสู่อนาคต โดยใช้วิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม (2) การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถแก้ไขปัญหาท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยใช้วิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม (3) การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้าที่ก้าวหน้าล้ำยุค เพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศในอนาคต และ (4) การพัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และสถาบันวิจัยให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน โดยใช้วิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม

3) แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนาากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) พัฒนาศักยภาพคน (2) ส่งเสริมระบบนิเวศวิจัยอุดมศึกษา และ (3) จัดระบบอุดมศึกษาใหม่

## 2.2 สถานะแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

สถานะแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติ ภารกิจ โครงสร้าง กำลังพล ตามกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เช่น 7'S McKinsey framework โดยสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและการบูรณาการด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ประโยชน์ใน ภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ โดยจะนำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

### 2.2.1 วิสัยทัศน์ของ สอวช.

“ขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวหน้าอย่างสมดุล พร้อมรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยนโยบายด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ทันสมัยและเป็นรูปธรรม”

### 2.2.2 พันธกิจของ สอวช.

1) รับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการรวมถึงสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติหน้าที่ของสภานโยบาย คณะกรรมการ คณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง และคณะอนุกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เสนอความเห็นต่อสภานโยบายเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนด้านการอุดมศึกษาและแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่นรวมทั้งนโยบายของรัฐบาล

3) เสนอความเห็นต่อสภานโยบายเกี่ยวกับกรอบวงเงินงบประมาณประจำปีด้านการอุดมศึกษาและด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ รวมทั้งระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณแบบบูรณาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน

4) เสนอความเห็นต่อสภานโยบายเกี่ยวกับการเร่งรัดและติดตามให้มีการเสนอหรือการปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

5) สนับสนุนการดำเนินการ การติดตามและประเมินผลของคณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง

6) ประสานงานให้มีการจัดทำ บูรณาการ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลการอุดมศึกษา ฐานข้อมูลมาตรฐานการอุดมศึกษา และฐานข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ประกอบ

การพิจารณากำหนดนโยบาย ทิศทาง และการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาการอุดมศึกษา และการวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนเปิดเผยข้อมูลและผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อสาธารณชน

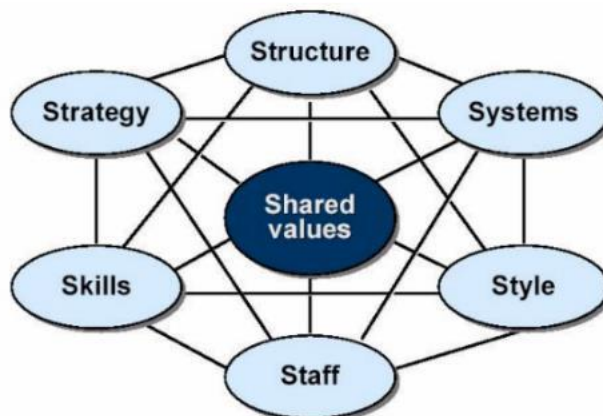
7) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ หน่วยงานอื่นของรัฐ หน่วยงานภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT analysis) ของ สอวช. เป็นการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทั้งด้านโอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ในการร่วมขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายภายในปี 2570 ใน 4 มิติสำคัญ คือ (1) การผลักดันให้ประเทศหลุดจากกับดักรายได้ปานกลาง (2) การยับยั้งสถานะทางสังคมของคนในกลุ่มฐานราก (Social mobility) (3) การมีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต และ (4) การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้ศึกษาได้สำรวจความคิดเห็นโดยแบบสอบถาม จำแนกเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ อววน. และกลุ่มพนักงานภายในองค์กรและนำข้อคิดเห็นมาประกอบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สอวช.

2.3.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของ สอวช. ใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S framework ใน 7 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) และค่านิยมขององค์กร (Shared values) ซึ่งตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แสดงดังแผนภาพที่ 2-1

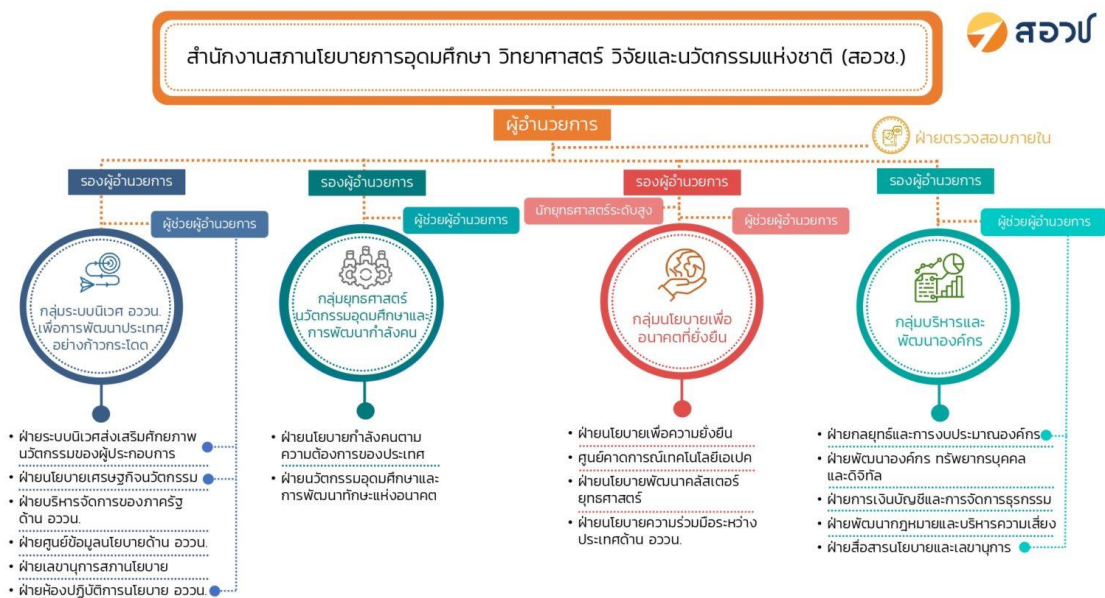


แผนภาพที่ 2-1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ McKinsey 7'S Framework

## โครงสร้างองค์กร (Structure)

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ สอวช. ทำหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการของสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ ซุปเปอร์บอร์ด และมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสภานโยบายเพื่อกำหนดทิศทางพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ โดย สอวช. เป็นหน่วยงานของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และไม่เป็นส่วนราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น โดยมีโครงสร้างองค์กรเป็น 4 กลุ่มงาน ดังแผนภาพที่ 2-2

- 1) กลุ่มระบบนิเวศการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างก้าวกระโดด
- 2) กลุ่มยุทธศาสตร์นวัตกรรมอุดมศึกษาและการพัฒนากำลังคน
- 3) กลุ่มนโยบายเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน
- 4) กลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร



**แผนภาพที่ 2-2** โครงสร้างสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

### กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

สอวช. ในฐานะสำนักงานเลขานุการของสภานโยบาย อววน. มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใน 2 ระดับ คือ

1) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคน และแผนด้านวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่สอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทและนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอนาคต (Trends) ส่งผลกระทบต่อโลกและประเทศไทยและแนวทางสากลในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2) ทิศทางการทำงานของ สอวช. (Strategic direction) และจุดเน้นในการดำเนินงาน (Strategic focus) ที่จะเป็กรอบสำหรับการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ สอวช. จะดำเนินงานในแต่ละปี โดยมุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) มาเสริมและเร่งให้ไทยเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วได้สำเร็จ โดยได้กำหนดเป้าหมายสำคัญที่ สอวช. จะร่วมขับเคลื่อนให้บรรลุภายในปี 2570 ใน 4 มิติสำคัญ คือ

(1) การผลักดันให้ประเทศหลุดจากกับดักรายได้ปานกลาง ประเทศไทยถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับสูง (Upper-middle-income country) มานานกว่า 10 ปี การหลุดจากกับดักรายได้ปานกลางเข้าสู่การเป็นประเทศรายได้สูงขึ้นอยู่กับขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมียุทธศาสตร์ มีจุดมุ่งเน้นที่เหมาะสมกับบริบทและความเข้มแข็งของประเทศ ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงการสร้างฐานรายได้เฉลี่ยของประชากรให้เพิ่มขึ้นอย่างทั่วถึงและยั่งยืน พร้อมกับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชากรในทุก ๆ กลุ่ม สำหรับบริบทของประเทศไทย การพัฒนาเศรษฐกิจแบบคู่ขนานของสองแนวทาง คือ การส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเศรษฐกิจนวัตกรรมเทคโนโลยี

(2) การขยับสถานะทางสังคมของคนในกลุ่มฐานราก (Social mobility) ประเทศที่พัฒนาแล้ว สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและเศรษฐกิจจะเปิดโอกาสให้คนจากทุกพื้นฐานสามารถเลื่อนฐานะทางสังคมขึ้นได้อย่างไม่มีอุปสรรค สำหรับสังคมไทยที่ผ่านมามีตัวอย่างมากมายที่คนกลุ่มฐานรากสามารถขยับสถานะทางสังคมได้อย่างดี อววน. มีส่วนสำคัญช่วยเลื่อนสถานะทางสังคมของคนได้โดยเฉพะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงมาก ดังนั้น เพื่อขยับสถานะทางสังคมของคนในกลุ่มฐานรากรัฐต้องเสริมพลังฐานราก โดยพัฒนาระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้และเร่งสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่กับมาตรการการสนับสนุนช่องทางในการเข้าถึงโอกาสของกลุ่มฐานราก



(3) การมีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต กำลังคนสมรรถนะสูงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศท่ามกลางการแข่งขันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม กำลังคนสมรรถนะสูงในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2562 พบการรายงานเพียงร้อยละ 13.8 ซึ่งยังคงเป็นสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนั้น การเตรียมฐานกำลังคนสมรรถนะสูงให้เพียงพอจึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว สอวช. จึงได้กำหนดแนวทางเพิ่มสัดส่วนแรงงานทักษะสูงในระบบเป็นร้อยละ 25 ในปี พ.ศ. 2570

(4) การพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศไทยต้องปรับตัวและเผชิญ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net zero) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่อาจได้รับผลกระทบจากมาตรการของต่างประเทศ และเป็นอุตสาหกรรมที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง เช่น อะลูมิเนียม เหล็ก ปูนซีเมนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคทั้งองคาพยพสามารถปรับตัวได้

จากเป้าหมายที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานใน 4 มิติข้างต้น สอวช. จะมุ่งเน้นการทำงานสำคัญ 7 ด้าน คือ

- (1) การส่งเสริมเศรษฐกิจนวัตกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์
- (2) มาตรการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วย อววน.
- (3) นโยบายด้านการอุดมศึกษาและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง
- (4) Sustainability transformation towards carbon net zero 2065
- (5) การปฏิรูปเชิงระบบ อววน.
- (6) สร้างความเข้มแข็งของกระบวนการนโยบาย
- (7) การพัฒนาคุณภาพและศักยภาพองค์กรของ สอวช.

### ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

งานด้าน อววน. ถือเป็นงานระดับต้นน้ำของการพัฒนา จำเป็นต้องส่งต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้เพื่อไปใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการในภาคการผลิต บริการ และชุมชน สังคม นอกจากนี้ ยังต้องมีการรวบรวมมุมมองเชิงลึก (Insight) อย่างเปิดกว้างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้ได้แนวนโยบายด้าน อววน. ที่ทันสมัย เป็นรูปธรรม ใช้งานได้จริง และเห็นผลในระยะเวลาดังนั้น สอวช. จึงให้ความสำคัญกับการทำงานขึ้นรูปนโยบาย อววน. ร่วมกับภาคีตั้งแต่ต้นกระบวนการ เพื่อให้การส่งต่อนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ออกแบบแนวทางการทำงานที่ส่งเสริมการพัฒนานโยบายร่วมกันกับภาคีแบบเปิดกว้าง (Open policy making) มาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการพัฒนาแพลตฟอร์มพัฒนานโยบายนวัตกรรม Thailand

higher education and innovation policy accelerator หรือ THIPA) เพื่อระดมความเชี่ยวชาญเฉพาะจากภาคส่วนต่าง ๆ มาร่วมแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

ในด้านการพัฒนานโยบายเรื่องต่าง ๆ สอวช. ได้เชื่อมโยงการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายจะส่งต่อไปสู่ผู้รับประโยชน์อย่างแท้จริง โดยให้ความสำคัญกับการส่งมอบผลลัพธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องทำความเข้าใจในเชิงระบบเพื่อให้สามารถออกแบบมาตรการที่จะเป็นจุดคานงัดสำคัญให้สามารถตอบ Pain point ของกลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่ง สอวช. มีแพลตฟอร์มนวัตกรรมนโยบายเพื่ออนาคตไทย (PIP) เป็นกลไกรับความคิดเห็นจากภาคประชาชนและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการทางนโยบาย และอาศัยกลไกสถานนโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ หรือซูเปอร์บอร์ด มีนายกรัฐมนตรี นั่งเป็นประธาน โดยสถานนโยบายฯ มีหน้าที่ในการเสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านการ อววน. ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่น รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล ต่อคณะรัฐมนตรี และพิจารณากรอบวงเงินงบประมาณประจำปีด้าน อววน. ของประเทศ ก่อนที่สำนักงบประมาณจะนำเสนอคณะรัฐมนตรี ส่วนนโยบายและยุทธศาสตร์จากสถานนโยบายฯ จะส่งต่อให้คณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม คณะกรรมการการอุดมศึกษาและคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา นำไปแปลงสู่การปฏิบัติให้สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก เชื่อมโยงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมกับผู้ประกอบการ ภาคเอกชนและภาครัฐ และสามารถพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนและสังคมได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ได้จัดทำกลไกการสื่อสารนโยบายที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย รวมถึง วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการสื่อสารนโยบายของ สอวช. ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางการสื่อสารข้อมูลในช่องทางต่าง ๆ ให้ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม รวมทั้งกำหนดรูปแบบเนื้อหาและรูปแบบสื่อที่เข้าถึงง่าย เช่น Policy briefing ในรูปแบบอินโฟกราฟิก, Facebook live ในประเด็นที่อยู่ในกระแส ความก้าวหน้าด้าน อววน. อีกทั้งการผลิตรายการ NXPO YOUNG TALK, รายการ Future Talk by NXPO, NXPO's Highlights และร่วมเวทีสัมมนาต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่การขับเคลื่อนนโยบายของ สอวช. ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และเพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานและปฏิบัติการกิจได้อย่างลุล่วงด้วยดี สอวช. จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital disruption) ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กร เตรียมพร้อมสำหรับปรับเปลี่ยนไปสู่ออฟฟิศอัจฉริยะ (Smart office) ด้วยการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างการเชื่อมโยงที่สะดวกรวดเร็วทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

### **ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style)**

สอวช. เน้นพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้วยการให้ความสำคัญที่บุคลากร กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานข้ามสายงานหรือทำงานได้หลากหลาย (Multi-skill) โดยมี

ผู้บริหารเป็นต้นแบบ มุ่งเน้นการพัฒนา Competency อย่างต่อเนื่อง โดยเจาะลึกความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ในเชิงลึก ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) มี Growth mindset พัฒนาระบบเพื่อประเมินช่องว่าง Competency รายบุคคล และวางแผนร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อปิดช่องว่าง รวมทั้ง สอวช. ยังได้ออกแบบวิธีทำงานภายใน สอวช. ที่กระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงานให้คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการแลกเปลี่ยนแนวคิดข้ามทีม และข้ามหน่วยงาน

### **บุคลากรในองค์กร (Staff)**

อัตรากำลังของ สอวช. มีจำนวน 123 คน แบ่งเป็น ผู้บริหาร จำนวน 17 คน นักวิจัยและวิชาการ จำนวน 73 คน และปฏิบัติการ จำนวน 33 คน โดย สอวช. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ และมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีอายุเฉลี่ยประมาณ 35 ปี ซึ่งมีทักษะสามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายเชิงระบบ

### **ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills)**

สอวช. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางนโยบายและกระบวนการใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เพื่อการวิเคราะห์และออกแบบนโยบายร่วมกับความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์นโยบายเชิงระบบและความเชี่ยวชาญรายสาขาที่สั่งสมในองค์กร อาทิ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ ส่งผลให้ สอวช. สามารถวิเคราะห์จุดคอขวดในการพัฒนากำลังคนของประเทศและระบบนิเวศนวัตกรรมได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้ง สอวช. ได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำนโยบายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการในชุมชน/วิสาหกิจชุมชนมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถออกแบบนโยบายหรือมาตรการที่อยู่บนฐานของข้อมูลคุณภาพ และกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้การจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน เพื่อการพัฒนาประเทศมีประสิทธิภาพ

### **ค่านิยมขององค์กร (Shared values)**

สอวช. มุ่งเน้นใช้ขีดความสามารถด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อววน.) เป็นเครื่องมือในการสร้างสรณ์นโยบาย มาตรการ กลไก เพื่อปรับตัวสู่อนาคต ตามค่านิยม NXPO ของ สอวช. ซึ่งภารกิจการร่วมขับเคลื่อนให้ประเทศพัฒนาบนฐานของนวัตกรรม (Nation's benefits first) เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (Partnership with stakeholders) การเปิดใจเรียนรู้และปรับเปลี่ยนอย่างว่องไวตามบริบทโลกและกระแส Disruption (Open-minded agile learner) โดยใช้แนวคิดเชื่อมโยงเชิงระบบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ (Xsystem approach with evidence) ซึ่งแสดงให้เห็นผ่านการดำเนินการต่าง ๆ ของ สอวช. ที่

สะท้อนลักษณะการเป็นภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ดังจะเห็นได้จากการดำเนินงานแบบ Co-creation เพื่อดึงพลังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา เอกชน และประชาชน มาร่วมออกแบบนโยบายและมาตรการเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ตารางที่ 2-5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ กรอบ 7'S McKinsey

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
1. โครงสร้างองค์กร (Structure)	<p><b>S1</b> เป็นองค์กรที่ ถูกออกแบบมาเพื่อ กระบวนการทำนโยบายที่มีโครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ และเป็นหน่วยงาน รับผิดชอบตาม พ.ร.บ. สถานนโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562</p> <p><b>S2</b> มีโครงสร้างองค์กรแนวนอนหรือแบน (Horizontal / Flat structure) ซึ่ง มี การส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีความคล่องตัว</p>	<p><b>W1</b> กลไกการขับเคลื่อนนโยบายอาศัย การตัดสินใจจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ จำนวนมาก เกิดความล่าช้าใน การดำเนินงาน</p> <p><b>W2</b> ขาดการบูรณาการการดำเนินงาน ระหว่างกระทรวง ส่งผลต่อการกำหนด นโยบาย อววน.ในภาพรวมของประเทศ และขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม</p> <p><b>W3</b> ขนาดของสำนักงานที่ไม่สมดุลกับ ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบงานนโยบาย ด้าน อววน. ในระดับประเทศ ส่งผลให้ การปรับตัวตามโจทย์ที่ท้าทายและ เร่งด่วนอาจไม่สามารถรองรับได้ ทันเวลา</p>
2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	<p><b>S3</b> มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์และแผน และมีการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี) และระยะกลาง (แผน แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี)</p> <p><b>S4</b> ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงาน ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและ นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>S5</b> นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน ของ สอวช. ครอบคลุมงานด้าน อววน. ของ ประเทศ</p>	<p><b>W4</b> การกำหนดค่าเป้าหมายและ ตัวชี้วัดในระดับประเทศ ต้องอาศัย กลไกการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน อาจไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จจาก สอวช. ได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	<p><b>S6</b> มีกลไกและกระบวนการทำงานนโยบาย เชิงรุก สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และวิธี คิดใหม่เพื่อเสนอนโยบาย โดยอาศัยหลักการ</p>	<p><b>W5</b> มีความซ้ำซ้อนในการทำงานด้าน นโยบาย อววน. กับหน่วยงานอื่น เนื่องจากมีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
	<p>ทางวิชาการตลอดจนศึกษาวิจัยอย่างละเอียดในการออกแบบนโยบาย</p> <p><b>S7</b> การพัฒนานโยบายที่มุ่งเน้นการพิจารณา Demand ในอนาคต (Advance demand) เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม และเสนอนโยบายมาตรการ ที่จะทำให้ประเทศไทยได้เปรียบประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศคู่แข่งในอนาคตได้</p>	<p>แยกกันซึ่งมีกฎหมายรองรับหน้าที่และอำนาจของตนเอง</p> <p><b>W6</b> มี การแย่งชิงทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย โดยขาด การ Collaboration และ Integration ที่ดี</p> <p><b>W7</b> ขาดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อน และติดตาม การดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงนโยบาย</p> <p><b>W8</b> การจัดลำดับความสำคัญของนโยบาย อววน. ในระดับนโยบายชาติ ไม่ได้อยู่ในระดับ High priority อย่างแท้จริง ส่งผลให้การทำข้อริเริ่ม Initiative) และการขับเคลื่อนนโยบาย (Policy deployment) มีความคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์เดิมที่ตั้งไว้</p>
4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	<p><b>S8</b> ผู้บริหารเข้าร่วมให้แนวทางและความคิดเห็นกับนักวิจัย/เจ้าหน้าที่อย่างละเอียดและใกล้ชิด ทำให้การกำหนดนโยบายมีการกำหนดทิศทางอย่างเป็นระบบ มีหลักการทางวิชาการ</p> <p><b>S9</b> มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกและมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง</p>	<p><b>W9</b> ขาดกลไกการเชื่อมโยงนโยบายด้านการอุดมศึกษากับด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) ยกเว้นร่วมจัดทำกรอบนโยบาย อววน. ส่งผลให้นโยบายไม่เกิด Synergy</p> <p><b>W10</b> ทำงานกับ Stakeholder ไม่หลากหลาย หรือขาดกลุ่มใหม่ ๆ ทำให้ได้รับข้อมูลและข้อคิดเห็นที่จำกัด</p>
5. บุคลากร (Staff)	<p><b>S10</b> มีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งคุณภาพและปริมาณ มีความหลากหลายของวัยทำงาน และมีความใกล้ชิดสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการดำเนินการของแผนกต่าง ๆ ภายในสอวช. เช่น Knowledge management และ Cross department communication</p>	<p><b>W11</b> ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ในบางสาขา เช่น Data scientist</p> <p><b>W12</b> พนักงานสายสนับสนุน มี Talent ค่อนข้างน้อยส่งผลต่อการพัฒนางานด้านนี้</p>
6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	<p><b>S11</b> มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะสามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ</p>	<p><b>W13</b> ขาดการส่งเสริม Team building ส่งผลให้บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม และขาดความชำนาญในการทำงาน</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	<b>S12</b> มีการปรับ Mindset ของบุคลากรให้ยอมรับและเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะการสอนให้เรียนรู้ Core value ขององค์กร และเข้าใจ Client value proposition ส่งผลให้เกิดกระบวนการที่จะทำให้ลูกค้าขององค์กร เข้ามาให้ความร่วมมือ	<b>W14</b> ขาดการสื่อสารที่แสดงให้เห็นว่า อววน. สามารถสร้างประโยชน์ในระดับประเทศและในวงกว้าง ส่งผลต่อด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นรูปธรรมและวัดได้

### ตารางที่ 2-6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C)	<p>O1 ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในระบบ อววน. และ สอวช. เนื่องจากมีความเป็นกลาง ส่งผลให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรระหว่างประเทศ</p> <p>O2 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่ง สอวช. จะเป็น Focal point ด้านนโยบายและการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน อววน.</p>	T1 การประชาสัมพันธ์ผลงานและการผลักดันงานในลักษณะเครือข่ายยังมีเฉพาะกลุ่ม ไม่หลากหลาย
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)	O3 นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนของ สอวช. สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ	<p>T2 การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน. และการดำเนินงานของ สอวช.</p> <p>T3 หน้าที่ และอำนาจตามกฎหมายมีน้อย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย</p>
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)	O4 เกณฑ์ของการพัฒนาประเทศขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งประเทศที่มีความก้าวหน้าในด้านนี้ก็จะเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจได้ ดังนั้น สอวช. จึงต้องทำหน้าที่นี้ และส่งเสริมให้มีการระดมทุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน อววน.	T4 การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ใช่ลักษณะข้อริเริ่มใหม่ (New initiative) และงบประมาณที่จำกัด ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน.สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S)	O5 นโยบาย อววน. ส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และประชาชนมี	T5 การออกแบบนโยบายที่ยังไม่ถึงกรากหญ้าเท่าที่ควร รวมถึง

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
	ความต้องการนโยบาย อววน. มากขึ้น รวมถึงประเทศไทยต้องการบุคลากรทักษะสูง (Brainpower) ในการพัฒนาประเทศ ซึ่ง สอวช. จะช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของประเทศได้อย่างบูรณาการเชื่อมโยงกันทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำได้ และช่วยผลักดันให้สังคมตื่นตัวและเห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	การขาดหลักฐานให้สังคมประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นประจักษ์อย่างต่อเนื่องว่าอววน. สร้างประโยชน์ในระดับประเทศและในวงกว้างด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นรูปธรรมและวัดได้ T6 ยังไม่มีการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่ชัดเจน ทำให้ยังไม่เห็นการทำงานที่ 'ส่ง' ไปถึงเป้าระดับประเทศมากนัก
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)	o6 เทคโนโลยีจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโลกในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและแนวทางในเรื่องนี้ โดยเฉพาะการคาดการณ์เทรนด์เทคโนโลยี รวมถึงทิศทาง อววน. ของประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมปรับกลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว	T7 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อทิศทางการพัฒนา อววน.

## 2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT analysis)

### 2.4.1 สภาพแวดล้อมภายใน

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นองค์กรที่ถูกออกแบบมาเพื่อกระบวนการทำงานนโยบายที่มีโครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ และเป็นหน่วยงานรับผิดชอบตาม พ.ร.บ. สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562
2. มีโครงสร้างองค์กรแนวนอนหรือแบน (Horizontal / Flat structure) ซึ่งมีการส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีความคล่องตัว
3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์และแผน และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี) และระยะกลาง (แผนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี)
4. ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงานถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน ของ สอวช. ครอบคลุมงานด้าน อววน. ของประเทศ
6. มีกลไกและกระบวนการทำงานนโยบายเชิงรุก สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และวิธีคิดใหม่เพื่อเสนอแนะนโยบาย โดยอาศัยหลักการทางวิชาการตลอดจนศึกษาวิจัยอย่างละเอียดในการออกแบบนโยบาย

7. การพัฒนานโยบายที่มุ่งเน้นการพิจารณา Demand ในอนาคต (Advance demand) เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม และเสนอแนะนโยบาย มาตรการ ที่จะทำให้ประเทศไทยได้เปรียบประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศคู่แข่งในอนาคตได้

8. ผู้บริหารเข้าร่วมให้แนวทางและความคิดเห็นกับนักวิจัย เจ้าหน้าที่อย่างละเอียดและใกล้ชิด ทำให้การกำหนดนโยบายมีการกำหนดทิศทางอย่างเป็นระบบ มีหลักการทางวิชาการ

9. มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกและมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง

10. มีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งคุณภาพและปริมาณ มีความหลากหลายของวัยทำงาน และมีความใกล้ชิดกันสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการดำเนินการของแผนกต่าง ๆ ภายในสอวช. เช่น Knowledge management และ Cross department communication

11. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะสามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ

12. มีการปรับ Mindset ของบุคลากรให้ยอมรับและเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะการสอนให้เรียนรู้ Core value ขององค์กร และเข้าใจ Client value proposition ส่งผลให้เกิดกระบวนการที่จะทำให้ลูกค้าขององค์กร เข้ามาให้ความร่วมมือ

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. กลไกการขับเคลื่อนนโยบายอาศัยการตัดสินใจจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ จำนวนมาก เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

2. ขาดการบูรณาการการดำเนินงานระหว่างกระทรวง ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย อววน. ในภาพรวมของประเทศ และขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม

3. ขนาดของสำนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบงานนโยบายด้าน อววน. ในระดับประเทศ ส่งผลให้การปรับตัวตามโจทย์ที่ท้าทายและเร่งด่วนอาจไม่สามารถรองรับได้ทันเวลา

4. การกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับประเทศ ต้องอาศัยกลไกการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน อาจไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จจาก สอวช. ได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. มีความซ้ำซ้อนในการทำงานด้านนโยบาย อววน. กับหน่วยงานอื่น เนื่องจากมีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบแยกกันซึ่งมีกฎหมายรองรับหน้าที่และอำนาจของตนเอง

6. มีการแย่งชิงทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย โดยขาดการ Collaboration และ Integration ที่ดี

7. ขาดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อน และติดตามการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงนโยบาย

8. การจัดลำดับความสำคัญของนโยบาย อววน. ในระดับนโยบายชาติ ไม่ได้อยู่ในระดับ High priority อย่างแท้จริง ส่งผลให้การทำข้อริเริ่ม (Initiative) และการขับเคลื่อนนโยบาย (Policy deployment) มีความคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์เดิมที่ตั้งไว้

9. ขาดกลไกการเชื่อมโยงนโยบายด้านการอุดมศึกษากับด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ยกเว้นร่วมจัดทำกรอบนโยบาย อววน. ส่งผลให้นโยบายไม่เกิด Synergy



10. การทำงานกับ Stakeholder ไม่หลากหลาย หรือขาดกลุ่มใหม่ ๆ ทำให้ได้รับข้อมูล และข้อคิดเห็นที่จำกัด

11. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในบางสาขา เช่น Data scientist

12. พนักงานสายสนับสนุน มี Talent ค่อนข้างน้อยส่งผลต่อการพัฒนางานด้านนี้

13. ขาดการส่งเสริม Team building ส่งผลให้บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม และขาดความชำนาญในการทำงาน

14. ขาดการสื่อสารที่แสดงให้เห็นว่า อววน. สามารถสร้างประโยชน์ในระดับประเทศ และในวงกว้าง ส่งผลต่อด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นรูปธรรมและวัดได้

## 2.4.2 สภาพแวดล้อมภายนอก

### โอกาส (Opportunities)

1. ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในระบบ อววน. และ สอวช. เนื่องจากมีความเป็นกลาง ส่งผลให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรระหว่างประเทศ

2. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่ง สอวช. จะเป็น Focal point ด้านนโยบาย และการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน อววน.

3. นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนของ สอวช. สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

4. แกนของการพัฒนาประเทศขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งประเทศที่มีความก้าวหน้าในด้านนี้ก็จะป็นผู้นำทางเศรษฐกิจได้ ดังนั้น สอวช. จึงต้องทำหน้าที่นี้ และส่งเสริมให้มีการระดมทุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน อววน.

5. นโยบาย อววน. ส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และประชาชนมีความต้องการนโยบาย อววน. มากขึ้น รวมถึงประเทศไทยต้องการบุคลากรทักษะสูง (Brainpower) ในการพัฒนาประเทศ ซึ่ง สอวช. จะช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของประเทศได้อย่างบูรณาการเชื่อมโยงกันทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำได้ และช่วยผลักดันให้สังคมตื่นตัวและเห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

6. เทคโนโลยีจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโลกในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและแนวทางในเรื่องนี้ โดยเฉพาะการคาดการณ์เทรนด์เทคโนโลยี รวมถึงทิศทาง อววน. ของประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมปรับกลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

### ภาวะคุกคาม (Threats)

1. การประชาสัมพันธ์ผลงานและการผลักดันงานในลักษณะเครือข่ายยังมีเฉพาะกลุ่ม ไม่หลากหลาย

2. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน. และการดำเนินงานของ สอวช.

3. หน้าทีและอำนาจตามกฎหมายมีน้อย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย
4. การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ใช่ลักษณะข้อริเริ่มใหม่ (New initiative) และงบประมาณที่จำกัดส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน.สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
5. การออกแบบนโยบายที่ยังไม่ถึงรากหญ้าเท่าที่ควร รวมถึงการแสดงหลักฐานให้สังคม ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นประจักษ์อย่างต่อเนืองว่า อววน. สร้างประโยชน์ในระดับประเทศและในวงกว้างด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นรูปธรรมและวัดได้
6. ยังไม่มีการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่ชัดเจน ทำให้ยังไม่เห็นการทำงานที่ส่งไปถึงเป้าระดับประเทศมากนัก
7. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อทิศทางการพัฒนา อววน.

## 2.5 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### 2.5.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ท่าน เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S framework ดังตารางที่ 2-7 และสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST ดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-7 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน

รายการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	คนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	$\bar{X}$
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.11
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.15	0.15	0.20	0.15	0.20	0.15	0.10	0.16
S3: ระบบในการดำเนินงานของ องค์กร (Systems)	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
S4: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการ บริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.20	0.10	0.20	0.20	0.10	0.20	0.20	0.17
S5: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.15	0.20	0.10	0.15	0.20	0.15	0.20	0.16
S6: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.15	0.15	0.20	0.15	0.15	0.20	0.15	0.16
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.09
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style) กลยุทธ์ขององค์กร

(Strategy) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) โครงสร้างขององค์กร (Structure) และ ค่านิยมขององค์กร (Shared values)

ตารางที่ 2-8 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

รายการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	$\bar{X}$
C : พฤติกรรมของลูกค้า	0.30	0.30	0.20	0.30	0.30	0.30	0.25	0.28
P : การเมืองและกฎหมาย	0.20	0.30	0.20	0.25	0.15	0.15	0.20	0.21
E : เศรษฐกิจ	0.20	0.10	0.20	0.15	0.20	0.15	0.20	0.17
S : สังคมและวัฒนธรรม	0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.20	0.20	0.15
T : เทคโนโลยี	0.15	0.20	0.25	0.20	0.20	0.20	0.15	0.19
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรมของลูกค้า ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม

### 2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สอวช. มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สอวช. มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สอวช. ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สอวช. น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สอวช. น้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2-9 และ 2-10 โดยประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก ( + ) ส่วนปัจจัยเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ ( - ) จากการประเมิน พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.22 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.14 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุด

แข็ง +0.08 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.39 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.37 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.02

ตารางที่ 2-9 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7'S McKinsey

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1. โครงสร้าง องค์กร (Structure)	4.05	S1	4.20	W1
	4.15	S2	4.15	W2
			4.08	W3
2. กลยุทธ์ของ องค์กร (Strategy)	4.10	S3	4.25	W4
	4.12	S4		
	4.20	S5		
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	4.28	S6	4.21	W5
	4.12	S7	4.18	W6
			4.29	W7
			4.06	W8
4. รูปแบบการบริหาร จัดการ (Style)	4.15	S8	4.33	W9
	4.29	S9	4.11	W10
5. บุคลากร (Staff)	4.43	S10	4.05	W11
			3.98	W12
6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	4.28	S11	3.95	W13
7. คุณค่าหรือ ค่านิยมร่วม (Shared Value)	4.50	S12	4.10	W14
รวมคะแนนเฉลี่ย	+4.22		- 4.14	

ตารางที่ 2-10 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C)	4.43	O1	4.64	T1
	4.48	O2		
2. ด้านการเมืองและ กฎหมาย (Political and legal : P)	4.14	O3	4.57	T2
			4.43	T3

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)	4.29	O4	4.25	T4
4. ด้านสังคมและ วัฒนธรรม (Society : S)	4.43	O5	4.12	T5
			4.45	T6
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)	4.57	O6	4.10	T7
รวมคะแนนเฉลี่ย	+4.39		-4.37	

## 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2-11 และ 2-12 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการทำงานรุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติต่อไป

ตารางที่ 2-11 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง- จุดอ่อน)/ ((4)-(5))
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.11	4.10	4.14	0.45	0.46	-0.01
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.16	4.14	4.25	0.66	0.68	-0.02
S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	0.15	4.20	4.19	0.63	0.63	0.00
S4: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหาร ของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.17	4.22	4.22	0.72	0.72	0.00
S5: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.16	4.43	4.02	0.71	0.64	+0.07
S6: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.16	4.28	3.96	0.68	0.63	+0.05
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.09	4.50	4.10	0.41	0.37	+0.04
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+4.28	-4.13	
สรุปปัจจัยภายใน				+0.15		

ตารางที่ 2-12 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (4)-(5)
		โอกาส (2)	อุปสรรค (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	อุปสรรค (5) = (3) x (1)	
C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	0.28	4.46	4.64	1.25	1.30	-0.05
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	0.21	4.14	4.50	0.87	0.95	-0.08
E : เศรษฐกิจ (Economic)	0.17	4.29	4.25	0.73	0.72	+0.01
S : สังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)	0.15	4.43	4.29	0.67	0.64	+0.03
T : เทคโนโลยี (Technological)	0.19	4.57	4.10	0.87	0.78	+0.09
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+4.38	-4.36	
สรุปปัจจัยภายนอก				+0.02		

จากตารางที่ 2-11 และ 2-12 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.28 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.13 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.15 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.38 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.36 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.02

## 2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยนอกที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ขององค์กร โดยใช้แนวคิด TOWS matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

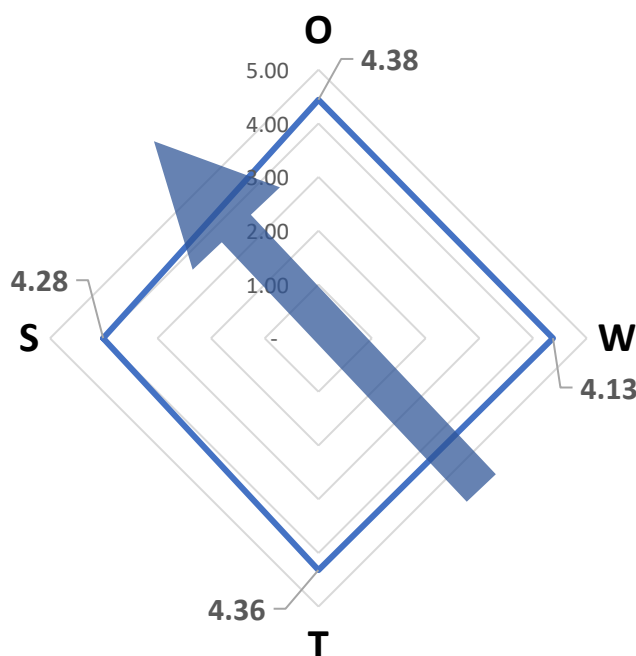
1) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัย ภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็ง ขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

4) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ใน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนัก ปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แห่งชาติ ปรากฏดังแผนภาพที่ 2-3



แผนภาพที่ 2-3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

จากแผนภาพที่ 2-3 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานสภานโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อ การพัฒนางานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำพาประเทศไทยไปสู่ การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงองค์กรมีจุด

แข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรเน้นการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

## 2.8 การวิเคราะห์ TOWS matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผล ดังนี้

### 2.8.1 จุดแข็ง (Strengths : S) 5 อันดับแรก

S12 : มีการปรับ Mindset ของบุคลากรให้ยอมรับและเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะการสอนให้เรียนรู้ Core value ขององค์กร และเข้าใจ Client value proposition ส่งผลให้เกิดกระบวนการที่จะทำให้ลูกค้าขององค์กรเข้ามาให้ความร่วมมือ

S10 : มีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งคุณภาพและปริมาณ มีความหลากหลายของวัยทำงาน และมีความใกล้ชิดกัน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการดำเนินการของแผนกต่าง ๆ ภายในสอวช. เช่น Knowledge management และ Cross department communication

S9 : มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกและมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง

S6 : มีกลไกและกระบวนการทำงานนโยบายเชิงรุก สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และวิธีคิดใหม่เพื่อเสนอนโยบาย โดยอาศัยหลักการทางวิชาการตลอดจนศึกษาวิจัยอย่างละเอียดในการออกแบบนโยบาย

S11 : มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะสามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ

### 2.8.2 จุดอ่อน (Weaknesses : W) 5 อันดับแรก

W9 : ขาดกลไกการเชื่อมโยงนโยบายด้านการอุดมศึกษากับด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ยกเว้นร่วมจัดทำกรอบนโยบาย อววน. ส่งผลให้นโยบายไม่เกิด Synergy

W7 : ขาดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อน และติดตามการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงนโยบาย

W4 : การกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับประเทศ ต้องอาศัยกลไกการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน อาจไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จจาก สอวช. ได้อย่างเป็นรูปธรรม



W5 : มีความซ้ำซ้อนในการทำงานด้านนโยบาย อววน. กับหน่วยงานอื่น เนื่องจากมีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบแยกกันซึ่งมีกฎหมายรองรับหน้าที่และอำนาจของตนเอง

W1 : กลไกการขับเคลื่อนนโยบายอาศัยการตัดสินใจจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ จำนวนมาก เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

### 2.8.3 โอกาส (Opportunities : O) 5 อันดับแรก

O6 : เทคโนโลยีจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโลกในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและแนวทางในเรื่องนี้ โดยเฉพาะการคาดการณ์เทรนด์เทคโนโลยี รวมถึงทิศทาง อววน. ของประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมปรับกลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

O2 : มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่ง สอวช. จะเป็น Focal point ด้านนโยบายและการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน อววน.

O1 : ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในระบบ อววน. และ สอวช. เนื่องจากมีความเป็นกลาง ส่งผลให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรระหว่างประเทศ

O5 : นโยบาย อววน. ส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และประชาชนมีความต้องการนโยบาย อววน. มากขึ้น รวมถึงประเทศไทยต้องการบุคลากรทักษะสูง (Brainpower) ในการพัฒนาประเทศ ซึ่ง สอวช. จะช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของประเทศได้อย่างบูรณาการเชื่อมโยงกันทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำได้ และช่วยผลักดันให้สังคมตื่นตัวและเห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

O4 : แกนของการพัฒนาประเทศขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งประเทศที่มีความก้าวหน้าในด้านนี้ก็จะป็นผู้นำทางเศรษฐกิจได้ ดังนั้น สอวช. จึงต้องทำหน้าที่นี้ และส่งเสริมให้มีการระดมทุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน อววน.

### 2.8.4 อุปสรรค (Threat : T) 5 อันดับแรก

T1 : การประชาสัมพันธ์ผลงานและการผลักดันงานในลักษณะเครือข่ายยังมีเฉพาะกลุ่มไม่หลากหลาย

T2 : การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน. และการดำเนินงานของ สอวช.

T6 : ยังไม่มีการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่ชัดเจน ทำให้ยังไม่เห็นการทำงานที่ส่งไปถึงเป้าระดับประเทศมากนัก

T3 : หน้าที่และอำนาจตามกฎหมายมีน้อย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย

T4 : การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ใช่ลักษณะข้อริเริ่มใหม่ (New initiative) และงบประมาณที่จำกัดส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน.สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal factors) และปัจจัยภายนอก (External factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT analysis แล้ววิเคราะห์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา ตามตารางที่ 2-13 อธิบายหลักการได้ ตามแผนภาพที่ 2-4 ดังนี้

**(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และโอกาส (Opportunities : O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

**(2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และโอกาส (Opportunities : O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสมาแก้ไขหรือลบจุดอ่อนขององค์กร

**(3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และอุปสรรค (Threat : T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

**(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และอุปสรรค (Threat : T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น



แผนภาพที่ 2-4 TOWS matrix

ตารางที่ 2-13 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S12 : มีการปรับ Mindset ของบุคลากรให้ยอมรับและเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะการสอนให้เรียนรู้ Core value ขององค์กร และเข้าใจ Client value proposition ส่งผลให้เกิดกระบวนการที่จะทำให้อุปสงค์ขององค์กรเข้ามาให้ความร่วมมือ</p> <p>S10 : มีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งคุณภาพและปริมาณ มีความหลากหลายของวัยทำงาน และมีความใกล้ชิดกันสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการดำเนินการของแผนกต่าง ๆ ภายในสอวช. เช่น Knowledge management และ Cross department communication</p> <p>S9 : มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกและมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง</p> <p>S6 : มีกลไกและกระบวนการทำงานนโยบายเชิงรุก สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และวิธีคิดใหม่เพื่อเสนอนโยบาย โดยอาศัยหลักการทางวิชาการตลอดจนศึกษาวิจัยอย่างละเอียดในการออกแบบนโยบาย</p> <p>S11 : มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะสามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบนโยบาย และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W9 : ขาดกลไกการเชื่อมโยงนโยบายด้านการอุดมศึกษากับด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ยกเว้นร่วมจัดทำกรอบนโยบาย อววน. ส่งผลให้นโยบายไม่เกิด Synergy</p> <p>W7 : ขาดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อน และติดตามการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงนโยบาย</p> <p>W4 : การกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับประเทศ ต้องอาศัยกลไกการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน อาจไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จจาก สอวช. ได้ อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W5 : มีความซ้ำซ้อนในการทำงานด้านนโยบาย อววน. กับหน่วยงานอื่น เนื่องจากมีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบแยกกันซึ่งมีกฎหมายรองรับหน้าที่และอำนาจของตนเอง</p> <p>W1 : กลไกการขับเคลื่อนนโยบายอาศัยการตัดสินใจจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ จำนวนมาก เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O6 : เทคโนโลยีจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโลกในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและแนวทางในเรื่องนี้ โดยเฉพาะการคาดการณ์เทรนด์เทคโนโลยี รวมถึงทิศทาง อววน. ของประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมปรับกลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว</p> <p>O2 : มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่ง สอวช. จะเป็น Focal point ด้านนโยบายและการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน อววน.</p> <p>O1 : ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในระบบ อววน. และ สอวช. เนื่องจากมีความเป็นกลาง ส่งผลให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรระหว่างประเทศ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b></p> <p>S12S11O1 : ส่งเสริมการดำเนินงานแบบ Co-creation เพื่อดึงพลังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มาร่วมออกแบบนโยบายและมาตรการเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนา กำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ</p> <p>S6O6O2 : การขึ้นรูปนโยบายโดยการรวบรวมมุมมองเชิงลึก (Insight) อย่างเปิดกว้างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้ได้แนวนโยบายด้าน อววน. ที่ทันสมัย และการส่งต่อนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เห็นผลในระยะเวลายาว โดยระดมความเชี่ยวชาญเฉพาะจากภาคส่วนต่าง ๆ มาร่วมแก้ไขปัญหาคอขวดที่ซับซ้อน</p> <p>S6O5O4 : การส่งเสริมระบบ อววน. เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดจากกับดักรายได้ปานกลางและเกิดการพัฒนายั่งยืน โดยยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำ ลดก๊าซเรือนกระจก การมีสัดส่วนแรงงานทักษะสูงเพิ่มขึ้น และการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p> <p>S11O6 : พัฒนาระบบนิเวศ เพื่อสนับสนุนสมรรถนะการทำงานของบุคลากรที่ต้องใช้องค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization culture) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b></p> <p>W9O6 : กลไกการบูรณาการ และประสานนโยบายระหว่างด้านการอุดมศึกษา และด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยให้มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic foresight) และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W4O1O5 : ออกแบบมาตรการที่จะเป็นจุดคานงัดสำคัญให้สามารถตอบ Pain point ของกลุ่มเป้าหมาย โดยมีแพลตฟอร์มนวัตกรรมนโยบายเพื่ออนาคตไทย (PIP) ให้เป็นกลไกรับความคิดเห็นจากภาคประชาชนและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการทางนโยบาย</p> <p>W7O4O5 : บูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูลการอุดมศึกษา ฐานข้อมูลมาตรฐานการอุดมศึกษา และฐานข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ประกอบการกำหนดนโยบาย การติดตามและประเมินผล และการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนเปิดเผยข้อมูลและผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อสาธารณชน</p> <p>W1O2 : การพัฒนาความร่วมมือด้าน อววน. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับนานาประเทศ มุ่งส่งเสริมการสร้างบทบาทเชิงสร้างสรรค์</p>

<p>O5 : นโยบาย อววน. ส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และประชาชนมีความต้องการนโยบาย อววน. มากขึ้น รวมถึงประเทศไทยต้องการบุคลากรทักษะสูง (Brainpower) ในการพัฒนาประเทศ ซึ่ง สอวช. จะช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของประเทศได้อย่างบูรณาการ เชื่อมโยงกันทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำได้ และช่วยผลักดันให้สังคมตื่นตัวและเห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>O4 : แกนของการพัฒนาประเทศขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ซึ่งประเทศที่มีความก้าวหน้าในด้านนี้ ก็จะเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจได้ ดังนั้น สอวช. จึงต้องทำหน้าที่นี้ และส่งเสริมให้มีการระดมทุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน อววน.</p>		<p>ของไทยในบริบทโลกใหม่ โดยรักษาสมดุลกับมิตรประเทศ และพัฒนาความร่วมมือด้าน อววน. กับเครือข่ายนานาชาติ</p> <p>W5O4 : พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพ (National quality infrastructure หรือ NQI) ของประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับสินค้าและบริการ และจะช่วยให้อววน. สามารถส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>T1 : การประชาสัมพันธ์ผลงานและการผลักดันงานในลักษณะเครือข่ายยังมีเฉพาะกลุ่ม ไม่หลากหลาย</p> <p>T2 : การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน. และการดำเนินงานของ สอวช.</p> <p>T6 : ยังไม่มีการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่ชัดเจน ทำให้ยังไม่เห็นการทำงานที่ส่งไปถึงเป้าหมายระดับประเทศมากนัก</p> <p>T3 : หน้าที่และอำนาจตามกฎหมายมีน้อย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย</p> <p>T4 : การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ใช้ลักษณะข้อริเริ่มใหม่ (New initiative) และงบประมาณที่จำกัดส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย อววน.สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</b></p> <p>S12S6T1 : จัดทำกลไกการสื่อสารนโยบายที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับประโยชน์จากนโยบาย อววน.</p> <p>S6T3 : ปลดล็อกกฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาและสร้างระบบนิเวศการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p> <p>S11T6 : พัฒนาศูนย์กลางในระบบ อววน. ให้มีองค์ความรู้ที่สำคัญ อาทิ กระบวนการจัดทำนโยบาย การขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลนโยบาย และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analyst)</p> <p>S11T1 : พัฒนาระบบการดำเนินงาน และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร สู่การเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงและทันสมัย (Smart and high performance organization)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b></p> <p>W7T6 : ศูนย์ข้อมูล (Data center) และ Dashboard เพื่อติดตามข้อมูลนโยบาย อววน. ที่สำคัญ และเพื่อการสืบค้นดัชนีด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ</p> <p>W5T1 : การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ศักยภาพ อววน. ในการพัฒนาประเทศ ผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่าง ๆ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระบบ อววน.</p> <p>W4T6 : ส่งเสริมให้มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานด้าน อววน. และกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่วัดผลได้ เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W5T3 : การกำหนดบทบาท หน้าที่ของหน่วยงานในระบบ อววน. ให้ชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อน และเสริมพลังในการดำเนินงาน</p> <p>W1T4 : ส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณแบบเงินก้อน (Block grant) และต่อเนื่อง (Multi-year) เพื่อผลักดันในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย</p>

## บทที่ 3

### แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

#### 3.1 แผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนการวิเคราะห์พลวัตในระดับนานาชาติและความต้องการในมิติต่าง ๆ ของประเทศ และจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) รวมถึงเสนอข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

จากการประมวลรายงานการศึกษาในอดีต และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าการดำเนินงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติในอนาคตจะมีความเสี่ยงในหลายมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมือง การศึกษานี้ จึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เชิงรุกของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินการครอบคลุมความต้องการของผู้รับผลประโยชน์ และขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

##### 3.2.1 วิสัยทัศน์

“ยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชากร เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ก้าวสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน ด้วยขีดความสามารถด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม”

##### 3.2.2 พันธกิจ ประกอบด้วย

1) กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ภายใต้ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างประเทศไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

2) การวิจัยระบบ พัฒนาข้อริเริ่มใหม่ และแพ็คเกจนโยบาย (New initiative & Policy package) โดยกลไก Policy Accelerator เพื่อทำให้นโยบายเกิดผล และนำไปสู่การขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว

3) ออกแบบมาตรการ และการปลดล็อกกฎหมาย เพื่อให้มีกฎ ระเบียบ มาตรการ กลไก และแนวปฏิบัติ ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรม (Ease of doing innovation business)

4) ประสานงานให้มีการจัดทำ บูรณาการ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำหรับการกำหนดนโยบาย และการติดตามประเมินผล

5) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการรับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการของสภานโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

### 3.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)

#### เป้าประสงค์

- 1.1 ประเทศไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางสู่รายได้สูงด้วยระบบนิเวศสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม
- 1.2 ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)
- 1.3 ลดก๊าซเรือนกระจก และลดความเสียหายจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมาตรการที่เกี่ยวข้องด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)
- 1.4 มีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement)

#### เป้าประสงค์

- 2.1 ระบบ อววน. ที่มีเอกภาพและประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศได้อย่างยั่งยืน
- 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารจัดการ อววน. ให้สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบ อววน. ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ได้อย่างยืดหยุ่นและ

คล่องตัว (Agility) โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ใช้ประโยชน์ มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์และแก้ไขปัญหาประเทศ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

#### เป้าประสงค์

- 3.1 อันดับหนึ่งในยี่สิบของหน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีประสิทธิภาพด้วยการส่งมอบคุณค่าที่เหนือความคาดหมายสู่ความยั่งยืน
- 3.2 ยกระดับการดำเนินงานให้เป็นองค์กรระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)
- 3.3 การบริหารจัดการทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร และการพัฒนากระบวนการทำงานที่มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในระบบ อววน. (Accountability)

### 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYS ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการพัฒนางานด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก
S12S11O1	ส่งเสริมการดำเนินงานแบบ Co-creation เพื่อดึงพลังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มาร่วมออกแบบนโยบายและมาตรการเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมและการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
S6O6O2	การขึ้นรูปนโยบายโดยการรวบรวมมุมมองเชิงลึก (Insight) อย่างเปิดกว้างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้ได้แนวนโยบายด้าน อววน. ที่ทันสมัย และการส่งต่อนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เห็นผลในระยะเวลายาว โดยระดมความเชี่ยวชาญเฉพาะจากภาคส่วนต่าง ๆ มาร่วมแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน



ความสัมพันธ์ของจุด แข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก
S6O5O4	การส่งเสริมระบบ อววน. เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดจากกับดัก รายได้ปานกลางและเกิดการพัฒนายั่งยืน โดยยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และลดความเหลื่อมล้ำ ลดก๊าซเรือนกระจก การมีสัดส่วนแรงงานทักษะ สูงเพิ่มขึ้น และการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม
S11O6	พัฒนาระบบนิเวศ เพื่อสนับสนุนสมรรถนะการทำงานของบุคลากรที่ต้อง ใช้องค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization culture) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน

สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ที่วิเคราะห์ได้ด้วย TOWS matrix นั้น สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหรือขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ได้

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 3-2 ตารางที่ 3-3 และ ตารางที่ 3-4

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ประกอบด้วย 4 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด และ 8 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-2

**ตารางที่ 3-2** ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนา กำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) แล ะ	1.1 ผลักดันให้ประเทศไทยพ้นจากกับดัก รายได้ปานกลางสู่ รายได้สูงด้วยระบบ นิเวศสนับสนุน ผู้ประกอบการฐาน นวัตกรรม	1) เพิ่มจำนวนบริษัทที่มี นวัตกรรมที่มีรายได้ มากกว่า 1,000 ล้าน บาท ให้มี 1,000 ราย	1) สร้างระบบนิเวศ นวัตกรรม ให้เหมาะสมเอื้อให้ วิสาหกิจฐาน นวัตกรรมเติบโตได้ อย่างก้าวกระโดด เป็นกลไกสร้าง รายได้และการจ้าง งานให้กับประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
ระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)		2) เพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นสัดส่วนร้อยละ 2 ต่อ GDP	2) พัฒนาเครื่องจักรเศรษฐกิจใหม่ (New growth engine) ของประเทศไทย
	1.2 ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำ ด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)	1) มีแพลตฟอร์ม/กลไกในการสนับสนุนการขยายสถานะทางสังคมของคนหรือครัวเรือน 1,000,000 คน	1) ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำ ด้วยการขยายสถานะทางสังคม (Social Mobility) 2) กระบวนการจัดทำนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อตอบโจทย์การออกแบบนโยบายที่ตรงจุด และตอบรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	1.3 ลดก๊าซเรือนกระจก และลดความเสียหายจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมาตรการที่เกี่ยวข้อง ด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)	1) ลดก๊าซเรือนกระจก 10 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า	1) การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ด้วยกลไกการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) 2) ส่งเสริมระบบนิเวศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์
	1.4 มีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต	1) สัดส่วนแรงงานทักษะสูง เพิ่มขึ้นเป็น 25% ในปี	1) พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
		2570 (ปี 2562 สัดส่วน 13.8%)	2) พลิกโฉมระบบ การอุดมศึกษาให้ ตอบโจทย์อนาคต

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement) ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-3

**ตารางที่ 3-3** ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์	2.1 ระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ที่มีเอกภาพและประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศได้อย่างยั่งยืน	1) ระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ที่มีเอกภาพ มีการบูรณาการระหว่างด้าน การอุดมศึกษาและด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศได้อย่างยั่งยืน	1) ระบบการประสานงานเชิงนโยบาย (Policy coordination) ด้วยกลไกการมีส่วนร่วม
	2.2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารจัดการ การ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ให้สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบ อววน. ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ได้	1) แพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมทางนโยบายที่ได้รับ การยอมรับทั้งในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) และภาคประชาสังคม 2) กลไกการทำงานเชิงนโยบาย ร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ	1) ระบบบริหารจัดการ การ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญต่อประเทศ 2) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (Active participation) ใน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
	อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agility) โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ใช้ประโยชน์ มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ และแก้ไขปัญหา ประเทศ	3) Dashboard เพื่อการติดตามดัชนีชี้วัดข้อมูลสำคัญด้าน อววน. ของประเทศ	ค ณะ ก ร ร ม ก า ร ะ ห ว ่าง ป ระ ษ เ ท ศ 3) แพลตฟอร์มข้อมูลด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม (อววน.)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รายละเอียดดังตารางที่ 3-4

**ตารางที่ 3-4** หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
3. หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	3.1 อันดับหนึ่งในยี่สิบของหน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีประสิทธิภาพด้วยการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าความคาดหวังสู่ความยั่งยืน	1) ติดอันดับหนึ่งในยี่สิบของหน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์การมหาชน) ที่มีประสิทธิภาพด้วยการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าความคาดหวังสู่ความยั่งยืน	1) การขึ้นรูปนโยบายโดย การรวบรวมมุมมองเชิงลึก (Insight) อย่างเปิดกว้างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้ได้แนวนโยบายด้าน อววน. ที่ทันสมัย และการส่งต่อนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
		2) การมีส่วนร่วมจากประชาชน และเครือข่ายในการรับรู้ และส่งต่อข้อมูลนโยบายและข่าวสารด้าน อววน.	
	3.2 ยกระดับการดำเนินงานให้เป็นองค์กรระบบราชการ 4.0	1) รางวัลองค์กรระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)	1) พัฒนาองค์กรไปสู่ระบบ Digital transformation
3.3 การบริหารจัดการทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร		1) ร้อยละความพึงพอใจของการให้บริการ	1) นวัตกรรมใหม่เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรภายใน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
	และการพัฒนากระบวนการทำงานที่มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในระบบ อ ว ว น . (Accountability)	หน่วยบริหารและจัดการทุน  2) จำนวนพนักงานและผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา Technical Skill (เช่น การออกแบบนโยบาย STIP) Soft Skill และ Managerial skill (เช่น หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร)	สำนักงาน /ระบบเพื่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน  2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Capacity building)

### 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 8 แผนงาน 17 โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 6 แผนงาน 15 โครงการ/กิจกรรม และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีจำนวน 6 แผนงาน 13 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งรายงานฉบับนี้ผู้ศึกษาขอยกตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมาย ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ดังตัวอย่างตามตารางที่ 3-5 สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีรายละเอียดแผนงานตามแผนภาพที่ 3-1

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b>	ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)							
<b>เป้าประสงค์ที่ 1</b>	ผลักดันให้ประเทศไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางสู่รายได้สูงด้วยระบบนิเวศสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม							
<b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b>	สร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ให้เหมาะสมเอื้อให้วิสาหกิจฐานนวัตกรรมเติบโตได้อย่างก้าวกระโดดเป็นกลไกสร้างรายได้และการจ้างงานให้กับประเทศ							
<b>แผนงานที่ 1.1.1</b>	การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อให้ไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. University holding company (UHC)	กลไกส่งเสริมให้มีการร่วมลงทุนในธุรกิจนวัตกรรม ผ่านการออกนโยบายและระเบียบต่าง ๆ	เพิ่มจำนวน UHC และเงินลงทุนใน UHC consortium	5%	5%	5%	5%	5%	ฝ่ายระบบนิเวศส่งเสริมศักยภาพนวัตกรรมของผู้ประกอบการ
2. E-Commercial & Innovation Platform (ECIP)	กลไกเร่งผลักดันสินค้านวัตกรรมจากอุทยานวิทยาศาสตร์ และหน่วยบ่มเพาะธุรกิจออกสู่ตลาด E-Commerce และการค้าข้ามพรมแดน	จำนวนผู้ประกอบการ ที่ได้รับการสนับสนุนผ่าน Sales talent	200 ราย	250 ราย	300 ราย	350 ราย	400 ราย	
3. ส่งเสริมหน่วยงานกลาง (Intermediary & Innovation business development service หรือ iBDS) ในการสร้างธุรกิจนวัตกรรม	โปรแกรมสนับสนุน ธุรกิจนวัตกรรม (IDE) ผ่าน Intermediary	บริษัทที่ใช้นวัตกรรมและมีรายได้เติบโตสูง	200 ราย	250 ราย	300 ราย	350 ราย	400 ราย	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจนวัตกรรม

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 1.2	พัฒนาเครื่องจักรเศรษฐกิจใหม่ (New growth engine) ของประเทศไทย							
แผนงานที่ 1.2.1	เตรียมความพร้อมรองรับอุตสาหกรรมแห่งอนาคต (Future industry)							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. อุตสาหกรรม Future food	อุตสาหกรรมใหม่ที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารไทย ต้อนรับเทรนด์การเปลี่ยนแปลงการบริโภคของโลก	จำนวนบริษัทที่ลงทุนใน New S-Curve & new supply chain	+20%	+20%	+20%	+20%	+20%	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจนวัตกรรม
2. Creative Content	กลไกการส่งเสริมอุตสาหกรรม Creative Content เพื่อสนับสนุน Soft Power ของไทย	จำนวนบริษัทที่ลงทุนใน New S-Curve & new supply chain	+20%	+20%	+20%	+20%	+20%	ฝ่ายนโยบายพัฒนาคลังเตอร์ยุทธศาสตร์
3. Future Mobility (EV/ Battery)	สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อหนุนเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งอนาคตของประเทศ โดยเฉพาะ EV รองรับความท้าทายและสร้างโอกาสในอนาคต	จำนวนบริษัทที่ลงทุนใน New S-Curve & new supply chain	+20%	+20%	+20%	+20%	+20%	
4. Advanced Electronics	การจัดทำมาตรการและนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง ของประเทศ	จำนวนบริษัทที่ลงทุนใน New S-Curve & new supply chain	+20%	+20%	+20%	+20%	+20%	

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) (ต่อ)

<b>เป้าประสงค์ที่ 2</b>	ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)							
<b>กลยุทธ์ที่ 2.1</b>	ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วยการขยับสถานะทางสังคม (Social mobility)							
<b>แผนงานที่ 2.1.1</b>	กลไก อววน. เพื่อขยับสถานะทางสังคม (Social mobility)							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. กลไกการเข้าสู่โอกาสทางการศึกษา (กลุ่มเด็ก Drop out / กลุ่มเสี่ยง Drop out)	กลไกการขับเคลื่อนการ Social mobility ด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มเด็กและเยาวชน	เยาวชนจากกลุ่มฐานรากมีหลักประกันโอกาสทางการศึกษาและเข้าสู่เส้นทางอาชีพที่เพิ่มขึ้น	1,307,152 คน	1,500,000 คน	250,000 คน	375,000 คน	500,000 คน	ฝ่ายห้องปฏิบัติการนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
2. การพัฒนาและส่งเสริม Community-based enterprises และ Social Enterprise หรือ SE	พัฒนารูปแบบการดำเนินการ SE incubation platform	จำนวนผู้ประกอบการชุมชนที่มีรายได้เพิ่มขึ้น	100 ราย	200 ราย	400 ราย	800 ราย	1,500 ราย	
<b>กลยุทธ์ที่ 2.2</b>	กระบวนการจัดทำนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อตอบโจทย์การออกแบบนโยบายที่ตรงจุด และตอบรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว							
<b>แผนงานที่ 2.1.2</b>	กระบวนการจัดทำนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง							



ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากด้วยนวัตกรรมเชิงพื้นที่	การพัฒนานโยบายสาธารณะอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน สร้างสังคมแห่งความเสมอภาค	ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะในการพัฒนาท้องถิ่น	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	ฝ่ายห้องปฏิบัติการ นโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม
<b>เป้าประสงค์ที่ 3</b>	ลดก๊าซเรือนกระจก และลดความเสียหายจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมาตรการที่เกี่ยวข้องด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)							
<b>กลยุทธ์ที่ 3.1</b>	การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ด้วยกลไกการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)							
<b>แผนงานที่ 3.1.1</b>	สร้างความยั่งยืน ลดก๊าซเรือนกระจก							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. สร้างเมืองต้นแบบที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์	การขับเคลื่อนเมืองต้นแบบนำร่อง การลดก๊าซเรือนกระจก เน้นการประยุกต์ใช้บริบทพื้นที่ในการออกแบบภาคีขับเคลื่อนการลดก๊าซเรือนกระจกที่เข้มแข็ง	เพิ่มจำนวนพื้นที่และระบบนิเวศเมืองปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net zero emission)	1 พื้นที่	2 พื้นที่	3 พื้นที่	4 พื้นที่	5 พื้นที่	ฝ่ายนโยบายเพื่อ ความยั่งยืน
2. การพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียว (Green campus)	การพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในการลดก๊าซเรือนกระจกภายในมหาวิทยาลัย	เพิ่มจำนวนมหาวิทยาลัยเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Green campus)	20 แห่ง	30 แห่ง	50 แห่ง	80 แห่ง	100 แห่ง	

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ที่ 3.2</b>	สร้างระบบนิเวศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์							
<b>แผนงานที่ 3.2.1</b>	การลงทุนสร้างระบบนิเวศด้าน อววน. เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การพัฒนาระบบนิเวศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (Net zero initiative area & ecosystem)	การสร้างระบบนิเวศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ โดยเฉพาะเรื่องการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูงที่เหมาะสมเข้าสนับสนุนการดำเนินการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการปรับตัวต่อผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	การลงทุนสนับสนุนการดำเนินงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ของสถาบันอุดมศึกษา	+10%	+15%	+20%	+30%	+40%	ฝ่ายนโยบายเพื่อความยั่งยืน
<b>เป้าประสงค์ที่ 4</b>	มีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต							
<b>กลยุทธ์ที่ 4.1</b>	พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย							
<b>แผนงานที่ 4.1.1</b>	แพลตฟอร์มการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับการลงทุนของภาคการผลิตและบริการ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. ขยายผลแพลตฟอร์มการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับการลงทุนของภาคการผลิตและบริการ	แพลตฟอร์มสิทธิประโยชน์และมาตรการสนับสนุนการพัฒนากำลังคน โดยบูรณาการนโยบายพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับการลงทุนของภาคการผลิตและบริการ	ภาคเอกชนที่ได้รับสิทธิประโยชน์จากการพัฒนาทักษะแรงงาน	700 ราย	1,000 ราย	2,500 ราย	3,000 ราย	5,000 ราย	ฝ่ายนวัตกรรมอุดมศึกษาและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
2. การพัฒนาทักษะบุคลากรรองรับการลงทุนของภาคการผลิตและบริการ	Reskill/Upskill คนวัยทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาทักษะ	100,000 คน	200,000 คน	800,000 คน	800,000 คน	1,300,000 คน	ฝ่ายนวัตกรรมอุดมศึกษาและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต
<b>กลยุทธ์ที่ 4.2</b>	พลิกโฉมระบบการอุดมศึกษาให้ตอบโจทย์อนาคต							
<b>แผนงานที่ 4.2.1</b>	การจัดการศึกษาร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคเอกชน (Co-creation)							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การจัดการศึกษาด้วยกลไก Higher education sandbox	การจัดการศึกษาด้วยกลไก Higher education sandbox เพื่อรองรับการสร้างกำลังคนสาขาใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	จำนวนกำลังคนสมรรถนะสูงรองรับการลงทุนผ่านการจัดการศึกษาในรูปแบบ Co-creation	30,000 ราย	50,000 ราย	100,000 ราย	100,000 ราย	200,000 ราย	ฝ่ายนโยบายกำลังคนตามความต้องการของประเทศ
2. การสร้างสมรรถนะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการศึกษาขั้นพื้นฐาน	พัฒนาโลกการเรียนรู้การสอนเพื่อเสริมทักษะด้าน Digital Literacy, STEM Characteristic ในโรงเรียนนำร่องที่อยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัย เพื่อเชื่อมโยงการศึกษาระหว่างระดับอุดมศึกษากับระดับอื่น	จำนวนคนที่ได้รับการสร้างสมรรถนะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการศึกษาขั้นพื้นฐาน	20,000 ราย	50,000 ราย	100,000 ราย	100,000 ราย	200,000 ราย	ฝ่ายนโยบายกำลังคนตามความต้องการของประเทศ

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกเป็น 4 มิติ ตามแผนภาพที่ 3-1 และแสดงกรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ตามแผนภาพที่ 3-2 ดังนี้

**มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลของการดำเนินงานตามพันธกิจ (Run the business)** เป้าประสงค์ที่แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และผู้รับบริการ

#### เป้าประสงค์

- R.1 จำนวนข้อเสนอนโยบาย มาตรการ กฎหมายและกลไกเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปและการพัฒนา อววน. ที่ผ่านคณะกรรมการระดับชาติและ/หรือนำไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ
- R.2 ผลงานการวิจัยเชิงนโยบาย อววน. ที่ผ่านคณะกรรมการหรือหน่วยงานภายนอก และถูกนำไปใช้อ้างอิงเพื่อพัฒนานโยบาย มาตรการ หรือเผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ

**มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Save the customer)** เป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

#### เป้าประสงค์

- S.1 การสร้างแพลตฟอร์มในการยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการนวัตกรรม
- S.2 การสร้างแพลตฟอร์มการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับการลงทุนของภาคการผลิตและบริการ
- S.3 การสร้างแพลตฟอร์มการสื่อสารนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้าน อววน.

**มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage resources)** เป้าประสงค์ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยองค์กรต้องการทรัพยากร (นอกเหนือบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

#### เป้าประสงค์

- M.1 การบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการออกแบบนโยบาย อววน.
- M.2 การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามพัฒนาการด้าน อววน. ของประเทศ (Dashboard)
- M.3 การพัฒนาระบบบัญชีข้อมูล (Data catalog) เพื่อนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open data)

**มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity building)** เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

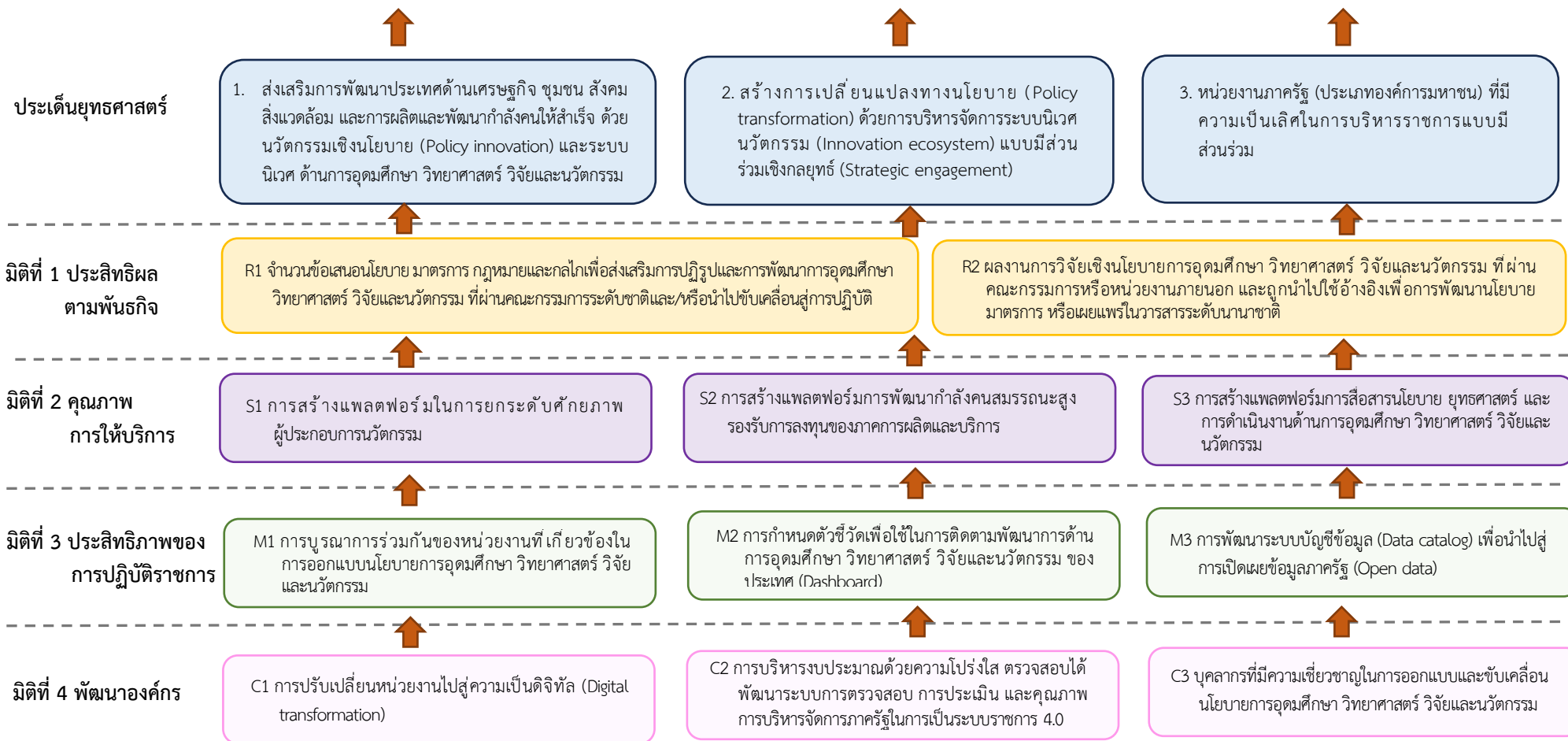
เป้าประสงค์

- C.1 การปรับเปลี่ยนหน่วยงานไปสู่ความเป็นดิจิทัล (Digital transformation)
- C.2 การบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาระบบการตรวจสอบการประเมิน และคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)
- C.3 บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและขับเคลื่อนนโยบาย อววน.

แผนภาพที่ 3-1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ



วิสัยทัศน์ “ยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชากร เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ก้าวสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน ด้วยขีดความสามารถด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม”



แผนภาพที่ 3-2 กรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)



วิสัยทัศน์ “ยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชากร เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ก้าวสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน ด้วยขีดความสามารถด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม”

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)

2. สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement)

3. หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์กรมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

เป้าประสงค์

G1 ผลักดันให้ประเทศไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางสู่รายได้สูงด้วยระบบนิเวศสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม	G2 ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วยอววน.	G3 ลดก๊าซเรือนกระจก และลดความเสียหายจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและมาตรการที่เกี่ยวข้องด้วยอววน.	G4 มีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงเพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต	G5 ระบบอววนที่มีเอกภาพประสิทธิภาพสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศได้อย่างยั่งยืน	G6 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารจัดการ อววน. ให้สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบ อววน. ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ใช้ประโยชน์ มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์และแก้ไข้ปัญหาประเทศ	G7 อันดับหนึ่งมีสิทธิของหน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์กรมหาชน) ที่มีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมคุณค่าที่เหนือความคาดหมายสู่ความยั่งยืน	G8 ยกระดับการดำเนินงานให้เป็นองค์กรราชการ 4.0	G9 การบริหารจัดการทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร และการพัฒนากระบวนการทำงานที่มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อระบบ อววน.
---	--	--	---	---	--	---	---	--

กลยุทธ์

1. สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมให้เหมาะสมเอื้อให้วิสาหกิจฐานนวัตกรรมเติบโตได้อย่างก้าวกระโดดเป็นกลไกสร้างรายได้และการจ้างงานให้กับประเทศ	2. พัฒนาเครื่องจักรเศรษฐกิจใหม่ของประเทศไทย	3. ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำด้วยอววน.	4. กระบวนการจัดทำนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมตอบโต้ภัยการออกแบบนโยบายที่ตรงจุด	5. ปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ด้วยอววน.	6. ระบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์	7. พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย	8. พลิกโฉมระบบการอุดมศึกษาให้ตอบโจทย์อนาคต	9. ระบบการประสานงานเชิงนโยบายด้วยกลไกการมีส่วนร่วม	10. ระบบบริหารจัดการอววน. เพื่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญต่อประเทศ	11. การมีส่วนร่วมในคณะกรรมการระหว่างประเทศ	12. แพลตฟอร์มข้อมูลอววน.	13. การขึ้นรูปนโยบายโดยการรวบรวมมุมมองเชิงลึกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน	14. พัฒนาการไปสู่ระบบ Digital transformation	15. นวัตกรรมใหม่เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสำนักงาน	16. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--------------------------	--	--	---	----------------------------

แผนงาน

1. การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อให้ไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง	2. เตรียมความพร้อมรองรับอุตสาหกรรมแห่งอนาคต	3. กลไกอววน. เพื่อขยายสถานะทางสังคม	4. กระบวนการจัดทำนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	5. สร้างความยั่งยืนลดก๊าซเรือนกระจก	6. ลงทุนสร้างระบบนิเวศด้านอววน. เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	7. แพลตฟอร์มการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงรองรับการลงทุนของภาคการผลิตและบริการ	8. การจัดการศึกษาร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคเอกชน Co-creation	9. เลขานุการนโยบาย	10. การบูรณาการด้านอววน.	11. บริหารจัดการของภาครัฐด้านอววน.	12. การพัฒนาระบบปรับปรุงกฎหมายกฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอววน.	13. ความร่วมมือด้านอววน. ของไทยกับนานาชาติ	14. การบูรณาการข้อมูลด้านอววน.	15. นวัตกรรมออกแบบนโยบาย	16. กลไกการสื่อสารนโยบายด้านอววน.	17. พัฒนา Digital Ecosystem ให้มีเครื่องมือดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน	18. ระบบจัดการงานและทรัพยากรบุคคลให้รวมทุก Module Function ไว้ในระบบเดียว	19. พัฒนาและยกระดับศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่ง	20. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วม
--	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	---	--	--------------------	--------------------------	------------------------------------	---	--	--------------------------------	--------------------------	-----------------------------------	--	---	--	---

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

จากการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน และการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. ประเด็นการส่งเสริมการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สำเร็จ ด้วยนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) และระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้าน อววน.

1.1 สอวช. ต้องร่วมมือและสื่อสารนโยบายกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา เพื่อให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงความต้องการระหว่างกัน ในลักษณะ Policy triple helix และเพื่อส่งต่อการพัฒนาบุคลากร งานวิจัยและนวัตกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับความต้องการ หรือการลงทุนของภาคอุตสาหกรรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในภาคการผลิตและภาคบริการ

1.2 การจัดทำข้อเสนอ นโยบาย แผน มาตรการ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ และกลไกด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ควรเน้นเป้าหมายให้เกิดผลลัพธ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และกระตุ้นให้มีการสนับสนุนแรงจูงใจ รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการลงทุนวิจัยและนวัตกรรมของภาคเอกชน รวมทั้งมาตรการส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานต่าง ๆ ที่สำคัญส่งผลให้งานวิจัยและนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เร่งการสร้างนวัตกรรมในภาคเอกชน และลดค่าใช้จ่ายในการพึ่งพาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ ซึ่งมีผลกระทบในเชิงบวกสูงต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ

2. สร้างการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย (Policy transformation) ด้วยการบริหารจัดการระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) แบบมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Strategic engagement)

2.1 การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ของประเทศต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรที่สำคัญ (Key actor) ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และชุมชน เพื่อร่วมขับเคลื่อนให้เกิดผลต่อการยกระดับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศตามยุทธศาสตร์ประเทศ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล

2.2 สอวช. ต้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบายของประเทศ เช่น ผู้บริหารระดับประเทศ และผู้บริหารกระทรวงต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายระดับประเทศร่วมกัน และมุ่งเน้นผลประโยชน์ของประเทศชาติให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

2.3 ควรจัดลำดับแผนงาน โครงการที่สำคัญ (Priority) เพื่อกำหนดสัดส่วนในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมระหว่างแผนงานสำคัญที่เป็นเรือธง (Flagship) กับแผนงานทั่วไป เพื่อขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ ให้บรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม



2.4 การปฏิรูประบบ อววน. ต้องออกแบบโครงสร้างระบบ อววน. ให้มีการดำเนินงานครอบคลุมหน่วยงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ ระดับ การให้ทุน และระดับปฏิบัติการ ตลอดจนต้องออกแบบระบบบริหารจัดการของสภานโยบาย การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ ที่เน้นการสร้างระบบการบริหาร ราชการ เพื่อให้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันในการผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องจัดแบ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของภาค การอุดมศึกษา และภาควิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ให้การดำเนินงานมีเป้าหมายเกิดจากการมี ฉันทามติร่วมกัน (Consensus-building) นำไปสู่การเชื่อมโยงการทำงาน (Synergy) ของทั้งสองภาค ส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเห็นผลการขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.5 ควรออกแบบระบบการติดตามและประเมินผล ที่มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ของแผนงานหรือโครงการทั้งในมิติความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย มิติกระบวนการ มิติประสิทธิภาพ มิติ ประสิทธิภาพที่สามารถสร้างผลกระทบทางบวกให้กับประเทศได้ในระยะยาว โดยข้อมูลการประเมินผล จะเป็นข้อมูลที่เป็นตัวชี้วัดการติดตามความก้าวหน้าด้าน อววน. ของประเทศ และให้อยู่ในระบบ ฐานข้อมูลด้าน อววน. ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถใช้ในการออกนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศได้ในระยะยาว เนื่องจากการพัฒนาทางด้าน อววน. เป็นการพัฒนาประเทศใน ระดับฐานรากที่ก่อให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยด้านการผลิตในภาคเศรษฐกิจจริง (Real sector) และสามารถยกระดับความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศให้เข้าสู่ประเทศที่ พัฒนาแล้วได้

3. หน่วยงานภาครัฐ (ประเภทองค์กรมหาชน) ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารราชการแบบมี ส่วนร่วม

3.1 สอวช. ต้องเป็นองค์กรแห่งฐานความรู้ (Knowledge-based organization) ที่มีความ เชื่อมโยงกับความสามารถด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำเชิงการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ (Strategic direction and leadership) ที่มีขีดความสามารถในการเสนอนโยบายโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำให้ผู้ กำหนดนโยบายสามารถตัดสินใจในประเด็นนโยบายซึ่งอยู่บนฐานของข้อมูลและความรู้ที่สำคัญ

3.2 ทรัพยากรบุคคลของ สอวช. ควรได้รับการบ่มเพาะ พัฒนา เพิ่มพูนขีดความสามารถ ทักษะและความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิด การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน และเพื่อส่งผลิตภาพของงานให้ มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรและผู้รับประโยชน์ได้

3.3 กระบวนการบริหารจัดการภายในของ สอวช. ควรเอื้อให้บุคลากรทำงานได้สะดวก ในทุกที่ ทุกเวลา ด้วยการพัฒนากระบวนการภายใน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และ ซอฟต์แวร์เทคโนโลยีใหม่ที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรแบบก้าว กระโดด (Digital transformation) รองรับการเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลในอนาคต (Data & analytics) และรองรับการกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วทั้งองค์กรให้

เกิดการต่อยอดของความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น (Corporate learning culture) ที่ส่งผลเอื้ออำนวยต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและการทำงานที่สามารถผลักดันผลงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายร่วมกัน

\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.2565. **พันธกิจ ภารกิจ และอำนาจหน้าที่**. สืบค้น 15 มีนาคม 2567, จาก <https://www.nxpo.or.th/th/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. **ยุทธศาสตร์ชาติ**. สืบค้น 15 มีนาคม 2567, จาก <https://www.nesdc.go.th/download/document /SAC/NS PlanOct 2018 .pdf>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565. **ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงตามผลการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน)**. สืบค้น 15 มีนาคม 2567, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/03/ร่าง-แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ-ฉบับที่-13.pdf>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (2561-1565)** สืบค้น 15 มีนาคม 2567, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/mastr-plan61-65/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2564. **แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ (ฉบับปรับปรุง)**. สืบค้น 15 มีนาคม 2567, จาก [http://nscr.nesdc.go.th/nesdc\\_uat/wp-content/uploads/2021/07/แยกด้าน-05-เศรษฐกิจ.pdf](http://nscr.nesdc.go.th/nesdc_uat/wp-content/uploads/2021/07/แยกด้าน-05-เศรษฐกิจ.pdf).
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2562. **พระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562**. สืบค้น 20 มีนาคม 2567, จาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/all-legal/74-act/2204-sdsgf.html>
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2562. **พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 19) พ.ศ. 2562**. สืบค้น 20 มีนาคม 2567, จาก <https://www.mhesi.go.th/images/2563/pusit/legal-all/74p2562.pdf>
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2563. **นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2570**. สืบค้น 20 มีนาคม 2567, จาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/en/aboutus/stg-policy/930-2563-2570.html>.
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2564. **แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570**. สืบค้น 20 มีนาคม 2567, จาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/news-and-announce-all/pr/announcement-news/8464-2564-2570-2566-2570.html>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2566. **แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ. 2566 - 2570**. สืบค้น 20 มีนาคม 2567, จาก <https://www.tsri.or.th/content/31/national-sri-plan/>

# ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง แผนปฏิบัติการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ ในการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตรงตามความจริงตามความคิดเห็นของท่าน และให้ความยินยอม เพื่อนำข้อมูลจากการสำรวจไปจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1. ผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งงาน
3. หน่วยงาน

#### ส่วนที่ 2 นโยบาย ความคาดหวัง และความต้องการในการดำเนินงานของสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

1. อะไรคือจุดแข็งของ สอวช. หรืองานรูปแบบใดที่ สอวช. ทำได้ดี
2. อะไรคือจุดอ่อนของ สอวช.
3. สอวช. ควรเปรียบเทียบกับหน่วยงานใด หรือ สอวช. ควรมีบทบาทเทียบเท่ากับหน่วยงานใด
4. ท่านคิดว่า ปัจจุบัน สอวช. มีผลงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น
5. ปัจจัย หรือ ประเด็นสำคัญใด ที่จะส่งผลต่ออนาคตของ สอวช. และควรต้องหยิบขึ้นมาพิจารณาเพื่อตัดสินใจทำอะไรบางอย่างภายใน 5 ปีข้างหน้า
6. ทำไมสังคม / ประเทศ / โลก จำเป็นต้องมี สอวช.
7. งานใดที่ สอวช. ควรทำเพื่อส่งมอบให้สังคม ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และท่านคิดว่า ในปัจจุบัน สอวช. สามารถทำงานนั้นได้ดีกว่า มีความแตกต่างหรือมีประสิทธิผลสูงกว่าองค์กรอื่นหรือไม่ อย่างไร
8. ประเด็นที่ สอวช. ควรมุ่งเน้นคืออะไร

\*\*\*\*\*

\*\*\* ขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาให้การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ \*\*\*  
โดยความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และการนำเสนอผลการสัมภาษณ์จะเป็นเพียงภาพรวมเท่านั้น

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวภัทรธิรา เกื้อกิม
วัน เดือน ปีเกิด	11 กันยายน 2522
การศึกษา	ปริญญาตรี วท.บ.(เทคโนโลยีอาหาร) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปริญญาโท วท.ม.(การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน เชิงอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ประวัติการทำงาน	ปี 2556 ตำแหน่งนักวิจัยนโยบาย ปี 2558 ตำแหน่งนักวิจัยนโยบายอาวุโส ปี 2561 ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญนโยบาย ปี 2564 ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญนโยบายอาวุโส
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้เชี่ยวชาญนโยบายอาวุโส ฝ่ายนโยบายกำลังคนตามความต้องการของประเทศ กลุ่มยุทธศาสตร์นวัตกรรมอุดมศึกษาและการพัฒนากำลังคน สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)