



ร่าง

คู่มือการจัดทำข้อเสนอโครงการ (Proposal Project)
สำหรับการขอสนับสนุนจากกองทุนความเป็นเลิศ
Center of Excellence (COE)

กองทุนความเป็นเลิศ

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



คู่มือการจัดทำข้อเสนอโครงการ (Proposal Project)
สำหรับการขอสนับสนุนจากกองทุนความเป็นเลิศ
(Center of Excellence : COE)

คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

คำนำ

ปัจจุบันประเทศไทยมีนักศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งสิ้นประมาณ 1.9 ล้านคน โดยมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐที่ลดลง ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องปรับตัวหารายได้เพิ่มเติมจากแหล่งอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในปีการศึกษา 2567 มีจำนวนนักศึกษาทั้งหมด จำนวน 7,300 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 6,456 คน ปริญญาโท 312 คน และปริญญาเอก 314 คน มีคณะ วิทยาลัย ทั้งหมด 9 หน่วยงาน ครอบคลุมสาขาวิชาต่าง ๆ จำนวน 71 สาขาวิชา มีบุคลากร จำนวน 1,009 คน โดยในปีงบประมาณ 2567-2568 มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณสนับสนุน จำนวน 864,389,430 บาท และในปีงบประมาณ 2568 เพิ่มขึ้นเป็น 996,133,300 บาท

มหาวิทยาลัย ตระหนักถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานภายในให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบูรณาการงานวิจัย บริการวิชาการ และการเรียนการสอน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน กองทุนความเป็นเลิศ (Center of Excellence – CoE) จึงเป็นกลไกสำคัญที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น เพื่อสนับสนุนหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้สามารถดำเนินโครงการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง สร้างผลกระทบเชิงบวก และต่อยอดสู่การพัฒนาพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยแผนดำเนินงาน (Business Plan) ที่มีเป้าหมายชัดเจน มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่โปร่งใส และมีการติดตามประเมินผลอย่างรัดกุม

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจัดทำข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศได้อย่างถูกต้องครบถ้วน มีมาตรฐานชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การพิจารณาอนุมัติและดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ
มิถุนายน พ.ศ. 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	5
สารบัญ.....	7
กองทุนความเป็นเลิศ.....	9
1. ที่มาของกองทุนความเป็นเลิศ.....	9
2. ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ความเป็นเลิศ.....	9
3. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการ กองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568.....	10
4. วัตถุประสงค์ของกองทุนความเป็นเลิศ.....	11
5. คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ.....	11
6. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ.....	12
การขอรับทุนศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence - CoE).....	14
1. การขอรับทุนศูนย์ความเป็นเลิศ.....	14
2. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เสนอโครงการ.....	14
3. กรอบระยะเวลาโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....	15
4. แบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการกองทุนความเป็นเลิศ.....	16
5. การเปลี่ยนแปลงหรือยุติโครงการ.....	17
6. เกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....	21
การเบิกจ่ายงบประมาณกองทุนความเป็นเลิศ (Center of Excellence - CoE).....	22
1. หลักเกณฑ์ทั่วไปในการเบิกจ่าย.....	22
2. ประเภทค่าใช้จ่ายที่สามารถเบิกได้.....	22
3. การเบิกจ่ายและรายงานผล.....	23
4. แนวปฏิบัติกรณีงบบลื้อจ่าย.....	23
5. แบบฟอร์มที่ใช้ในการเบิกจ่าย.....	23
การบริหารโครงการศูนย์ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน.....	25
1. ความหมายของความยั่งยืน (Sustainability).....	25
2. กลยุทธ์การบริหารศูนย์ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน.....	25
ภาคผนวก.....	29
ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการ บริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘.....	30
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ.....	35
ตัวอย่างแบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการกองทุนความเป็นเลิศ.....	38

กองทุนความเป็นเลิศ

1. ที่มาของกองทุนความเป็นเลิศ

กองทุนความเป็นเลิศ (Center of Excellence : CoE) ก่อตั้งขึ้นโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยกองทุนความเป็นเลิศมีเป้าหมายในการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศในระดับคณะ สำนัก สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางศาสตร์และวิชาชีพ สามารถนำองค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ หรือผลงานวิจัยไปต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม อันจะสร้างผลกระทบในวงกว้างและความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัยและประเทศ

เพื่อให้การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ (Center of Excellence – CoE) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยจึงได้ออกระเบียบว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานภายในที่มีความเชี่ยวชาญ ให้สามารถพัฒนาแผนดำเนินงานด้านการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคม เพื่อให้เกิดการสร้างรายได้ และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์แก่มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

กองทุนความเป็นเลิศ (Center of Excellence – CoE) เป็นกลไกสนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานหรือศูนย์ที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางในด้านต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีศักยภาพสามารถเสนอขอรับการสนับสนุนเพื่อจัดตั้งโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านวิชาการ เทคโนโลยี หรือการพัฒนานวัตกรรม โดยการดำเนินโครงการต้องมีแผนดำเนินงาน (Business Plan) ที่ชัดเจน มีกรอบระยะเวลาเป้าหมาย และแผนการบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้

2. ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ความเป็นเลิศ

เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence: CoE) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงมีความจำเป็นต้องอ้างอิงและยึดถือแนวทางตามประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง รายได้ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการกองทุน การวางแผนงบประมาณ และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายอย่างเป็นระบบ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568

2. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2566

3. ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เรื่อง การตั้งงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ระหว่างปีงบประมาณ และหลักเกณฑ์การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้

4. ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เรื่อง หลักเกณฑ์การกำหนดบัญชีลูกหนี้การศึกษา การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ พ.ศ. 2566

3. ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568

เพื่อยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ ผลิตรายการ และให้บริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงได้จัดตั้ง “กองทุนความเป็นเลิศ” (Center of Excellence: CoE) ขึ้นเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการศึกษาวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เพื่อให้การบริหารกองทุนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย จึงได้มีการประกาศ “ระเบียบว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568” เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ โครงสร้างการบริหาร และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานชัดเจนสำหรับการจัดตั้งและดำเนินโครงการศูนย์ความเป็นเลิศในทุกระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย

ข้อควรปฏิบัติและสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 บังคับใช้วันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 (ภาคผนวก : ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 หน้าที่ 32)

ระเบียบข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568”

ระเบียบข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ระเบียบข้อ 3 ในระเบียบนี้ ได้ให้คำจำกัดความ ดังนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

“กองทุน” หมายความว่า กองทุนความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“ศูนย์ความเป็นเลิศ” หมายความว่า ศูนย์ความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

“หน่วยงาน” หมายความว่า คณะ วิทยาลัย ศูนย์ สำนัก สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

“แผนดำเนินการ” หมายความว่า แผนบริการวิชาการและจัดหารายได้

4. วัตถุประสงค์ของกองทุนความเป็นเลิศ

กองทุนความเป็นเลิศ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้สามารถสร้างความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งหวังให้หน่วยงาน และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ ขยายผลงานวิจัย นวัตกรรม บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม วัตถุประสงค์ของกองทุนจึงถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 ข้อ 4 ให้มหาวิทยาลัยจัดตั้งกองทุนชื่อ “กองทุนความเป็นเลิศ” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงานด้านการศึกษาร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงานด้านวิจัยและนวัตกรรมร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
3. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงานด้านการบริการวิชาการร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
4. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงาน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
5. ดำเนินการหรือจัดให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในการต่อยอดสินทรัพย์และสินทรัพย์ทางความรู้ของมหาวิทยาลัยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สร้างรายได้้อย่างยั่งยืนแก่มหาวิทยาลัย
6. จัดสรรเป็นเงินทุนสนับสนุนการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานในการนำผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ องค์ความรู้ อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย
7. ดำเนินการพัฒนา และส่งเสริมศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจให้แก่หน่วยงานที่ได้รับทุนสนับสนุนดำเนินงานศูนย์ความเป็นเลิศ
8. ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสภามหาวิทยาลัย

5. คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

เพื่อให้การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน และสามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ” ขึ้นตามข้อ 5 และการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 6 ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย ดังนี้

5.1 โครงสร้างคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

1. รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นรองประธานกรรมการ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวนไม่เกิน 5 คน เป็นกรรมการ

4. รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
 5. อาจารย์ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์หรือวิชาการ วิชาชีพในการบริหารจัดการธุรกิจ จำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการ
 6. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการ
 7. ผู้อำนวยการกองกลาง เป็นกรรมการ
 8. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ
- ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่กองนโยบายและแผน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ จำนวน 3 คน

5.2 คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการประเภทนั้น
4. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
5. เป็นบุคคลล้มละลาย
6. เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ หรือเป็นคนวิกลจริตไม่สมประกอบ
7. ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกสั่งให้ออกเพราะมีเหตุผลที่สมควรในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

6. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

เพื่อให้การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศจึงได้รับมอบหมายหน้าที่และอำนาจในการกำกับ ดูแล พิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุน โดยการพิจารณาอนุมัติ สนับสนุน ติดตามผล และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุน ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดไว้ตามข้อ 7 ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 ดังนี้

1. บริหารจัดการ กำหนดนโยบาย ทิศทาง ประเด็น กรอบ แนวทางศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อการจัดสรรทุนและอนุมัติแผนดำเนินการ ศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวปฏิบัติในการจัดสรรทุน การเบิกจ่ายทุนสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศ
3. กำหนดหลักเกณฑ์ และพิจารณาแผนดำเนินการ เพื่ออนุมัติจัดสรรทุนสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศ และการสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ความเป็นเลิศ
4. พิจารณาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารธุรกิจให้แก่หน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศตามที่มหาวิทยาลัยประกาศ
5. กำกับ ตรวจสอบ และติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานตามแผนดำเนินการ
6. รับรองรายงานประจำปีของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน

7. พิจารณาการรบกวนยกเลิกแผนดำเนินการของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
8. รายงานผลการดำเนินงาน ทรรศนะ ปัญหาข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะเพื่อเสนอต่อ
สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา หลังจากสิ้นปีงบประมาณภายใน 30 วัน

การขอรับทุนศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence - CoE)

1. การขอรับทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

โครงการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานต้องมีแผนดำเนินการ (Business Plan) ประกอบ 1. แผนระยะสั้น อย่างน้อย 3 ปี และ 2. แผนระยะยาว ไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยแผนดำเนินการ (Business Plan) จะต้องมีความสอดคล้องกับชื่อและวัตถุประสงค์ของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ และสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย และเป็นความเชี่ยวชาญตามจุดเน้นของหน่วยงาน

2. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เสนอโครงการ

การสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนความเป็นเลิศ แก่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่มีศักยภาพและความพร้อมในการขับเคลื่อนพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน การเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจึงต้องเป็นไปตามคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 กำหนด เพื่อให้โครงการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามข้อที่ 3 ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วย การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 ได้แก่ คณะ วิทยาลัย ศูนย์ สำนัก สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีผลงานหรือศักยภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เช่น ด้านการวิจัย ด้านการเรียนการสอน ด้านบริการวิชาการ หรือด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยให้คำนึงถึงความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่คล้ายกัน เช่น ด้านสังคมศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ ต้องสอดคล้องต่อแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่เสนอโครงการ
3. นำเสนอแผนดำเนินงาน (Business Plan) ที่ชัดเจนครอบคลุมระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับแผนระยะสั้น และไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมาย ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ได้รับความเห็นชอบการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน หรือได้รับการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศจากอธิการบดี
5. ต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการ และต้องไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับอาคารสิ่งก่อสร้างใหม่
6. ข้อเสนอโครงการต้องไม่มีลักษณะซ้ำซ้อนกับโครงการหรือแผนงานอื่น ทั้งนี้ หากเป็นการบูรณาการต้องมีคำชี้แจงและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ
7. ไม่อยู่ในระหว่างการถูกระงับสิทธิ์ หรือมีประเด็นที่ขัดต่อระเบียบของมหาวิทยาลัย หรือระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วย การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘ เว้นแต่คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศจะเห็นสมควรพิจารณาเป็นรายกรณี

3. กรอบระยะเวลาโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

การดำเนินงานโครงการศูนย์ความเป็นเลิศจำเป็นต้องวางแผนและบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้กระบวนการทุกขั้นตอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ กรอบระยะเวลานี้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกัน ตั้งแต่การเตรียมเกณฑ์การพิจารณาโครงการ การอนุมัติหลักเกณฑ์ในแต่ละระดับ การยื่นขอรับงบประมาณ การรับและกลั่นกรองข้อเสนอโครงการ ไปจนถึงการอนุมัติและสนับสนุนงบประมาณ รวมถึงการติดตามและประเมินผลหลังการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้โครงการศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายต่อมหาวิทยาลัย

เดือน	กิจกรรม
กรกฎาคม พ.ศ. 2568	- คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศอนุมัติหลักเกณฑ์การขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ - คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ ดำเนินการขออนุมัติงบประมาณจากเงินรายได้สะสมต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เพื่อสทบเข้ากองทุนความเป็นเลิศ - มหาวิทยาลัยประกาศเปิดรับข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ ระยะเวลาการเปิดรับข้อเสนอโครงการ 60 วัน - หน่วยงาน ที่มีความประสงค์ขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการศูนย์ความเป็นเลิศต่อกองทุนความเป็นเลิศ จะต้องมีความเห็นชอบหรือได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน
สิงหาคม พ.ศ. 2568	- หน่วยงานจัดส่งข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศได้ที่ กองนโยบายและแผนสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ - กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารและข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ
กันยายน พ.ศ. 2568	- หน่วยงาน นำเสนอข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศต่อคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศพิจารณา - คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศพิจารณาข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
ตุลาคม พ.ศ. 2568	- มหาวิทยาลัยประกาศรายชื่อโครงการศูนย์ความเป็นเลิศที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนความเป็นเลิศ - หน่วยงานเจ้าของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศทำสัญญาข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในการขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ - มหาวิทยาลัยดำเนินการโอนงบประมาณให้หน่วยงานเจ้าของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ
ตุลาคม พ.ศ. 2568 ถึง กันยายน พ.ศ. 2569	- หน่วยงานดำเนินโครงการตามแผนการดำเนินงาน (Business Plan) โครงการศูนย์ความเป็นเลิศที่ได้รับการอนุมัติ - รายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือนและรายงานประจำปี - ส่งรายงานใช้จ่ายเงินภายใน 30 วันหลังสิ้นปีงบประมาณ - จัดเก็บเอกสารผู้เข้าร่วมกิจกรรมและหลักฐานอื่น ๆ เพื่อการตรวจสอบ - คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศจัดทำรายงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

เดือน	กิจกรรม
	คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศอาจจะมีการเยี่ยมชมโครงการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
พฤศจิกายน พ.ศ. 2569	คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศพิจารณาเปิดรับข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



4. แบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการกองทุนความเป็นเลิศ

การติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 ข้อ 15 – 18 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนต้องรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการใช้จ่ายเงิน และเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง โดยมีกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานเลขานุการของคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ ในการรวบรวม ตรวจสอบ และนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการพิจารณาและดำเนินการต่อไป

การติดตามและประเมินผลเป็นกลไกสำคัญในการกำกับความโปร่งใส การใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนความเป็นเลิศต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผลอย่างเคร่งครัด เพื่อให้สามารถประเมินความคุ้มค่า ผลสัมฤทธิ์ และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมในอนาคต

1. ระบบการติดตามและรายงานผล

1.1. โครงการศูนย์ความเป็นเลิศต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุก 6 เดือน และรายงานประจำปี โดยส่งต่อกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นหน่วยเลขานุการของคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศพิจารณา

1.2. รายงานต้องประกอบด้วย ความก้าวหน้า ผลผลิตที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัดสามารถวัดได้ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแผนการดำเนินงานต่อเนื่อง

2. การจัดทำรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

2.1. ต้องแนบรายงานการใช้จ่ายเงิน ภายใน 30 วัน หลังสิ้นสุดปีงบประมาณ พร้อมเอกสาร ประกอบ เช่น บัญชีรายรับรายจ่าย ใบเสร็จรับเงิน และหลักฐานอื่น ๆ ตามที่ระเบียบกำหนด

2.2. เอกสารต้องจัดเก็บไว้อย่างน้อย 1 ชุด เพื่อใช้ในการตรวจสอบย้อนหลังโดยคณะกรรมการ หรือผู้ประเมินภายนอก

3. แนวทางการประเมินผล การประเมินผลจะครอบคลุม 3 ระยะ ได้แก่

3.1. ระยะเริ่มต้น ประเมินความพร้อมของโครงการ บุคลากร ทรัพยากร และความเป็นไปได้ โดย พิจารณาโครงสร้างการบริหาร ความสอดคล้องของแผนดำเนินงานกับเป้าหมาย และความสมเหตุสมผลของ งบประมาณ

3.2. ระหว่างดำเนินงาน ประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงการบรรลุตัวชี้วัด ระยะสั้น ความสามารถในการปรับตัวต่อปัญหา ความร่วมมือกับภาคี และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3.3. ระยะสิ้นสุดโครงการ ประเมินผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมถึงผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย ชุมชน หรือภาค ส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การต่อยอดเป็นนวัตกรรม การสร้างเครือข่าย หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

4. รูปแบบและวิธีการประเมินผล

4.1. การประชุมชี้แจง (Presentation & Review) การตรวจเยี่ยมพื้นที่ (Site Visit) การสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมาย หรือการวิเคราะห์เชิงประเมิน (Impact Evaluation)

4.2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมิน (Participatory Monitoring & Evaluation) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3. ต้องกำหนดตัวชี้วัดหลัก (KPI) และผลลัพธ์ (Outcome & Impact) ไว้ชัดเจนในข้อเสนอ โครงการตั้งแต่ต้น

5. กรณีไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด

5.1. โครงการศูนย์ความเป็นเลิศที่ได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนที่ไม่จัดส่งรายงานผล หรือ มีรายงานไม่ครบถ้วนตามเวลาที่กำหนด จะถูกระงับการสนับสนุนงบประมาณในรอบถัดไป และอาจไม่ได้รับการ พิจารณาสำหรับการขอต่ออายุหรือเสนอใหม่

5.2. หากตรวจสอบพบการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนดำเนินการ (Business Plan) อาจต้องคืนเงินหรือดำเนินการทางวินัยตามระเบียบมหาวิทยาลัย และอาจถูกตรวจสอบย้อนหลังจาก หน่วยงานตรวจสอบภายในหรือสภามหาวิทยาลัย

5.3. โครงการที่ไม่จัดส่งรายงานผล หรือมีรายงานไม่ครบถ้วนตามเวลาที่กำหนด จะถูกระงับ การสนับสนุนงบประมาณในรอบถัดไป

5.4. หากตรวจสอบพบการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน อาจต้องคืนเงินหรือดำเนินการ ทางวินัยตามระเบียบมหาวิทยาลัย

5. การเปลี่ยนแปลงหรือยุติโครงการ

ในการดำเนินโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ อาจเกิดกรณีที่หน่วยงานจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง รายละเอียดโครงการบางประการ หรือในบางสถานการณ์ อาจต้องยุติโครงการก่อนระยะเวลาที่กำหนดไว้

เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีระเบียบ และรักษาความโปร่งใสในการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ จึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ระบุไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะข้อ 19-22 ที่กำหนดแนวทาง การขอเปลี่ยนแปลง การขอยุติ รวมถึงหน้าที่ของหน่วยงานในการรายงานผลและคืนทรัพย์สิน/งบประมาณที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่กระทบต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัย

5.1 กรณีการขอเปลี่ยนแปลงโครงการ

การเปลี่ยนแปลงที่อยู่ภายใต้การพิจารณา ได้แก่

- 5.1.1 การปรับเปลี่ยนกิจกรรมหลักภายในแผนดำเนินการ (Business Plan)
- 5.1.2 การเปลี่ยนระยะเวลาดำเนินโครงการ
- 5.1.3 การปรับลด/เพิ่มงบประมาณภายใต้รายการเดิม
- 5.1.4 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารหรือทีมงานหลักของโครงการ

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา

5.1.5 ต้องจัดทำหนังสือขออนุมัติเปลี่ยนแปลง พร้อมแนบเหตุผล หลักฐาน และรายละเอียดที่ชัดเจน

5.1.6 เสนอผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของหน่วยงานเจ้าของโครงการเพื่อรับรอง ก่อนส่งต่อคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ พิจารณาเพื่อเสนอต่ออธิการบดีพิจารณา

5.1.7 การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากอธิการบดีเท่านั้น

5.2 กรณีโครงการไม่ดำเนินการตามแผน

โครงการที่ไม่สามารถดำเนินการหรือไม่จัดส่งรายงานผลการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด ต่อการพิจารณาของคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อประเมินสถานการณ์โครงการ และอาจมีผลต่อการระงับการสนับสนุนในปีถัดไป หรือการพิจารณายุติโครงการ

5.3 การยุติโครงการโดยหน่วยงานของผู้ดำเนินโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

หากหน่วยงานมีความจำเป็นต้องยุติโครงการก่อนกำหนด ต้องดำเนินการดังนี้

5.3.1 จัดทำหนังสือเสนอขอยุติโครงการต่อคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ โดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของหน่วยงานเจ้าของโครงการ

5.3.2 รายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง พร้อมเหตุผลของการยุติโครงการ

5.3.3 คืนเงินงบประมาณส่วนที่ยังไม่ใช้จ่าย พร้อมหลักฐานใบเสร็จการคืนเงินภายใน 30 วัน

5.3.4 จัดทำบัญชีครุภัณฑ์ และส่งคืนทรัพย์สิน อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย

5.4 การยุติโครงการโดยคำสั่งของคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ มีสิทธิ์พิจารณายุติโครงการศูนย์ความเป็นเลิศในกรณีที่

5.4.1 โครงการดำเนินการของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศผิดวัตถุประสงค์ที่ได้รับการอนุมัติ

5.4.2 โครงการละเมิดเงื่อนไขหรือขัดต่อระเบียบมหาวิทยาลัย

5.4.3 โครงการไม่สามารถดำเนินการตามแผนดำเนินการ (Business Plan) ได้จริง และไม่มีแนวโน้มความก้าวหน้า

ในกรณีนี้ หน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามกระบวนการเดียวกับกรณีที่ยุติโครงการโดยสมัครใจ และอาจต้องชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติม

5.5 การรายงานและการสรุปโครงการศูนย์ความเป็นเลิศที่ยุติ

โครงการศูนย์ความเป็นเลิศที่ถูกยุติ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ต้องจัดทำเอกสารประกอบการปิดโครงการได้แก่

- 5.5.1 สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- 5.5.2 รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ
- 5.5.3 บัญชีทรัพย์สินและครุภัณฑ์
- 5.5.4 หนังสือรับรองการคืนเงิน (ถ้ามี)
- 5.5.6 เอกสารแนบอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการศูนย์ความเป็นเลิศกำหนด

แผนดำเนินการของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศต้องมีองค์ประกอบของแผนธุรกิจ (Business Plan) ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. บทสรุปผู้บริหาร

นำเสนอภาพรวมโครงการอย่างกระชับและเข้าใจง่าย อธิบายจุดเริ่มต้น ปัญหาหรือความต้องการวัตถุประสงค์หลัก และเป้าหมายสำคัญของโครงการ สรุปกลุ่มเป้าหมาย ผลลัพธ์สำคัญ และผลประโยชน์ที่โครงการจะสร้างให้กับมหาวิทยาลัยและชุมชน รวมถึงศักยภาพทีมบริหารและระยะเวลาดำเนินการโดยสังเขป เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจสาระสำคัญทั้งหมดได้ใน 1-2 นาที

2. ที่มาของโครงการและเป้าหมายของศูนย์ความเป็นเลิศ

ขยายความถึงเหตุผลความจำเป็น ข้อมูลพื้นฐาน หรือสภาพปัญหาที่ทำให้เกิดแนวคิดโครงการ ยกตัวอย่างงานวิจัยเดิม สถิติ หรือข้อจำกัดในระบบเดิม นำเสนอเป้าหมายหลัก (Major Goal) ของศูนย์ความเป็นเลิศที่ชัดเจน พร้อมทั้งเป้าหมายย่อย (Minor Goal) ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

3. รายละเอียดองค์ความรู้ ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้

เจาะลึกว่าสิ่งที่จะพัฒนาคืออะไร เช่น ผลผลิตใหม่ งานบริการเชิงนวัตกรรม งานวิจัยที่ต่อยอด หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ให้รายละเอียดทางเทคนิค จุดเด่น ความแตกต่างจากโครงการเดิม หรือศักยภาพเชิงพาณิชย์ ความพร้อมสู่การขยายผล ประโยชน์ต่อเป้าหมายที่ระบุไว้

4. การวิเคราะห์โอกาสและศักยภาพของตลาด

ใช้ข้อมูลวิเคราะห์เชิงลึก เช่น SWOT หรือ SOAR และ/หรือ Business Model Canvas/Lean Canvas อธิบายขนาดตลาด กลุ่มลูกค้า คู่แข่ง ศักยภาพการเติบโต อุปสรรค และแนวทางสร้างความได้เปรียบในตลาด วิเคราะห์ความเหมาะสมเชิงโอกาส (Opportunity) ความเสี่ยง และแนวโน้มภายนอกที่เกี่ยวข้อง

5. แผนการตลาด

แผนการตลาดควรจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการบริหารการตลาดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Marketing) และหลัก 4P หรือ 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) เป็นแนวทาง ดังนี้

- ระบุรายละเอียดของผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก จุดขายหรือจุดเด่น (Unique Selling Proposition) ให้ชัดเจน
- กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Market) วิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการ และศักยภาพในการเติบโตของตลาด
- กำหนดกลยุทธ์ด้านราคา (Pricing Strategy) เช่น การตั้งราคาตามมูลค่า ต้นทุน หรือการแข่งขัน

- วางแผนช่องทางการจัดจำหน่าย (Place/Distribution) ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ระบุเครือข่ายพันธมิตร หรือจุดบริการ
- วางแผนการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เช่น การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรม การใช้สื่อออนไลน์ ออฟไลน์ กำหนดงบประมาณและตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ระบุทีมงาน กระบวนการให้บริการ และประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับ (ถ้ามี)
- วิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินโอกาส อุปสรรค และแนวทางปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

6. แผนการดำเนินการ

แสดงขั้นตอนสำคัญและกิจกรรมย่อย (Work Package) ระบุลำดับการทำงานและความสัมพันธ์ของกิจกรรม จัดทำตารางเวลา (Gantt Chart หรือ Timeline) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน ทรัพยากรที่ต้องใช้ เป้าหมายรายปี รายเดือน รายไตรมาส วิธีติดตามวัดผลในแต่ละกิจกรรม

7. แผนการบริหารงานโครงการ

แสดงโครงสร้างการบริหารงานของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศทั้งในส่วนหลักและส่วนสนับสนุน ระบุบทบาทหน้าที่ โครงสร้างคณะกรรมการ/ทีมงาน ระบบสื่อสารภายในและภายนอก แนวทางติดตามและประเมินผลงานของแต่ละฝ่าย การจัดทำรายงานประจำปี การรายงานผลการดำเนินงานตามระเบียบกองทุน การจัดทำบัญชีการรับจ่ายเงินและมาตรการควบคุมคุณภาพรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน การจัดทำบัญชีการรับจ่ายเงิน ภายใน 30 วัน นับจากวันที่สิ้นสุดแผนดำเนินการประจำปี และการบริหารโครงการในปีถัดไปเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณงวดต่อไป

8. ทีมบริหารโครงการ

ระบุรายชื่อ ตำแหน่ง ประวัติการศึกษา/ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลในทีม อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญกับภารกิจในโครงการ แสดงศักยภาพและความน่าเชื่อถือของทีมบริหารต่อเป้าหมายสำคัญของโครงการ

9. แผนการเงิน

แผนการเงินควรครอบคลุมทั้งการวางแผนงบประมาณ การคาดการณ์รายได้-ค่าใช้จ่าย และการบริหารความคุ้มค่าโครงการ โดยอิงหลักการบริหารการเงิน (Financial Management) ดังนี้

- การประมาณการรายรับ (Projected Revenue) จากแหล่งต่าง ๆ เช่น รายได้จากบริการ/ผลิตภัณฑ์ รายได้จากความร่วมมือ/พันธมิตร หรือการบริการวิชาการ เป็นต้น
- แสดงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Cost Structure) อย่างละเอียด แยกตามหมวดงบประมาณ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน วัสดุ อุปกรณ์ การดำเนินงาน การโฆษณาและการตลาด ค่าสาธารณูปโภค ค่ายานพาหนะ การพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการบริหารโครงการ เป็นต้น
- จัดทำงบประมาณเงินสด (Cash Flow Projection) ในระยะสั้น 3 ปี และระยะยาว 5 ปี เพื่อแสดงความต่อเนื่องและความสามารถในการบริหารเงิน
- วิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis) และความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ เช่น Return on Investment (ROI), Payback Period หรือ Net Present Value (NPV) เป็นต้น
- วางแผนติดตามและประเมินผลการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการมีเสถียรภาพและยั่งยืน
- ออกรายการแหล่งเงินทุนสนับสนุนอื่น หรือความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในแต่ละปี

10. แผนบริหารความเสี่ยง

วิเคราะห์ประเด็นเสี่ยงทั้งภายใน-ภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย บุคลากรขาดความต่อเนื่อง พร้อมระบุแนวทางป้องกัน แผนสำรอง กลไกติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) และการแจ้งเตือนเหตุการณ์ล่วงหน้า

11. ภาคผนวก

แนบเอกสารสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ตารางสรุปงบประมาณ รายงานผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารสัญญา/ความร่วมมือ รายละเอียดทางเทคนิค แบบฟอร์ม ตารางกิจกรรม กราฟ/แผนภูมิที่ใช้ประกอบคำอธิบาย หรือหลักฐานเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เพิ่มความน่าเชื่อถือ

6. เกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

การพิจารณาข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศเป็นไปอย่างโปร่งใส มีมาตรฐาน และยึดหลักวิชาการ ที่รอบด้าน คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศจึงได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาโครงการไว้อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าของงบประมาณ และความยั่งยืนของผลลัพธ์ โครงการที่จะได้รับการพิจารณาสนับสนุนต้องมีความพร้อมด้านทีมงาน แผนงาน และผลกระทบที่ชัดเจนต่อชุมชน สังคม หรือระบบเศรษฐกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

เกณฑ์		รายละเอียด	คะแนน
1	ความสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย	โครงการตอบโจทย์วิสัยทัศน์/พันธกิจของมหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หรือเป้าหมายระดับประเทศ/SDGs นอกจากนี้ยังตอบโจทย์วิสัยทัศน์/พันธกิจของหน่วยงานตนเอง	20
2	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์	เป้าหมายหลักชัดเจน สามารถวัดผลได้ มีตัวชี้วัดที่เหมาะสม ครอบคลุมผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว	15
3	ศักยภาพของหน่วยงานและทีมดำเนินงาน	ทีมงานมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ตรง หน่วยงานมีโครงสร้างรองรับ พร้อมดำเนินงานและติดตามผล	10
4	ความเป็นไปได้ของแผนการดำเนินงาน (Business Plan)	มีความสมบูรณ์ของแผน รายละเอียดกิจกรรมเป็นขั้นตอน งบประมาณสอดคล้องกับกิจกรรม และอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่เหมาะสม	15
5	แผนการเงินและความคุ้มค่าการลงทุน	มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล คาดการณ์รายได้หรือประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ มีผลตอบแทนหรือผลกระทบที่จับต้องได้	15
6	ศักยภาพในการขยายผล/ความยั่งยืน	โครงการสามารถต่อยอดได้ในอนาคต มีความร่วมมือหรือพันธมิตรภายนอก มีแผนการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง	15
7	แผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล	มีการระบุความเสี่ยง พร้อมมาตรการป้องกัน แผนประเมินผลชัดเจน มีระบบรายงานที่ตรวจสอบได้	10
รวมคะแนน			100

การเบิกจ่ายงบประมาณกองทุนความเป็นเลิศ (Center of Excellence - CoE)

การบริหารจัดการงบประมาณในโครงการศูนย์ความเป็นเลิศเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงความโปร่งใสและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจะต้องใช้จ่ายเงินภายใต้กรอบแผนการเงินที่ได้รับอนุมัติ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยและระเบียบการคลังของรัฐอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเป้าหมายของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศและยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการใช้จ่ายไว้ในระเบียบว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. 2568 ข้อ 16-17 เพื่อให้ทุกขั้นตอนสามารถตรวจสอบได้ และไม่กระทบต่อความน่าเชื่อถือของระบบการจัดสรรงบประมาณโดยรวม

1. หลักเกณฑ์ทั่วไปในการเบิกจ่าย

- โครงการศูนย์ความเป็นเลิศต้องใช้จ่ายเงินภายใต้ข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ และหากมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนการเงินต้องเสนอขออนุมัติเพิ่มเติมก่อนดำเนินการ
- การใช้จ่ายต้องยึดหลักความจำเป็น ความเหมาะสม และความคุ้มค่า โดยต้องสอดคล้องกับกิจกรรมที่ระบุไว้ในข้อเสนอโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ
- การบริหารงบประมาณควรยึดแนวทางงบประมาณฐานกิจกรรม (Activity-Based Budgeting) ไม่ใช่ตามสถานการณ์เฉพาะหน้า
- การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามแผนดำเนินการ (Business Plan) ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ
- รายการค่าใช้จ่ายต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และไม่ขัดต่อระเบียบการเงินการคลังของมหาวิทยาลัยและกรมบัญชีกลาง
- ห้ามใช้เงินสนับสนุนเพื่อการก่อสร้างอาคาร หรือสมทบเข้ากองทุนอื่นใด เว้นแต่มีระเบียบหรือประกาศอนุญาตโดยชัดแจ้ง

2. ประเภทค่าใช้จ่ายที่สามารถเบิกได้

ค่าใช้จ่ายต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และอยู่ภายใต้หมวดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ โดยสามารถจัดกลุ่มประเภทค่าใช้จ่ายได้ ดังนี้

- งบบุคลากร ได้แก่ ค่าตอบแทนวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือค่าจ้างชั่วคราวตามกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติ
- งบดำเนินงาน ได้แก่ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ เอกสาร ค่าเช่าสถานที่ ค่าบริการทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมของโครงการ
- งบประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ค่าจัดทำสื่อโปสเตอร์ โฆษณาออนไลน์ คลิปวิดีโอ หรือสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรม
- งบเดินทาง ได้แก่ ค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยงตามระเบียบราชการ (ตามระยะทางและจำนวนวันปฏิบัติงานจริง)

- ค่าวิเคราะห์/บริการวิชาการ ได้แก่ ค่าวิเคราะห์ทดสอบในห้องปฏิบัติการ ค่าจ้างที่ปรึกษา หรือ ค่าวิชาการจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

3. การเบิกจ่ายและรายงานผล

- หน่วยงานต้องดำเนินการเบิกจ่ายโดยใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น แบบขออนุมัติเบิกจ่าย แบบรายงานกิจกรรม แบบรับรองการใช้จ่าย
- ต้องแนบหลักฐานประกอบ เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบลงนามเข้าร่วมกิจกรรม รูปถ่ายกิจกรรม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างย่อ
- สำเนาหลักฐานการเบิกจ่ายต้องจัดเก็บไว้ที่หน่วยงานอย่างน้อย 1 ชุด เพื่อการตรวจสอบย้อนหลัง และต้องแนบในรายงานรอบ 6 เดือน และรายงานประจำปี
- รายงานการใช้จ่ายเงินรวมต้องส่งภายใน 30 วันหลังสิ้นสุดปีงบประมาณ หากไม่ดำเนินการอาจถูกระงับการสนับสนุนในปีถัดไป
- หน่วยงานต้องดำเนินการเบิกจ่ายโดยใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมแนบเอกสารหลักฐานให้ครบถ้วน
- ต้องจัดเก็บสำเนาหลักฐานการเบิกจ่ายไว้ไม่น้อยกว่า 1 ชุด เพื่อการตรวจสอบย้อนหลัง
- รายงานการใช้จ่ายต้องแนบในรายงานรอบ 6 เดือน และรายงานประจำปี และส่งรายงานการใช้จ่ายเงินรวมเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณภายใน 30 วัน

4. แนวปฏิบัติกรณีงบเหลือจ่าย

- หากโครงการมีงบประมาณเหลือใช้จากกิจกรรมที่เสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานต้องแจ้งยอดคงเหลือต่อกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ
- การโอนงบประมาณไปใช้กับกิจกรรมอื่นต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศก่อนดำเนินการ

5. แบบฟอร์มที่ใช้ในการเบิกจ่าย

โครงการศูนย์ความเป็นเลิศใช้แบบฟอร์มตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดในการดำเนินการเบิกจ่าย เช่น

- แบบคำขออนุมัติค่าใช้จ่ายตามกิจกรรม
- แบบรายงานผลการดำเนินกิจกรรมพร้อมภาพถ่าย
- แบบรับรองการเข้าร่วมกิจกรรมหรือใช้บริการ
- แบบสรุปรายการเบิกจ่าย และหนังสือส่งรายงานผลประจำปี

1.7 แผนผังการบริหารจัดการงบประมาณกองทุนความเป็นเลิศ

การบริหารโครงการศูนย์ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ศูนย์ความเป็นเลิศที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การสนับสนุนของกองทุนความเป็นเลิศ มีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นด้านการวิจัย การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ หรือการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม การบริหารศูนย์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวจึงจำเป็นต้องออกแบบแนวทางการดำเนินงานที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ความต่อเนื่อง และความเป็นอิสระทางวิชาการและการเงิน

ในการขับเคลื่อนศูนย์ความเป็นเลิศไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน หน่วยงานต้องพิจารณาทั้งด้านโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์การบริหาร การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการวางแผนการเงินให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้นในอนาคต การวางแผนความยั่งยืนจึงไม่ใช่เพียงการคาดการณ์รายได้ แต่รวมถึงการวางระบบที่ทำให้ศูนย์สามารถสร้างคุณค่าและอยู่รอดได้แม้พ้นช่วงการได้รับการสนับสนุนจากกองทุนความเป็นเลิศ

1. ความหมายของความยั่งยืน (Sustainability)

ความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของศูนย์ความเป็นเลิศในการดำเนินกิจกรรมหลักต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง แม้พ้นระยะเวลาการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนความเป็นเลิศ โดยยังสามารถคงไว้ซึ่งเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคม ความยั่งยืนไม่ได้หมายถึงเพียงรายได้ แต่รวมถึงโครงสร้าง ระบบคน กระบวนการ และพันธมิตรที่จะทำให้โครงการศูนย์ความเป็นเลิศมีความเข้มแข็งในระยะยาว

การสร้างความยั่งยืนต้องอาศัยการออกแบบระบบที่สามารถสร้างรายได้ หรือทรัพยากรอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การแปรรูปผลงานวิชาการ การวิจัย หรือทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นบริการหรือสินค้า การพัฒนารูปแบบธุรกิจแบบร่วมทุน หรือการนำความรู้ที่มีไปต่อยอดสู่ความร่วมมือใหม่ ๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

ความยั่งยืนยังรวมถึงการลดความเสี่ยง เช่น ความผันผวนของแหล่งทุน ความเปลี่ยนแปลงของนโยบาย หรือการขาดแคลนบุคลากร หากมีระบบที่สามารถรองรับปัจจัยเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าได้ จะทำให้ศูนย์สามารถพึ่งตนเองและเติบโตได้อย่างมั่นคง

2. กลยุทธ์การบริหารศูนย์ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

การวางแผนความยั่งยืนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยควรถูกรวมไว้ในช่วงต้นของการออกแบบโครงการ และต้องได้รับการทบทวนควบคู่ไปกับแผนดำเนินงานประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวสามารถนำไปปฏิบัติจริงและตอบโจทย์ความอยู่รอดในระยะยาว โดยควรครอบคลุมแนวทางสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การสร้างรายได้ต่อเนื่อง

การสร้างรายได้ต่อเนื่องเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนทางการเงินของศูนย์ความเป็นเลิศ โดยควรพัฒนาโมเดลที่เหมาะสมกับศักยภาพของศูนย์และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ควรมีความหลากหลายของแหล่งรายได้ เช่น รายได้จากค่าบริการ รายได้จากผลิตภัณฑ์ รายได้จากกิจกรรมฝึกอบรม หรือรายได้จากการเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ แนวทางในการสร้างรายได้ควรประกอบด้วย

- การจัดกิจกรรมฝึกอบรมหรือสัมมนา ที่เก็บค่าลงทะเบียน เช่น หลักสูตรเฉพาะทางที่พัฒนาโดยศูนย์ความเป็นเลิศ ร่วมกับภาควิชา หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก โดยเน้นความเชี่ยวชาญของศาสตร์วิชาชีพ ของคณะ หลักสูตร หรือสาขาวิชา

- การจัดจำหน่ายองค์ความรู้หรือผลิตภัณฑ์ เช่น คู่มือ นวัตกรรมต้นแบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือสื่อการเรียนรู้ที่มีลิขสิทธิ์
- การให้บริการวิเคราะห์ ทดสอบ หรือให้คำปรึกษา โดยเฉพาะในสาขาที่ศูนย์มีความเชี่ยวชาญ เช่น บริการทดสอบห้องปฏิบัติการ บริการประเมินผลกระทบโครงการ บริการวางแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์
- การจัดทำแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้บริการแบบสมัครสมาชิกหรือขายคอร์สออนไลน์ เช่น การอบรมผ่านระบบ LMS MOOCs หรือ Webinar แบบมีค่าใช้จ่าย

ตัวอย่างโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

- โครงการศูนย์นวัตกรรมการออกแบบเชิงสร้างสรรค์ เปิดให้บริการออกแบบบรรจุภัณฑ์สินค้า OTOP โดยเก็บค่าบริการจากผู้ประกอบการรายย่อย
- โครงการศูนย์วิจัยด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม พัฒนาชุดตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำที่จำหน่ายให้แก่โรงเรียนและเทศบาล พร้อมจัดอบรมวิธีใช้แบบออนไลน์

การสร้างรายได้ควรอยู่ภายใต้การควบคุมทางบัญชีที่เป็นระบบ มีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม และต้องมีการประเมินต้นทุน-ผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดลรายได้เหล่านี้จะไม่เป็นเพียงกิจกรรมชั่วคราว แต่จะเป็นเส้นทางการเติบโตในระยะยาวของศูนย์ความเป็นเลิศ

2.2 การสร้างความร่วมมือระยะยาว

การสร้างความร่วมมือระยะยาวถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเสริมความมั่นคงและศักยภาพของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ความร่วมมือดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยกระจายความเสี่ยงด้านการเงิน แต่ยังเปิดโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ และตลาดเป้าหมายใหม่ ๆ จากภาคีเครือข่ายหลากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ความร่วมมือที่ยั่งยืนควรดำเนินการในลักษณะที่เป็นระบบ มีการวางแผน ร่วมออกแบบ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เช่น

- ความร่วมมือ (MOU) ที่มีการระบุเป้าหมาย กิจกรรม ทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน และระยะเวลาดำเนินการอย่างชัดเจน
- โครงการร่วม (Co-Project/Joint Activity) ที่มีการออกแบบกิจกรรมร่วมตั้งแต่ต้น และบริหารแบบมีคณะทำงานร่วมกันจากทั้งสองฝ่าย
- ความร่วมมือเชิงนวัตกรรม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วม การสร้างระบบฐานข้อมูลร่วม หรือการนำเทคโนโลยีของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการกิจของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

ตัวอย่างโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

- โครงการศูนย์วิจัยชุมชน ร่วมกับเทศบาลและองค์กรชุมชน จัดทำฐานข้อมูลผู้สูงอายุและจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพต่อเนื่องปีละ 2 ครั้ง โดยเทศบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนและศูนย์ให้ความรู้และออกแบบกิจกรรม
- โครงการศูนย์นวัตกรรมเกษตร ร่วมกับบริษัทเมล็ดพันธุ์เอกชน ทดลองแปลงปลูกในมหาวิทยาลัย พร้อมจัดกิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่เกษตรกรรุ่นใหม่ในท้องถิ่น

ความร่วมมือระยะยาวที่ดีควรมีระบบติดตามและประเมินผลทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมและความพึงพอใจของคู่ความร่วมมือ มีการทบทวนข้อตกลงเป็นระยะ และพัฒนาไปสู่การเป็น “ภาคีเครือข่ายเชิงกลยุทธ์” ที่สามารถเติบโตไปพร้อมกับศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานในระยะยาว

2.3 การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของศูนย์ความเป็นเลิศ โดยการคุ้มครองสิทธิในองค์ความรู้ที่ศูนย์ความเป็นเลิศผลิตขึ้นจะทำให้สามารถสร้างรายได้ในระยะยาว ทั้งจากการให้สิทธิใช้งาน (Licensing) การขายสิทธิ หรือการใช้เป็นทุนร่วมทางวิชาการและนวัตกรรมกับพันธมิตรภายนอก ประเภททรัพย์สินทางปัญญาที่ศูนย์สามารถจดทะเบียนได้ เช่น

- ลิขสิทธิ์ (Copyright) เช่น เอกสาร คู่มือ หนังสือ สื่อการสอน วิดีโอ
- สิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมเชิงเทคนิค
- เครื่องหมายการค้า โลโก้หรือตราสินค้าโครงการหรือผลิตภัณฑ์บริการของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

เป็นเลิศ

- ความลับทางการค้า เช่น สูตร วัตถุดิบ กระบวนการผลิตที่ไม่เปิดเผย

ตัวอย่างโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

- โครงการศูนย์นวัตกรรมอาหารพัฒนาสูตรขนมอบเสริมโปรตีน และจดอนุสิทธิบัตรเพื่อนำไปต่อยอดร่วมกับโรงงานผลิตในจังหวัด
- โครงการศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาเผยแพร่ชุดสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ e-book และจดลิขสิทธิ์ เพื่อจำหน่ายให้กับสถานศึกษาในภูมิภาค

โครงการศูนย์ความเป็นเลิศต้องประสานร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อดำเนินการจดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และวางแผนการให้สิทธิใช้งานให้สอดคล้องกับแผนความยั่งยืนและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2.4 การต่อยอดทุนและแหล่งสนับสนุนอื่น

ศูนย์ความเป็นเลิศควรมีแผนในการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากแหล่งทุนอื่น ๆ ควบคู่กับการบริหารทุนที่ได้รับจากกองทุนความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดการขยายผล สร้างความมั่นคง และลดการพึ่งพาแหล่งงบประมาณเพียงแหล่งเดียว แนวทางนี้จะช่วยให้ศูนย์สามารถดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน แนวทางสำคัญในการต่อยอดทุน เช่น

- จัดทำฐานข้อมูลแหล่งทุนที่เกี่ยวข้อง เช่น วช., สกสว., NIA, สวทช., บพข., รวมถึงทุนจากหน่วยงานระหว่างประเทศ
- วางระบบ Proposal-ready ให้ทีมงานมีต้นฉบับข้อเสนอโครงการที่สามารถปรับใช้ได้ทันทีเมื่อมีประกาศทุน
- ส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมเวทีเสนอผลงาน เวทีทุนวิจัย หรือโครงการ Accelerator เพื่อสร้างเครือข่ายกับแหล่งทุนโดยตรง
- พัฒนาเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อเสนอขอทุนร่วม (Consortium Funding)

ตัวอย่างโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

- โครงการศูนย์สิ่งแวดล้อม ร่วมมือกับศูนย์วิทยาศาสตร์ภาคใต้และสถาบันในประเทศอาเซียน เพื่อยื่นข้อเสนอโครงการพัฒนาการจัดการขยะชุมชนภายใต้ทุน ASEAN Grant
- โครงการศูนย์นวัตกรรมด้านเกษตร รวบรวมข้อมูลต้นแบบการใช้ชีวภัณฑ์ในพื้นที่ และยื่นข้อเสนอของบววิจัยต่อ บพข. เพื่อพัฒนาด้านแบบในเชิงอุตสาหกรรม

การต่อยอดทุนไม่เพียงเป็นแหล่งเงินสนับสนุนเท่านั้น แต่ยังช่วยเปิดพื้นที่ความร่วมมือใหม่ เพิ่ม ศักยภาพของทีมงาน และสร้างการเติบโตให้กับศูนย์ในระดับภูมิภาคและนานาชาติแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพที่แนะนำ

ภาคผนวก

ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘



**ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
ว่าด้วย การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘**

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีนโยบายในการส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดรายได้ที่ยั่งยืน ต่อยอดสินทรัพย์และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ของมหาวิทยาลัยจากการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์” อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านการเพิ่มมูลค่า การสร้างรายได้ และการลดความเสี่ยง โดยศูนย์ความเป็นเลิศถือเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการต่อยอดทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดหน่วยธุรกิจที่สร้างผู้ประกอบการใหม่ในการให้บริการอย่างยั่งยืน จึงควรให้มีการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๒) และ (๑๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกอบมติสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

จึงออกระเบียบดังนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

“กองทุน” หมายความว่า กองทุนความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“ศูนย์ความเป็นเลิศ” หมายความว่า ศูนย์ความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

“หน่วยงาน” หมายความว่า คณะ วิทยาลัย ศูนย์ สำนัก สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

“แผนดำเนินการ” หมายความว่า แผนบริการวิชาการและจัดหารายได้

ข้อ ๔ ให้มหาวิทยาลัยจัดตั้งกองทุนชื่อ “กองทุนความเป็นเลิศ” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงานด้านการศึกษาร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

(๒) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงานด้านวิจัยและนวัตกรรมร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

๒

(๓) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงานด้านการบริการวิชาการร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

(๔) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดแผนงาน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคมที่นำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

(๕) ดำเนินการหรือจัดให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ในการต่อยอดสินทรัพย์และสินทรัพย์ทางความรู้ของมหาวิทยาลัยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สร้างรายได้อย่างยั่งยืน แก่มหาวิทยาลัย

(๖) จัดสรรเป็นเงินทุนสนับสนุนการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานในการนำผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ องค์ความรู้ อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

(๗) ดำเนินการพัฒนา และส่งเสริมศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจให้แก่หน่วยงานที่ได้รับทุนสนับสนุนดำเนินงานศูนย์ความเป็นเลิศ

(๘) ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสภามหาวิทยาลัย

ข้อ ๕ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ” ประกอบด้วย

(๑) รองอธิการบดีหรืออธิการบดีมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

(๒) รองอธิการบดีหรืออธิการบดีมอบหมาย เป็นรองประธานกรรมการ

(๓) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวนไม่เกิน ๕ คน เป็นกรรมการ

(๔) รองอธิการบดีหรืออธิการบดีมอบหมาย จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ

(๕) อาจารย์ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์หรือวิชาการ วิชาชีพในการบริหารจัดการธุรกิจ จำนวนไม่เกิน ๒ คน เป็นกรรมการ

(๖) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการ

(๗) ผู้อำนวยการกองกลาง เป็นกรรมการ

(๘) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่กองนโยบายและแผน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ จำนวน ๓ คน

ข้อ ๖ ให้คณะกรรมการมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ ๓ ปี

นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการประเภทนั้น

(๔) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

(๕) เป็นบุคคลล้มละลาย

(๖) เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ หรือเป็นคนวิกลจริตไม่สมประกอบ

(๗) ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกสั่งให้ออกเพราะมีเหตุมลทินมัวหมองในกรณีที่ถูก

สอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ ๗ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) บริหารจัดการ กำหนดนโยบาย ทิศทาง ประเด็น กรอบ แนวทางศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อการจัดสรรทุนและอนุมัติแผนดำเนินการ ศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวปฏิบัติในการจัดสรรทุน การเบิกจ่ายทุนสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศ

(๓) กำหนดหลักเกณฑ์ และพิจารณาแผนดำเนินการ เพื่ออนุมัติจัดสรรทุนสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศ และการสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ความเป็นเลิศ

(๔) พิจารณาจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารธุรกิจ ให้แก่หน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศตามที่มหาวิทยาลัยประกาศ

(๕) กำกับ ตรวจสอบ และติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานตามแผนดำเนินการ

(๖) รับรองรายงานประจำปีของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน

(๗) พิจารณาการยุบเลิกแผนดำเนินการของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน

(๘) รายงานผลการดำเนินงาน ทรัพย์สิน บัญชีรายรับรายจ่าย และข้อเสนอแนะเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา หลังจากสิ้นปีงบประมาณภายใน ๓๐ วัน

ข้อ ๘ เงินและทรัพย์สินของกองทุนได้มา ดังนี้

(๑) เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยจัดสรรให้

(๒) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาค

(๓) ดอกผลของเงินรายได้ตาม (๑) ถึง (๒)

(๔) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

(๕) รายได้หรือผลประโยชน์อื่น ๆ

ข้อ ๙ เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน มีไว้เพื่อใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของศูนย์ความเป็นเลิศเท่านั้น ทั้งนี้ต้องไม่มีรายการค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาคารใหม่

ข้อ ๑๐ รายได้จากการดำเนินการของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานให้เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑๑ การใช้จ่ายเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนดำเนินการของศูนย์ความเป็นเลิศ วงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละรายการให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด และศูนย์ความเป็นเลิศจะต้องดำเนินการตามระเบียบและหลักเกณฑ์การใช้จ่ายงบประมาณที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ ๑๒ การตรวจสอบการใช้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศมีดังต่อไปนี้

(๑) ศูนย์ความเป็นเลิศจะต้องจัดทำบัญชีการรับจ่ายเงินของศูนย์ความเป็นเลิศ และต้องเก็บหลักฐานการใช้จ่ายเงินสนับสนุนการดำเนินงานทุกรายการเพื่อการตรวจสอบ และจัดทำสำเนาเก็บไว้อย่างน้อย ๑ ชุด

(๒) ศูนย์ความเป็นเลิศจะต้องจัดส่งรายงานการใช้จ่ายเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศภายใน ๓๐ วัน นับจากวันที่สิ้นสุดแผนดำเนินงานประจำปี

ข้อ ๑๓ กรณีที่แผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน และหรือกรณีที่ศูนย์ความเป็นเลิศมีการเพิ่มหรือถอนโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์ความเป็นเลิศ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ

ข้อ ๑๔ แผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของคณะที่ผ่านการพิจารณาให้ทุนสนับสนุนแล้ว ให้เป็นลิขสิทธิ์และสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย หากหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการดำเนินการตามแผนธุรกิจของโครงการนั้นต่อไป

ข้อ ๑๕ การรายงานผลการดำเนินงาน หน่วยงานจะต้องจัดทำและนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน และจัดทำรายงานประจำปี รอบ ๑๒ เดือน เสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาในทุก ๆ ปี นับจากวันที่ได้รับการประกาศจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ

๔

ในกรณีที่ศูนย์ความเป็นเลิศ ไม่สามารถส่งรายงานผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ ให้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ เพื่อนำเสนอต่ออธิการบดีขอขยายระยะเวลาการดำเนินงาน เมื่อครบกำหนดไม่เกิน ๓๐ วัน

ข้อ ๑๖ คณะกรรมการจะจัดให้เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน เมื่อไม่ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) ไม่จัดส่งรายงานผลการดำเนินงาน

(๒) ไม่จัดทำแผนการดำเนินงานปีถัดไป

ข้อ ๑๗ การยุบยกเลิกแผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน ด้วยเหตุดังต่อไปนี้

(๑) ศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการเงินทุนสนับสนุนตามแผนดำเนินการ

(๒) หน่วยงานยื่นเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อขอยุบเลิกศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน

(๓) คณะกรรมการมีมติสั่งยุบเลิกศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน

(๔) เมื่อมีเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างสำคัญต่อหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบเสนอยุติการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศ โดยผ่านความเห็นชอบของอธิการบดี

ข้อ ๑๘ เมื่อแผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานถูกยุบเลิกให้ดำเนินการดังต่อไปนี้ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันที่ถูกยุบเลิก

(๑) นำส่งคืนเงินทุนสนับสนุนเหลือจ่ายที่ได้รับไปคืนให้แก่กองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ พร้อมส่งสำเนาใบเสร็จรับเงินให้แก่มหาวิทยาลัย

(๒) จัดส่งรายงานการใช้จ่ายเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานให้แก่มหาวิทยาลัย

(๓) สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นับตั้งแต่ได้รับการพิจารณาให้ทุนสนับสนุนแผนดำเนินการเสนอให้คณะกรรมการ และมหาวิทยาลัยรับทราบ

(๔) ในกรณีที่ศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานมีการจัดซื้อครุภัณฑ์ ให้หน่วยงานจัดทำบัญชีครุภัณฑ์และส่งมอบครุภัณฑ์นั้นให้เป็นครุภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑๙ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบนี้ให้คณะกรรมการพิจารณาและนำเสนออธิการบดี โดยให้อธิการบดีมีอำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดและถือเป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘



(ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
ที่ ๙/๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีนโยบายในการส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดรายได้ที่ยั่งยืน ต่อยอดสินทรัพย์และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ของมหาวิทยาลัยจากการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์” อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านการเพิ่มมูลค่า การสร้างรายได้และการลดความเสี่ยง โดยศูนย์ความเป็นเลิศถือเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการต่อยอดทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดหน่วยธุรกิจที่สร้างผู้ประกอบการใหม่ในการให้บริการอย่างยั่งยืน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ และข้อ ๕ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วย การบริหารจัดการกองทุนความเป็นเลิศ พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกอบมติสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๘ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรูญธรรม	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิกษิต์ กัลยาณมิตร	รองประธานกรรมการ
๓. นายยงวุฒิ เสาวพฤกษ์	กรรมการ
๔. นายสุพร ก้าวสัมพันธ์	กรรมการ
๕. ดร.ธนธรรค สนธิระ	กรรมการ
๖. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติพร พิษณุกุล	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนา สีดี	กรรมการ
๘. อาจารย์ ดร.อัญชลี เขียวราช	กรรมการ
๙. นางนิธิตี ตั้งจันทร์สุข	กรรมการ
๑๐. นางวิไลลักษณ์ พงษ์แพทย์	กรรมการ
๑๑. นางวารุณี จันทพิง	กรรมการและเลขานุการ

หน้าที่

๑. บริหารจัดการ กำหนดนโยบาย ทิศทาง ประเด็น กรอบ แนวทางศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อการจัดสรรทุนและอนุมัติแผนดำเนินการศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
๒. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวปฏิบัติในการจัดสรรทุน การเบิกจ่ายทุนสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศ
๓. กำหนดหลักเกณฑ์ และพิจารณาแผนดำเนินการเพื่ออนุมัติจัดสรรทุนสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศ และการสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ความเป็นเลิศ
๔. พิจารณาจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารธุรกิจให้แก่หน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศตามที่มหาวิทยาลัยประกาศ
๕. กำกับ ตรวจสอบ และติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงานตามแผนดำเนินการ

-๒-

๖. รับรองรายงานประจำปีของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
๗. พิจารณาการยุบเลิกแผนดำเนินการของศูนย์ความเป็นเลิศของหน่วยงาน
๘. รายงานผลการดำเนินงาน ทรรศน์ บัญชีรายรับรายจ่าย และข้อเสนอแนะเพื่อเสนอต่อ
สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา หลังจากสิ้นปีงบประมาณภายใน ๓๐ วัน

ทั้งนี้ คณะกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่ง ๓ ปี ครบวาระการดำรงตำแหน่งวันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๑

ตั้ง ณ วันที่ ๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

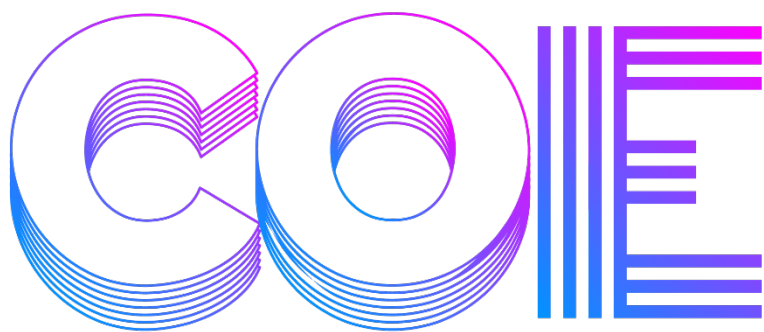


(ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ตัวอย่างแบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการกองทุนความเป็นเลิศ

แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการฉบับสมบูรณ์ (Full Proposal)
โครงการศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence: COE)



VRU CENTER OF EXCELLENCE

ศูนย์ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

โครงการ.....

คณะ.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

เสนอต่อ

คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	3
ส่วนที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร.....	5
ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ	6
1. ชื่อโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ	6
2. ชื่อหัวหน้าโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ	6
3. รายชื่อทีมงานโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ/คณะกรรมการโครงการศูนย์ ความเป็นเลิศ	6
4. ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....	7
5. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ	8
6. เป้าหมายของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ	8
7. พันธกิจของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ	8
8. ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และประเทศ	9
9. สถานที่ตั้งโครงการศูนย์ความเป็นเลิศและทรัพยากรเบื้องต้นที่มีอยู่.....	10
ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงาน (Business Plan).....	11
1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	11
2. รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ	12
3. การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ	13
4. แผนการตลาด (Marketing Plan).....	15
5. แผนการดำเนินงาน.....	17
6. แผนการบริหารจัดการโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....	18
7. แผนการเงิน	18
ส่วนที่ 4 แผนความยั่งยืนของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....	24
ภาคผนวก	25

[illegible]

โครงการ.....

เดือน..... พ.ศ. 2568

ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

1. ชื่อโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

ระบุชื่อจริง ตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัดของหัวหน้าศูนย์ ซึ่งต้องเป็นอาจารย์ประจำที่มีบทบาทหลักในการริเริ่มและขับเคลื่อนโครงการ โดยควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจหรือโครงการ

.....

.....

2. ชื่อหัวหน้าโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

ระบุชื่อจริง ตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัดของหัวหน้าศูนย์ ซึ่งต้องเป็นอาจารย์ประจำที่มีบทบาทหลักในการริเริ่มและขับเคลื่อนโครงการ โดยควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจหรือโครงการ

1. ชื่อ นามสกุล

.....

2. ตำแหน่ง

.....

3. หน่วยงาน/สังกัด

หลักสูตร คณะ

4. ความเชี่ยวชาญ หรือประวัติโดยย่อ

.....

.....

.....

.....

3. รายชื่อทีมงานโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ/คณะกรรมการโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

ระบุรายชื่อสมาชิกทั้งหมด พร้อมตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ในโครงการ เช่น การบริหารจัดการด้านการตลาด การผลิตเนื้อหา การให้บริการ การจัดอบรม ฯลฯ เพื่อให้เห็นถึงความหลากหลายของศักยภาพในทีมงาน

1. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
2. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
3. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
4. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
5. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
6. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
7. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
8. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
9. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
10. ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง

[illegible]

อธิบายบทบาทของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศให้ชัดเจน เช่น การให้บริการวิชาการเฉพาะด้าน การเป็นที่ปรึกษา การเป็นพื้นที่บ่มเพาะธุรกิจ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ พันธกิจควรสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของคณะ/หน่วยงานต้นสังกัด

8. ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และประเทศ

โครงการศูนย์ความเป็นเลิศมีความเชื่อมโยงหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายสภามหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ รวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เช่น ด้านนวัตกรรม เศรษฐกิจ BCG หรือการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการนี้ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองเป้าหมายเฉพาะกิจเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาของประเทศในระยะยาวด้วยอธิบายว่าโครงการสนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทของหน่วยงานหรือประเทศในด้านใด

นโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2569-2571

- ☐ ข้อที่ 1 มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างพลเมืองโลกและการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ☐ ข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยเพื่อสังคม
- ☐ ข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยแห่งภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและความรับผิดชอบต่อสังคม
- ☐ ข้อที่ 4 มหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ☐ ข้อที่ 5 มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาครูของครู

แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุง ตุลาคม 2568)

- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการภาคีเครือข่ายทางการศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย สร้างมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาบัณฑิตด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคมและงานสร้างสรรค์ ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสร้างพลังและหนุนเสริมขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและสิ่งแวดล้อม
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาล และความเป็นดิจิทัล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากลและตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน

ความสอดคล้องนโยบาย ยุทธศาสตร์ ในระดับกระทรวง หรือระดับประเทศ

โปรดระบุ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

สรุปสาระสำคัญของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศโดยย่อในหน้าเดียว เช่น วัตถุประสงค์ แนวคิด กลุ่มเป้าหมาย ผลลัพธ์หลัก และแผนการเงิน เพื่อให้คณะกรรมการเข้าใจภาพรวมโดยไม่ต้องอ่านรายละเอียดทั้งหมด

[illegible]

3. การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ

3.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT หรือ SOAR

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) หรือ SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) เพื่อประเมินสถานการณ์โดยรวมของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ โดยควรอธิบายแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจนว่ามีผลต่อการดำเนินงานอย่างไร เช่น จุดแข็งด้านทรัพยากรหรือบุคลากร โอกาสจากนโยบายภาครัฐ หรือภัยคุกคามจากคู่แข่งในตลาด สามารถเลือกใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ SWOT ศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยแห่งอนาคต (Future Center of Excellence in Contemporary Performing Art)



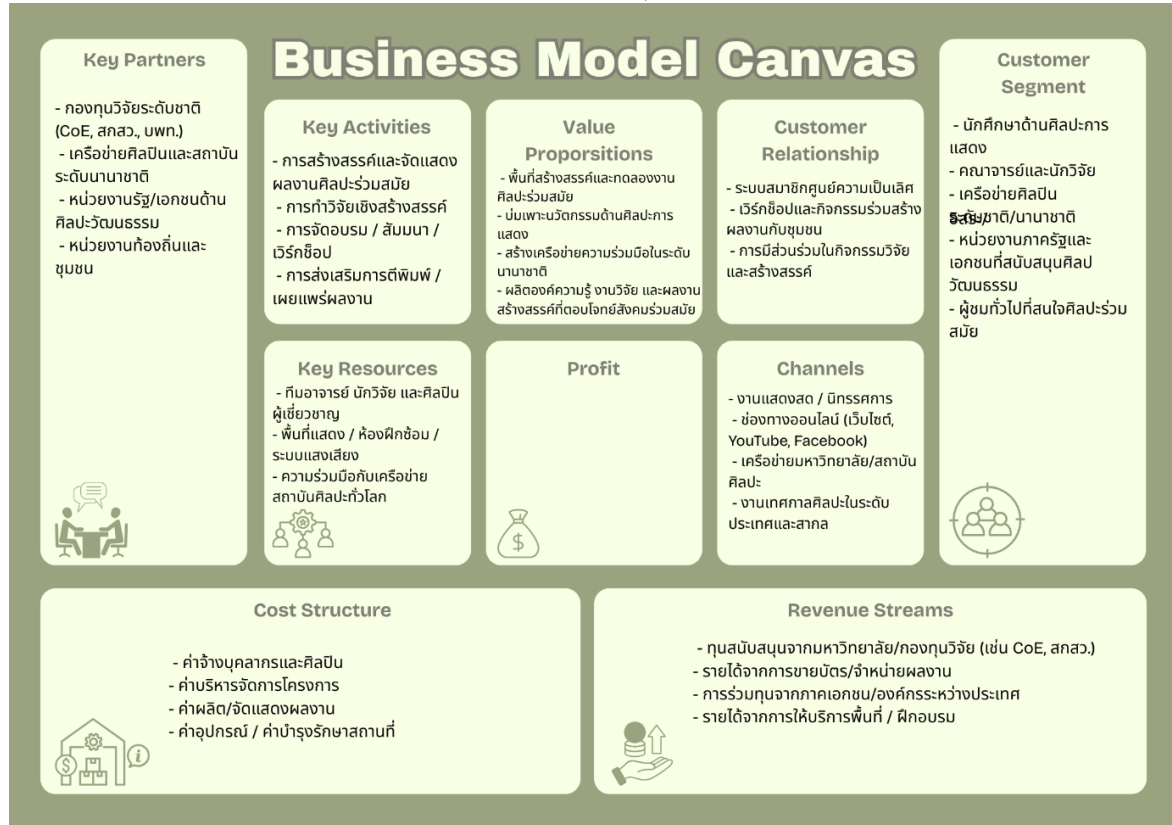
ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ SOAR ศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยแห่งอนาคต (Future Center of Excellence in Contemporary Performing Art)



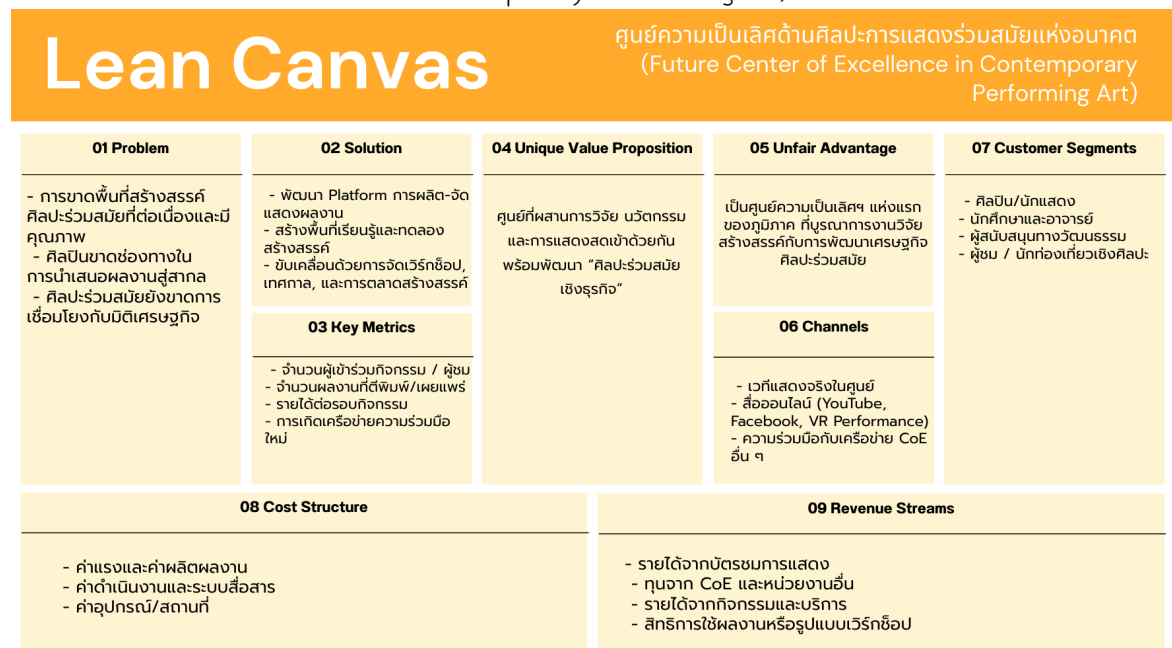
3.2 Business Model Canvas หรือ Lean Canvas

โดยอธิบายแต่ละองค์ประกอบ เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments), ช่องทางการเข้าถึง (Channels), การสร้างคุณค่า (Value Proposition), โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure), กระแสรายได้ (Revenue Streams) เป็นต้น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ทางธุรกิจกับการดำเนินงานของโครงการ

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ Business Model Canvas ศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยแห่งอนาคต (Future Center of Excellence in Contemporary Performing Art)



ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ Lean Canvas ศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยแห่งอนาคต (Future Center of Excellence in Contemporary Performing Art)



4. แผนการตลาด (Marketing Plan)

เพื่อให้โครงการศูนย์ความเป็นเลิศสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ในตลาดเป้าหมาย แผนการตลาดควรครอบคลุมองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ตามแนวทางที่ยอมรับกันในวงวิชาการและธุรกิจ ได้แก่ Product, Price, Place, Promotion, People, Process และ Physical Evidence โดยมีรายละเอียดและตัวอย่างประกอบ ดังนี้

4.1 สินค้า หรือบริการ (Product)

อธิบายลักษณะของสินค้าหรือบริการ เช่น บริการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา หรือระบบสนับสนุนดิจิทัล ที่พัฒนาต่อยอดจากผลงานวิจัย งานบริการวิชาการ หรือชุดองค์ความรู้ภายในคณะ เช่น โปรแกรมฝึกอบรมผู้ประกอบการชุมชนด้วยแนวคิด BCG ที่พัฒนาโดยคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร หลักสูตรการอบรมครูด้านการใช้ AI เพื่อการเรียนรู้แบบ Personalized Learning จากคณะครุศาสตร์ ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มสมุนไพรเพื่อสุขภาพ ที่พัฒนาจากองค์ความรู้ด้านเภสัชเวชกรรมพื้นบ้านร่วมกับคลินิกนวัตกรรมอาหาร โดยได้รับการจดสิทธิบัตรและวางแผนนำไปจำหน่ายเชิงพาณิชย์ผ่านเครือข่ายสุขภาพของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

4.2 ราคา (Price)

กำหนดราคาที่เหมาะสมคุณค่าและการเข้าถึงของกลุ่มเป้าหมาย เช่น กำหนดราคาสำหรับภาคประชาชน ภาคธุรกิจ หรืองานภาครัฐ หรือใช้การตั้งราคาตามระดับการใช้งาน เช่น “แพ็คเกจอบรม 1 วัน ราคา 1,200 บาท (รวมเอกสาร อาหารกลางวัน และใบประกาศนียบัตร)

4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ควรเลือกช่องทางที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้สะดวกและมีต้นทุนที่เหมาะสม เช่น การใช้เว็บไซต์หลักของมหาวิทยาลัย ช่องทางออนไลน์ที่มีอยู่แล้ว (เช่น Learning Management System ของคณะ มหาวิทยาลัย) การร่วมมือกับหน่วยงานในพื้นที่ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ เทศบาล หรือโรงเรียน และการเปิดจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มพันธมิตร เช่น LINE OA หรือ VRU Marketplace เป็นต้น ตัวอย่าง เช่น บริการจัดอบรมหลักสูตรผ่านระบบ e-Learning ของมหาวิทยาลัย พร้อมประชาสัมพันธ์และรับสมัครผ่าน LINE Official Account และเว็บไซต์ศูนย์บริการวิชาการ

4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาดควรออกแบบให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ โดยอาจใช้กลยุทธ์ที่ผสมผสานการสื่อสารออนไลน์และออฟไลน์ เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายวิชาการ กลุ่มชุมชน หน่วยงานภาคีเครือข่าย และศิษย์เก่า นอกจากนี้ควรใช้แนวทาง Storytelling เพื่อเล่าความเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้ภายในมหาวิทยาลัยกับประโยชน์ที่เกิดขึ้นในสังคม เช่น การจัดกิจกรรม “Open Lab Day” เปิดให้บุคคลภายนอกเยี่ยมชมผลงานวิจัย การทำสื่อวีดิทัศน์แนะนำผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทาง YouTube ของมหาวิทยาลัย หรือการร่วมจัดนิทรรศการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นในบริการ

4.5 บุคลากร (People)

ระบุทีมบุคลากรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและดำเนินโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ โดยควรครอบคลุมทั้งผู้เชี่ยวชาญภายในมหาวิทยาลัย เช่น อาจารย์เจ้าของผลงานสิทธิบัตร นักวิจัย นักศึกษาในทีมพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนบุคลากรด้านการตลาด การเงิน หรือการประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการนำโดยอาจารย์จากคณะสาธารณสุขศาสตร์ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านสมุนไพรพื้นบ้าน และทำงานร่วมกับนักศึกษาและผู้ประกอบการสินค้าสมุนไพรพื้นบ้านในการพัฒนารูปแบบการอบรมและช่องทางจำหน่าย

4.6 กระบวนการให้บริการ (Process)

อธิบายขั้นตอนการให้บริการตั้งแต่ต้นจนจบอย่างเป็นระบบ เช่น การสมัคร การชำระเงิน การเข้ารับบริการ และการติดตามผล เพื่อให้เห็นภาพการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการ เช่น ผู้รับบริการสามารถลงทะเบียนผ่านเว็บไซต์ของโครงการ เลือกหลักสูตร ชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นจะได้รับอีเมลยืนยัน พร้อมลิงก์เข้าร่วมอบรมล่วงหน้า 1 วัน และหลังจบการอบรมจะมีระบบประเมินความพึงพอใจและออกไปประกาศนียบัตรโดยอัตโนมัติ หรือในกรณีเป็นสินค้า หลังจากลูกค้าสั่งซื้อผ่านแพลตฟอร์ม มหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดส่งสินค้าภายใน 3 วันทำการ พร้อมเอกสารแนะนำการใช้งานและข้อมูลอ้างอิงของงานวิจัยต้นแบบที่พัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์นั้น

4.7 บรรยายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical Evidence)

อธิบายสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่สามารถช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและยืนยันคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น บรรจุภัณฑ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ของคณะ โลโก้ที่จดทะเบียนเป็นเครื่องหมายการค้า มาตรฐานรับรองจากหน่วยงาน เช่น อย., มอก., หรือ ISO ตลอดจนสถานที่ปฏิบัติงานที่สะอาด ทันสมัย และเป็นมืออาชีพ เช่น ใช้ฉลากบรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบร่วมกับนักศึกษาสาขาธุรกิจดิจิทัล คณะวิทยาการจัดการ และติด QR Code ที่เชื่อมโยงไปยังวิดีโอแนะนำผลิตภัณฑ์โดยอาจารย์ผู้คิดค้นในห้องปฏิบัติการวิจัย หรือจัดแสดงผลงานต้นแบบในพื้นที่ Innovation Showcase ภายในอาคารศูนย์วิจัย เพื่อให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม

5. แผนการดำเนินงาน

แสดงขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบตารางหรือไทม์ไลน์ โดยควรระบุรายละเอียดของกิจกรรมหลักแต่ละช่วงเวลาให้ชัดเจน เช่น กิจกรรมเตรียมการ (วางแผน ดำเนินการประชุมทีม) การพัฒนาและผลิต (จัดอบรม วิจัย พัฒนาเนื้อหา/ผลิตภัณฑ์) การทดสอบหรือให้บริการนำร่อง การประเมินผล และการขยายผลต่อยอด ตัวอย่าง เช่น แผนการดำเนินงานโครงการศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยแห่งอนาคต (Future Center of Excellence in Contemporary Performing Art)

เดือน	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
มกราคม – กุมภาพันธ์	สำรวจองค์ความรู้ด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยจากอาจารย์ ศิษย์เก่า และเครือข่ายศิลปิน	ทีมวิชาการคณะศิลปกรรมศาสตร์ ร่วมกับศูนย์ศิลปวัฒนธรรม	รวบรวมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในและนอกประเทศจำนวนอย่างน้อย 10 ราย พร้อมจัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูล
มีนาคม	วิเคราะห์เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการแสดง เช่น Projection Mapping, XR Stage	นักเทคโนโลยีและครูศิลปะดิจิทัล	ได้ข้อสรุปเครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2-3 รูปแบบ พร้อมแผนการบูรณาการ
เมษายน	พัฒนาแนวคิดการแสดงร่วมสมัยภายใต้ธีม “ศิลปะในยุคหลังดิจิทัล”	ทีมสร้างสรรค์ (นักเขียนบท-ผู้ออกแบบ)	ได้บทต้นฉบับการแสดงฉบับทดลองและภาพร่างการออกแบบเวที/ฉาก
พฤษภาคม – มิถุนายน	เวิร์กช็อปทดลองการแสดงร่วมกับนักศึกษา พร้อมรับฟีดแบ็ก	อาจารย์ประจำวิชาและนักศึกษาแกนนำ	ได้ผลสะท้อนคุณภาพจากการฝึกซ้อม และปรับแก้สคริปต์และรูปแบบ
กรกฎาคม	ผลิตสื่อประกอบการแสดง เช่น ดนตรี แสง สื่อมัลติมีเดีย	ฝ่ายเทคนิค/โปรดักชัน	ได้ไฟล์เสียง ฉากดิจิทัล และสื่อพร้อมใช้งานสำหรับการแสดงจริง
สิงหาคม	จัดแสดงนำร่อง “Future Movement” ณ โรงละครมหาวิทยาลัย	คณะผู้ผลิตและศิลปิน	มีผู้เข้าชมไม่น้อยกว่า 100 คน และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ชม
กันยายน	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อออกแบบรูปแบบหลักสูตร/ค่าย	คณะกรรมการวิชาการ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	ได้ร่างโครงสร้างหลักสูตรค่ายศิลปะร่วมสมัยอย่างน้อย 1 โปรแกรม
ตุลาคม – พฤศจิกายน	ดำเนินการอบรม/ค่ายสร้างสรรค์รุ่นนำร่อง	ศูนย์บริการวิชาการ ร่วมกับภาคีเครือข่ายโรงเรียน	มีนักเรียนเข้าร่วมอย่างน้อย 40 คน และผลงานสร้างสรรค์ 3-5 ชิ้น
ธันวาคม	สรุปผลการดำเนินงานและจัดนิทรรศการ/เวทีเสวนา	ทีมบริหารโครงการและสำนักประชาสัมพันธ์	ได้รายงานผลสรุปเชิงวิชาการ และสื่อเผยแพร่ต่อยอดการขอรับทุนระยะต่อไป

6. แผนการบริหารจัดการโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

อธิบายระบบการบริหารงานของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ โดยรวมถึงโครงสร้างองค์กร กลไกกำกับดูแล ระบบควบคุมคุณภาพภายใน ตลอดจนระบบบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน เช่น โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ กลไกควบคุมคุณภาพ รายชื่อทีม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. แผนการเงิน

แผนดำเนินการ (Business Plan) แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการสร้างรายได้ ความมั่นคงทางการเงิน และความคุ้มค่าของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศในระยะสั้นและระยะยาว ควรคำนวณระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1-3 ปี อาจมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์แผนการเงิน ตัวอย่างการเขียนแผนดำเนินการ (Business Plan) ในการจัดตั้งโครงการศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะการแสดงร่วมสมัยแห่งอนาคต (Future Center of Excellence in Contemporary Performing Art) ดังนี้

7.1 สินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

การประมาณการสินทรัพย์ที่จะใช้ในการประกอบธุรกิจเบื้องต้น คือ การแสดงจำนวนเงินที่ต้องลงทุนเพื่อให้ธุรกิจมีความพร้อมในการเปิดดำเนินการ เช่น เงินสด ที่ดิน อาคาร โรงงาน ค่าใช้จ่ายในการตกแต่งหรือปรับปรุงอาคารสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เครื่องใช้สำนักงาน พาหนะ สินค้าคงเหลือ สินทรัพย์ทางปัญญา เป็นต้น โดยไม่รวมถึง ต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าที่ซื้อมาเพื่อการผลิต และ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

ลำดับ	รายการสินทรัพย์	รายละเอียด	มูลค่าโดยประมาณ	ส่วนของคณะ	กองทุน CoE
1	ห้องแสดงและเวทีอัจฉริยะ (XR Stage, Projection Mapping)	เวทีแสดงร่วมสมัยพร้อมระบบ XR และ Projection Mapping	1,500,000	300,000	1,200,000
2	อุปกรณ์บันทึกภาพและเสียงคุณภาพสูง	กล้อง DSLR / Mirrorless + ไมโครโฟนและเครื่องบันทึกเสียง	300,000	60,000	240,000
3	ระบบไฟ แสง สี เสียง สำหรับการแสดง	ไฟพาร์/LED + ระบบเสียง Surround	500,000	100,000	400,000
4	ชุดคอมพิวเตอร์ตัดต่อมีเดีย	คอมพิวเตอร์สเปกสูงพร้อมซอฟต์แวร์ Adobe Creative Suite	200,000	40,000	160,000
5	ระบบฐานข้อมูลดิจิทัลศิลปะการแสดง	ฐานข้อมูลออนไลน์สำหรับเก็บข้อมูลผลงานศิลปะและองค์ความรู้	100,000	20,000	80,000

7.2 สมมติฐานทางการเงิน

สมมติฐานทางการเงินเป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประมาณการทางการเงินของธุรกิจในอนาคตช่วง 3-5 ปี ว่าจะมีอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปีของรายได้ ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และการกำหนดราคาขาย โดยแสดงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นเปอร์เซ็นต์ตามเป้าหมายของธุรกิจ

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	หมายเหตุ
รายได้	100% (ฐานปีเริ่มต้น)	เพิ่มขึ้น 65%	เพิ่มขึ้น 65%	ขยายกลุ่มเป้าหมาย สู่ภาคเอกชนและต่างประเทศ
ต้นทุนการผลิต	100%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	วัสดุ อุปกรณ์ และค่าดำเนินการที่เพิ่มขึ้น
ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย	100%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	ค่าแรง ค่าบริหารสำนักงาน ค่าการตลาด
ราคาขาย/ค่าบริการ	100%	เพิ่มขึ้น 5%	เพิ่มขึ้น 5%	ปรับตามเงินเฟ้อและมูลค่าเพิ่ม
สัดส่วนการสนับสนุนจากกองทุน CoE	60% ของงบลงทุนตั้งต้น	สนับสนุนเฉพาะรายการลงทุนเสริม	ลดลงหรือไม่มีในปีต่อไป	สนับสนุนช่วงเริ่มต้นเท่านั้น
เหตุการณ์พิเศษ	-	-	-	ไม่รวมผลกระทบจากวิกฤตหรือภัยพิบัติใดๆ

7.3 ประมาณการต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าเพื่อการผลิต/บริการ

ธุรกิจที่มีการผลิตสินค้าเพื่อขาย จะต้องจัดทำงบประมาณต้นทุนในการผลิต เพื่อให้ทราบต้นทุนของสินค้าที่ผลิตสำเร็จในแต่ละงวด ได้แก่ 1. งบประมาณวัตถุดิบทางตรง เช่น ค่าวัตถุดิบแต่ละชนิด 2. งบประมาณต้นทุนทางอ้อม เช่น ค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

รายการต้นทุน	ปีที่ 1 (บาท/หน่วย)	ปีที่ 2 (เพิ่มขึ้น 5%)	ปีที่ 3 (เพิ่มขึ้น 5%)	หมายเหตุ
ค่าฉากและองค์ประกอบเวที	5,000	5,250	5,512.50	ใช้วัสดุสร้างสรรค์ + AR visual design
ค่าชุดการแสดง (ตัดเย็บ/เช่า)	3,000	3,150	3,307.50	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อรอบการแสดง
ค่าบันทึกวิดีโอ + ถ่ายภาพ	4,000	4,200	4,410	ใช้อุปกรณ์ DSLR และโปรดัคชั่นระดับมืออาชีพ
ค่าสิ้นเปลือง (วัสดุ/อุปกรณ์ตกแต่งฉาก/เวที)	1,500	1,575	1,653.75	วัสดุสิ้นเปลืองเฉพาะกิจกรรม
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ (กล้อง ไฟ เครื่องเสียง)	2,000	2,100	2,205	คิดจากอายุใช้งานเฉลี่ย 5 ปี
ค่าใช้จ่ายบริการระบบ Projection / XR / Digital	10,000	10,500	11,025	ค่าเช่าใช้ระบบ/เทคนิคพิเศษเฉพาะกิจกรรม
รวมต้นทุนต่อการแสดง 1 ครั้ง	25,500	26,775	28,113.75	-

7.4 ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

การประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย ประกอบด้วยแผนงานและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการจัดการองค์กรและบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด เช่น ค่าเสื่อมราคาต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้จากการประมาณการเบื้องต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของธุรกิจ และเป็นไปตามเงื่อนไข ข้อตกลง หรือสัญญาต่าง ๆ

รายการค่าใช้จ่าย	ปีที่ 1 (บาท)	ปีที่ 2 (+5%)	ปีที่ 3 (+5%)	หมายเหตุ
ค่าตอบแทนทีมบริหารโครงการ (ผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่วิจัย)	720,000	756,000	793,800	อัตราเหมาจ่ายรายเดือน × จำนวนคน
ค่าใช้จ่ายค่าน้ำ-ค่าไฟฟ้าศูนย์แสดงและสำนักงาน	300,000	315,000	330,750	สำหรับห้องซ้อม, เวที, XR studio
ค่าประชาสัมพันธ์และการตลาด	150,000	157,500	165,375	ผลิตสื่อ, ประชาสัมพันธ์ออนไลน์, แผ่นพับ
ค่าใช้จ่ายจัดกิจกรรม (เวิร์กช็อป/แสดงผลงาน)	240,000	252,000	264,600	ค่าวัสดุ ค่าดำเนินการ และบริการนอกสถานที่
ค่าเช่า/ดูแลระบบเทคโนโลยี XR / Digital Performance	360,000	378,000	396,900	ค่าเช่าซอฟต์แวร์/แพลตฟอร์ม XR หรือ cloud
ค่าวัสดุสิ้นเปลืองสำนักงานและฝึกปฏิบัติการ	50,000	52,500	55,125	กระดาษ, หมึก, วัสดุฝึก
ค่าเดินทาง/เบี้ยเลี้ยง/ค่าที่พักดูงาน/สื่อสารเครือข่าย	180,000	189,000	198,450	ดูงานเครือข่ายศิลปินในประเทศและอาเซียน
ค่าที่ปรึกษาเฉพาะด้าน (Creative Tech / Producer)	90,000	94,500	99,225	ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (รายครั้งหรือสัญญา)
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์สำนักงาน/สตูดิโอ	80,000	84,000	88,200	เช่น คอมพิวเตอร์, กล้อง, ไฟ
ค่าอาหารว่างและอุปกรณ์จัดการประชุม/อบรม	70,000	73,500	77,175	สำหรับเวิร์กช็อป ประชุมผู้ร่วมโครงการ
รวมค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย (บาท)	2,240,000	2,352,500	2,470,900	-

7.5 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

การประมาณการงบกำไรขาดทุน คือ การแสดงผลการดำเนินงานของธุรกิจในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา ได้แก่ รายได้ของธุรกิจทั้งหมดที่ได้จากการประมาณการรายได้จากการขายสินค้าที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาหนึ่ง หักกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาเดียวกัน ได้แก่ ประมาณการต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าที่ซื้อมาเพื่อการผลิต ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย และภาษีเงินได้ ฯลฯ

รายได้ทั้งหมดสูงกว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมด ผลลัพธ์เรียกว่า กำไรสุทธิ

รายได้ทั้งหมดต่ำกว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในรอบระยะเวลาเดียวกัน ผลลัพธ์เรียกว่า ขาดทุนสุทธิ

กำไรขั้นต้น

รายได้จากการขายสินค้า - ต้นทุนวัตถุดิบและ
สินค้าซื้อมาเพื่อการผลิต

กำไรก่อนหักภาษีเงินได้ฯ

กำไรขั้นต้น - ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

กำไรสุทธิ(ขาดทุนสุทธิ)

กำไรก่อนหักภาษีเงินได้ฯ - ภาษี

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	หมายเหตุ
รายได้รวมจากการให้บริการ/แสดง/ฝึกอบรม	10,500,000	15,750,000	18,112,500	ขยายฐานกลุ่มเป้าหมาย + ปรับราคาขึ้น
หัก - ต้นทุนบริการ (วัสดุ / ระบบเทคโนโลยี / แรงงาน)	5,100,000	6,500,000	7,000,000	ตามต้นทุนกิจกรรมแสดงจริง
กำไรขั้นต้น	5,400,000	9,250,000	11,112,500	-
หัก - ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย	2,240,000	2,352,500	2,470,900	จากตารางบริหารและการขายข้างต้น
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	3,160,000	6,897,500	8,641,600	-
หัก - ภาษีเงินได้นิติบุคคล (ประมาณ 20%)	632,000	1,379,500	1,728,320	อัตราคงที่ 20%
กำไรสุทธิ (Net Profit)	2,528,000	5,518,000	6,913,280	-

7.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

เช่น อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin), อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI)

อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	วิเคราะห์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	$(\text{กำไรขั้นต้น} \div \text{รายได้รวม}) \times 100$	51.43%	58.73%	61.34%	แนวโน้มดีขึ้น แสดงถึงการควบคุมต้นทุนได้ดีขึ้น
2. อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	$(\text{กำไรสุทธิ} \div \text{รายได้รวม}) \times 100$	24.07%	35.04%	38.17%	แสดงความสามารถทำกำไรสูงขึ้นตามรายได้
3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	$(\text{กำไรสุทธิ} \div \text{สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}) \times 100$	21.07%	35.99%	39.50%	สมมติสินทรัพย์รวมเฉลี่ยปีละ 12 ล้านบาท
4. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	$(\text{กำไรสุทธิ} \div \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}) \times 100$	28.09%	42.45%	46.09%	สมมติทุนเริ่มต้น 9 ล้านบาท
5. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)	$\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} \div \text{หนี้สินหมุนเวียน}$	3.5:1	3.8:1	4.1:1	มีความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นได้ดี
6. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio)	$\text{หนี้สินรวม} \div \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$	0.8:1	0.7:1	0.6:1	โครงการมีโครงสร้างเงินทุนที่มั่นคง

7.7 อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

อัตราส่วนที่บ่งบอกให้ทราบว่าสินทรัพย์ระยะสั้น เช่น เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงคลังที่สามารถขายและเก็บเงินคืนมาได้นั้น มีจำนวนเป็นกี่เท่าของหนี้สินที่ต้องชำระในงวดเดียวกัน หากอัตราส่วนดังกล่าวมีค่ามาก แสดงว่าธุรกิจมีสภาพคล่องสูงโดยการวิเคราะห์จะพิจารณาจากสินทรัพย์หมุนเวียน และ หนี้สินหมุนเวียน ของธุรกิจ รวมถึง เงินทุนหมุนเวียน เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้อย่างมั่นคง

อัตราส่วนเงินหมุนเวียน (current ratio) = สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน

อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (quick ratio) = (สินทรัพย์หมุนเวียน - สินค้าคงเหลือ) / หนี้สินหมุนเวียน

อัตราส่วนสภาพคล่อง	สูตรการคำนวณ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	วิเคราะห์
1. อัตราส่วนสภาพคล่องทั่วไป (Current Ratio)	$\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} \div \text{หนี้สินหมุนเวียน}$	3.50:1	3.80:1	4.10:1	มีสภาพคล่องเพียงพอ รองรับภาระหนี้ในระยะสั้น
2. อัตราส่วนเร็ว (Quick Ratio)	$(\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}) \div \text{หนี้สินหมุนเวียน}$	2.80:1	3.10:1	3.40:1	ยังสามารถชำระหนี้ได้แม้ไม่มีการระบายสินค้า
3. อัตราหมุนเวียนลูกหนี้ (Receivable Turnover)	$\text{รายได้รวม} \div \text{ลูกหนี้การค้าเฉลี่ย}$	10.5	12.0	12.8	มีประสิทธิภาพในการเก็บเงินจากลูกค้า
4. ระยะเวลาเก็บหนี้ (Average Collection Period)	$365 \div \text{อัตราหมุนเวียนลูกหนี้}$	35 วัน	30 วัน	28 วัน	ยิ่งลดลงแสดงว่าการบริหารลูกหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.8 การประมาณการงบดุล

งบดุล คือ งบที่แสดงฐานะการเงินของธุรกิจ ณ วันใดวันหนึ่ง ซึ่งปกติจะจัดทำ ณ วันสิ้นงวดบัญชี หลังจากที่เราพบว่าธุรกิจมีกำไรหรือขาดทุนจากการดำเนินงานในงวดบัญชีนั้นแล้ว ธุรกิจจะต้องทราบถึงฐานะการเงินโดยการนำ สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น มาแสดง

ในการจัดทำงบดุลจะต้องคำนึงถึงข้อสมมติขั้นมูลฐาน คือ ข้อสมมติเรื่องการดำรงอยู่ของกิจการ ซึ่งนักบัญชีถือว่าธุรกิจจะดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่ระงับวันสิ้นสุดกิจการ ดังนั้น มูลค่าของสินทรัพย์ที่แสดงในงบดุลจึงเป็นมูลค่าที่กิจการคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการใช้ในการดำเนินงาน ไม่ใช่มูลค่าตลาดหรือมูลค่าขาย ณ ขณะนั้น เช่น ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ จะต้องแสดงในราคาทุนที่ซื้อมา หักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมสินทรัพย์หมุนเวียน เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร จะแสดงยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี ลูกหนี้การค้า จะแสดงด้วยยอดสุทธิ คือ ยอดลูกหนี้คงเหลือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี หักด้วยค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ การแสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุล จึงสะท้อนภาพรวมของฐานะการเงินของกิจการอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสด	4,958,600.00	9,062,350.00	13,399,157.50
วัตถุดิบคงเหลือ	70,000.00	70,000.00	70,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	5,028,600.00	9,132,350.00	13,469,157.50
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
ส่วนตกแต่ง/ปรับปรุง	190,000.00	180,000.00	170,000.00
เครื่องจักร	320,000.00	240,000.00	160,000.00
อุปกรณ์/เครื่องมือ	520,000.00	390,000.00	260,000.00
เครื่องใช้สำนักงาน	24,000.00	18,000.00	12,000.00
ยานพาหนะ	520,000.00	390,000.00	260,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,574,000.00	1,218,000.00	862,000.00
รวมสินทรัพย์	6,602,600.00	10,350,350.00	14,331,157.50
หนี้สิน			
หนี้สินหมุนเวียน	-	-	-
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ระยะยาว	1,400,000.00	800,000.00	200,000.00
รวมภาระหนี้สิน	1,400,000.00	800,000.00	200,000.00
ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน)			
ทุนของโครงการ	5,202,600.00	9,550,350.00	14,131,157.50
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	6,602,600.00	10,350,350.00	14,331,157.50

7.9 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point)

เป็นเครื่องมือเพื่อกำหนดจุดที่ปริมาณการผลิตและการขายสินค้า หรือบริการของธุรกิจเมื่อจำหน่ายออกไปแล้ว จะไม่มีผลกำไรหรือขาดทุน โดยจุดคุ้มทุนแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุนคงที่, ต้นทุนผันแปร, และ กำไร ซึ่งหมายถึง ณ จุดคุ้มทุน ธุรกิจจะมี รายได้รวมเท่ากับ ต้นทุนรวม สามารถคำนวณจุดคุ้มทุนได้โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จุดคุ้มทุน (หน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่ทั้งหมด}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point)

รายการ	จำนวน (บาท)	หมายเหตุ
ต้นทุนคงที่ต่อปี (Fixed Costs)	2,240,000	เช่น ค่าจ้าง, ค่าบริหาร, ค่าซอฟต์แวร์ (จากงบบริหาร)
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (Variable Costs / Unit)	5,000	ต้นทุนการจัดกิจกรรม 1 รอบ/คอร์ส
ราคาขายต่อหน่วย (Selling Price / Unit)	10,000	ราคาจำหน่ายคอร์สฝึกอบรม หรือบัตรเข้าชม 1 หน่วย
กำไรต่อหน่วย (Contribution Margin)	5,000	10,000 - 5,000

$$\text{BEP (หน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่ต่อปี}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}} = \frac{2,240,000}{10,000 - 5,000} = 448 \text{ หน่วย}$$

7.10 การคำนวณระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period)

เป็นวิธีคำนวณหาจำนวนปีที่จะได้รับเงินลงทุนกลับคืนมา ซึ่งหมายถึงระยะเวลาที่ธุรกิจใช้ในการลงทุน ตั้งแต่เริ่มลงทุนจนกระทั่งได้รับเงินลงทุนกลับคืนมาพอดี ว่าใช้ระยะเวลานานเท่าใด โดยมีวิธีการคำนวณอยู่ 2 กรณี ได้แก่ กรณีที่ 1: กระแสเงินสดรับสุทธิ เท่ากัน ในแต่ละปี กรณีที่ 2: กระแสเงินสดรับสุทธิ แตกต่างกัน ในแต่ละปี

ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period)

สมมติฐาน

- เงินลงทุนเริ่มต้น: 6,000,000 บาท (รวมการจัดซื้ออุปกรณ์, เวกี, XR system ฯลฯ)
- กระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow) ที่เกิดขึ้นจากผลกำไรสุทธิของแต่ละปี

ปี	กระแสเงินสดสุทธิ (บาท)	กระแสสะสม (บาท)
1	2,528,000	2,528,000
2	5,518,000	8,046,000
3	6,913,280	14,959,280

✦ กรณีที่ 1: กระแสเงินสดสุทธิ "เท่ากันทุกปี"

รายการ

จำนวน

เงินลงทุนเริ่มต้น 6,000,000 บาท

กระแสเงินสดสุทธิปีละ 1,500,000 บาท (คงที่ทุกปี)

คำนวณ:

$$\text{Payback Period} = \frac{6,000,000}{1,500,000} = 4 \text{ ปี}$$

✦ กรณีที่ 2: กระแสเงินสดสุทธิ "ไม่เท่ากันในแต่ละปี"

ปี	กระแสเงินสดสุทธิ (บาท)	กระแสสะสม (บาท)
1	1,200,000	1,200,000
2	1,800,000	3,000,000
3	2,000,000	5,000,000
4	1,500,000	6,500,000

เงินลงทุนเริ่มต้น = 6,000,000 บาท
ครบทุนระหว่างปีที่ 3 ถึง 4

คำนวณเพิ่มเติม:

- ณ สิ้นปีที่ 3 ยังขาดทุนอยู่: 6,000,000 - 5,000,000 = 1,000,000 บาท
- กระแสเงินสดในปีที่ 4 = 1,500,000 บาท

$$\text{ส่วนของปีที่ 4 ที่ต้องใช้คืนทุน} = \frac{1,000,000}{1,500,000} = 0.67 \text{ ปี หรือ 8 เดือน}$$

✓ Payback Period = 3 ปี 8 เดือน

🔍 สรุปเปรียบเทียบ

กรณี	ลักษณะ	ระยะเวลาคืนทุน
กรณีที่ 1	กระแสเงินสดคงที่	4 ปี
กรณีที่ 2	กระแสเงินสดไม่เท่ากัน	3 ปี 8 เดือน

ส่วนที่ 4 แผนความยั่งยืนของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

แผนความยั่งยืนเป็นส่วนสำคัญในการแสดงให้เห็นว่าโครงการศูนย์ความเป็นเลิศสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้สิ้นสุทธระยะเวลาการได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

แหล่งรายได้ต่อเนื่อง ระบุแนวทางที่โครงการจะสามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปได้โดยไม่พึ่งพาเงินทุนสนับสนุนจากกองทุน CoE เช่น

- รายได้จากการจัดอบรมเชิงพาณิชย์ที่คิดค่าธรรมเนียม เช่น ค่าอบรมศิลปะร่วมสมัยสำหรับนักเรียน-ครู
- รายได้จากการให้คำปรึกษากับโรงเรียนหรือหน่วยงานที่ต้องการนำกิจกรรมไปประยุกต์ใช้
- การจัดแสดงผลงานศิลปะเพื่อจำหน่ายบัตรเข้าชม หรือจัดงานแสดงตามเทศกาลระดับภูมิภาค/ประเทศ
- รายได้จากการให้สิทธิ์ใช้ชุดหลักสูตร บทการแสดง หรือกิจกรรม (Licensing)
- รายได้จากสินค้าต่อยอด เช่น หนังสือประกอบกิจกรรม สื่อการเรียนรู้ หรือผลงานแสดงในรูปแบบดิจิทัล (e-performance archive)

โมเดลธุรกิจระยะยาว นำเสนอโครงสร้างที่ชัดเจนว่ากิจกรรมหลักจะมีรายได้เป็นประจําอย่างไร เช่น

- การจัดตั้งเป็นหน่วยบริการวิชาการถาวรภายใต้คณะหรือมหาวิทยาลัย (เช่น Future Art Lab)
- การจดทะเบียนเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) โดยยังมีความเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

◦ การพัฒนาโปรแกรมอบรมให้กลายเป็นหลักสูตร credit-bearing หรือ credit bank ร่วมกับคณะ

◦ การเชื่อมโยงบริการเข้ากับงานวิจัยต่อเนื่อง/โครงการร่วมกับพันธมิตรเพื่อสร้างกลไกรายได้ในระยะยาว นำเสนอรูปแบบธุรกิจที่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน เช่น การจดทะเบียนเป็นหน่วยธุรกิจภายในมหาวิทยาลัย (internal spin-off) การจัดตั้งหน่วยงานย่อยภายใต้คณะ/มหาวิทยาลัย หรือความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนา/จำหน่ายบริการ

การบูรณาการสู่ระบบของมหาวิทยาลัย อธิบายว่าโครงการจะสามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หรือได้รับการสนับสนุนผ่านงบประมาณประจำ หน่วยงานวิชาการ หรือศูนย์วิจัยถาวรได้อย่างไร

การพัฒนาทุนมนุษย์ มีการวางแผนสร้างทีมนักวิจัย/อาจารย์/นักศึกษารุ่นใหม่ที่สืบทอดองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ ค่าการเรียนรู้ หรือกิจกรรมแบบ immersion program

การสร้างเครือข่ายพันธมิตร อธิบายแนวทางการสร้างและรักษาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา เอกชน หรือผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างแนวทางความยั่งยืน

◦ จัดตั้ง Future Art Lab เป็นศูนย์กลางอบรมศิลปะร่วมสมัยให้เยาวชนในภูมิภาค โดยเก็บค่าบริการในอัตราที่เข้าถึงได้ พร้อมรับทุนสนับสนุนบางส่วนจากหน่วยงานวัฒนธรรม

◦ ขยายกิจกรรมไปสู่การสร้างหลักสูตรระยะสั้นแบบ credit bank หรือหลักสูตรอบรมสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อต่อยอดรายได้อย่างสม่ำเสมอ

◦ จัดตั้งเครือข่าย ศูนย์ความเป็นเลิศศิลปะร่วมสมัยแห่งภูมิภาค เพื่อให้โครงการมีบทบาทนำด้านยุทธศาสตร์วัฒนธรรมในระยะยาว

ภาคผนวก

- สำเนาคำสั่ง/มติที่ประชุม กบ. หน่วยงาน/หนังสือรับรองการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ
- สำเนาคำสั่ง/มติที่ประชุม กบ. หน่วยงาน/หนังสือรับรองแต่งตั้งหัวหน้า ทีมงาน หรือคณะกรรมการ
โครงการศูนย์ความเป็นเลิศ
- หนังสือรับรองความร่วมมือ (ถ้ามี)
- รายละเอียดทรัพย์สินที่มีอยู่หรือจะจัดหา (เช่น ครุภัณฑ์ อุปกรณ์)
- แผนที่หรือผังโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- Logo หรือ Artwork ของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ