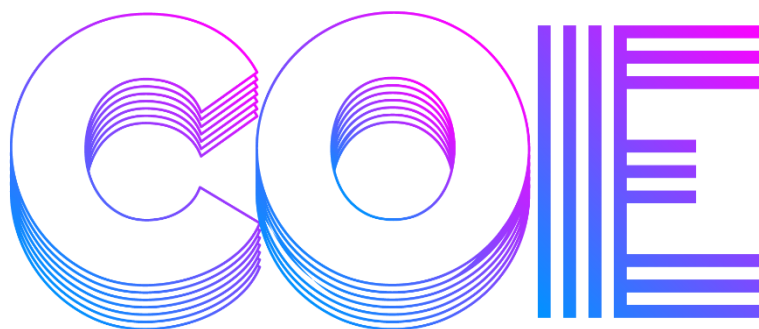




แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการฉบับสมบูรณ์ (Full Proposal)  
โครงการศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence: COE)



**VRU CENTER OF EXCELLENCE**

ศูนย์ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

โครงการศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

เสนอต่อ

คณะกรรมการกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

## สารบัญ

หน้า

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| สารบัญ .....                                                                          | 2   |
| ส่วนที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร.....                                                        | 3   |
| ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ .....                              | 5   |
| 1. ชื่อโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ .....                                                 | 5   |
| 2. ชื่อหัวหน้าโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ .....                                          | 5   |
| 3. รายชื่อทีมงานโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ/คณะกรรมการโครงการศูนย์<br>ความเป็นเลิศ ..... | 5   |
| 4. ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....                             | 6   |
| 5. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ .....                                   | 8   |
| 6. เป้าหมายของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ .....                                          | 8   |
| 7. พันธกิจของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ .....                                           | 9   |
| 8. ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และประเทศ .....                     | 10  |
| 9. สถานที่ตั้งโครงการศูนย์ความเป็นเลิศและทรัพยากรเบื้องต้นที่มีอยู่.....              | 112 |
| ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงาน (Business Plan).....                                           | 13  |
| 1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....                                           | 13  |
| 2. รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ .....                                                   | 14  |
| 3. การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ .....                                                   | 15  |
| 4. แผนการตลาด (Marketing Plan) .....                                                  | 18  |
| 5. แผนกลยุทธ์.....                                                                    | 20  |
| 6. แผนการดำเนินงาน.....                                                               | 222 |
| 7. แผนการบริหารจัดการโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....                                    | 233 |
| 8. แผนการเงิน .....                                                                   | 255 |
| ส่วนที่ 4 แผนความยั่งยืนของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ.....                              | 344 |
| ภาคผนวก .....                                                                         | 346 |

## ส่วนที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว เสนอจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง “ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต” เพื่อเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพการศึกษาของภูมิภาคชายแดนบูรพาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล โครงการมุ่งบูรณาการภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย—การเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ—เข้ากับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง โดยใช้ “โรงเรียนสาธิตระดับปฐมวัย” เป็นห้องทดลองการเรียนรู้ (living lab) สำหรับออกแบบ ทดลอง และประเมินรูปแบบการจัดการศึกษายุคใหม่บนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based) และมาตรฐานคุณภาพระดับสากล

สาระสำคัญของการลงทุนประกอบด้วย (1) โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้อัจฉริยะ ได้แก่ ห้องเรียนอัจฉริยะและสตูดิโอผลิตสื่อ พื้นที่ XR/AR และ makerspace ปฐมวัย ห้องสังเกตพัฒนาการเด็ก ระบบ LMS/Portfolio และ Learning Analytics (2) ชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ที่เน้นการเล่นอย่างมีเป้าหมาย การเรียนรู้แบบโครงงานบูรณาการ STEAM และการคิดเชิงคำนวณ (3) ระบบพัฒนาครู/นักศึกษาครูผ่าน micro-credentials ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการนิเทศกัลยาณมิตร (Lesson Study + Assessment for Learning) และ (4) กลไกวิจัยเชิงออกแบบ (Design-Based Research) และการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลงานวิจัยและนวัตกรรมถูกนำไปใช้จริงในโรงเรียนเครือข่ายของจังหวัดและภูมิภาค

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บน 4 มิติหลัก คือ (ก) ยกระดับสมรรถนะผู้เรียนปฐมวัยด้านภาษา-สังคม-การรู้คิดและทักษะบริหารตน (Executive Functions) อย่างมีนัยสำคัญ (ข) ยกระดับคุณภาพครูและนักศึกษาครูให้เชี่ยวชาญการออกแบบการเรียนรู้ฐานข้อมูล (data-informed pedagogy) และ การใช้สื่อ/นวัตกรรมดิจิทัล (ค) สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และฐานข้อมูลการเรียนรู้ที่เผยแพร่ได้และขยายสู่โรงเรียนคู่พัฒนา และ (ง) เสริมสร้างเครือข่ายหุ้นส่วนภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อความยั่งยืนของระบบนิเวศการศึกษา

ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่เสนอ ได้แก่ เด็กปฐมวัยมีค่าเฉลี่ยพัฒนาการด้าน EF ภาษา และสังคม เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 จากเส้นฐาน ครู/นักศึกษาครูผ่านหลักสูตร micro-credentials ไม่น้อยกว่า 150 คนต่อปี เกิดสื่อ/นวัตกรรมพร้อมใช้ไม่น้อยกว่า 30 รายการต่อปี อัตราการใช้ LMS/Portfolio อย่างสม่ำเสมอไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และมีผลงานวิชาการ/เวทีนำเสนอรวมไม่น้อยกว่า 8 – 12 ชิ้นต่อปี ทั้งนี้จะประเมินความพึงพอใจผู้ปกครอง ครู และผู้เรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 พร้อมการขยายเครือข่ายโรงเรียนคู่พัฒนาใหม่อย่างน้อย 10 แห่ง

โครงการมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ ได้แก่ การศึกษาแห่งอนาคต (Education 4.0) โมเดลเศรษฐกิจ BCG กรอบคุณภาพ EdPEx/PMQA และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 4, 9, 11, 17) โดยวางระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านคณะกรรมการอำนวยการศูนย์ และสำนักงานบริหารโครงการ (PMO) ตลอดจนมีนโยบายคุ้มครองเด็กและข้อมูลส่วนบุคคล (Child Protection/PDPA) และจริยธรรมวิจัยที่เข้มงวด

กรอบงบประมาณที่ขอรับการสนับสนุนประกอบด้วย งบลงทุน (CAPEX) เพื่อปรับปรุงพื้นที่ และครุภัณฑ์อัจฉริยะ รวมถึงระบบดิจิทัลหลักของศูนย์ และงบดำเนินงาน (OPEX) สำหรับการพัฒนาหลักสูตร-สื่อ การพัฒนาครู/นักศึกษาคู การบริหารจัดการข้อมูลและการประเมินผล ตลอดจนการสื่อสารสาธารณะ โดยมหาวิทยาลัยจะร่วมสมทบและระดมทุนจากภาคี (เช่น หน่วยงานรัฐ เอกชนด้าน EdTech และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายและความคุ้มค่าการลงทุน

แผนดำเนินงานครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี แบ่งเป็น ระยะเตรียมการ (สำรวจความต้องการ ออกแบบระบบ-พื้นที่-สื่อ จัดหาและติดตั้ง) ระยะพัฒนาและนำร่อง (เปิดชั้นเรียนปฐมนิเทศนำร่อง อบรมครู รุ่นที่ 1 เก็บข้อมูล learning analytics นิเทศ-สะท้อนคิด) และระยะประเมินผลและขยายผล (ปรับปรุงหลักสูตร เผยแพร่องค์ความรู้ จัดประชุมวิชาการ/นิทรรศการ และขยายเครือข่ายโรงเรียนคู่พัฒนา) ภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร การยอมรับของผู้ปกครอง ความยั่งยืนงบประมาณ และความปลอดภัยข้อมูล พร้อมมาตรการรองรับที่ชัดเจน

โดยสรุป การจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางครั้งนี้เป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิด “ผลลัพธ์ที่วัดได้” ต่อเด็กปฐมวัย ครู นักศึกษาคู โรงเรียน และชุมชน สร้างต้นแบบนโยบายสาธารณะ ด้านการจัดการศึกษาแห่งอนาคตของภูมิภาค ขยายผลได้จริง และยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยในฐานะ ศูนย์กลางองค์ความรู้และนวัตกรรมการศึกษาของชายแดนบูรพาอย่างยั่งยืน

โครงการศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต

เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2568

## ส่วนที่ 2: ข้อมูลทั่วไปของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

### 1. ชื่อโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต

### 2. ชื่อหัวหน้าโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

#### 1. ชื่อ นามสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวุฒิ เทโพธิ์

#### 2. ตำแหน่ง

รองอธิการบดี

#### 3. หน่วยงาน/สังกัด

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สระแก้ว)

#### 4. ความเชี่ยวชาญ หรือประวัติโดยย่อ

มีความเชี่ยวชาญในด้านการวางแผนนโยบายทางการศึกษาและการบริหารระดับมหาวิทยาลัย รวมไปถึงมีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว เป็นต้น

### 3. รายชื่อทีมงานโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ/คณะกรรมการโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

|                                                     |                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------|
| 1. ชื่อ นามสกุล อาจารย์วราวุฒิ คำพานู.....          | ตำแหน่ง รองหัวหน้า |
| 2. ชื่อ นามสกุล อาจารย์ฉัตรชัย เสนขวัญแก้ว.....     | ตำแหน่ง รองหัวหน้า |
| 3. ชื่อ นามสกุล อาจารย์ ดร.มนตรี ชินสมบูรณ์.....    | ตำแหน่ง รองหัวหน้า |
| 4. ชื่อ นามสกุล อาจารย์ ดร.จารุพันธ์ ไชยนาม.....    | ตำแหน่ง กรรมการ    |
| 5. ชื่อ นามสกุล อาจารย์วุฒิวัฒน์ อนันต์พุฒิเมธ..... | ตำแหน่ง กรรมการ    |
| 6. ชื่อ นามสกุล อาจารย์กীরัตน์ วันช่วย.....         | ตำแหน่ง กรรมการ    |
| 7. ชื่อ นามสกุล อาจารย์วันเฉลิม ศรีรัตน์.....       | ตำแหน่ง กรรมการ    |
| 8. ชื่อ นามสกุล อาจารย์สลิสรดา รัตน์พลที.....       | ตำแหน่ง กรรมการ    |
| 9. ชื่อ นามสกุล นายเตชภณ เดชช่วง.....               | ตำแหน่ง กรรมการ    |
| 10. ชื่อ นามสกุล นางสาวอินทิรา วงศ์ศรี.....         | ตำแหน่ง กรรมการ    |

#### 4. ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สรรแก้ว ตระหนักว่า การศึกษายุคใหม่ มิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ หากคือการก่อรูป “ระบบนิเวศการเรียนรู้” ที่เกื้อหนุนให้ผู้เรียนเติบโตอย่างรอบด้าน มีทักษะดิจิทัล คิดเป็น ทำเป็น และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ท่ามกลางสังคมหลากหลายวัฒนธรรม บนผืนแผ่นดินชายแดนเบื้องบูรพาแห่งนี้ มหาวิทยาลัยไม่เพียงทำหน้าที่สถาบันวิชาการ หากยังเป็นหัวใจของชุมชน เป็นเวทีรวมพลังองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทุนทางสังคม เพื่อแปรเปลี่ยนโอกาสการศึกษาให้เป็นคุณภาพชีวิตที่จับต้องได้ โครงการ “ศูนย์ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต” จึงถือกำเนิดขึ้นในฐานะกลไกเชิงระบบ ที่เชื่อมโยงภารกิจการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ เข้ากับการสร้างต้นแบบการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้หลักฐานเชิงข้อมูลกับการตัดสินใจ และยืนอยู่บนความปลอดภัย ศักดิ์ศรี และศักยภาพของเด็กทุกคน

แก่นของโครงการคือการยกระดับ “โรงเรียนสาธิตระดับปฐมวัย” ให้เป็นห้องทดลองนโยบาย (living lab) ที่ซึ่งการเล่นอย่างมีเป้าหมาย การเรียนรู้เชิงสืบเสาะและโครงงาน STEAM ตลอดจนทักษะดิจิทัล และการคิดเชิงคำนวณ ได้รับการออกแบบ ทดลอง และประเมินอย่างเป็นระบบ ด้วยเครื่องมือสมัยใหม่ ทั้งห้องเรียนอัจฉริยะ สตูดิโอผลิตสื่อ พื้นที่ XR/AR และระบบแฟ้มสะสมงานดิจิทัลที่เชื่อมต่อการวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ (learning analytics) ผลที่เกิดขึ้นไม่เพียงสะท้อนในพัฒนาการด้านภาษา สังคม การรู้คิด และทักษะบริหารตนของผู้เรียน หากยังต่อยอดเป็นองค์ความรู้ นวัตกรรม และเครื่องมืออาชีพที่พร้อมขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายในจังหวัดและภูมิภาคอย่างยั่งยืน

ในมิติความสำคัญ โครงการนี้คือการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อ “ยกระดับทั้งระบบ” ตั้งแต่ห้องเรียนถึงนโยบายระดับพื้นที่: เด็กเล็กได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมตามวัยและเข้าถึงได้ ครูและนักศึกษาคูได้รับการพัฒนาผ่าน micro-credentials ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการนิเทศกัลยาณมิตร สถานศึกษาได้รับเครื่องมือดิจิทัลและแบบวัดประเมินเพื่อพัฒนา ขณะที่ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในฐานะภาคีการเรียนรู้ โครงการจึงมิใช่เพียงการตั้งศูนย์ แต่คือการก่อร่าง “มาตรฐานใหม่ของคุณภาพ” ที่ตรวจวัดได้ ขยายผลได้ และตอบคำถามสังคมได้ว่าการศึกษาเปลี่ยนชีวิตผู้คนได้อย่างไร

การเชื่อมโยงกับแผนและยุทธศาสตร์ระดับชาติดำเนินไปอย่างสอดประสานและมีเอกภาพ ดังนี้

**ประการแรก** โครงการสอดคล้องวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่มุ่งให้คนไทยทุกช่วงวัยเข้าถึงการเรียนรู้คุณภาพอย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง เราแปรหลักการสู่ปฏิบัติด้วยการสร้างระบบข้อมูลเพื่อการสอน (data-informed pedagogy) และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

**ประการที่สอง** โครงการตอบรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการบ่มเพาะสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ปฐมวัยควบคู่การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพกำลังคนของพื้นที่ชายแดนสู่มาตรฐานสากล

**ประการที่สาม** โครงการอยู่ในกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่มอบหมายให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็น “ระบบนิเวศวิจัยและนวัตกรรม เพื่อพื้นที่” เราจึงผสมผสานการสอน วิจัย และบริการวิชาการ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงออกแบบและฐานข้อมูล การเรียนรู้ เพื่อให้ผลงานไปถึงห้องเรียนจริง โรงเรียนจริง และผู้เรียนจริง

**ประการที่สี่** โครงการสนับสนุนโมเดลเศรษฐกิจ BCG ในมิติ “การพัฒนาคนและทักษะนวัตกรรม” ผ่านหลักสูตรและสื่อที่เชื่อมโยงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่รับผิดชอบและยั่งยืน และ

**ประการที่ห้า** โครงการสอดรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่เน้นการยกระดับทักษะดิจิทัล ลดความเหลื่อมล้ำ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยมหาวิทยาลัยทำหน้าที่จุดเชื่อมรัฐ เอกชน และชุมชน ให้ทรัพยากรที่หลากหลายทำงานร่วมกันอย่างคุ้มค่า

เมื่อผูกโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โครงการนี้มีสาระตรงกับ SDG 4 “การศึกษา ที่มีคุณภาพ” เสริมด้วย SDG 9 “นวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน” SDG 11 “เมืองและชุมชนยั่งยืน” และ SDG 17 “หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา” เราจึงวางระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เคารพการคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคลและความปลอดภัยของเด็ก และเปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย

กล่าวโดยสรุป โครงการศูนย์ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต คือการวาง “โครงสร้างรองรับนโยบาย” ที่ทำให้หลักการระดับชาติเกิดผลในระดับห้องเรียน และทำให้พลังของมหาวิทยาลัย—ในฐานะสถาบันของท้องถิ่น—งอกเงยเป็นคุณภาพของผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชน ทั้งวันนี้และวันข้างหน้าอย่างยั่งยืน

## 5. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ

1. เพื่อยกระดับผู้เรียนปฐมวัยอย่างรอบด้าน บ่มเพาะพัฒนาการด้านภาษา สังคม การรู้คิด และทักษะการบริหารตน ผ่านประสบการณ์เรียนรู้เชิงรุกที่เหมาะสมตามวัย ให้เด็กเติบโตอย่างมั่นคง มีความสุข และพร้อมก้าวสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. เพื่อยกระดับสมรรถนะครูและระบบนิเวศการเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาครูและนักศึกษาคูให้เชี่ยวชาญการออกแบบการสอนบนฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ควบคุมการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ (ห้องเรียน-สื่อ-ระบบดิจิทัล) เพื่อให้การสอนมีคุณภาพ โปร่งใส และต่อเนื่อง
3. เพื่อสร้างนวัตกรรมการศึกษาและเครือข่ายการขยายผล ผลิตสื่อ ชุดกิจกรรม และองค์ความรู้ที่ใช้ได้จริงในห้องเรียน พร้อมเชื่อมความร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนให้เป็นเครือข่ายเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ขยายผลสู่ระดับจังหวัดและภูมิภาคอย่างยั่งยืน

## 6. เป้าหมายของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

### 1. ระยะสั้น (1-3 ปีแรก)

#### เป้าหมายเชิงปริมาณ

- 1) โครงสร้างพื้นฐานพร้อมใช้: Smart Classroom 3 ห้อง, Studio ผลิตสื่อ 1 แห่ง, XR/AR ชุดต้นแบบ 1 ชุด, Makerspace ปฐมวัย 1 แห่ง, ระบบ LMS-ePortfolio-Learning Analytics 1 ระบบ (ออนไลน์เต็มรูปแบบปีที่ 2)
- 2) การพัฒนาคน: อบรมครู/นักศึกษาคูแบบ micro-credentials สะสม  $\geq 300$  คน (เฉลี่ย 100 คน/ปี); วง PLC  $\geq 9$  วง (อย่างน้อย 3 วง/ปี)
- 3) สื่อและนวัตกรรม: ชุดกิจกรรม/สื่อดิจิทัลพร้อมใช้  $\geq 60$  รายการ (เฉลี่ย 20/ปี) ผ่านการทดลองใช้จริงและปรับปรุงจากผลประเมิน
- 4) ผลลัพธ์ผู้เรียน: เด็กปฐมวัยในชั้นเรียนต้นแบบ  $\geq 180$  คน/ปี (3 ห้อง ห้องละ  $\sim 20$  เด็ก/ภาคเรียน) มีคะแนนพัฒนาการรวม/EF เพิ่มขึ้นเฉลี่ย  $\geq 15-20\%$  จากเส้นฐาน
- 5) องค์ความรู้/เครือข่าย: ผลงานวิชาการ/นำเสนอ  $\geq 9$  ชิ้น, โรงเรียนคู่พัฒนาใหม่  $\geq 15$  แห่ง, เวทีผู้ปกครอง/สื่อสารสาธารณะ  $\geq 12$  ครั้ง (เฉลี่ย 4/ปี)
- 6) การใช้ระบบดิจิทัล: อัตราใช้งาน LMS/Portfolio ของครู-ผู้เรียนในชั้นเรียนต้นแบบ  $\geq 80\%$  ต่อเนื่อง 2 ภาคเรียนขึ้นไป

#### เป้าหมายเชิงคุณภาพ

- 1) ห้องเรียนต้นแบบใช้ การสอนฐานข้อมูล (data-informed pedagogy) และ Assessment for Learning อย่างเป็นระบบ
- 2) วัฒนธรรม PLC และนิเทศกัลยาณมิตร เกิดจริงในโรงเรียนคู่พัฒนา (อย่างน้อย 1 รอบวางแผน-สอน-สะท้อน/ภาคเรียน)

3) ระบบธรรมาภิบาลและความปลอดภัยเด็ก (Child Protection/PDPA/จริยธรรมวิจัย) บังคับใช้ครบถ้วน พร้อม Internal Audit ปีละ 1 ครั้ง

4) ศูนย์ฯ มี “แนวปฏิบัติที่ดี” (Good Practices) ที่ถ่ายทอดได้ และเริ่มทำหน้าที่เป็นฐานอ้างอิงระดับจังหวัด

## 2. ระยะยาว (เกิน 3 ปีขึ้นไป)

### เป้าหมายเชิงปริมาณ

1) การขยายผล: โรงเรียนคู่พัฒนาสะสม  $\geq 30$  แห่ง, ครู/นักศึกษาคูที่ผ่าน micro-credentials สะสม  $\geq 600$  คน

2) องค์ความรู้และนวัตกรรม: สื่อ/ชุดกิจกรรมสะสม  $\geq 150$  รายการ; ต้นแบบนวัตกรรมที่นำไปใช้ข้ามโรงเรียน  $\geq 6$  ชิ้น; ข้อเสนอแนะนโยบาย/รายงานเชิงนโยบาย  $\geq 3$  ฉบับ

3) ความยั่งยืนทางการเงิน: รายได้จากหลักสูตรระยะสั้น/บริการวิชาการ ครอบคลุม  $\geq 20\%$  ของ OPEX รายปี; ทุนภายนอก/ความร่วมมือใหม่  $\geq 2$  โครงการ/ปี

### เป้าหมายเชิงคุณภาพ

1) ศูนย์ฯ ได้รับการยอมรับเป็น ศูนย์อ้างอิงระดับภูมิภาค ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ปฐมวัยและการสอนฐานข้อมูล

2) ระบบ Learning Analytics สนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายระดับเครือข่าย (มีแดชบอร์ดรายงานผลรายภาคเรียน)

3) เกิดชุมชนการเรียนรู้ข้ามสถาบัน (มหาวิทยาลัย-โรงเรียน-ชุมชน) ที่หมุนเวียนถ่ายทอดองค์ความรู้ด้วยมาตรฐานคุณภาพสอดคล้อง EdPEX/PMQA

4) มีหลักฐานเชิงประจักษ์ถึงผลกระทบทางสังคม: ความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการเรียนรู้ลดลงในโรงเรียนเครือข่าย และผู้ปกครองมีส่วนร่วมต่อเนื่อง

## 7. พันธกิจของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

### 1. พัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้แห่งอนาคตที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ออกแบบและขับเคลื่อนการเรียนรู้แบบเล่น-สืบเสาะ-โครงงาน (Play/Inquiry/STEAM) บนฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อยกระดับพัฒนาการและสมรรถนะผู้เรียนปฐมวัยอย่างรอบด้าน

### 2. ยกระดับสมรรถนะครูและนิสิตครูสู่ความเป็นมืออาชีพ

จัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพรูปแบบ micro-credentials สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และระบบนิเทศกัลยาณมิตร (Lesson Study / Assessment for Learning) เชื่อมการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยกับห้องเรียนจริง

### 3. สร้างและขยาย “นวัตกรรมการเรียนรู้ใช้ได้จริง” พร้อมโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ

พัฒนาและให้บริการ Smart Classroom–Studio–XR/AR–Makerspace ควบคู่ระบบ LMS/e-Portfolio/Learning Analytics เพื่อผลิตสื่อ ชุดกิจกรรม และต้นแบบนวัตกรรมที่นำไปใช้และขยายผลได้ในโรงเรียนเครือข่าย

### 4. บูรณาการวิจัยและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายการศึกษาในพื้นที่

ทำวิจัยเชิงออกแบบ (DBR) สังเคราะห์องค์ความรู้และฐานข้อมูลการเรียนรู้ จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและรายงานหลักฐานผลลัพธ์ที่ตรวจวัดได้ สนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

### 5. เสริมสร้างเครือข่ายหุ้นส่วนและธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน

เชื่อมความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ เอกชน ชุมชน และท้องถิ่น ภายใต้กรอบคุณภาพ EdPEX/PMQA พร้อมนโยบายคุ้มครองเด็ก–PDPA–จริยธรรมวิจัย และพัฒนากลไกระดมทรัพยากร/รายได้จากบริการวิชาการให้ศูนย์ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและโปร่งใส

## 8. ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และประเทศ

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 สร้างมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาบัณฑิตด้วยกระบวนการวิศวะกรสังคม
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคมและงานสร้างสรรค์ ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสร้างพลังและหนุนเสริมขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและสิ่งแวดล้อม
- ☐ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาล และความเป็นดิจิทัล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากลและตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ☒ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน

## ความสอดคล้องนโยบาย ยุทธศาสตร์ ในระดับกระทรวง หรือระดับประเทศ

### 1) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (กระทรวงศึกษาธิการ)

ศูนย์ฯ แปลงวิสัยทัศน์ “คนไทยทุกช่วงวัยเข้าถึงการศึกษาคุณภาพอย่างเท่าเทียม” สู่การปฏิบัติ ผ่านห้องเรียนอัจฉริยะ หลักสูตรเชิงรุก (Play/Inquiry/STEAM) และการสอนฐานข้อมูล (learning analytics) เพื่อยกระดับคุณภาพ-ความเสมอภาค และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ในสถานศึกษาและเครือข่ายจังหวัดอย่างเป็นรูปธรรม

### 2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

ศูนย์ฯ เป็นกลไกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คุณภาพสูง รองรับบริบทดิจิทัลและนวัตกรรม โดยเชื่อม “การพัฒนาคน-เทคโนโลยี-ข้อมูลขนาดใหญ่” เพื่อเสริมสมรรถนะผู้เรียนและครู สอดคล้อง ยุทธศาสตร์ด้านศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

### 3) นโยบาย/ยุทธศาสตร์ อว. (การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม)

มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ “ระบบนิเวศวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพื้นที่” ศูนย์ฯ จึงบูรณาการสอน-วิจัย-บริการวิชาการ สร้างฐานข้อมูลการเรียนรู้ นวัตกรรมการสอน และเครือข่ายสถานศึกษา เชื่อมต่อยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพคน-ระบบนิเวศนวัตกรรม-การปรับระบบอุดมศึกษา (แผน 2566–2569/2563–2570)

### 4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

ศูนย์ฯ สนับสนุนเป้าหมาย “ยกระดับทักษะดิจิทัล-นวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานความรู้” โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์กำกับการสอนและตัดสินใจระดับสถานศึกษา-ท้องถิ่น พร้อมสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการยกระดับคุณภาพอย่างทั่วถึง

### 5) โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green) ของไทย

ด้วยการออกแบบสื่อ/กิจกรรมที่บูรณาการวิทยาศาสตร์-เทคโนโลยี-สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมชุมชน ศูนย์ฯ สร้างทักษะนวัตกรรมและความรับผิดชอบต่อทรัพยากร สอดคล้องแนวทาง BCG ที่รัฐบาลไทยผลักดันเป็นยุทธศาสตร์การเติบโตยั่งยืน

### 6) กรอบหลักสูตรและมาตรฐานปฐมวัยของไทย

การเรียนรู้ในโรงเรียนสาธิตปฐมวัยยึด “หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2560” และ “มาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ” เป็นฐาน ออกแบบประสบการณ์เหมาะสมตามวัย มีการประเมินต่อเนื่อง และคุ้มครองสวัสดิภาพเด็กอย่างเคร่งครัด

### 7) กฎหมายข้อมูลส่วนบุคคลและคุ้มครองเด็ก

ศูนย์ฯ วางระบบธรรมาภิบาลข้อมูลตาม PDPA พ.ศ. 2562 และยึด “พระราชบัญญัติ การพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2562” เป็นกรอบความปลอดภัย-จริยธรรม-การมีส่วนร่วมของครอบครัว/ชุมชน ในการจัดการเรียนรู้และการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเด็กเล็ก

### 8) นโยบายเสริมศักยภาพกำลังคนเทคโนโลยีขั้นสูง

การผลักดันทักษะดิจิทัลและวิทยาการคอมพิวเตอร์ตั้งแต่วัยต้นของศูนย์ฯ สอดรับทิศทางรัฐที่เร่งสร้างกำลังคนเทคโนโลยีขั้นสูง (เช่น AI/EV/ชิป) และปฏิรูปทักษะแรงงานด้วยระบบฝึกอบรม-หมุนภาษี เพื่อยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจประเทศ

### 9. สถานที่ตั้งโครงการศูนย์ความเป็นเลิศและทรัพยากรเบื้องต้นที่มีอยู่

อาคารศูนย์ปฏิบัติการวิชาชีพครุศาสตร์ อาคาร 2 ชั้น และอาคารอำนวยการ ชั้น 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว มีสิ่งสนับสนุนการขับเคลื่อน ได้แก่ ห้องปฏิบัติการระดับปฐมวัย, อาคารศูนย์ปฏิบัติการพัฒนาวิถีชีวิตประชาชนชายแดนบูรพาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, ศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา รวมไปถึงมีบุคลากรและสายสนับสนุนร่วมกันขับเคลื่อนฯ 27 คน

### ส่วนที่ 3 แผนดำเนินงาน (Business Plan)

#### 1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สระแก้ว เสนอจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง “ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต” เพื่อเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพการศึกษาของภูมิภาคชายแดนบูรพาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล โครงการมุ่งบูรณาการภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย—การเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ—เข้ากับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้ “โรงเรียนสาธิตระดับปฐมวัย” เป็นห้องทดลองการเรียนรู้ (living lab) สำหรับออกแบบ ทดลอง และประเมินรูปแบบการจัดการศึกษายุคใหม่ บนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based) และมาตรฐานคุณภาพระดับสากล

สาระสำคัญของการลงทุนประกอบด้วย (1) โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้อัจฉริยะ ได้แก่ ห้องเรียนอัจฉริยะและสตูดิโอผลิตสื่อ พื้นที่ XR/AR และ makerspace ปฐมวัย ห้องสังเกตพัฒนาการเด็ก ระบบ LMS/Portfolio และ Learning Analytics (2) ชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ที่เน้นการเล่นอย่างมีเป้าหมาย การเรียนรู้แบบโครงงานบูรณาการ STEAM และการคิดเชิงคำนวณ (3) ระบบพัฒนาครู/นักศึกษาครูผ่าน micro-credentials ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการนิเทศกัลยาณมิตร (Lesson Study + Assessment for Learning) และ (4) กลไกวิจัยเชิงออกแบบ (Design-Based Research) และการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลงานวิจัยและนวัตกรรมถูกนำไปใช้จริงในโรงเรียนเครือข่ายของจังหวัดและภูมิภาค

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บน 4 มิติหลัก คือ (ก) ยกระดับสมรรถนะผู้เรียนปฐมวัย ด้านภาษา-สังคม-การรู้คิดและทักษะบริหารตน (Executive Functions) อย่างมีนัยสำคัญ (ข) ยกระดับคุณภาพครูและนักศึกษาครูให้เชี่ยวชาญการออกแบบการเรียนรู้ฐานข้อมูล (data-informed pedagogy) และการใช้สื่อ/นวัตกรรมดิจิทัล (ค) สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และฐานข้อมูลการเรียนรู้ที่เผยแพร่ได้และขยายสู่โรงเรียนคู่พัฒนา และ (ง) เสริมสร้างเครือข่ายหุ้นส่วนภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อความยั่งยืนของระบบนิเวศการศึกษา

ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่เสนอ ได้แก่ เด็กปฐมวัยมีค่าเฉลี่ยพัฒนาการด้าน EF ภาษา และสังคม เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 จากเส้นฐาน ครู/นักศึกษาครูผ่านหลักสูตร micro-credentials ไม่น้อยกว่า 150 คนต่อปี เกิดสื่อ/นวัตกรรมพร้อมใช้ไม่น้อยกว่า 30 รายการต่อปี อัตราการใช้ LMS/Portfolio อย่างสม่ำเสมอไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และมีผลงานวิชาการ/เวทีนำเสนอรวมไม่น้อยกว่า 8 – 12 ชิ้นต่อปี ทั้งนี้จะประเมินความพึงพอใจผู้ปกครอง ครู และผู้เรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 พร้อมการขยายเครือข่ายโรงเรียนคู่พัฒนาใหม่อย่างน้อย 10 แห่ง

โครงการมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ ได้แก่ การศึกษาแห่งอนาคต (Education 4.0) โมเดลเศรษฐกิจ BCG กรอบคุณภาพ EdPEX/PMQA และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 4, 9, 11, 17) โดยวางระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านคณะกรรมการอำนวยการศูนย์ และสำนักงานบริหารโครงการ (PMO) ตลอดจนมีนโยบายคุ้มครองเด็กและข้อมูลส่วนบุคคล (Child Protection/PDPA) และจริยธรรมวิจัยที่เข้มงวด

โดยสรุป การจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางครั้งนี้เป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิด “ผลลัพธ์ที่วัดได้” ต่อเด็กปฐมวัย ครู นักศึกษาครู โรงเรียน และชุมชน สร้างต้นแบบนโยบายสาธารณะ ด้านการจัดการศึกษาแห่งอนาคตของภูมิภาค ขยายผลได้จริง และยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยในฐานะ ศูนย์กลางองค์ความรู้และนวัตกรรมการศึกษาของชายแดนบูรพาอย่างยั่งยืน

## 2. รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ

### 1) หลักสูตรพัฒนาครูแบบ Micro-credentials

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** อบรมระยะสั้นสะสมหน่วย สำหรับครู/นักศึกษาครู (Play/Inquiry/STEAM, Coding (Unplugged), Assessment for Learning, Lesson Study)

**คุณลักษณะ:** โมดูล 12-18 ชม., มีชิ้นงาน-สังเกตชั้นเรียน, ปรับใช้ในห้องเรียนจริง, รับประกาศนียบัตรดิจิทัล

**จุดเด่น:** เน้นฐานข้อมูลจริง (data-informed), โค้ชชิ่งกัลยาณมิตร, สะสมเป็นเส้นทางสมรรถนะได้

**คุณค่า:** ครูสอนได้คุณภาพ วัดผลผู้เรียนได้จริง โรงเรียนมีมาตรฐานการสอนที่ต่อเนื่อง

### 2) ห้องเรียนอัจฉริยะ & สตูดิโอผลิตสื่อ (Smart Classroom/Studio)

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** พื้นที่สอน-ถ่ายทอด-บันทึกสื่อ การทดลอง XR/AR และ makerspace ปฐมวัย

**คุณลักษณะ:** ระบบบันทึกบทเรียน, อุปกรณ์ STEM/ศิลป์, มุมสังเกตพัฒนาการ, XR sandbox

**จุดเด่น:** จาก “สื่อสำเร็จรูป” สู่ “สื่อที่สร้างเอง” ตรงบริบทท้องถิ่น

**คุณค่า:** ลดต้นทุนสื่อระยะยาว เพิ่มคุณภาพประสบการณ์เรียนรู้ที่เหมาะสมตามวัย

### 3) แพลตฟอร์ม LMS-ePortfolio-Learning Analytics

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** ระบบติดตามพัฒนาการเด็ก งานครู และแฟ้มสะสมงานดิจิทัล

**คุณลักษณะ:** Dashboard รายบุคคล/ห้องเรียน, Rubrics ปฐมวัย, รายงานผลรายภาคเรียน

**จุดเด่น:** ตัดสินใจการสอนบน “หลักฐาน” ไม่ใช่ความรู้สึก, เชื่อมผู้ปกครองได้

**คุณค่า:** ผู้เรียนได้รับการสนับสนุนตรงจุด โรงเรียนมีข้อมูลใช้พัฒนาคุณภาพและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 4) โรงเรียนสาธิตปฐมวัย (Future Learning Lab)

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** ห้องเรียนต้นแบบสำหรับทดลอง/ประเมินรูปแบบการเรียนรู้และสื่อ

**คุณลักษณะ:** Play & Inquiry-based, STEAM บูรณาการ, วงสะท้อนคิดหลังสอน

**จุดเด่น:** เป็น living lab ของมหาวิทยาลัย เชื่อมวิจัย-การสอน-บริการวิชาการ

**คุณค่า:** ได้ต้นแบบที่ใช้การได้จริง ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายได้รวดเร็ว

#### 5) ชุดกิจกรรม/สื่อการเรียนรู้พร้อมใช้

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** Lesson kit ปฐมวัย, ใบงาน-การ์ดกิจกรรม, วิดีโอสั้น, คู่มือครู

**คุณลักษณะ:** ออกแบบตามมาตรฐานปฐมวัยไทย, ทดลองใช้และปรับจากผลประเมิน

**จุดเด่น:** สื่อเน้นบริบทท้องถิ่น เข้าใจง่าย นำไปใช้ได้ทันที

**คุณค่า:** ครูลดเวลาเตรียมการสอน คุณภาพการสอนสม่ำเสมอทั้งเครือข่าย

#### 6) วิจัยเชิงออกแบบ & ประเมินผล (DBR/Evaluation)

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** โครงการวิจัยห้องเรียน รายงานผลลัพธ์ และข้อเสนอเชิงนโยบาย

**คุณลักษณะ:** เก็บข้อมูลจริงในชั้นเรียน, วิเคราะห์ผลด้วยสถิติ/analytics, สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี

**จุดเด่น:** วิจัยที่ “ไปถึงห้องเรียนจริง” ไม่ใช่แค่บนกระดาษ

**คุณค่า:** ผู้กำหนดนโยบาย-ผู้บริหารโรงเรียนมีหลักฐานใช้ตัดสินใจพัฒนาอย่างคุ้มค่า

#### 7) บริการนิเทศ-โค้ชชิ่ง-PLC ข้ามโรงเรียน

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** นิเทศกัลยาณมิตร, โค้ชแผนการสอน, ขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ (PLC)

**คุณลักษณะ:** วงแผน-สอน-สะท้อน (Plan-Do-See), เปิดชั้นเรียน (Open Class)

**จุดเด่น:** พัฒนา “วัฒนธรรมโรงเรียน” ไม่ใช่แค่ทักษะรายบุคคล

**คุณค่า:** คุณภาพการสอนยกระดับถาวร เกิดเครือข่ายช่วยเหลือกันเอง

#### 8) หลักสูตรผู้ปกครอง & ห้องเรียนพ่อแม่

**รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ:** อบรมสั้นสำหรับครอบครัว เรื่อง EF, วินัยเชิงบวก, เล่นอย่างมีเป้าหมาย

**คุณลักษณะ:** เวอร์กซ์ 2-3 ชม., แผ่นพับ-คลิปสั้น, แบบติดตามบ้าน-โรงเรียน

**จุดเด่น:** เชื่อมบ้าน-โรงเรียนให้เดินไปทิศเดียวกัน

**คุณค่า:** เด็กได้รับการสนับสนุนต่อเนื่อง พฤติกรรม-พัฒนาการดีขึ้นเร็วขึ้น

### 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

ผลการวิเคราะห์ SWOT ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต



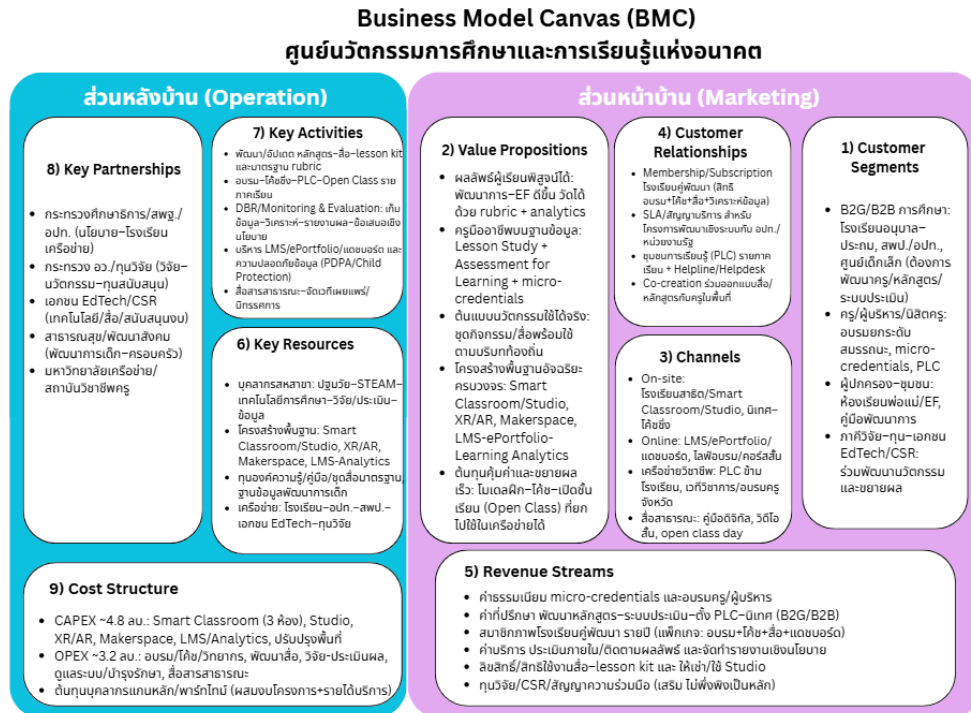
ผลการวิเคราะห์ SOAR ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต



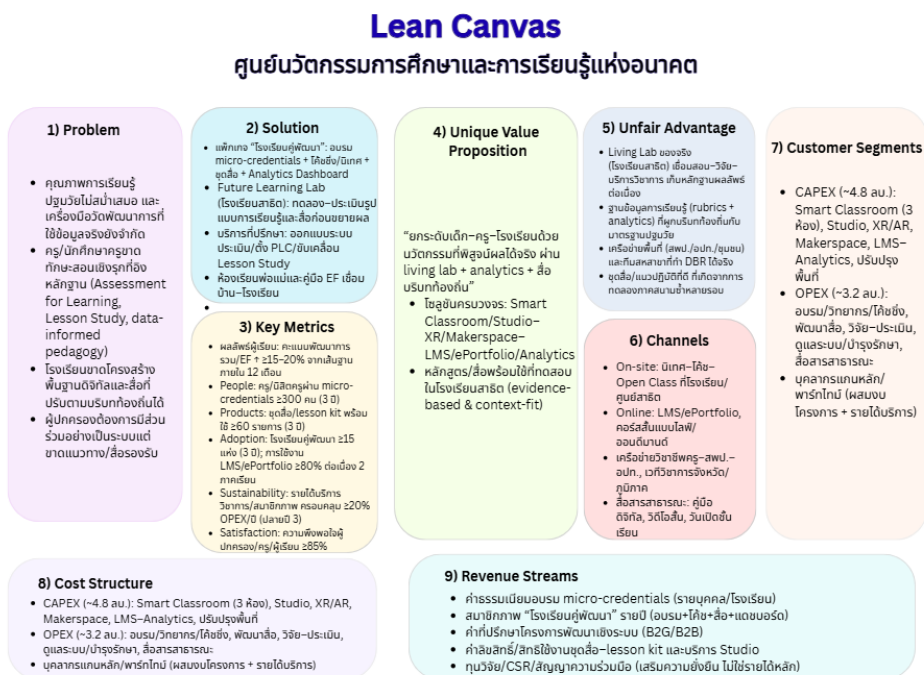
### 3.2 Business Model Canvas หรือ Lean Canvas

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

ผลการวิเคราะห์ Business Model Canvas ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต



ผลการวิเคราะห์ Lean Canvas ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้แห่งอนาคต



#### 4. แผนการตลาด (Marketing Plan)

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

##### 1) Product (ผลิตภัณฑ์/บริการ)

- Core: แพคเกจ “โรงเรียนคู่พัฒนา”, คอร์ส micro-credentials, โค้ชชิ่ง/นิเทศ, ชุดสื่อ-lesson kit, LMS-ePortfolio-Learning Analytics, Studio ผลิตสื่อ, ห้องเรียนพ่อแม่

Bundle แนะนำ:

Starter (90 วัน): อบรม 2 โมดูล + โค้ช 2 ครั้ง + kit 5 รายการ + dashboard เบื้องต้น

Standard (1 ปี): อบรม 4 โมดูล + โค้ชรายไตรมาส + kit 15 รายการ + dashboard เต็ม +

Open Class

Premium (1 ปี): Standard + ที่ปรึกษาระบบประเมินทั้งโรงเรียน + ชุด XR/ปฏิบัติการเฉพาะ

KPI: NPS  $\geq 60$ , อัตราใช้ LMS  $\geq 80\%$ , ผลลัพธ์ EF/พัฒนาการ  $\uparrow \geq 15-20\%$  จากเส้นฐาน

##### 2) Price (ราคา)

หลักคิด: Value-based + Tiered; มีราคาสมาชิกภาพรายปี + ค่าบริการรายโมดูล

กรอบราคา (ตัวอย่าง):

สมาชิกภาพ: 80,000–150,000 บาท/โรงเรียน/ปี (ตามสิทธิ)

Micro-credentials: 2,500–5,000 บาท/คน/โมดูล (12–18 ชม.)

ที่ปรึกษาเชิงระบบ: 200,000–500,000 บาท/โรงเรียน/ปี

สิทธิใช้งานสื่อ/lesson kit: 3,000–10,000 บาท/ชุด/ปี

กลไกจูงใจ: early-bird 10–15%, ส่วนลดเครือข่าย  $\geq 5$  โรงเรียน, CSR-matching กับ อปท./เอกชน

KPI: รายได้บริการครอบคลุม  $\geq 20\%$  OPEX/ปี (ตั้งแต่ปลายปีที่ 3), อัตราปิดการขาย  $\geq 30\%$  ของ lead ที่ demo

##### 3) Place (ช่องทางจัดจำหน่าย/เข้าถึง)

On-site: โรงเรียนสาธิต/Smart Classroom (ดูงาน-ทดลองใช้), นิเทศถึงโรงเรียน

Online: LMS/แพลตฟอร์มคอร์ส, Webinar/Live, ศูนย์ช่วยเหลือ (Helpdesk/LINE OA)

เครือข่าย: สพป./อปท., สมาคมวิชาชีพครู, มหกรรมการศึกษา, มทร./มรภ.เครือข่าย

KPI: จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วม demo  $\geq 40$  แห่ง/ปี, อัตราแปลง demo  $\rightarrow$  สมาชิกภาพ  $\geq 25\%$

##### 4) Promotion (การสื่อสารการตลาด)

สารหลัก: “ผลลัพธ์พิสูจน์ได้—เด็กดีขึ้น ครูเก่งขึ้น โรงเรียนมีข้อมูลตัดสินใจ”

แคมเปญ 12 เดือน:

Q1: “Quick-Win Pack 90 วัน” + งานเปิดบ้าน Open Class Day #1 (เชิญ สพป./อปท.)

Q2: ชุดสื่อท้องถิ่น #1 + Webinar “Assessment for Learning & Analytics” + บทความเชิงวิชาการ 2 ชิ้น

Q3: Open Class Day #2 + case study โรงเรียนคู่พัฒนา (วิดีโอ 3 นาที) + แคมเปญ CSR-bundle

Q4: เวทีสรุปผลลัพธ์ประจำปี + เผยแพร่รายงานผล (Impact Report) + Early-bird สมาชิกภาพปีถัดไป

ช่องทาง: Facebook Page/YouTube/Website, LINE OA โรงเรียน, จดหมายทางการถึง ผอ./นายก อบท., PR กับเขตพื้นที่/สื่อท้องถิ่น

KPI: MQL  $\geq 120$ /ปี, ค่าใช้จ่ายต่อ lead (CPL)  $\leq 1,200$  บาท, อัตราเปิดอีเมล  $\geq 30\%$ , เข้าร่วม Open Class  $\geq 150$  คน/ครั้ง

### 5) People (บุคลากร/ทีมบริการ)

ทีมการตลาด-พัฒนาธุรกิจ: เจ้าหน้าที่สื่อสาร 1, Partnership 1, ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ 1

ทีมวิชาการ: วิทยากรหลัก 3-4 คน, Data coach 2 คน, ที่ปรึกษา PLC/นิเทศ 2 คน

มาตรฐานบริการ: SLA ตอบแชต <24 ชม., นัด demo ภายใน 5 วันทำการ, รายงานผลรายภาคเรียน

KPI: CSAT  $\geq 4.5/5$ , ระยะเวลาตอบกลับเฉลี่ย < 4 ชม.ในเวลาทำการ, อัตราต่อสัญญา  $\geq 80\%$

### 6) Process (กระบวนการบริการ)

เส้นทางลูกค้า (Service Blueprint):

Lead  $\rightarrow$  นัด Needs Assessment  $\rightarrow$  Demo/ดูงาน  $\rightarrow$  ใบเสนอราคา/บันเดิล  $\rightarrow$  ลงนามสมาชิกภาพ  $\rightarrow$  Onboarding (อบรมครู + ติดตั้งระบบ)  $\rightarrow$  โค้ชชี้แจงรายไตรมาส  $\rightarrow$  รายงานผล/ปรับแผน  $\rightarrow$  ต่อสัญญา

เครื่องมือ: CRM (ติดตาม lead-pipeline), Ticket/Helpdesk, แบบประเมินหลังอบรม, Dashboard ผลลัพธ์รายภาคเรียน

KPI: ระยะเวลาจาก lead  $\rightarrow$  onboard  $\leq 45$  วัน, First-Value Time (เปิดใช้ LMS+อัปโหลดผลงานแรก)  $\leq 14$  วัน

### 7) Physical Evidence (หลักฐานเชิงกายภาพ/จับต้องได้)

ศูนย์/ห้องเรียนอัจฉริยะ-Studio: มาตรฐานความปลอดภัยเด็ก, ป้ายรับรองคุณภาพ, QR code ชมผลงาน

ตัวอย่างสื่อ/lesson kit: ชุดทดลองใช้, โพรเซสงานนักเรียน, วิดีโอ Open Class

รายงานผลลัพธ์: Impact Report, Case Study, ใบรับรอง micro-credentials (ดิจิทัลแบดจ์)

KPI: จำนวน case study เผยแพร่  $\geq 6$  เรื่อง/ปี, ดาวน์โหลดรายงาน  $\geq 500$  ครั้ง/ปี

## 5. แผนกลยุทธ์

### วิสัยทัศน์

“เป็นศูนย์อ้างอิงระดับภูมิภาคด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ปฐมวัยบนฐานข้อมูล ที่ยกระดับเด็ก ครู และโรงเรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พิสูจน์ได้และขยายผลได้จริง”

### พันธกิจ (Mission)

1. สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ยุคใหม่ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้หลักฐานเชิงข้อมูลกับการสอน
2. พัฒนาครู/นักศึกษาคูสู่ความเป็นมืออาชีพผ่าน micro-credentials, PLC, โค้ชชิ่ง และ Lesson Study
3. ผลิต/ทดสอบ/ขยายสื่อ-ชุดกิจกรรม-นวัตกรรมที่ใช้ได้จริง โดยมีโรงเรียนสาธิตเป็น living lab
4. บูรณาการวิจัย-ประเมินผล-ข้อเสนอเชิงนโยบาย และบริหารจัดการตามกรอบคุณภาพ/ความปลอดภัยเด็กและ PDPA
5. สร้างเครือข่ายพันธมิตร (รัฐ-เอกชน-ท้องถิ่น-ชุมชน) และความยั่งยืนทางการเงินของศูนย์

### เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

- O1. คุณภาพผู้เรียน: พัฒนาการรวม/EF ของเด็กในชั้นเรียนต้นแบบเพิ่มขึ้นเฉลี่ย  $\geq 20\%$  จากเส้นฐาน ภายในปีที่ 3
- O2. สมรรถนะครู: ครู/นิสิตครูผ่าน micro-credentials สะสม  $\geq 300$  คน และเกิดวง PLC อย่างน้อย 9 วง ภายใน 3 ปี
- O3. นวัตกรรมและระบบข้อมูล: สื่อ/ชุดกิจกรรมพร้อมใช้สะสม  $\geq 60$  รายการ และการใช้ LMS/e-Portfolio ต่อเนื่อง  $\geq 80\%$  ของครูในชั้นเรียนต้นแบบ
- O4. การขยายผลและความยั่งยืน: โรงเรียนคู่พัฒนาสะสม  $\geq 15$  แห่ง รายได้จากบริการ/สมาชิกภาพครอบคลุม  $\geq 20\%$  ของ OPEX รายปี ภายในปลายปีที่ 3

### กลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด

#### S1. Data-Informed Pedagogy & Assessment for Learning

เหตุผล: ทำให้การสอนอิงหลักฐาน ไม่พึ่งความรู้สึก

แผนปฏิบัติการ (12 เดือน):

- Q1 ออกแบบ/รับรอง rubric ปฐมวัย, ตั้งแดชบอร์ด Learning Analytics รุ่นแรก
- Q2 ทดลองใช้ 3 ห้องเรียน, coaching รายเดือน + Open Class #1
- Q3 ขยายใช้ 6 ห้องเรียน, รายงานผลระหว่างปี/ปรับแผนสอนรายบุคคล
- Q4 สรุปผล/คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

KPI: ห้องเรียนใช้ rubric มาตรฐาน  $\geq 6$ ; การใช้แดชบอร์ดต่อเนื่อง  $\geq 80\%$ ; EF/พัฒนาการเฉลี่ย

$\uparrow \geq 10\%$  (ปีแรก)

## S2. ครูมืออาชีพ: Micro-credentials + PLC + Coaching

เหตุผล: ครูคือคัมภีร์สำคัญของคุณภาพ

แผนปฏิบัติการ: เปิด 4 โมดูล/ปี (Play & Inquiry, STEAM, Coding Unplugged, AfL); ตั้ง PLC 3 วง/ปี; coaching รายไตรมาส

KPI: ผู้ผ่าน micro-credentials  $\geq 100$  คน/ปี; PLC  $\geq 3$  วง/ปี พร้อมรอบ Plan-Do-See ครบ; ความพึงพอใจอบรม  $\geq 4.5/5$

## S3. นวัตกรรมการเรียนรู้ & สื่อบริบทท้องถิ่น (Living Lab $\rightarrow$ Scale)

เหตุผล: สื่อที่ทดสอบจริง ทำให้ขยายผลได้เร็ว

แผนปฏิบัติการ: ผลิต-ทดลอง-ปรับ “lesson kit” อย่างน้อย 20 รายการ/ปี; ถ่ายทำวิดีโอสั้น/คู่มือครู; เผยแพร่ในเครือข่าย

KPI: สื่อพร้อมใช้  $\geq 20$  รายการ/ปี; อัตรานำสื่อไปใช้ซ้ำในโรงเรียนคู่พัฒนา  $\geq 70\%$

## S4. โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ (Smart Classroom/Studio-XR-LMS)

เหตุผล: ลดต้นทุนระยะยาว ยกระดับคุณภาพประสบการณ์

แผนปฏิบัติการ: ติดตั้ง Smart Classroom 3 ห้อง + Studio 1 แห่ง + XR sandbox; ใช้งาน LMS/e-Portfolio เต็มรูปแบบในปีที่ 2

KPI: ระบบพร้อมใช้งานตามแผน (Milestones); บันทึกบทเรียน/คลิปสื่อ  $\geq 50$  ชิ้น/ปี; อัตรา uptime ระบบ  $\geq 99\%$

## S5. วิจัย-ประเมินผล & ข้อเสนอเชิงนโยบาย

เหตุผล: เชื่อมงานวิชาการกับการตัดสินใจเชิงนโยบายพื้นที่

แผนปฏิบัติการ: DBR ไม่น้อยกว่า 3 โครงการ/ปี; รายงานผลลัพธ์/Impact Report รายปี; เวทีวิชาการจังหวัด 1 ครั้ง/ปี

KPI: ผลงานวิชาการ/นำเสนอ 3-4 ชิ้น/ปี; ข้อเสนอเชิงนโยบายอย่างน้อย 1 ฉบับ/ปี

## S6. เครือข่าย-การตลาด-ความยั่งยืนทางการเงิน

เหตุผล: ขยายผลและลดพึ่งพางบกลาง

แผนปฏิบัติการ: แพ็กเกจสมาชิกภาพ (Starter/Standard/Premium); Open Class รายครึ่งปี; ทำข้อตกลงกับ อปท./CSR

KPI: โรงเรียนคู่พัฒนาใหม่  $\geq 5$  แห่ง/ปี; รายได้บริการครอบคลุม OPEX  $\geq 10\%$  (ปี 2) และ  $\geq 20\%$  (ปี 3); ต่อสัญญา  $\geq 80\%$

## S7. ธรรมาภิบาล-ความปลอดภัยเด็ก-PDPA & คุณภาพองค์กร

เหตุผล: ความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยเป็นฐานของการยอมรับ

แผนปฏิบัติการ: จัดทำ/อบรม SOP Child Protection & PDPA; Internal Audit ปีละ 1 ครั้ง; ใช้กรอบ EdPEX/PMQA ในการติดตามคุณภาพ

KPI: ผ่านการตรวจภายใน 100%; ปฏิบัติการด้านข้อมูล/ความปลอดภัย = 0; คะแนนประเมินคุณภาพองค์กรดีขึ้นต่อเนื่อง

## 6. แผนการดำเนินงาน

แสดงขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบตารางหรือไทม์ไลน์ โดยควรระบุรายละเอียดของกิจกรรมหลักแต่ละช่วงเวลาให้ชัดเจน เช่น กิจกรรมเตรียมการ (วางแผน ดำเนินการประชุมทีม) การพัฒนาและผลิต (จัดอบรม วิจัย พัฒนาเนื้อหา/ผลิตภัณฑ์) การทดสอบหรือให้บริการ นำร่อง การประเมินผล และการขยายผลต่อยอด

| เดือน      | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                | ผู้รับผิดชอบ                                                             | เป้าหมาย/ผลลัพธ์                                                                                                   |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มกราคม     | เตรียมการ: ตั้งคณะกรรมการอำนวยการ/PMO; ประชุม Kick-off และทำ Needs Assessment กับโรงเรียนเครือข่าย; จัดทำแผนจัดซื้อครุภัณฑ์ (Smart Classroom/Studio/XR/LMS); ออกแบบโครงสร้าง Rubrics ปฐมวัย และกรอบ Learning Analytics | ผอ.โครงการ, PMO, ทีมวิชาการปฐมวัย, ทีมข้อมูล/Analytics, ทีมพัสดุ/การเงิน | TOR พร้อมใช้; รายชื่อโรงเรียนคู่พัฒนาเบื้องต้น 5-7 แห่ง; ฉบับร่าง Rubrics & Data Dictionary รุ่น 0.1               |
| กุมภาพันธ์ | เตรียมการ: ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างฉันทามติ (บ้าน-โรงเรียน-ชุมชน); จัดซื้อ/ติดตั้ง Smart Classroom (ห้องที่ 1); ออกแบบหลักสูตร Micro-credentials โมดูล 1-2; เตรียมสื่อสาธารณะ/ช่องทาง (เว็บ/LINE OA)                  | PMO, ทีมดิจิทัล/LMS, ทีมครูแกน, ทีมสื่อสารองค์กร                         | ห้องเรียนอัจฉริยะพร้อม 1 ห้อง; หลักสูตรอบรม 2 โมดูล (Play & Inquiry, AfL) พร้อมคู่มือ                              |
| มีนาคม     | พัฒนาและผลิต: ติดตั้งระบบ LMS-ePortfolio รุ่นเริ่มต้น; ทดสอบใช้งานครูแกน (sandbox); พัฒนา Lesson Kit รุ่น 1 (5 รายการ); โครงสร้าง Dashboard v1                                                                         | ทีมดิจิทัล/LMS, ทีมข้อมูล/Analytics, ทีมสื่อการสอน                       | LMS เปิดใช้แบบทดลอง; ครูแกน 20 คนขึ้นทะเบียน; Lesson Kit 5 รายการพร้อม pilot                                       |
| เมษายน     | พัฒนาและผลิต: เปิดอบรม Micro-credentials รุ่นที่ 1 (โมดูล 1-2); ติดตั้ง Smart Classroom (ห้องที่ 2); เริ่ม Design-Based Research (DBR) วงที่ 1; ผลิตวิดีโอชิ้นการสอน 5 ชิ้น                                            | ทีมวิชาการ, วิทยากรหลัก, ทีมสื่อ/สตูดิโอ                                 | ครู/นักศึกษาครูผ่านอบรม $\geq 50$ คน; ห้องเรียนพร้อมใช้ 2 ห้อง; เริ่มเก็บข้อมูล DBR                                |
| พฤษภาคม    | นำร่อง/ให้บริการ: เริ่มสอนนำร่องในโรงเรียนสาธิต (Play & Inquiry + AfL); โค้ชชิ่งในชั้นเรียน (เดือนละ 1 ครั้ง/ห้อง); เปิด PLC 3 วง; พัฒนา Lesson Kit รุ่น 2 (+5 รายการ)                                                 | ทีมโค้ชชิ่ง/นิเทศ, หัวหน้าแผนกสาขา, ทีมวิชาการ                           | ห้องเรียน pilot 3 ห้อง; PLC 3 วงเริ่มดำเนิน; Lesson Kit สะสม 10 รายการ                                             |
| มิถุนายน   | นำร่อง/ให้บริการ: ขยายใช้ LMS/ePortfolio กับผู้ปกครอง (สื่อสารบ้าน-โรงเรียน); ติดตั้ง Smart Classroom (ห้องที่ 3); จัด Open Class Day #1; ประเมินระหว่างภาคเรียน (Midline)                                             | ทีมดิจิทัล/LMS, ทีมโค้ชชิ่ง, PMO                                         | ห้องเรียนครบ 3 ห้อง; ผู้ปกครองเชื่อมระบบ $\geq 70\%$ ; ผู้เข้าร่วม Open Class $\geq 150$ คน; รายงาน Midline 1 ฉบับ |
| กรกฎาคม    | พัฒนาและผลิต: เปิดอบรม Micro-credentials รุ่นที่ 2 (โมดูล 3-4: STEAM, Coding Unplugged); ปรับปรุง Dashboard v2; พัฒนา Lesson Kit รุ่น 3 (+5 รายการ)                                                                    | วิทยากรหลัก, ทีมข้อมูล/Analytics, ทีมสื่อการสอน                          | ครู/นักศึกษาครูผ่านอบรมสะสม $\geq 100$ คน; Lesson Kit สะสม 15 รายการ; Dashboard v2 ใช้งานจริง                      |
| สิงหาคม    | นำร่อง/ให้บริการ: โค้ชชิ่งเชิงลึก (แผน-สอน-สะท้อน/Plan-Do-See); เริ่ม แพ็กเกจสมาชิกภาพโรงเรียนคู่พัฒนา (Starter/Standard); ประชุมสะท้อนผล DBR วงที่ 1                                                                  | PMO, ทีมพัฒนารูปร่าง/การตลาด, ทีมโค้ชชิ่ง                                | ทำสัญญาสมาชิกภาพ $\geq 5$ โรงเรียน; รายงานบทเรียน DBR รอบ 1; การใช้ LMS ครูใน pilot $\geq 80\%$                    |

| เดือน     | กิจกรรม                                                                                                                                                        | ผู้รับผิดชอบ                                          | เป้าหมาย/ผลลัพธ์                                                                     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| กันยายน   | ประเมินผลระหว่างปี/ปรับปรุง: เก็บข้อมูลพัฒนาการ/EF รอบปลายภาค; สังเคราะห์ Good Practices ชุดที่ 1; อัปเดต Rubrics v1.1; วางแผนขยายผลปีถัดไป                    | ทีมข้อมูล/ประเมิน, ทีมวิชาการปฐมวัย, PMO              | รายงานผลลัพธ์รอบ 1 (Endline ภาคเรียน 1); ชุดแนวปฏิบัติที่ดี 1 ชุด; แผนขยายผลฉบับร่าง |
| ตุลาคม    | ขยายผล/ผลิตซ้ำ: เปิดอบรม Micro-credentials รุ่นที่ 3 (ทบทวน-ต่อยอด + เลือกเส้นทาง); พัฒนา Lesson Kit รุ่น 4 (+5 รายการ); ลงนามสมาชิกภาพเพิ่ม (อปท./CSR bundle) | วิทยากรหลัก, ทีมพัฒนาธุรกิจ/พันธมิตร                  | ผู้ผ่านอบรมสะสม ≥150 คน; Lesson Kit สะสม 20 รายการ; สมาชิกภาพเพิ่ม ≥3 โรงเรียน       |
| พฤศจิกายน | ให้บริการ/ขยายผล: Open Class Day #2; นิเทศข้ามโรงเรียน (Peer Review Lesson); ปรับ Dashboard v3 (รายงานผู้บริหาร/เขตพื้นที่)                                    | ทีมโค้ชชิ่ง/นิเทศ, ทีมข้อมูล/Analytics, สื่อสารองค์กร | ผู้เข้าร่วม ≥150 คน; รายงานผู้บริหารเขตพื้นที่; เพิ่มอัตราใช้งาน LMS ผู้ปกครอง ≥80%  |
| ธันวาคม   | ประเมินผล & สรุปทบทวน: จัดทำ Impact Report ประจำปี (ผลลัพธ์เด็ก-ครู-โรงเรียน-ชุมชน); เวทีวิชาการจังหวัด; แผนงบ/การลงทุนปีถัดไป; โปรโมชัน Early-bird ต่อสัญญา   | PMO, ทีมข้อมูล/ประเมิน, ทีมการเงิน/พัสดุ, ทีมการตลาด  | Impact Report 1 ฉบับ; ต่อสัญญา ≥80%; แผนปีหน้า + กรอบงบประมาณ; บทความวิชาการ ≥2 ชิ้น |

## 7. แผนการบริหารจัดการโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

### 1. ระบบการบริหารงานและโครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง 4 ชั้น: คณะกรรมการอำนวยการศูนย์ (Steering) → คณะกรรมการบริหารศูนย์ (Executive Board) → ผู้อำนวยการศูนย์ (Center Director) → ทีมปฏิบัติการ (Operation Team) โดยมี ทีมบริหารหลัก (Key Management Team) เป็นแกนกลางประสานงาน

#### 1.1 คณะกรรมการอำนวยการศูนย์ (Steering Committee)

องค์ประกอบ: ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี/รองฯ), ผู้ทรงคุณวุฒิด้านปฐมวัย-EdTech-ประเมินผล, ผู้แทนหน่วยงานรัฐท้องถิ่น/สพป., ภาควิชา/CSR (ที่เกี่ยวข้อง)

บทบาท/อำนาจ

- กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี และนโยบายสำคัญของศูนย์
- อนุมัติกรอบงบประมาณ แผนจัดซื้อ/ลงทุน และ Milestones-Gates รายไตรมาส
- ตัดสินใจประเด็น “เปลี่ยนขอบเขต/งบ/เวลา” (Change Control) ระดับสูง

รูปแบบการประชุม: ไตรมาสละ 1 ครั้ง (หรือวาระพิเศษ), องค์ประชุม ≥ 2/3, มติใช้เสียงข้างมาก

#### 1.2 คณะกรรมการบริหารศูนย์ (Executive Board)

องค์ประกอบ: ผอ.ศูนย์ (ประธาน), ผู้จัดการโครงการ (PM), หัวหน้าสายงานหลัก (วิชาการ-โค้ชชิ่ง/PLC-ดิจิทัล/LMS-ข้อมูล/ประเมิน-การเงิน/พัสดุ-สื่อสาร/พันธมิตร), DPO/Child Protection Officer

บทบาท/อำนาจ

- แปลงนโยบายสู่แผนปฏิบัติการรายปี/ไตรมาส, กำกับ-กำหนดตัวชี้วัด (KPI/OKR)
- อนุมัติแผนจัดซื้อจัดจ้างโครงการ/รายการ, สัญญาบริการ, แผนทรัพยากรบุคคล

- บริหารความเสี่ยง, รับรองรายงานผล (Midline/Endline/Impact Report)

ก่อนเสนอ Steering

ประชุม: เดือนละครั้ง; กำหนด Decision Log และ Action Tracker ทุกครั้ง

### 1.3 ผู้อำนวยการศูนย์ (Center Director)

บทบาท

- กำกับภาพรวม/เป็นเจ้าภาพความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อ Steering
- ลงนามอนุมัติเอกสารสำคัญ (แผน-งบ-สัญญา-รายงาน), เป็นประธาน Executive Board
- เป็นตัวแทนศูนย์ในความร่วมมือภายนอก/พันธมิตร/สื่อสารสาธารณะ

ตัวชี้วัด (Director KPIs): บรรลุ Milestones  $\geq 90\%$ , งบเบิกจ่ายตรงแผน ( $\pm 10\%$ ), ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  $\geq 85\%$

### 1.4 ทีมปฏิบัติการ (Operation Team)

- จัดเป็น 6 สายงาน (หัวหน้าสายงานรายงานตรง PM)
- หลักสูตร-สื่อ/วิจัยเชิงออกแบบ (DBR): ออกแบบหลักสูตร micro-credentials, พัฒนา lesson kits, ดำเนิน DBR

พัฒนา lesson kits, ดำเนิน DBR

- โค้ชชิ่ง-นิเทศ/PLC: Plan-Do-See, เปิดชั้นเรียน (Open Class), สร้าง PLC ข้ามโรงเรียน
- ดิจิทัล-LMS-Learning Analytics: บริหาร LMS/e-Portfolio, แดชบอร์ด, ระบบบัญชี

ผู้ใช้/สิทธิ์

- ข้อมูล-ประเมินผล: เส้นฐาน-กลางภาค-ปลายภาค, rubrics มาตรฐาน, Impact Report
- การเงิน-พัสดุ/จัดซื้อ: TOR, จัดซื้อครุภัณฑ์/บริการ, สัญญา MA, เบิกจ่าย/ตรวจรับ
- สื่อสารองค์กร-การตลาด/พันธมิตร: แผน 7Ps, งานประชาสัมพันธ์, สมาชิกภาพโรงเรียน

คู่พัฒนา, MoU ภาควิชา

### 1.5 กลไกกำกับดูแลและควบคุมคุณภาพ

- Quality Framework: EdPEX/PMQA alignment, SOP สำหรับ (ก) การสอนฐานข้อมูล (AfL + rubrics) (ข) โค้ชชิ่ง/PLC (ค) DBR (ง) จัดซื้อ-ตรวจรับ (จ) PDPA/Child Protection

- Internal Audit: ครึ่งปี/ครั้ง (ด้านวิชาการ-ดิจิทัล/ข้อมูล-การเงิน/พัสดุ-ความปลอดภัยเด็ก) พร้อม Corrective Action Plan

- Data Governance: แต่งตั้ง DPO; ใช้ RBAC, Data-retention policy, บันทึกเหตุการณ์ (incident log) ภายใน 24 ชม.

- Risk & Change Control: Risk Register (โอกาส×ผลกระทบ), Heat map รายเดือน; Change Request (เหตุ-ผล-ผลกระทบ-งบ-เวลา) อนุมัติระดับ Executive/Steering ตามวงเงิน

- KPI Dashboard รายเดือน: ผลลัพธ์ผู้เรียน (EF/พัฒนาการ), ครู/นิสิต (micro-credentials/PLC), การใช้ LMS ( $\geq 80\%$ ), ความพึงพอใจ ( $\geq 4.5/5$ ), เบิกจ่ายตามแผน, Zero Incident (PDPA/Child)

### 1.6 ทีมบริหารหลัก (Key Management Team)

กำหนด “เจ้าของงาน” ชัดเจนและตัวชี้วัดรายบทบาท

- Center Director (ผอ.ศูนย์): ภาพรวม/ความสัมพันธ์ระดับนโยบาย/ตัดสินใจขั้นสุดท้าย  
KPIs: Milestones  $\geq 90\%$ , งบตรงแผน, ความร่วมมือใหม่  $\geq 3$  ฉบับ/ปี
- Project Manager (PM/หัวหน้า PMO): วางแผน-กำกับงาน-งบ-ความเสี่ยง-รายงานผล  
KPIs: Gate ตรงเวลา, Variance งบ  $\leq \pm 10\%$ , ปิด Action Items  $\geq 95\%$
- Academic Lead (หัวหน้าหลักสูตร-สื่อ/DBR): micro-credentials  $\geq 4$  โมดูล/ปี, lesson kits  $\geq 20$ /ปี, DBR  $\geq 3$  โครงการ/ปี
- Coaching & PLC Lead: วง PLC  $\geq 3$ /ปี, รอบ Plan-Do-See ครบถ้วน, Open Class 2 ครั้ง/ปี
- Digital & LMS Lead: Uptime  $\geq 99\%$ , การใช้ LMS/e-Portfolio  $\geq 80\%$ , พีดแบ็กความพึงพอใจระบบ  $\geq 4.5/5$
- Data & Evaluation Lead: Baseline-Midline-Endline ครบตามแผน, Impact Report รายปี, Data Quality Score  $\geq 95\%$
- Finance & Procurement Lead: TOR/จัดซื้อ/ตรวจรับตามระยะ, เบิกจ่ายถูกต้อง 100%, สัญญา MA ครอบคลุมระบบสำคัญ
- Partnership & Marketing Lead: สมาชิกภาพโรงเรียนคู่พัฒนาใหม่  $\geq 5$  แห่ง/ปี, ต่อสัญญา  $\geq 80\%$ , CPL  $\leq$  เกณฑ์
- DPO/Child Protection Officer: นโยบาย-อบรม-ตรวจติดตาม PDPA/Child; Incident = 0

## 8. แผนการเงิน

แผนดำเนินการ (Business Plan) แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการสร้างรายได้ ความมั่นคงทางการเงิน และความคุ้มค่าของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศในระยะสั้นและระยะยาว ควรคำนวณระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1-3 ปี อาจมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์แผนการเงิน ดังนี้

### 8.1 สินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

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

| ลำดับ | รายการสินทรัพย์                                               | รายละเอียด                                                                                                                  | มูลค่า<br>โดยประมาณ | ส่วนของคณะ | กองทุน CoE |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|------------|
| 1     | Smart Classroom (3 ห้อง)                                      | ชุดคอมพิวเตอร์ครู/นักเรียน, จอ/โปรเจกเตอร์ 4K, เครื่องเสียง, Visualizer, ระบบบันทึกบทเรียน, เพอร์นิเจอร์การเรียนรู้ยืดหยุ่น | 2,700,000           | 0          | 2,700,000  |
| 2     | Studio ผลิตสื่อ                                               | กล้อง/ไมค์/ไฟ, Green/Light Box, โปรแกรมตัดต่อ, โต๊ะควบคุม, ฉนวนกันเสียง                                                     | 900,000             | 0          | 900,000    |
| 3     | XR/AR Sandbox ชุดต้นแบบ                                       | ชุดแว่น/กล้องติดตาม, คอมพิวเตอร์กราฟิก, ซอฟต์แวร์สื่อโต้ตอบ, พื้นที่ปลอดภัย                                                 | 900,000             | 0          | 900,000    |
| 4     | Makerspace ปฐมวัย                                             | ชุด STEAM/Construction, ชุดทดลองวิทยาศาสตร์ปลอดภัยวัยเด็ก, เครื่องมือช่างเบื้องต้นสำหรับเด็ก                                | 800,000             | 0          | 800,000    |
| 5     | LMS-ePortfolio-Learning Analytics + Server                    | สิทธิใช้งาน/พัฒนาแคชบอร์ด, เซิร์ฟเวอร์/Storage, สำรองข้อมูล, Single Sign-On                                                 | 600,000             | 0          | 600,000    |
| 6     | โครงข่าย/ความปลอดภัยระบบ (Network & Security)                 | Access Points, Switch L3, Firewall, UPS, สายสัญญาณ/เคเบิลระบบ                                                               | 500,000             | 0          | 500,000    |
| 7     | ห้องสังเกตพัฒนาการเด็ก                                        | กระจกมองทางเดียว/กล้องคุณภาพสูง, เครื่องบันทึก, ซอฟต์แวร์ทำ Annotation                                                      | 300,000             | 0          | 300,000    |
| 8     | เพอร์นิเจอร์-อุปกรณ์ปลอดภัยสำหรับเด็กปฐมวัย                   | ชุดโต๊ะเก้าอี้ตามสรีระ, มุมเล่น/อ่าน, พื้นกันกระแทก, อุปกรณ์ความปลอดภัย                                                     | 400,000             | 200,000    | 200,000    |
| 9     | ชุดบันทึกเคลื่อนที่/Content Kit                               | กล้อง Mirrorless 2 ตัว, ไมค์ไร้สาย, ขาตั้ง/ไฟพกพา, Capture                                                                  | 200,000             | 0          | 200,000    |
| 10    | สื่อเฉพาะทางเพื่อการเรียนรู้แบบครอบคลุม (Inclusive/Assistive) | สื่อสำหรับเด็กหลากหลายความต้องการ, อุปกรณ์ช่วยสื่อสาร                                                                       | 150,000             | 50,000     | 100,000    |
| 11    | ทรัพยากรห้องสมุด/สื่อการอ่านปฐมวัย                            | หนังสือภาพ 2 ภาษา, Big Books, ชุดนิทานอัจฉริยะ                                                                              | 120,000             | 100,000    | 20,000     |
| 12    | PDPA/Child Protection Tools                                   | ระบบควบคุมการเข้าถึง (RBAC), กล้อง CCTV + การปิดบังใบหน้า, ตู้เซิร์ฟเวอร์/ล็อก                                              | 180,000             | 0          | 180,000    |
| 13    | เครื่องมือบำรุงรักษา/อะไหล่สำรอง                              | ชุดทำความสะอาดเลนส์/โปรเจกเตอร์, อะไหล่สิ้นเปลือง, เครื่องมือช่าง                                                           | 100,000             | 0          | 100,000    |
| 14    | Lesson Kits & Manipulatives (ตั้งต้น)                         | ชุดกิจกรรมพร้อมใช้, บัตรภาพ/การ์ดกิจกรรม, อุปกรณ์ทดลองเด็ก                                                                  | 200,000             | 100,000    | 100,000    |
| 15    | Mobile Learning Carts                                         | รถเข็นสื่อเคลื่อนที่พร้อมแท็บเล็ต/อุปกรณ์ต่อพ่วง 2 ชุด                                                                      | 200,000             | 0          | 200,000    |

| ลำดับ | รายการสินทรัพย์                                        | รายละเอียด                                        | มูลค่า<br>โดยประมาณ | ส่วนของคณะ | กองทุน CoE |
|-------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|------------|------------|
| 16    | ป้าย/การจัดการพื้นที่ & Physical Evidence              | ป้ายมาตรฐานความปลอดภัย/แผน<br>นิเทศการ/Wayfinding | 100,000             | 50,000     | 50,000     |
| 17    | เงินสำรองเผื่อราคาเปลี่ยนแปลง<br>(Capital Contingency) | 3% ของมูลค่าหลัก เพื่อส่วนต่าง<br>ราคา/ค่าติดตั้ง | 250,000             | 100,000    | 150,000    |
| รวม   |                                                        |                                                   | 8,600,000           | 600,000    | 8,000,000  |

## 8.2 สมมติฐานทางการเงิน

สมมติฐานทางการเงินเป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประมาณการทางการเงินของธุรกิจในอนาคตช่วง 3-5 ปีว่าจะมีอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปีของรายได้ ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และการกำหนดราคาขาย โดยแสดงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นเปอร์เซ็นต์ตามเป้าหมายของธุรกิจ

| รายการ                          | ปีที่ 1               | ปีที่ 2                                                | ปีที่ 3                      | หมายเหตุ                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รายได้                          | ฐาน                   | +133%                                                  | +49%                         | เติบโตจากจำนวน “โรงเรียนคู่พัฒนา” 5→10→15 แห่ง + เปิดสายรายได้ที่ปรึกษา/สตูดิโอ/ลิขสิทธิ์                                                      |
| ต้นทุนการผลิต                   | 35% ของรายได้         | +113% (คิดเป็น 32% ของรายได้)                          | +39% (คิดเป็น 30% ของรายได้) | สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ลดลงจากประหยัดต่อขนาดและการใช้สื่อซ้ำ                                                                                    |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย  | ฐาน                   | +6.3%                                                  | +6.2%                        | คณวินัยค่าใช้จ่าย: บุคลากรพาร์ทไทม์/วิทยากร +8% ต่อปี, การตลาด/MA/สาธารณูปโภค ~+5% ต่อปี                                                       |
| ราคาขาย/ค่าบริการ               | ดัชนี 100             | +5%                                                    | +5%                          | สมาชิกภาพโรงเรียนและคอร์ส micro-credentials ปรับตามเงินเพื่อ/มูลค่าเพิ่ม; งานที่ปรึกษา +7% ต่อปี                                               |
| สัดส่วนการสนับสนุนจากกองทุน CoE | 64.5% ของ CoE ทั้งหมด | 25.0%                                                  | 10.5%                        | รวม 3 ปีใช้ CoE 100% = 8 ลบ. (ปี1 ลงทุนหลัก Smart Class/Studio/XR/LMS, ปี2-3 ขยาย/อัปเกรด)                                                     |
| เหตุการณ์พิเศษ                  | —                     | ผลบวกต่อรายได้ +10-15% จากแคมเปญ Open Class/CSR-bundle | คงผลต่อเนื่อง                | Open Class 2 ครั้ง/ปีสร้าง lead สูง; ตั้ง Capital contingency ~3% ของ CAPEX; หากมีเหตุสุดวิสัย สลับบริการออนไลน์เต็มรูปแบบเพื่อลดผลกระทบรายได้ |

## 8.3 ประมาณการต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าเพื่อการผลิต/บริการ

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

| รายการต้นทุน                                                                 | ปีที่ 1 (บาท/<br>หน่วย) | ปีที่ 2<br>(เพิ่มขึ้น 5%) | ปีที่ 3<br>(เพิ่มขึ้น 5%) | หมายเหตุ                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------|
| วัสดุ-สื่อพิมพ์-อุปกรณ์กิจกรรม<br>ต่อ 1 Lesson Kit                           | 800                     | 840                       | 882                       | กระดาษ/พิมพ์/สื่อภาพ-การ์ด/อุปกรณ์<br>ทดลองเด็ก/บรรจุภัณฑ์ |
| ชุดเอกสาร-สื่อประกอบ-อาหารว่าง<br>ต่อ 1 ที่นั่งอบรม                          | 350                     | 368                       | 386                       | เอกสาร/สื่อดิจิทัล/ใบงาน/ของใช้ฝึก<br>ปฏิบัติ              |
| วัสดุสาธิต-ค่าเดินทางวิทยากร<br>ต่อ 1 Coaching Visit                         | 2,400                   | 2,520                     | 2,646                     | วัสดุประกอบการสอนหน้างาน +<br>เดินทางในจังหวัด             |
| สื่อกิจกรรม-อาหารว่าง-สื่อประชาสัมพันธ์<br>ต่อ 1 Open Class                  | 5,000                   | 5,250                     | 5,513                     | เวิร์กช็อปสาธิต/ชุดสื่อทดลองใช้/ของ<br>ว่างผู้เข้าร่วม     |
| ค่าเสื่อมฯ เครื่องพิมพ์/สตูดิโอ +<br>ค่าสาธารณูปโภค ต่อ 1 Lesson Kit         | 75                      | 79                        | 83                        | จัดสรรตามจำนวนชุดที่ผลิต/ปี                                |
| ค่าเสื่อมฯ ห้องอบรม/อุปกรณ์ +<br>ค่าแพลตฟอร์ม ต่อ 1 ที่นั่งอบรม              | 105                     | 110                       | 116                       | ห้อง/AV/LMS-ePortfolio/ซอฟต์แวร์<br>ประกาศนียบัตร          |
| ค่าเสื่อมฯ อุปกรณ์พกพา/ยานพาหนะ +<br>ค่าบริหาร ต่อ 1 Coaching Visit          | 260                     | 273                       | 287                       | แท็บเล็ต/กล้อง/รถ/เวลาบริหาร<br>นัดหมาย                    |
| ค่าเสื่อมฯ ห้องประชุม/ระบบภาพเสียง +<br>ค่าบริหารงานอีเวนต์ ต่อ 1 Open Class | 1,500                   | 1,575                     | 1,654                     | ฮอลล์/AV/ทำความสะอาด/ระบบ<br>ลงทะเบียน                     |

#### 8.4 ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

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

| รายการค่าใช้จ่าย                                          | ปีที่ 1<br>(บาท) | ปีที่ 2<br>(+5%) | ปีที่ 3<br>(+5%) | หมายเหตุ                                                         |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|
| บุคลากรพาร์ทไทม์/วิทยากร/โค้ช                             | 480,000          | 504,000          | 529,200          | ค่าตอบแทนทีมสอน-โค้ชซึ่ง-<br>ผู้ช่วยโครงการ                      |
| การตลาด/ประชาสัมพันธ์/กิจกรรมส่งเสริม (Open Class<br>ฯลฯ) | 140,000          | 147,000          | 154,350          | ครอบคลุมสื่อออนไลน์ เอกสาร PR<br>ค่าจัดงาน                       |
| บำรุงรักษาระบบ/สัญญา MA (LMS/อุปกรณ์สำคัญ)                | 240,000          | 252,000          | 264,600          | ค่าดูแลระบบ เซิร์ฟเวอร์<br>ใบอนุญาตซอฟต์แวร์                     |
| สาธารณูปโภค/อินเทอร์เน็ต/ทำความสะอาด/ประกัน               | 160,000          | 168,000          | 176,400          | ค่าน้ำไฟ เน็ต ประกันภัยทรัพย์สิน                                 |
| งานประเมินผลและวิจัย (DBR/Impact Report)                  | 110,000          | 115,500          | 121,275          | เครื่องมือ/สำรวจ/วิเคราะห์ข้อมูล                                 |
| เดินทาง-เบี้ยเลี้ยง-ที่พัก (ฝ่ายบริหาร/การตลาด)           | 50,000           | 52,500           | 55,125           | ไม่รวมต้นทุนภาคสนามของบริการ<br>หลัก                             |
| อบรมพัฒนาบุคลากรภายใน (HRD/Certification)                 | 35,000           | 36,750           | 38,588           | ค่าลงทะเบียน/ค่าวิทยากรภายใน                                     |
| ค่าสำนักงาน/วัสดุสิ้นเปลือง/ไปรษณีย์                      | 35,000           | 36,750           | 38,588           | วัสดุสำนักงานทั่วไป                                              |
| ค่าเสื่อมราคา (SG&A Non-cash)                             | 50,000           | 52,500           | 55,125           | ค่าเสื่อมอุปกรณ์สำนักงาน/<br>ปรับปรุงพื้นที่ (ไม่ใช่กระแสเงินสด) |
| เงินสำรองเหตุไม่คาดคิด (Contingency SG&A)                 | 20,000           | 21,000           | 22,050           | ~1-2% ของ SG&A เพื่อกัน<br>ความเสี่ยงเล็กน้อย                    |
| <b>รวมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย</b>                  | <b>1,320,000</b> | <b>1,386,000</b> | <b>1,455,300</b> | <b>คิดเพิ่ม 5% ต่อปีจากฐานปีที่ 1</b>                            |

## 8.5 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

การประมาณการงบกำไรขาดทุน คือ การแสดงผลการดำเนินงานของธุรกิจในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา ได้แก่ รายได้ของธุรกิจทั้งหมดที่ได้จากการประมาณการรายได้จากการขายสินค้าที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาหนึ่ง หักกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาเดียวกัน ได้แก่ ประมาณการต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าที่ซื้อมาเพื่อการผลิต ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย และภาษีเงินได้ ฯลฯ

รายได้ทั้งหมดสูงกว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมด ผลลัพธ์เรียกว่า กำไรสุทธิ

รายได้ทั้งหมดต่ำกว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในรอบระยะเวลาเดียวกัน ผลลัพธ์เรียกว่า ขาดทุนสุทธิ

กำไรขั้นต้น

รายได้จากการขายสินค้า – ต้นทุนวัตถุดิบและ  
สินค้าซื้อมาเพื่อการผลิต

กำไรก่อนหักภาษีเงินได้

กำไรขั้นต้น – ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

กำไรสุทธิ(ขาดทุนสุทธิ)

กำไรก่อนหักภาษีเงินได้ – ภาษี

| รายการ                         | ปีที่ 1   | ปีที่ 2   | ปีที่ 3   | หมายเหตุ                                               |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------|
| รายได้รวม                      | 940,000   | 2,186,500 | 3,246,000 | เติบโตจากสมาชิกภาพโรงเรียนคู่พัฒนา/อบรม/ที่ปรึกษา/สื่อ |
| ต้นทุนการผลิต/บริการ           | 329,000   | 700,000   | 974,000   | คิดเป็น ~35%/32%/30% ของรายได้ตามลำดับ                 |
| กำไรขั้นต้น (Gross Profit)     | 611,000   | 1,486,500 | 2,272,000 | รายได้ – ต้นทุนตรง                                     |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย | 1,320,000 | 1,386,000 | 1,455,300 | คุ่มวินัยค่าใช้จ่าย เพิ่ม ~5%/ปี (รวมค่าเสื่อม SG&A)   |
| กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน  | (709,000) | 100,500   | 816,700   | ปีที่ 1 ขาดทุนตามแผนเริ่มต้นระบบ/การตลาด               |
| ภาษีเงินได้ (ประมาณ 20%)       | –         | 20,100    | 163,340   | คิดเฉพาะเมื่อ “กำไรจากการดำเนินงาน” เป็นบวก            |
| กำไรสุทธิ (Net Profit/Loss)    | (709,000) | 80,400    | 653,360   | พลิกเป็นกำไรตั้งแต่ปีที่ 2                             |

## 8.6 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

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

| อัตราส่วนทางการเงิน                       | สูตรการคำนวณ                      | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | วิเคราะห์                                                                                            |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) | กำไรขั้นต้น ÷ รายได้รวม           | 65.0%   | 68.0%   | 70.0%   | ดีขึ้นต่อเนื่องจากการประหยัดต่อขนาดและการใช้สื่อซ้ำ ทำให้สัดส่วนต้นทุนตรงลดลง                        |
| 2. อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)     | กำไรสุทธิ ÷ รายได้รวม             | -75.4%  | 3.7%    | 20.1%   | ปีแรกขาดทุนตามแผนลงทุน-เปิดตลาด; พลิกเป็นบวกปี 2 และแข็งแกร่งปี 3 เมื่อรายได้ขยายและ OPEX คุ่มได้    |
| 3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)        | กำไรสุทธิ ÷ สินทรัพย์รวมโดยประมาณ | -16.3%  | 1.6%    | 15.5%   | สินทรัพย์จำนวนมากรับรู้ตั้งแต่ปีแรก (Smart Class/Studio/XR/LMS) ทำให้ ROA ติดลบปี 1 แต่ฟื้นแรงในปี 3 |

| อัตราส่วนทางการเงิน                        | สูตรการคำนวณ                          | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | วิเคราะห์                                                                        |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 4. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) | กำไรสุทธิ ÷ ส่วนของผู้ถือหุ้นปี       | -9.0%   | 1.0%    | 7.6%    | ทุนตั้งต้นสูง (CoE+สมทบ ~8.6 ลบ.) กัด ROE ช่วงแรก; ดีขึ้นตามกำไรสะสม             |
| 5. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)      | สินทรัพย์หมุนเวียน ÷ หนี้สินหมุนเวียน | 2.97    | 3.04    | 3.14    | สภาพคล่องดี (>2 เท่า) จากนโยบายกักเงินสด ≥3 เดือนของ OPEX และลูกหนี้เพียง 30 วัน |
| 6. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio)      | หนี้ดอกเบี้ย ÷ ทุน                    | 0.00    | 0.00    | 0.00    | สมมติไม่มีหนี้ดอกเบี้ย (ทุนจาก CoE/สมทบ + กำไรสะสม) ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงิน   |

## 8.7 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)     | (เงินสดสำรอง + AR + สินค้าคงคลัง) ÷ หนี้สินหมุนเวียน | 3.13       | 3.28       | 3.41       | สภาพคล่อง “แข็งแกร่งมาก” (>2 เท่า) จากนโยบายกักเงินสด ≥3 เดือน และเจ้าหนี้เพียง 30 วัน |
| 2. อัตราส่วนเร็ว (Quick Ratio)                  | (เงินสดสำรอง + AR) ÷ หนี้สินหมุนเวียน                | 3.00       | 3.07       | 3.16       | แม้หักสต็อก (ต่ำมาก) อัตราเร่งยังสูง สะท้อนความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นดีเยี่ยม          |
| 3. อัตราหมุนเวียนลูกหนี้ (Receivable Turnover)  | รายได้ ÷ ลูกหนี้การค้าเฉลี่ย                         | 12.17 เท่า | 12.17 เท่า | 12.17 เท่า | เท่ากับ ~365/30; นโยบายเก็บเงิน 30 วัน ทำให้หมุนเวียนลูกหนี้เร็วและคงที่               |
| 4. ระยะเวลาเก็บหนี้ (Average Collection Period) | 365 ÷ Receivable Turnover                            | 30 วัน     | 30 วัน     | 30 วัน     | ระยะเวลาเก็บหนี้สม่ำเสมอ ช่วยคุมสภาพคล่องเชิงปฏิบัติการ                                |

## 8.8 การประมาณการงบดุล

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

ในการจัดทำงบดุลจะต้องคำนึงถึงข้อสมมติฐานพื้นฐาน คือ ข้อสมมติเรื่องการดำรงอยู่ของกิจการ ซึ่งนักบัญชีถือว่าธุรกิจจะดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่ระบุนวันสิ้นสุดกิจการ 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          |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>สินทรัพย์</b>                      |                  |                  |                  |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>             |                  |                  |                  |
| เงินสด                                | 317,500          | 333,375          | 350,044          |
| วัตถุดิบคงเหลือ                       | 16,450           | 35,000           | 48,700           |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>          | <b>333,950</b>   | <b>368,375</b>   | <b>398,744</b>   |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>          |                  |                  |                  |
| ส่วนตกแต่ง/ปรับปรุง                   | 450,000          | 500,000          | 420,000          |
| เครื่องจักร                           | 350,000          | 400,000          | 320,000          |
| อุปกรณ์/เครื่องมือ                    | 3,400,000        | 3,700,000        | 3,200,000        |
| เครื่องใช้สำนักงาน                    | 360,000          | 360,000          | 260,000          |
| ยานพาหนะ                              | -                | -                | -                |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>       | <b>4,560,000</b> | <b>4,960,000</b> | <b>4,200,000</b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                   | <b>4,893,950</b> | <b>5,328,375</b> | <b>4,598,744</b> |
| <b>หนี้สิน</b>                        |                  |                  |                  |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>               | <b>131,425</b>   | <b>167,137</b>   | <b>195,138</b>   |
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>            | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         |
| เงินกู้ระยะยาว                        | -                | --               | -                |
| <b>รวมภาระหนี้สิน</b>                 | <b>131,425</b>   | <b>167,137</b>   | <b>195,138</b>   |
| <b>ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน)</b>        |                  |                  |                  |
| ทุนของโครงการ                         | 4,762,525        | 5,161,238        | 4,403,606        |
| <b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b> | <b>4,893,950</b> | <b>5,328,375</b> | <b>4,598,744</b> |

## 8.9 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point)

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

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

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point)

| รายการ                                       | ปีที่ 1   | ปีที่ 2   | ปีที่ 3   | หมายเหตุ                                         |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------------------|
| ต้นทุนคงที่ต่อปี (Fixed Costs)               | 1,270,000 | 1,333,500 | 1,400,175 | = SG&A - ค่าเสื่อม (ปี 1 : 1,320,000-50,000 ...) |
| ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (Variable Costs / Unit) | 35,000    | 33,600    | 33,000    | คิดตามอัตราต้นทุนผันแปรต่อรายได้ 35/32/30%       |
| ราคาขายต่อหน่วย (Selling Price / Unit)       | 100,000   | 105,000   | 110,000   | ราคาเฉลี่ยแพ็กเกจ/โรงเรียน/ปี (+5%/ปี)           |
| กำไรต่อหน่วย (Contribution Margin)           | 65,000    | 71,400    | 77,000    | = ราคา/หน่วย - ต้นทุนผันแปร/หน่วย                |

### 8.10 การคำนวณระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

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

#### การคำนวณระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

##### สมมติฐาน

- เงินลงทุนเริ่มต้น: 8,000,000 บาท (รวมการจัดซื้ออุปกรณ์, เวที, XR system ฯลฯ)
- กระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow) ที่เกิดขึ้นจากผลกำไรสุทธิของแต่ละปี

| ปี | กระแสเงินสดสุทธิ (บาท) | กระแสสะสม (บาท) | หมายเหตุ                           |
|----|------------------------|-----------------|------------------------------------|
| 0  | -8,000,000             | -8,000,000      | ลงทุนติดตั้งระบบ/ครุภัณฑ์          |
| 1  | -709,000               | -8,709,000      | ปีเริ่มต้น มีค่าใช้จ่าย set-up สูง |
| 2  | +80,400                | -8,628,600      | เริ่มพลิกเข้าใกล้จุดคุ้มทุน        |
| 3  | +653,360               | -7,975,240      | ยัง “ไม่ถึง” จุดคุ้มทุนใน 3 ปีแรก  |

## ส่วนที่ 4 แผนความยั่งยืนของโครงการศูนย์ความเป็นเลิศ

แผนความยั่งยืนเป็นส่วนสำคัญในการแสดงให้เห็นว่าโครงการศูนย์ความเป็นเลิศสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้สิ้นสุดระยะเวลาการได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนศูนย์ความเป็นเลิศ

### 1) แหล่งรายได้ต่อเนื่อง

ศูนย์ฯ มุ่งสร้างโครงสร้างรายได้ที่มีความสม่ำเสมอและเติบโตได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยยึดหลัก “คุณค่าที่พิสูจน์ได้” เป็นฐานของการตั้งราคาและการต่อสัญญา รายได้หลักประกอบด้วย (ก) สมาชิกภาพโรงเรียนคู่พัฒนาแบบรายปีที่บูรณาการการอบรม โค้ชชิ่ง ชุดสื่อ และแดชบอร์ดการเรียนรู้ (ข) หลักสูตรพัฒนาวิชาชีพแบบ micro-credentials ทั้งรูปแบบ on-site และ online พร้อมการรับรองสมรรถนะ (ค) งานที่ปรึกษาเชิงระบบสำหรับหน่วยงานการศึกษาในระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่ (ง) สิทธิใช้งานทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ ชุดกิจกรรม สื่อการสอน และรายงานวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนโยบาย และ (จ) การให้บริการสตูดิโอผลิตสื่อและพื้นที่การเรียนรู้ต้นแบบในช่วงเวลาว่างของระบบ ทั้งหมดดำเนินไปภายใต้ข้อตกลงการให้บริการ (SLA) ที่โปร่งใสและตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อคงอัตราต่อสัญญาในระดับสูงและลดความผันผวนของกระแสเงินสดในระยะยาว

### 2) โมเดลธุรกิจระยะยาว

โมเดลธุรกิจของศูนย์ฯ ถูกออกแบบให้เป็นระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและขยายผลได้ โดยมีคุณค่ากลางคือ “ผลลัพธ์ผู้เรียนและคุณภาพการสอนที่ตรวจสอบได้” กลยุทธ์พอร์ตโฟลิโอแบ่งเป็นสามชั้น ได้แก่ ชั้นแกน (Core) ที่เน้นสมาชิกภาพและแดชบอร์ดซึ่งให้รายได้ประจำและอัตรากำไรส่วนเพิ่มสูง ชั้นเติบโต (Growth) ที่เน้นงานที่ปรึกษาเชิงระบบและโครงการพิเศษซึ่งเสริมความสามารถในการปรับตัวต่อบริบทพื้นที่ และชั้นทรัพย์สินทางปัญญา (IP & Media) ที่ต่อยอดสื่อ ชุดกิจกรรม และคอร์สออนไลน์ให้เกิดรายได้แบบทำซ้ำ (scalable) นโยบายการตั้งราคาอิงคุณค่า (value-based) และปรับตามผลลัพธ์จริง (เช่น การพัฒนาของผู้เรียนและอัตราการใช้ระบบ) เพื่อรักษาความยุติธรรมต่อผู้รับบริการและความมั่นคงของศูนย์ฯ ควบคู่กัน

### 3) การบูรณาการสู่ระบบของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้เกิดความยั่งยืนเชิงสถาบัน ศูนย์ฯ จะถูกวางสถานะเป็นหน่วยวิชาการถาวรที่เชื่อมตรงกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการ กลไกสำคัญประกอบด้วย (ก) การเทียบโอน micro-credentials สู่แผนการเรียนและชั่วโมงฝึกสอนของนิสิตครู เพื่อทำให้ทรัพยากรของศูนย์ฯ กลายเป็นโครงสร้างการผลิตบัณฑิตโดยตรง (ข) การบูรณาการระบบดิจิทัล—LMS, e-Portfolio และ Learning Analytics—เข้ากับสถาปัตยกรรมสารสนเทศของมหาวิทยาลัย (SSO, Data Center) รวมทั้งมาตรการ PDPA/Child Protection เป็นนโยบายถาวร และ (ค) ระเบียบรายได้-รายจ่ายและงบประมาณประจำที่โปร่งใส มีการรายงานผลกระทบเชิงประจักษ์ต่อผู้บริหารและสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ศูนย์ฯ ไม่ใช่เพียง “โครงการตามทุน” หากเป็น “กลไกคุณภาพ” ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

#### 4) การพัฒนาทุนมนุษย์

ศูนย์ฯ ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนหลักของคุณภาพ โดยออกแบบโครงสร้างทีมแกนกลางที่มีความเชี่ยวชาญสหสาขา (ปฐมวีย์ เทคโนโลยีการศึกษา Analytics โค้ชชิ่ง) พร้อมเส้นทางความก้าวหน้าและแรงจูงใจที่ผูกกับผลลัพธ์จริง แผนพัฒนาศักยภาพประกอบด้วยการอบรมเชิงลึกตามหัวใจของงาน (AfL, DBR, Analytics, XR/Makerspace Safety) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในหน่วยงาน และการจัดทำคู่มือปฏิบัติ (SOP/Playbook) ที่ถอดบทเรียนจากภาคสนามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งสำคัญ (succession plan) เพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านบุคลากร และปลูกฝังค่านิยม “ใช้ข้อมูลเชิงหลักฐานควบคุมจริยธรรมวิชาชีพ” ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

#### 5) การสร้างเครือข่ายพันธมิตร

ศูนย์ฯ จะดำเนินการสร้างและบริหารเครือข่ายพันธมิตรอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและท้องถิ่น (สพป./อปท.) เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ในพื้นที่อย่างครอบคลุม เชื่อมกับภาคเอกชนด้านเทคโนโลยีการศึกษาและภาค CSR เพื่อร่วมพัฒนาโซลูชันและระดมทรัพยากร ตลอดจนสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยเครือข่ายเพื่อยกระดับมาตรฐานการประเมินและสังเคราะห์นโยบายเชิงหลักฐาน นอกจากนี้ ศูนย์ฯ จะหนุนเสริมบทบาทของชุมชนและผู้ปกครองผ่านกิจกรรมสาธารณะและเวทีสื่อสารผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือที่มีทิศทางและตัวชี้วัดร่วมกันเช่นนี้ ไม่เพียงเพิ่มศักยภาพการขยายผลและลดต้นทุนต่อหน่วย หากยังหล่อเลี้ยงความไว้วางใจสู่การเป็นศูนย์อ้างอิงระดับภูมิภาคที่ยืนหยัดได้ด้วยคุณภาพ

### ภาคผนวก

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