

โครงการทบทวนแผนการพัฒนา มหาวิทยาลัยและนโยบาย (RETREAT) ของสภามหาวิทยาลัย



ประจำปี 2569



สำนักกิจการสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
เมษายน 2569

สารบัญ

หน้า 2

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

หน้า 3

บรรยายพิเศษ เรื่อง บทบาทของกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยต่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัย โดย นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี
นายกสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

หน้า 10

บรรยายพิเศษ เรื่อง บทบาทในการพัฒนา
อุดมศึกษาไทย โดย ศาสตราจารย์สุรินทร์
คำฝอย รองผู้อำนวยการ สำนักงานสภา
นโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย
และนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

หน้า 33

สรุปผลการระดมสมองเชิงยุทธศาสตร์
(Core Strategic Findings)

หน้า 47

ภาคผนวก 1 วิทยาลัยการศึกษาลดชีวิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หน้า 56

ภาคผนวก 2 การศึกษาดูงานอุทยานวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หน้า 58

ภาคผนวก 3 การศึกษาดูงานศูนย์วิจัยและ
พัฒนาการเกษตรโครงการหลวงชนกาธิเบศรดำริ

หน้า 60

ภาคผนวก 4 คำสั่งโครงการทบทวนแผนการ
พัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย

หน้า 62

ภาคผนวก 5 คำสั่งโครงการทบทวนแผนการ
พัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย

หน้า 63

ภาคผนวก 6 กำหนดการโครงการทบทวน
แผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บริบทความเปลี่ยนแปลงและสิ่งท้าทาย (Context & Challenges) ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายจากสภาวะความปกติใหม่ (New Normal) และความผันผวนของโลก (VUCA/BANI World) ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Digital Disruption) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง และการแข่งขันที่สูงขึ้นในวงการการศึกษานอกจากนี้ นโยบายระดับชาติจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้มุ่งเน้นการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) ให้มีความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บทบาทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ (Role of KSU) มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (Area-based Development) มีภารกิจสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรม และบริการวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดกาฬสินธุ์และภูมิภาค อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าวภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เข้มข้น และมีความยืดหยุ่น (Agility) เพียงพอที่จะตอบสนองต่อโจทย์ของพื้นที่และประเทศ เพื่อให้ภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์บรรลุเป้าหมายจึงได้จัดโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จึงได้จัดโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย ขึ้นระหว่างวันที่ 23 – 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 ณ โรงแรมเชียงใหม่ แกรนด์วิว โฮเทล แอนด์ คอนเวนชัน เซ็นเตอร์ จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้แนวคิด “Driving Kalasin University toward Sustainable

Excellence : การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ สู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน” โครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และหัวหน้าส่วนราชการ ในการกำหนดนโยบายเชิงรุก (Proactive Policy) เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ Global Disruption กิจกรรมประกอบด้วย การรับฟังทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ การแบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ (Core Strategic Findings) ได้กำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติที่ 1 การเติบโตเชิงนักศึกษาและความสามารถแข่งขันด้านการศึกษามิติที่ 2 รายได้-ความยั่งยืนทางการเงิน และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้ และมิติที่ 3 ระบบขับเคลื่อนองค์กรและโครงสร้างพื้นฐานรองรับอนาคต โดยข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งหมดที่ได้จากโครงการ Retreat ครั้งนี้ จะนำเสนอเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบในการประชุมสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ครั้งที่ 4/2569 ในวันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2569 และส่งมอบให้ฝ่ายบริหารเพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีเป้าหมายและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์สู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป



บรรยายพิเศษ

เรื่อง บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่อการ
พัฒนามหาวิทยาลัย โดย นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี
นายกสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



1. สภามหาวิทยาลัยเชิงรุก เพื่อการพลิกโฉม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี นายกสภามหาวิทยาลัย
กาฬสินธุ์ ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน
กระบวนทัศน์ (Mindset) ของการบริหารงานระดับสภา
มหาวิทยาลัย โดยเปลี่ยนผ่านจากกรอบความคิดเดิมที่สภา
มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เพียงหน่วยงานบริหารที่คอย
พิจารณาอนุมัติตามวาระการประชุม ไปสู่การเป็นองค์กรที่
กำหนดทิศทางและคิดเชิงยุทธศาสตร์ การประชุม Retreat
ในครั้งนี้จึงถูกยกระดับให้เป็นพื้นที่สำหรับการคิดร่วมกันเชิง



ยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking Space) เพื่อกำหนด
ทิศทางสูงสุดขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความท้าทายของ สถาบันอุดมศึกษา (Contextual Challenges)

มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับบริบทความท้าทาย
และวิกฤตของระบบอุดมศึกษาไทยใน 4 มิติหลัก ได้แก่

2.1) วิกฤตด้านผู้เรียนสู่การปรับโครงสร้างการรับ
นักศึกษาเชิงรุก (From Student Crisis to Proactive
Enrollment Restructuring) จากอัตราการเกิดที่ลดลง
และสถานะการแข่งขันที่รุนแรง เรียกร้องให้มหาวิทยาลัย
ต้องก้าวข้ามกรอบการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม องค์กรต้อง
อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อออกแบบหลักสูตรที่
ยืดหยุ่นและตอบโจทย์อนาคต นอกจากการเร่งหาแนวทาง
เพิ่มจำนวนนักศึกษาปกติและดึงดูดนักศึกษาต่างชาติแล้ว
มหาวิทยาลัยต้องเปิดพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(Lifelong Learning) เพื่อขยายฐานผู้เรียนไปสู่กลุ่มวัย
ทำงานและผู้สูงอายุ ซึ่งจะช่วยรักษาขีดความสามารถใน
การแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

2.2) ข้อจำกัดด้านงบประมาณสู่การบริหาร
ทรัพยากรแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (From Financial
Constraints to Performance-Based Management)
เมื่อการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐมีแนวโน้มลดลง
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จึงต้องเร่งสร้างความเข้มแข็งทาง
การเงิน ภายใต้ข้อจำกัดนี้ การนำเครื่องมือทาง
เศรษฐศาสตร์การศึกษามาประยุกต์ใช้ เช่น การวิเคราะห์
และจัดสรรงบประมาณบนฐานของจำนวนนักศึกษาเต็ม
เวลาเทียบเท่า (FTES - Full-Time Equivalent Student)
จะช่วยให้การบริหารต้นทุนเกิดความคุ้มค่าสูงสุด ควบคู่ไป
กับการบูรณาการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการระดับ
องค์กร (ERP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และ

ที่สำคัญที่สุดคือการเร่งหารายได้ผ่านช่องทางใหม่ๆ ทั้งการเปิดหลักสูตรระยะสั้น (Short courses) การทำวิจัยเชิงพาณิชย์ และการให้บริการวิชาการ

2.3) การตอบสนองท้องถิ่นในฐานะสถาบันขับเคลื่อนเศรษฐกิจพื้นที่ (Local Demands as an Economic Engine) มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ต้องยึดโยงการดำรงอยู่เข้ากับการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจพื้นที่ อย่างแท้จริง การขับเคลื่อนความเป็นเลิศต้องเกิดจากการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างทักษะอาชีพ โดยพุ่งเป้าไปที่การสร้างจุดเด่น (Niche Positioning) ใน 4 เสาหลัก ได้แก่ เกษตรสมัยใหม่ (Modern Agriculture) อุตสาหกรรมท้องถิ่น (Local Industry) สุขภาพชุมชน (Community Health) และเทคโนโลยีชุมชน (Community Tech) เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ (Real Impact) ต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

2.4) วิกฤตอัตลักษณ์สู่การสร้างจุดยืนทางยุทธศาสตร์ที่โดดเด่น (From Identity Crisis to Strategic Niche Positioning) การพยายามแข่งขันในทุกมิติกับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ไม่ใช่กลยุทธ์ที่ยั่งยืน ทางรอดเดียวขององค์กรคือการสร้าง “จุดเด่นเฉพาะ” (Niche Positioning) สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารต้องมีความกล้าหาญทางนโยบายในการปรับโครงสร้างองค์กร รวมถึงการพิจารณาปิดหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวทรัพยากรทั้งหมดต้องถูกนำมามุ่งเน้นเพื่อสร้างโครงการเรือ

ธง (Flagship) ที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การตอบคำถามสำคัญที่ว่า มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จะมีตัวตนและจุดยืนอยู่ที่จุดใดในอีก 5 ปีข้างหน้า



3. บทบาท 5 มิติของสภามหาวิทยาลัยเชิงรุก (The 5 Dimensions of a Proactive Council)



เพื่อนำพามหาวิทยาลัยให้ก้าวข้ามความท้าทาย สภามหาวิทยาลัยเชิงรุกต้องขับเคลื่อนผ่านบทบาทสำคัญ 5 ประการ

3.1) การกำหนดทิศทาง (Strategic Direction) ในฐานะสถาบันผู้ออกแบบอนาคต สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดกรอบทิศทางระดับมหภาค (Macro-level Strategy) โดยวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทความต้องการของสังคม เพื่อตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ว่ามหาวิทยาลัยจะมุ่งเน้นการเติบโตไปในทิศทางใด และที่สำคัญยิ่งกว่าคือการกำหนดขอบเขตว่า “สิ่งใดที่องค์กรจะไม่ทำ” (What not to do) เพื่อลดความซ้ำซ้อนและป้องกันการสูญเสียทรัพยากรไปกับพันธกิจที่ไม่



ตอบโจทย์จุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยต้องรักษากระบวนทัศน์ที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการแทรกแซงการบริหารงานประจำวัน (Micro-management) เพื่อเปิดพื้นที่ให้ฝ่ายบริหารมีความคล่องตัวและสามารถมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Efficiency) ได้อย่างเต็มที่

3.2) การกำกับดูแล (Governance) ด้วยการตั้งคำถามเชิงคุณภาพ การกำกับดูแลในระบอบทัศน์ใหม่ต้องก้าวข้ามการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหรือการลงนามอนุมัติตามวาระ (Rubber-stamping) ไปสู่การสร้างกลไกธรรมาภิบาลเชิงลึก สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ตั้ง “คำถามเชิงคุณภาพ” (Qualitative Questioning) เพื่อท้าทายสมมติฐานของฝ่ายบริหาร เช่น การตรวจสอบความคุ้มค่าของการจัดสรรงบประมาณผ่านการวิเคราะห์ต้นทุนเชิงลึกด้วยหลักการคิดต้นทุนต่อหัวนักศึกษา (FTES - Full-Time Equivalent Student) หรือการผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (ERP) มาใช้ เพื่อให้การตัดสินใจของสภาตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสะท้อนภาพรวมขององค์กรได้อย่างแท้จริง

3.3) การสนับสนุน (Support) ในฐานะคู่คิดเชิงยุทธศาสตร์ สภามหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้คอยจับผิดหรือผู้ตรวจสอบ (Watchdog) มาเป็น “คู่คิดเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Partner) ที่พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำ และแบ่งปันประสบการณ์ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ จะช่วยเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและอธิการบดีกล้าตัดสินใจในประเด็นที่ท้าทาย นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยยังมีส่วนช่วยในการช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรระดับนำ เพื่อให้เกิดการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4) การเชื่อมโยงเครือข่าย (Networking) เพื่อบูรณาการทุนทางสังคม การร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิถือเป็นสินทรัพย์เครือข่าย (Network Assets) ที่มีมูลค่าสูงยิ่งขององค์กร สภาเชิงรุกต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมโยงและแปลงทุนทางสังคมให้เป็นทรัพยากรสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย ผ่านการบูรณาการความร่วมมือกับ 4 ภาคส่วนหลัก ได้แก่

- ภาคเอกชน (Private Sector) เชื่อมโยงเพื่อการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน และการวิจัยเชิงพาณิชย์
- ภาคจังหวัด/ท้องถิ่น (Provincial/Local) ประสานความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก
- ภาคการต่างประเทศ (International) ยกระดับความเป็นสากล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายวิชาการระดับโลก
- แหล่งทุน (Funding Sources) แสวงหาโอกาสและดึงดูดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนโครงการเรือธง (Flagship Projects) ของมหาวิทยาลัย

3.5) การติดตามประเมินผลที่เน้นผลกระทบ (Impact-oriented Monitoring) สภามหาวิทยาลัยต้องยกระดับระบบการประเมินผล จากการมุ่งเน้นเพียงปริมาณหรือตัวชี้วัดผลผลิต (Outputs) และวาระการรับทราบรายงานตัวชี้วัด (KPIs) ทั่วไป ไปสู่การประเมินที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงประจักษ์และการสร้างผลกระทบต่อสังคม (Outcomes and Real Impact) กระบวนการนี้ต้องอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นทาง และขับเคลื่อนการประเมินผลผ่านระบบฐานข้อมูล (Data-Driven) เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยสามารถมองเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม และสามารถปรับทิศทางนโยบายได้ทันเวลาที่หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4. วาระเร่งด่วนเชิงยุทธศาสตร์ 4 ประการ (The 4 Urgent Strategic Agendas)

เพื่อพลิกโฉมองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทาย ที่ประชุมได้กำหนดวาระเร่งด่วนที่ต้อง “ตีให้แตก” ซึ่งถือเป็นโจทย์ระดับนโยบายที่ต้องเร่งแปลงไปสู่แผนปฏิบัติการเชิงรุก

4 วาระเร่งด่วน: โจทย์ที่ต้องตีให้แตก	
01 นักศึกษา (Students) <ul style="list-style-type: none"> • จะเพิ่มจำนวนอย่างไร? • จะดึงดูดต่างชาติอย่างไร? • เปิดหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ 	02 อัตลักษณ์ (Identity) <ul style="list-style-type: none"> • จุดเด่นของเราคืออะไร? • สร้าง Flagship ที่ชัดเจน
03 รายได้ (Revenue) <ul style="list-style-type: none"> • หลักสูตรระยะสั้น (Short courses) • วิจัยเชิงพาณิชย์ • บริการวิชาการ 	04 โครงสร้าง (Structure) <ul style="list-style-type: none"> • กล่าปรับโครงสร้างองค์กร • ปิดหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุน • ความคล่องตัว

4.1) วาระด้านผู้เรียน (Students) กลยุทธ์การบริหารจัดการรับเข้าศึกษาเชิงรุก (Proactive Enrollment Management) ท่ามกลางวิกฤตหน้าผาประชากรศาสตร์ (Demographic Cliff) มหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้วิธีการตั้งรับแบบเดิมได้อีกต่อไป การเพิ่มจำนวนนักศึกษาต้องอาศัยกลยุทธ์การตลาดการศึกษา (Educational Marketing) ที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมาย การดึงดูดนักศึกษาต่างชาติจำเป็นต้องมีการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เป็นสากล นอกจากนี้ การพัฒนาหลักสูตรใหม่ต้องหลุดพ้นจากกรอบคิดแบบผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Supply-driven) ไปสู่การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง (Demand-driven) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (Outcome-Based Education) ที่ทำให้บัณฑิตมีสมรรถนะพร้อมทำงานได้ทันที (Ready-to-work)

4.2) วาระด้านอัตลักษณ์ (Identity) การสร้างจุดยืนทางยุทธศาสตร์และหลักสูตรเรือธง (Strategic Niche & Flagship Programs) การค้นหา “จุดเด่น”

(Niche Positioning) ไม่ใช่เพียงการสร้างภาพลักษณ์ทางการตลาด แต่คือการกำหนดแก่นแท้ (Core Competency) ขององค์กร มหาวิทยาลัยต้องบูรณาการทรัพยากรทั้งหมดเพื่อสร้าง “โครงการหรือหลักสูตรเรือธง” (Flagship Programs) ที่มีความเป็นเลิศระดับแนวหน้า ซึ่งสำหรับบริบทเชิงพื้นที่ อาจมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเกษตรสมัยใหม่ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว สุขภาพชุมชน หรือเทคโนโลยีชุมชน หลักสูตรเรือธงเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นแม่เหล็กดึงดูดทั้งผู้เรียน แหล่งทุนวิจัย และเครือข่ายความร่วมมือ สร้างความแตกต่างที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

4.3) วาระด้านรายได้ (Revenue) การสร้างความหลากหลายของแหล่งรายได้ (Diversification of Revenue Streams) เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพางบประมาณแผ่นดินและค่าเทอมหลักฐานเดียว มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเร่งพัฒนา “หลักสูตรระยะสั้น” (Short courses) และระบบคลังหน่วยกิต (Credit Bank) ที่ตอบโจทย์การยกระดับทักษะ (Upskill/Reskill) ของวัยทำงาน ควบคู่ไปกับการยกระดับงานวิจัยพื้นฐานไปสู่ “การทำวิจัยเชิงพาณิชย์” (Commercialization of Research) ผ่านการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) และให้บริการทางวิชาการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้กลับคืนสู่สถาบันอย่างเป็นรูปธรรม



4.4) วาระด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ความคล่องตัวและการบริหารทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศ (Organizational Agility & Resource Optimization) วาระนี้ท้าทายความกล้าหาญทางการบริหารมากที่สุด องค์กรต้องก้าวข้ามความยึดติดในโครงสร้างเดิม โดยอาศัยระบบฐานข้อมูล (Data-Driven) ในการวิเคราะห์ต้นทุน และจุดคุ้มทุนของการจัดการศึกษา (เช่น การวิเคราะห์ FTES ควบคู่กับข้อมูลจากระบบ ERP ขององค์กร) เพื่อประกอบการตัดสินใจปรับลดหรือปิดหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุน การยุบรวมหรือปรับโครงสร้างหน่วยงานภายในจะช่วยลดความซ้ำซ้อน (Lean Management) เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน (Agility) และทำให้มหาวิทยาลัยสามารถโยกย้ายทรัพยากรที่มีจำกัดไปลงทุนในยุทธศาสตร์ที่เป็น Flagship ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

5. การกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์และกลไกการขับเคลื่อนองค์กร (Strategic Niche Positioning & Operational Mechanisms)



ประกอบด้วย 4 เสาหลักแห่งจุดยืนทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ (The 4 Pillars of Strategic Niche Positioning) การประกาศจุดยืนเฉพาะทาง (Niche Positioning) ของมหาวิทยาลัยถือเป็นการออกแบบ “กรอบโครงสร้างที่โดดเด่น” โดยการมุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 4 เสาหลัก ซึ่งแต่ละด้านมีความหมายเชิงลึกและแนวทางการขับเคลื่อน

5.1) เกษตรสมัยใหม่ (Modern Agriculture) การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบนิเวศนวัตกรรมเกษตรมูลค่าสูง มหาวิทยาลัยต้องรับบทบาทเป็นผู้นำในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของภาคการเกษตรในพื้นที่ จากการผลิตขั้นปฐมภูมิที่พึ่งพาดีนฟ้าอากาศและมีมูลค่าต่ำ (Volume-based) ไปสู่ “เกษตรกรรมแม่นยำสูง” (Precision Agriculture) และ “เกษตรอัจฉริยะ” (Smart Farming) (Value-based) การขับเคลื่อนในมิตินี้หมายรวมถึงการบูรณาการศาสตร์ข้ามสาขา (Multidisciplinary) เช่น การนำเทคโนโลยี IoT, โดรนเพื่อการเกษตร, และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้บริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เป้าหมายสูงสุดคือการสร้างความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในภูมิภาคอย่างยั่งยืน

5.2) อุตสาหกรรมท้องถิ่น (Local Industry) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยนวัตกรรมและทุนทางวัฒนธรรม การพัฒนาอุตสาหกรรมท้องถิ่นไม่ใช่เพียงการรักษาสิ่งที่มีอยู่ แต่คือการสร้าง “กลไกความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม” (University-Industry Linkage) มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubator) และศูนย์กลางการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprises) และผู้ประกอบการ SME ให้สามารถแข่งขันได้ในห่วงโซ่มูลค่าระดับชาติ (National Value Chain) การผสมผสานทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง

5.3) สุขภาพชุมชน (Community Health) ระบบนิเวศสุขภาพขององค์กรรวมเพื่อรองรับพลวัตทางสังคมท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Active Aging Society) มหาวิทยาลัยต้องวางบทบาทเป็นเสาหลักด้านสาธารณสุขเชิงรุกของพื้นที่ การดำเนินการในเสาหลักนี้ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขที่เข้าใจบริบทของชนบท (Rural-proofed Healthcare Professionals) ไปจนถึงการพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน (Preventive Care) และการส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion) การบูรณาการศาสตร์การแพทย์แผนปัจจุบัน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยีสุขภาพ (Health-tech/Telemedicine) จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข และสร้างระบบนิเวศสุขภาพที่เข้มแข็งให้แก่ชุมชน

5.4) เทคโนโลยีชุมชน (Community Tech): นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพึ่งพาตนเอง มิตินี้มุ่งเน้นการพัฒนาและถ่ายทอด “เทคโนโลยีที่เหมาะสม” (Appropriate Technology) หรือนวัตกรรมแบบพอเพียง (Frugal Innovation) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และข้อจำกัดทางทรัพยากรของชุมชนโดยเฉพาะ มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาเครื่องมือหรือระบบดิจิทัลพื้นฐานที่ชุมชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใช้งานได้จริง และบำรุงรักษาได้ด้วยตนเอง (User-centric Design) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (Self-reliance) ท่ามกลางความผันผวนของโลกยุคปัจจุบัน

6. กลไกการขับเคลื่อนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยในอนาคต (Future Operational Mechanisms)

การเปลี่ยนผ่านสู่ “สภามหาวิทยาลัยเชิงรุก” จำเป็นต้องอาศัยกลไกเชิงระบบที่ทรงประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับความผันผวน (VUCA World) โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการ

6.1) การทำงานเชิงรุก (Proactive Governance) ความคล่องตัวเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการปรับตัว การบริหารงานภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ต้องก้าวข้ามการทำงานแบบ “ตั้งรับ” (Reactive) ไปสู่การ “ริเริ่มและคาดการณ์” (Proactive) สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่งปฏิกิริยา” (Catalyst) ที่มีความคล่องตัวเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Agility) สูงสุด ซึ่งหมายถึงความสามารถในการตรวจจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ในทันที โดยไม่ต้องรอให้ถึงวาระการประชุมตามรอบปกติ กลไกนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถฉกฉวยโอกาสทางวิชาการและแก้ไขวิกฤตได้อย่างทันท่วงที ลดความสูญเสียจากความล่าช้าในกระบวนการสายการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม

6.2) การระดมสมองเชิงยุทธศาสตร์ (Retreat & Strategic Foresight) พื้นที่สถาปัตยกรรมทางความคิด การประชุม Retreat ต้องไม่เพียงพิธีกรรมประจำปี แต่ต้องถูกออกแบบให้เป็น “พื้นที่คิดเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Thinking Space) ที่ปลอดภัยและสร้างสรรค์ เพื่อให้กรรมการสภาได้ก้าวข้ามการพิจารณางานประจำ (Routine) และวาระการประชุมแบบเดิม สู่การร่วมกันสร้างภาพนิมิตทัศน์ (Strategic Foresight) และการวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) การประชุมในลักษณะนี้อย่างสม่ำเสมอ จะเป็นกลไกสำคัญในการทบทวนทิศทางสูงสุดขององค์กร ตรวจสอบสมมติฐานเดิม และ

ปรับแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพลวัตทางการศึกษาและเศรษฐกิจโลกได้อย่างแม่นยำ

6.3) การบริหารบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Making) การตัดสินใจบนฐานของความจริงเชิงประจักษ์ การยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต้องปราศจากการตัดสินใจที่อิงอาศัยเพียงสัญชาตญาณ ทุมนโยบายของสภามหาวิทยาลัยต้องถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจริง (Evidence-based) สิ่งนี้เรียกร้องให้องค์กรต้องมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้มแข็ง เช่น การพัฒนาระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ที่สามารถบูรณาการข้อมูลต่างมิติเข้าด้วยกันอย่างไร้รอยต่อ ทั้งข้อมูลด้านบุคลากร งบประมาณ และวิชาการ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ต้นทุนเชิงลึก (Cost-Benefit Analysis) เช่น การคำนวณต้นทุนต่อหัวนักศึกษา (FTES) กลไกนี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถประเมินความคุ้มค่า ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และบริหารความเสี่ยงได้อย่างรัดกุม

6.4) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (One Team Synergy) การบูรณาการพลังร่วมแห่งการขับเคลื่อน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อมีการทำลายกำแพงไซโล (Silo) หรือเส้นแบ่งที่แข็งกระด้างระหว่าง “ผู้กำหนดนโยบาย” (สภามหาวิทยาลัย) และ “ผู้ปฏิบัติงาน” (คณะผู้บริหารและอธิการบดี) กลไกแบบ “One Team” คือการหลอมรวมทั้งสองภาคส่วนให้เป็นเครื่องยนต์กลไกเดียวกัน (Synergy) ที่ขับเคลื่อนด้วยความไว้วางใจระดับสูง (High Trust) และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) สภามหาวิทยาลัยต้องแสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) มากกว่าผู้ควบคุม (Controller) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานประสานกันอย่างมี

เอกภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดของสถาบันร่วมกัน



7. บทสรุปและวิสัยทัศน์สู่อนาคต

คำถามสำคัญที่ชาวภาพสินธุ์ต้องตอบร่วมกันคือ “มหาวิทยาลัยภาพสินธุ์จะมีตัวตนอย่างไร และอยู่ตรงไหน ในอีก 5 ปีข้างหน้า” ทางรอดเดียวที่นำเสนอคือการสร้าง “จุดเด่นเฉพาะ” (Niche Positioning) การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยในวันนี้จะเป็นตัวกำหนดอนาคตของสถาบันในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า โดยเป้าหมายสูงสุดคือการทำให้มหาวิทยาลัยภาพสินธุ์เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างแท้จริง



บรรยายพิเศษ

เรื่อง บทบาทในการพัฒนาอุดมศึกษาไทย

โดย ศาสตราจารย์สุรินทร์ คำฝอย รองผู้อำนวยการ
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์
วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)



สภาวะการณ์ปัจจุบันและปัจจัยท้าทายต่อการพัฒนา อุดมศึกษาไทย

สภาวะการณ์ปัจจุบันและปัจจัยท้าทายต่อการพัฒนาอุดมศึกษาไทย จากการบรรยายพิเศษในประเด็น “บทบาทในการพัฒนาอุดมศึกษาไทย” วิทยากรได้นำเสนอภาพรวมของสภาวะวิกฤต (Crisis Context) และปัจจัยท้าทายระดับมหภาคที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสามารถจำแนกประเด็นการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 มิติหลัก ดังนี้

1. วิกฤตการณ์ด้านทุนมนุษย์และข้อจำกัดของระบบการศึกษา (Human Capital and Educational Bottlenecks) สถานการณ์การพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในสถานะชะงักงัน แม้ว่าในมิติด้านสาธารณสุข ประชากรไทยจะมีอายุขัยเฉลี่ย (Life Expectancy) ที่สูงถึง 76.4 ปี แต่เมื่อพิจารณาจากดัชนีการพัฒนามนุษย์ (Human Development Index: HDI)

ประเทศไทยยังมีค่าดัชนีอยู่ที่ 0.798 ซึ่งสาเหตุสำคัญที่เห็นยวรั้งไม่ให้เกิดการพัฒนาประเทศก้าวขึ้นสู่กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับสูงมาก (Very High Human Development) คือ “จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ย (Mean years of schooling)” ของประชากรที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำเพียง 9.0 ปี ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเข้ามามีบทบาทในการขยายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา และยกระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มจำนวนปีการศึกษาและขีดความสามารถของประชากรในวัยแรงงาน

2. พลวัตทางเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำ และผลกระทบจากภูมิรัฐศาสตร์ (Economic Dynamics, Inequality, and Geopolitics) ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างที่รุนแรงในลักษณะ “รวยกระจุก จนกระจาย” (Socio-economic Polarization) ซึ่งส่งผลกระทบต่ออำนาจซื้อและการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษาของคนในประเทศ นอกจากนี้ สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจยังถูกซ้ำเติมจากความผันผวนของภูมิรัฐศาสตร์โลก (Geopolitical Conflicts) เช่น ความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย-ยูเครน และสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกา-จีน ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ก่อให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Disruption) และนำไปสู่การย้ายฐานการผลิตของนักลงทุนต่างชาติออกจากประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องตระหนักถึงพลวัตเหล่านี้และเร่งผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะยืดหยุ่น (Resilience) พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจมหภาค

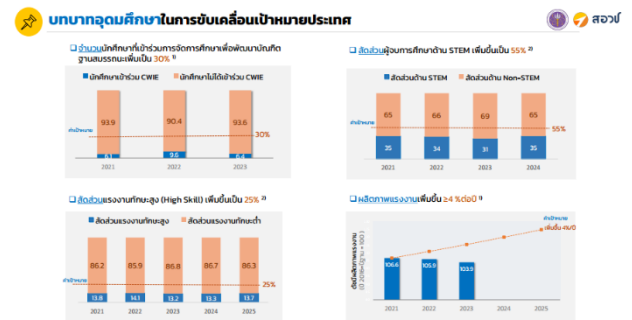
3. โครงสร้างผลิตภาพแรงงานและช่องว่างของทักษะ (Labour Productivity Structure and Skills Gap) มิติที่น่ากังวลสำหรับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คือสภาวะถดถอยของผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) โดยเฉพาะในภาคเกษตรกรรมที่มีอัตราการ

หตุตัวลงถึงร้อยละ 0.98 ในขณะเดียวกัน แม้อากาศบริการจะมีแนวโน้มการเติบโตที่สูงขึ้น แต่ภาคอุตสาหกรรมและบริการยังคงเผชิญกับสภาวะ “ขาดแคลนกำลังคนเชิงคุณภาพ” อย่างหนัก โดยเฉพาะความต้องการบุคลากรในสายงานวิศวกรรมชั้นสูง (High-skilled Engineers) และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาจึงมีพันธกิจสำคัญในการปรับรื้อหลักสูตร (Curriculum Redesign) เพื่อผลิตบุคลากรที่ตอบสนองต่อการลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง (Deep Tech) และนวัตกรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาประเทศก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง

4. สุขภาวะทางจิตและกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ (Mental Well-being and New Learning Paradigms) นอกเหนือจากปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์แล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับวิกฤตด้านความคาดหวังและทัศนคติของผู้เรียน ข้อมูลพฤติกรรมกรสืบค้นผ่านสื่อออนไลน์สะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตสุขภาพทางจิต (Mental Health Crisis) และความรู้สึกเชิงลบที่นักศึกษามีต่อระบบมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน (เช่น การแสดงออกว่า University makes me feel like a failure / stupid / anxious) ปรากฏการณ์นี้เป็นสัญญาณเตือน (Wake-up Call) ที่ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมอาจกำลังสร้างสภาวะกดดันและบั่นทอนศักยภาพของผู้เรียน ดังนั้น การปฏิรูประบบการศึกษาจึงต้องก้าวข้ามการมุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ไปสู่การออกแบบ “ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความสุข”

(Well-being & Learner-centric Ecosystem) ที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพจิตใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และความสำเร็จแบบองค์รวมของผู้เรียนเป็นสำคัญ

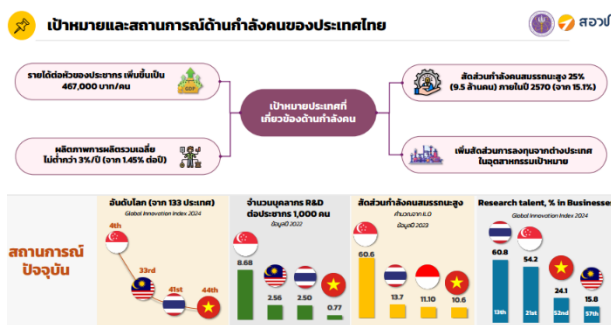
บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาประเทศ



จากการบรรยายพิเศษในประเด็น “บทบาทในการพัฒนาอุดมศึกษาไทย” วิทยากรได้ฉายภาพให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษากับทิศทางการพัฒนาประเทศในระดับมหภาค โดยอ้างอิงกรอบนโยบายจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ให้เป็นกลไกหลัก (Engine of Growth) ในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน โดยสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. หมายเหตุสำคัญระดับชาติ 5 ประการ (The 5 Key Milestones for National Development)

สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องบูรณาการพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับชาติ 5 ประการ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวก (Impact) ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่



1.1 การยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันระดับสากล (Global Competitiveness) การตั้งเป้าหมายผลักดันขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยให้อยู่ใน 30 อันดับแรกของโลก (Top 30) ควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพมหาวิทยาลัยไทยให้ก้าวสู่ 200 อันดับแรกของการจัดอันดับโลก (Top 200) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนผ่านจากการเป็นเพียงสถาบันผลิตบัณฑิต ไปสู่การเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางวิชาการและนวัตกรรมระดับสากล

1.2 การยกระดับทุนมนุษย์ (Human Capital Uplift): การกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มสัดส่วนกำลังคนที่มีทักษะสูง (High Skill Workforce) ให้บรรลุร้อยละ 25 หรือประมาณ 9.5 ล้านคน ภายในปี พ.ศ. 2570 เพื่อตอบสนองต่อโครงสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)

1.3 การขับเคลื่อนความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมและสังคม (Environmental & Social Sustainability) มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทในการสนับสนุนวาระแห่งชาติผ่านการใช้กลไก อววน. เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้ได้ 10 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ควบคู่ไปกับพันธกิจเพื่อสังคมในการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำให้แก่ประชาชนกว่า 1 ล้านคน ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยในการเป็นสถาบันหลักที่รับใช้ชุมชนและสังคม (Anchor Institution)

2. การปรับโครงสร้างการผลิตกำลังคนและระบบนิเวศการเรียนรู้ (Restructuring Manpower Production & Learning Ecosystems) เพื่อบรรลุเป้าหมายระดับมหภาคดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับรับและออกแบบโครงสร้างการผลิตกำลังคนใหม่ (Curriculum and Paradigm Shift) ใน 3 มิติเชิงรุก ได้แก่

2.1 การปรับสัดส่วนการผลิตมุ่งสู่ STEM: ระบบอุดมศึกษาต้องตั้งเป้าหมายในการเพิ่มสัดส่วนผู้สำเร็จการศึกษาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (STEM Education) ให้ถึงร้อยละ 55 เพื่อป้องกันกำลังคนเข้าสู่อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) และอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (Deep Tech)

2.2 การมุ่งเน้นการศึกษาระดับสมรรถนะและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Competency-based & Experiential Learning) การตั้งเป้าเพิ่มสัดส่วนนักศึกษาที่เข้าสู่ระบบการศึกษาระดับสมรรถนะและการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CWIE: Cooperative and Work-Integrated Education) ให้ถึงร้อยละ 30 นโยบายนี้ต่อยอดถึงความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องร่วมมือกับภาคเอกชนและสถานประกอบการอย่างใกล้ชิด เพื่อจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-Based Education) ให้บัณฑิตมีสมรรถนะพร้อมทำงานจริง (Ready-to-work)

2.3 การแก้ปัญหากำลังคนที่มีทักษะไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน (Bridging the Skills Mismatch) จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์จำนวนมาก ต้องเข้าสู่ตลาดแรงงานในสายงานบริหารธุรกิจและการจัดการ ซึ่งไม่ตรงกับสาขาที่สำเร็จการศึกษา ปรากฏการณ์ “Mismatched Workers” นี้ สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างหลักสูตรการศึกษากับความต้องการจริงของภาคอุตสาหกรรม สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารจึงต้องเร่งทบทวนความทันสมัยของหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary) และการบูรณาการทักษะทางธุรกิจและเทคโนโลยี (Business & Digital Literacy) เข้าไปใน

กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ เพื่อยกระดับความสามารถในการทำงาน (Employability) ของบัณฑิตในทุกสาขาวิชา

บทสรุปเชื่อมโยงสู่นโยบายขององค์กรสภาวการณ์และเป้าหมายระดับชาติดังกล่าว ถือเป็นโจทย์สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่สภามหาวิทยาลัยต้องนำมาใช้เป็นเข็มทิศในการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การดำเนินนโยบายต่อจากนี้จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัว (Agility) การบริหารจัดการงบประมาณที่คุ้มค่า และการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นฟันเฟืองที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนอนาคตของประเทศได้อย่างแท้จริง

การบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยกับ 5 เสาหลักแห่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14



สถาบันอุดมศึกษาจะต้องวางกรอบทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้อง (Strategic Alignment) กับทิศทางของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ซึ่งถูกขับเคลื่อนภายใต้ร่มใหญ่ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ใน 5 เสาหลักการพัฒนา (5 Pillars of Development) ดังนี้

1. การพลิกโฉมโครงสร้างเศรษฐกิจ (Transform the Economy)

มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศจากระบบเศรษฐกิจที่พึ่งพาฐานทรัพยากรและแรงงานราคาถูก ไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและมูลค่าสูง (Value-based Economy) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมุ่งเน้นการบ่มเพาะวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) การส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อยกระดับห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของภาคการผลิตและบริการในระดับภูมิภาคให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

2. การปฏิรูประบบภาครัฐ (Reform the Public Sector)

ในฐานะที่มหาวิทยาลัยเป็นกลไกหนึ่งของภาครัฐ องค์กรต้องเร่งปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็น “รัฐบาลดิจิทัลและองค์กรสมรรถนะสูง” สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารต้องมุ่งเน้นการปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน (Deregulation) เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน (Agility) และนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) มาใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. การยกระดับทุนมนุษย์ (Upgrade Human Capital)

เสาหลักนี้ถือเป็นพันธกิจโดยตรงของสถาบันอุดมศึกษา การยกระดับทุนมนุษย์ในที่นี้ต้องก้าวข้ามการผลิตบัณฑิตในรูปแบบเดิม ไปสู่การสร้าง “พลเมืองโลกที่มีสมรรถนะสูง” (High-performance Global Citizens) มหาวิทยาลัยต้องเร่งปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นระบบการศึกษาแบบยืดหยุ่น (Flexible Education) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะใหม่ (Upskill) และการสร้างทักษะใหม่ (Reskill)

เพื่อเตรียมพร้อมกำลังคนให้สอดคล้องกับพลวัตของตลาดแรงงานแห่งอนาคตที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาททดแทน

4. การบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustain Resources and the Environment)

ท่ามกลางวิกฤตการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) มหาวิทยาลัยต้องแสดงบทบาทนำในการเป็นองค์กรต้นแบบด้านความยั่งยืน (Green University) การบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) เข้าสู่งานวิจัยและบริการวิชาการ รวมถึงการสร้างความรู้ตระหนักรู้และนวัตกรรมเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Decarbonization) ถือเป็นวาระเร่งด่วนที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมแก้ปัญหา เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการรักษาฐานทรัพยากรธรรมชาติ

5. การถ่ายทอดและการลงทุนในวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Transfer and Invest in Research, Technology and Innovation)

การวิจัยต้องไม่หยุดอยู่เพียงการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Research in the Shelf) แต่มหาวิทยาลัยต้องปรับกระบวนการทัศน์ไปสู่การวิจัยที่มุ่งเป้า (Targeted Research) และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงเชิงประจักษ์ นโยบายระดับสภาฯ ต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัย การส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) สู่ภาคชุมชนและภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Commercialization) เพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม (Socio-economic Impact) อย่างเป็นรูปธรรม

บทสรุปการเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์เสาหลักทั้ง 5 ประการนี้ ไม่เพียงแต่เป็นทิศทางของประเทศ แต่ยังเป็น “กรอบการประเมินความสำเร็จ” ของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน สภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาเป็นบรรทัดฐาน (Benchmark) ในการทบทวนและออกแบบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกทรัพยากรที่ถูกจัดสรรลงไป จะสามารถสร้างคุณค่าและตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

โครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ของประเทศไทย

วิทยาการได้นำเสนอภาพรวมของกรอบโครงสร้างที่โดดเด่น (Outstanding Structural Framework) ในการบริหารจัดการระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ของประเทศไทย เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกลไกการขับเคลื่อนระดับชาติ ซึ่งมีลักษณะการบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Systemic Integration) โดยสามารถจำแนกสายพานการบริหารจัดการออกเป็น 4 ระดับที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1. **ระดับนโยบาย (Policy Formulation Level)** การกำหนดทิศทางระดับมหภาค ระดับนี้ถือเป็นยอดพีระมิดของการบริหารจัดการ ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายสูงสุดของประเทศ นำโดย คณะรัฐมนตรี และสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ โดยมี สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการและคลังสมอง (Think Tank) ในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำแผนด้านการอุดมศึกษา

ฯ และขับเคลื่อนนโยบายให้ตอบสนองต่อวาระแห่งชาติ สภามหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวในระดับนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน สอดรับกับนโยบายชาติ (National Alignment) อย่างไร รอยต่อ

2. ระดับบริหารและจัดสรรทุน (Funding Management & Allocation Level) กลไกการขับเคลื่อนทรัพยากร ระดับนี้ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (Intermediary) ในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผ่าน กลไกการจัดสรรงบประมาณ นำโดย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ซึ่งทำงานร่วมกับ หน่วยบริหารและจัดการทุน (Program Management Units: PMUs) ที่ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น สำนักงานพัฒนาการวิจัย การเกษตร (สวก.), สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.), สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) การทำความเข้าใจบทบาทและจุดเน้น (Thematic Areas) ของ PMUs แต่ละแห่ง จะช่วยให้ มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบโครงการวิจัยและการบริการ วิชาการ เพื่อเสนอขอรับการจัดสรรทุนได้อย่างแม่นยำและมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น

3. ระดับปฏิบัติการ (Operational & Implementation Level) พันเพื่อองแห่งการสร้างผลลัพธ์ ระดับนี้คือหน่วยขับเคลื่อน (Execution Engine) ที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต สร้างองค์ความรู้ และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 176 แห่ง (ทั้งที่อยู่ใน และนอกสังกัดกระทรวง อว.) ตลอดจนสถาบันวิจัยและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ในระบบ ในฐานะที่ มหาวิทยาลัยเป็นหนึ่งในหน่วยปฏิบัติการหลัก องค์กรต้อง ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และสร้างจุดยืนที่โดดเด่น (Niche

Positioning) เพื่อให้สามารถผลิตผลผลิต (Outputs) และ ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่และ ประเทศ ตามตัวชี้วัดที่ระดับนโยบายและระดับจัดสรรทุน คาดหวัง

4. กลไกสนับสนุนทางงบประมาณ (Financial Support Mechanisms) ทรัพยากรหล่อเลี้ยงระบบนิเวศเพื่อให้ กลไกทั้งระบบขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ภาครัฐได้จัดตั้งกลไกทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ กองทุนเพื่อ พัฒนาการอุดมศึกษา (มุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นเลิศของ สถาบันอุดมศึกษาและการผลิตกำลังคน) และ กองทุน ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (มุ่งเน้นการ ขับเคลื่อนงานวิจัยและเทคโนโลยี) การเข้าถึงกองทุนเหล่านี้ มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารจัดการโครงการที่มี ประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล และสามารถแสดงให้เห็นถึง ความคุ้มค่าของการลงทุน (Return on Investment: ROI) ที่จะเกิดกับเศรษฐกิจและสังคมอย่างชัดเจน

บทสรุปการเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ การทำความเข้าใจโครงสร้างนิเวศของระบบ อววน. ทั้ง 4 ระดับนี้ เป็น กุญแจสำคัญที่จะทำให้สภามหาวิทยาลัยและคณะผู้บริหาร สามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกในการบูรณาการความร่วมมือ การแสวงหาแหล่งทุน และการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของมหาวิทยาลัย ให้เป็นฟันเฟือง ที่ทรงคุณค่าและไม่อาจขาดได้ (Indispensable Node) ใน การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศร่วมกับภาคีเครือข่าย ระดับชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

การยกระดับอุดมศึกษาไทยสู่สังคมยุค 6.0 และการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

บริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมและระบบ อุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นที่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ การเปลี่ยนผ่านสู่สังคม 6.0 และแนวทางการจัดการศึกษา

ในอนาคตเพื่อตอบโจทยความท้าทายระดับโลกและระดับท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันกำลังก้าวข้ามขอบเขตของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไปสู่ยุค Society 6.0 ซึ่งให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centered) โดยมีจริยธรรมนำทางและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสร้างความผาสุก (Well-being) ระบบอุดมศึกษาจึงต้องปรับตัวจากรูปแบบเดิม (Teacher-centered) ไปสู่ Education 6.0 ที่เน้นการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ (KSU) ได้วางตำแหน่งยุทธศาสตร์เพื่อเป็น “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอันดับ 1 ของประเทศภายในปี 2570” โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างกำลังคนและหลักสูตรที่เน้นสาย STEM (57.5%) และการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในระดับภูมิภาค เช่น โครงการด้านสุขภาพปฐมภูมิ และการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตฯ หลักสูตรพยาบาลศาสตร์

ข้อมูลพื้นฐานและสถานะปัจจุบันของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ (KSU)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการจัดอันดับในระดับสากล โดยมีข้อมูลทางสถิติที่สำคัญ โดยมีวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อันดับ 1 ของประเทศภายในปี 2570” โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างกำลังคนและหลักสูตรที่เน้นสาย STEM (57.5%) และการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในระดับภูมิภาค เช่น โครงการด้านสุขภาพปฐมภูมิ และการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตฯ หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ การจัดอันดับระดับโลกอยู่ในอันดับที่ 1501+ (จาก 2,318 แห่ง) โดย Times Higher Education Impact Rankings 2025

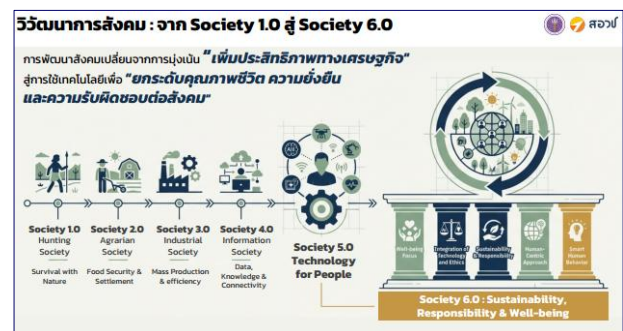
สถิตินักศึกษาและบุคลากร

หัวข้อ	รายละเอียด
จำนวนนักศึกษาปี 2566	3,846 คน (ปริญญาตรี 3,395 คน, บัณฑิตศึกษา 189 คน, ปวส. 262 คน)
สัดส่วนหลักสูตร	STEM 57.5% / Non-STEM 42.5%
ความสำเร็จทางการศึกษา (2565)	ผู้สำเร็จการศึกษา 1,075 คน
บุคลากรสายวิชาการ	298 คน (รศ. 7 คน, ผศ. 138 คน, อาจารย์ 153 คน)

โครงการทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- การพัฒนาทักษะระบบกลไกความร่วมมือภาคีเครือข่าย เพื่อยกระดับการดูแลผู้ป่วยและการบริหารจัดการบริการปฐมภูมิ (Primary Care Management)
- โรงเรียนสาธิตฯ หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ มุ่งสร้างความเป็นเลิศด้านการศึกษาและสุขภาพในท้องถิ่น

กระบวนทัศน์ใหม่ของระบบอุดมศึกษา (Education 6.0)



เพื่อตอบสนองต่อสังคม 6.0 ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นครูเป็นศูนย์กลางสู่การใช้ AI และข้อมูลเพื่อวิเคราะห์รายบุคคล

ตารางเปรียบเทียบรูปแบบการศึกษา

หัวข้อ	รูปแบบเดิม (Traditional)	Education 6.0
ศูนย์กลางการเรียนรู้	ครู (Teacher-Centered)	ผู้เรียน (Personalized/ AI-Driven)
วิธีการสอน	ท่องจำและทำซ้ำ	คิดเชิงวิพากษ์และแก้ปัญหา (Critical Thinking)
บทบาทเทคโนโลยี	บูรณาการเข้าสู่ห้องเรียน	เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคล (Adaptive Learning)
เป้าหมายหลัก	ความเป็นเอกภาพทางมาตรฐาน	การเรียนรู้ตลอดชีวิตและจริยธรรมที่ยั่งยืน



ความท้าทายและการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบอุดมศึกษาและสังคมไทย (Challenges and Change Management in Thai Society)

วิทยาการได้ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคสำคัญที่เป็น “คอขวด” (Bottleneck) ในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาประเทศและสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งก็คือ “ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ” (Policy-Implementation Gap) ความท้าทายนี้เกิดจากความแปลกแยกและขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมและรูปแบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศการทำงานออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ซึ่งเป็นรากฐานของปัญหาความชะงักงันทางการบริหาร ได้แก่



1. ผู้บริหารระดับนโยบาย (Policy-level Executives) - ปรากฏการณ์ “คนคิดไม่ได้ทำ” กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ แต่มักขาดความเชื่อมโยงกับบริบทของหน่วยงานจริง (Ivory Tower Planning) ทำให้กระบวนการกำหนดนโยบายเป็นแบบบนลงล่าง (Top-down Approach) เพียงอย่างเดียว นโยบายที่ออกมาจึงอาจเป็นอุดมคติที่ขาดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Feasibility) หรือสร้างภาระงานที่ไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่
2. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operational-level Executives) - ปรากฏการณ์ “คนทำไม่ได้คิด” กลุ่มผู้ขับเคลื่อนงานในระดับพื้นที่หรือระดับสายงาน ที่ต้องรับนโยบายมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดโดยปราศจากโอกาสในการร่วมออกแบบหรือปรับทิศทางยุทธศาสตร์ (Lack of Strategic Participation) การทำงานในลักษณะนี้ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) และมุ่งเน้นเพียงการทำตามคำสั่งให้บรรลุตัวชี้วัด มากกว่าการสร้างผลกระทบที่แท้จริง (Impact)
3. บุคลากรสายสนับสนุนและนักวิชาการ (Non-executives/Support) - ปรากฏการณ์ “คิดได้แล้วเสนอให้คนอื่นทำ” กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงวิเคราะห์และสามารถนำเสนอแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แต่ด้วยข้อจำกัดทางอำนาจหน้าที่ โครงสร้างสายการบังคับบัญชา หรือขาดการสนับสนุนด้านทรัพยากร จึงทำได้เพียง

เสนอแนะให้หน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการ แนวคิดเหล่านั้นมักถูกละทิ้งหรือดำเนินการได้ไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากผู้รับไปปฏิบัติไม่ได้มีความเข้าใจลึกซึ้งในแก่นแท้ของแนวคิดนั้นตั้งแต่ต้น

4. กลุ่มปฏิบัติการแบบแยกส่วน (Disconnected Operators) - ปรากฏการณ์ “ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ” ภาวะการทำงานแบบไซโล (Silo Mentality) ที่แต่ละหน่วยงาน คณะ หรือภาควิชา มุ่งขับเคลื่อนเฉพาะเป้าหมายของตนเอง ขาดการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Cross-functional Collaboration) ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร (Redundancy) และไม่สามารถสร้างพลังร่วม (Synergy) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายระดับมหภาคขององค์กรได้

บทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา (Conclusions and Policy Recommendations for Higher Education Transformation)

วิทยาการได้สรุปประเด็นและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร โดยเน้นย้ำว่า ท่ามกลางบริบทความผันผวนของโลกยุคปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถดำรงสถานะเป็นเพียง “โรงงานผลิตบัณฑิต” ตามจารีตเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องยกระดับบทบาทและพันธกิจของตนเองขึ้นเป็น “เครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างอนาคตของชาติ (Engine of Future Creation)” ที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ (Real Impact) ต่อสังคมและเศรษฐกิจ การที่มหาวิทยาลัยจะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องบูรณาการการขับเคลื่อนผ่านการปฏิรูปโครงสร้าง 5 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ (Educational and Learning Ecosystem) มหาวิทยาลัยต้องเร่งปรับระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ให้มีความยืดหยุ่นสูง (Agility and Flexibility) ก้าวข้ามข้อจำกัดของหลักสูตรแบบแข็งตัว ไปสู่การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการแห่งอนาคต (Future-oriented Education) เช่น การจัดการศึกษาแบบโมดูล (Modular System) หรือการสะสมหน่วยกิตและทักษะย่อย (Micro-credentials) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ของตนเองได้สอดคล้องกับพลวัตของตลาดแรงงาน
2. มิติการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Integration) การวิจัยต้องเปลี่ยนผ่านจาก การทำวิจัยบนหอคอยงาช้าง ไปสู่ การวิจัยที่ตอบโจทย์จริง (Translational Research) มหาวิทยาลัยต้องบูรณาการความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและชุมชนแบบ 100% (Industry-University Linkage) โดยใช้โจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสังคม (Pain points) หรือความต้องการของภาคการผลิตเป็นตัวตั้ง เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ หรือแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างของชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. มิติเครือข่ายและความเป็นสากล (Networking and Internationalization) การยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงลึก (Deep Collaboration) ทั้งในและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยต้องมุ่งสร้างมาตรฐานทางวิชาการและการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับสากล (Global Standards) เพื่อดึงดูดทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Talents) แหล่งทุนวิจัย และยกระดับการยอมรับในเวทีอุดมศึกษาโลก
4. มิติการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์กร (Human Capital and Talent Management) บุคลากรคือฟันเฟืองที่สำคัญที่สุด มหาวิทยาลัยต้องมีกลไกในการพัฒนาเส้นทาง

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Redesign) ที่หลากหลายและเป็นธรรมชาติ เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถสร้างผลงานที่มุ่งเน้นผลกระทบเชิงพื้นที่หรือนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการเร่งยกระดับทักษะใหม่ (Upskill) และการสร้างทักษะใหม่ (Reskill) ให้กับบุคลากรภายใน เพื่อให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาแห่งอนาคต

5. มิติการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management and Governance) เพื่อให้มิติทั้ง 4 ประการข้างต้นเกิดขึ้นได้จริง สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารต้องกล้าที่จะปรับปรุงข้อบังคับที่ล้าหลังและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เพื่อปลดล็อกให้องค์กรมีความคล่องตัวเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Agility) สูงสุด สามารถตัดสินใจ บริหารงบประมาณ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การก้าวสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ของประเทศ เป้าหมายสูงสุดของการปรับตัวทั้ง 5 มิติ คือการผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาก้าวขึ้นเป็น หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ของภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม การดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัยต้องเป็นไปเพื่อทำหน้าที่เป็นเสาหลักทางปัญญา ที่คอยประคับประคองและนำพาประเทศชาติให้สามารถก้าวผ่านความท้าทายจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Technology) ควบคู่ไปกับการเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Bridging the Inequality Gap) เพื่อสร้างรากฐานการพัฒนาภูมิภาคและประเทศชาติสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (Sustainable Excellence) อย่างแท้จริง

สถานภาพและทิศทางการผลิตกำลังคนของอุดมศึกษาไทย ประจำปี 2569

วิทยาการได้นำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ที่สะท้อนถึงสถานภาพปัจจุบันของระบบอุดมศึกษาและโครงสร้างการจัดการหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งเผยให้เห็นถึงความท้าทายเชิงโครงสร้างที่สำคัญในการผลิตกำลังคนระดับชาติ โดยสามารถสังเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างของกลุ่มสาขาวิชาและทิศทางการจัดการศึกษา (Structural Disparity in Academic Disciplines) ข้อมูลโครงสร้างหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษา (โดยเฉพาะในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) ชี้ให้เห็นถึงความไม่สมดุลอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าสัดส่วนของการเปิดสอนหลักสูตรและการลงทะเบียนเรียนกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาที่ไม่ใช่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Non-STEM) สูงถึงร้อยละ 72 ในขณะที่กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (STEM) มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 28 เท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มสาขาวิชาที่เป็นที่นิยมสูงสุดยังคงจำกัดอยู่ในกลุ่มบริหารธุรกิจ ศิลปศาสตร์ และครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าทิศทางการผลิตกำลังคนของอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังคงขับเคลื่อนตามความต้องการของผู้เรียน (Demand-side Preference) มากกว่าการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงของประเทศ

2. วิฤตติโครงสร้างกำลังแรงงานและช่องว่างของทักษะ (Workforce Structure Crisis and Skills Gap)

เมื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงกับโครงสร้างตลาดแรงงานระดับชาติ พบว่าสถานะความไม่สมดุลในการจัดการศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและโครงสร้างของกำลังแรงงาน แม้ประเทศไทยจะมีกำลังแรงงานรวมสูงกว่า 43 ล้านคน

แต่กลับพบว่า มี “แรงงานทักษะสูง” (High Skill Workforce) เพียง 4.18 ล้านคนเท่านั้น ในขณะที่แรงงานส่วนใหญ่จำนวนมหาศาลกว่า 34.89 ล้านคนยังคงถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “แรงงานทักษะต่ำ” (Low Skill Workforce) ซึ่งส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในภาคบริการ (Service Sector) ข้อมูลทางสถิตินี้เป็นสัญญาณเตือนภัยเชิงโครงสร้างที่บ่งชี้ว่า ประเทศไทยกำลังเผชิญกับภาวะขาดแคลนทุนมนุษย์ระดับสูง (Human Capital Shortage) ที่จะมาเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)

3. แนวโน้มการเข้าศึกษาต่อและความท้าทายในการปรับสมดุลกำลังคน (Enrollment Trends and the Challenge of Workforce Rebalancing) สถิติการรับบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาผ่านระบบ TCAS ยังคงตอกย้ำทิศทางดังกล่าว โดยกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และบริหารธุรกิจ ยังคงเป็นกลุ่มที่มีจำนวนผู้ได้รับสิทธิ์เข้าศึกษามากที่สุดอย่างต่อเนื่อง สภาวะการนี้ ถือเป็นความท้าทายระดับชาติที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเร่งตระหนัก การที่ระบบอุดมศึกษาไม่สามารถปรับสมดุล (Rebalancing) สัดส่วนการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ ย่อมนำไปสู่ปัญหาการว่างงานแฝง หรือภาวะที่ผู้สำเร็จการศึกษามีทักษะไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน (Skills Mismatch) ในอนาคตอันใกล้

ภาพรวมสถานภาพอุดมศึกษาไทย ปี 2569 สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารต้องทบทวนทิศทางยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตขององค์กร สถาบันอุดมศึกษาต้องมีบทบาทนำในการปรับหรือโครงสร้างหลักสูตร (Curriculum Redesign)

และออกแบบกลไกเพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้าสู่สาขาวิชาในกลุ่ม STEM มากขึ้น ควบคู่ไปกับการบูรณาการทักษะแห่งอนาคต โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และความเข้าใจทางธุรกิจ เข้าไปในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ เพื่อยกระดับบัณฑิตทุกคนให้ก้าวขึ้นเป็น “แรงงานทักษะสูง” ที่พร้อมตอบสนองต่อพลวัตของโลก และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

สถานภาพ ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเยาวชนไทย

วิทยากรได้นำเสนอผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มของระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไปจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยอ้างอิงจากฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ด้านสถิติการเข้าศึกษา อัตราการสำเร็จการศึกษา และผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบระดับชาติ (TCAS) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายระดับโครงสร้าง และนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ของประเทศ โดยสามารถสังเคราะห์สาระสำคัญได้ดังนี้

1. สภาวะวิกฤตการณ์เชิงซ้อนของระบบอุดมศึกษา (The Dual Crisis in Higher Education) ภาพรวมของการจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญกับ “วิกฤตการณ์เชิงซ้อน (Dual Crisis)” ซึ่งเป็นผลกระทบร่วมระหว่างปัญหาเชิงปริมาณและปัญหาเชิงคุณภาพ กล่าวคือ วิกฤตเชิงปริมาณ (Quantitative Crisis) ข้อมูลสถิติย้อนหลัง 10 ปี บ่งชี้ถึงสภาวะหดตัวของฐานผู้เรียนอย่างรุนแรง โดยพบว่าจำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลงถึง 100,000 คน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องแบบลูกโซ่ ทำให้แนวโน้มของนักเรียนที่

เลือกเข้าศึกษาต่อในระบบอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัย) ลดลงถึง 150,000 คน สภาวการณ์นี้บีบบังคับให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเพื่อแย่งชิงกลุ่มผู้เรียนที่มีจำนวนจำกัด (Traditional Students)

2. วิกฤตเชิงคุณภาพและช่องว่างทางทักษะ (Qualitative Crisis and Skills Gap) นอกเหนือจากจำนวนผู้เรียนที่ลดลงแล้ว คุณภาพและสมรรถนะของผู้เรียนยังเป็นประเด็นที่น่ากังวล ข้อมูลจากผลการทดสอบระดับชาติ (TCAS) ประจำปีการศึกษา 2568 สะท้อนให้เห็นข้อบกพร่องด้านทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของเยาวชนไทย โดยพบว่าเยาวชนส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดอย่างมีนัยสำคัญในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ทักษะการคำนวณขั้นสูง (Advanced Quantitative Skills) และทักษะภาษาอังกฤษ (English Proficiency) ยิ่งไปกว่านั้น ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบในกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (STEM) ในระดับประเทศ ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ซึ่งสวนทางกับความต้องการกำลังคนทักษะสูงในภาคอุตสาหกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ

ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษา (Strategic Interventions and Policy Recommendations) เพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์เชิงซ้อนดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถใช้กระบวนการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป วิทยาการได้เสนอแนะวาระเร่งด่วน (Urgent Agendas) สำหรับผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตกำลังคน (Manpower Production Paradigm Shift) ผ่าน 3 กลไกหลัก ได้แก่

1. การออกแบบการจัดการศึกษาร่วมกับภาคอุตสาหกรรม (Co-design Education Model) สถาบันอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้กำหนดหลักสูตรเพียงฝ่ายเดียว (Supply-driven) ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับภาคเอกชน โดยนำกลไก Co-design มาใช้ในการร่วมคิด ร่วมพัฒนา และร่วมประเมินผลหลักสูตร เพื่อให้กระบวนการผลิตบัณฑิตตอบสนองต่อสมรรถนะที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการอย่างแท้จริง (Demand-driven & Outcome-based)

2. การนำระบบธนาคารหน่วยกิตมาใช้ขับเคลื่อนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Credit Bank System) เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดของจำนวนนักศึกษาระบบปกติที่ลดลง มหาวิทยาลัยต้องเปิดกว้างและสร้างความยืดหยุ่นในการเข้าถึงการศึกษาผ่านระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ที่อนุญาตให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยสามารถสะสมสมรรถนะ เทียบโอนประสบการณ์ และเรียนรู้เพื่อยกระดับทักษะ (Upskill/Reskill) ได้ตามความต้องการและจังหวะชีวิตของตนเอง

3. การสร้างระบบความเป็นเลิศเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Honor Program & Talent Management) ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลไกในการดึงดูดและรักษาผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ (Talents) โดยการออกแบบหลักสูตรความเป็นเลิศ (Honor Program) ที่มีความท้าทายทางวิชาการและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำงานวิจัยขั้นสูงหรือปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรชั้นนำ ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างสถาบันให้เป็นศูนย์รวมของปัญญาชนและยกระดับชื่อเสียงขององค์กรในระยะยาว

ข้อมูลสถานการณ์และข้อเสนอแนะเหล่านี้ ถือเป็นโจทย์สำคัญที่สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารต้องนำมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อ

นำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตร การปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้ และการกำหนดนโยบายเชิงรุกที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยก้าวทันวิกฤตและสามารถเป็นฟันเฟืองหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับสูงให้แก่ประเทศชาติต่อไป

วิเคราะห์สถานภาพและแนวโน้มการเข้าสู่ระบบการศึกษาไทย (Analysis of the Status and Trends in the Thai Educational System)

วิทยาการได้นำเสนอข้อมูลสถิติเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากรศาสตร์ (Demographic Shift) ซึ่งกำลังส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบนิเวศการศึกษาของประเทศตั้งแต่ระดับรากฐาน ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นตัวแปรสำคัญ (Key Variables) ในการกำหนดทิศทางรอดของสถาบันอุดมศึกษา โดยสามารถสังเคราะห์ประเด็นวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ปรากฏการณ์หน้าผาประชากรศาสตร์และการหดตัวของฐานผู้เรียน (Demographic Cliff and Shrinking Student Base) ข้อมูลสถิติในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นถึงสถานะการหดตัวของประชากรวัยเรียนในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน โดยจำนวนเด็กที่เข้าถึงการศึกษาดั้งแต่ระดับปฐมวัย (อนุบาล) จนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายได้ปรับตัวลดลงจาก 11.37 ล้านคน เหลือเพียง 10.36 ล้านคน เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลสถิตินักเรียนเข้าใหม่จำแนกตามระดับชั้น ระหว่างปีการศึกษา 2554 และ 2563 พบว่าอัตรานักเรียนเข้าใหม่มีอัตราการเติบโตติดลบในทุกระดับชั้น โดยมีค่าเฉลี่ยการลดลงรวมสูงถึงร้อยละ 11.6 ภายในระยะเวลาเพียง 10 ปี สถิตินี้เป็นการยืนยันถึงการหดตัวเชิงโครงสร้าง (Structural Contraction) ที่ส่งผลกระทบต่อสายพานการผลิตกำลังคนของประเทศ

2. ผลกระทบสืบเนื่องต่อระบบอุดมศึกษาและสถานะการขาดแคลนแหล่งป้อนนักศึกษา (Cascading Effects and Supply Pipeline Disruption) การลดลงของฐานประชากรในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ส่งผลกระทบแบบลูกโซ่ (Domino Effect) มาถึงระดับการศึกษาชั้นสูงสุด ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อัตราการสำเร็จการศึกษาของนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายลดลงไปประมาณ 100,000 คน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากอัตราการเกิดที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่อง (Declining Birth Rate) สถานการณ์นี้ทำให้แหล่งป้อนนักศึกษา (Feeder Schools) เข้าสู่มหาวิทยาลัยมีขนาดเล็กลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้แนวโน้มของผู้ที่ตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาลดลงไปถึง 150,000 คน ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตการขาดแคลนอุปสงค์ (Demand Shortage) ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องเผชิญหน้าและเตรียมรับมือกับการแข่งขันเพื่อแย่งชิงนักศึกษาที่รุนแรงขึ้น

3. พลวัตทางค่านิยมและการเคลื่อนย้ายทุนมนุษย์ (Value Dynamics and Human Capital Flight)

นอกเหนือจากปัจจัยด้านอัตราการเกิดที่ต่ำลงแล้ว ระบบอุดมศึกษาไทยยังต้องเผชิญกับปัจจัยแทรกซ้อนด้านเศรษฐกิจและค่านิยมทางสังคม ข้อมูลเชิงลึกพบว่าครอบครัวกลุ่มที่มีสถานะทางเศรษฐกิจระดับสูง (High-income Families) มีค่านิยมและแนวโน้มที่จะส่งบุตรหลานเดินทางไปศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศมากขึ้น ปรากฏการณ์นี้ไม่เพียงแต่ทำให้ระบบอุดมศึกษาภายในประเทศสูญเสียกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง แต่ยังรวมถึงการสูญเสียกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพ (Brain Drain) ซึ่งนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการดึงดูดและรักษานักเรียนกลุ่มนี้ให้อยู่ในระบบการศึกษาไทย

ข้อมูลสถานภาพและแนวโน้มการหดตัวของระบบการศึกษาดังกล่าว ถือเป็นสัญญาณเตือนระดับวิกฤต (Red

Alert) ที่สภามหาวิทยาลัยและคณะผู้บริหารระดับสูงต้องนำมาเป็นสมมติฐานหลักในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถใช้กลยุทธ์การตั้งรับเพื่อรอนักศึกษากลุ่มเดิม (Traditional Students) ได้อีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องเร่งปรับโครงสร้างการรับเข้าศึกษา ขยายฐานกลุ่มเป้าหมายไปยังผู้เรียนวัยทำงาน (Adult Learners) ผ่านระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสากล เพื่อดึงดูดผู้เรียนทั้งในและต่างประเทศ สร้างความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางภาวะความท้าทายทางประชากรศาสตร์นี้

ระดับชั้น	อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)
มัธยมศึกษาตอนต้น	-16.6%
มัธยมศึกษาตอนปลาย (สายสามัญ)	-15.0%
มัธยมศึกษาตอนปลาย (สายอาชีพ)	-11.8%
ประถมศึกษา	-7.2%



ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการเตรียมกำลังคนของประเทศ (Strategic Recommendations for National Workforce Preparation)

วิทยากรได้นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ท่ามกลางความท้าทายจากพลวัตทางประชากรศาสตร์และช่องว่างทางทักษะ (Skills Gap) โดย

ชี้ให้เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการปรับตัวเชิงโครงสร้างอย่างเร่งด่วนใน 2 มิติหลัก ดังนี้

1. การปรับตัวเชิงโครงสร้างและการดึงดูดทรัพยากรบุคคล (Structural Adaptation and Human Capital Attraction) เพื่อรับมือกับวิกฤตหน้าผาประชากรศาสตร์ (Demographic Cliff) ที่ส่งผลให้จำนวนประชากรวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการรับนักศึกษาเชิงรุก ผ่านกลยุทธ์สำคัญ ได้แก่

1.1 การดึงดูดผู้เรียนระดับสากล (Cross-border Talent Acquisition) การกำหนดนโยบายเชิงรุกเพื่อดึงดูดเยาวชนและผู้มีศักยภาพจากต่างประเทศ (International Students) เข้ามาศึกษาต่อและทำงานในประเทศ เพื่อชดเชยการหดตัวของฐานประชากรวัยเรียนในประเทศ ควบคู่ไปกับการสร้างระบบนิเวศความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ภายในวิทยาเขต

1.2 การขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย (Non-traditional Student Expansion) สถาบันอุดมศึกษาต้องทลายข้อจำกัดด้านช่วงวัย (Non-age group) โดยมุ่งเน้นการขยายฐานผู้เรียนไปยังกลุ่มวัยทำงานและผู้สูงอายุ (Adult Learners) ผ่านกลไกการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การยกระดับทักษะ (Upskill) และการสร้างทักษะใหม่ (Reskill) เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและรักษาสถานะความเป็นสถาบันหลักในการพัฒนาคนของภูมิภาค

2. แนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการผู้มีความสามารถพิเศษ (Talent Management and Development Strategies) ในการยกระดับคุณภาพกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาการบ่มเพาะกลุ่มผู้เรียนที่มี

ศักยภาพสูง (Talent/High-performance Learners) อย่างเป็นระบบ ผ่านนวัตกรรมจัดการศึกษาดังนี้

2.1 การออกแบบการศึกษาร่วมกันข้ามระดับ (Institutional Co-design) การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันออกแบบหลักสูตรที่ไร้รอยต่อ (Seamless Educational Pathways) ช่วยให้การพัฒนาทักษะผู้เรียนมีความต่อเนื่องและลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาทางวิชาการ

2.2 ระบบการค้นหาและคัดกรองเชิงรุก (Proactive Scouting System) การเปลี่ยนรูปแบบการรับเข้าศึกษาจากการสอบวัดความรู้ทั่วไป ไปสู่การคัดกรองผ่านการแข่งขันปฏิบัติการจริง เช่น การจัด Hackathon, Pitching หรือค่ายวิชาการเชิงประยุกต์ เพื่อค้นหาผู้เรียนที่มีศักยภาพในการแก้ไขโจทย์ปัญหาจริง (Pain points) จากภาคอุตสาหกรรม

2.3 กลไกความยืดหยุ่นและการเชื่อมโยงระบบการศึกษา (Flexible Learning Linkages) ระบบสะสมผลงาน (Point-based System) การนำผลการเข้าร่วมกิจกรรม ค่ายวิชาการ หรือการแข่งขัน มาแปลงเป็นคะแนนสะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเข้าศึกษาต่อ (Portfolio/Alternative Admission)

2.4 ธนาคารหน่วยกิตและการศึกษาล่วงหน้า (Credit Bank & Pre-degree) การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาสามารถลงทะเบียนเรียนและสะสมหน่วยกิตล่วงหน้า เพื่อลดระยะเวลาในการศึกษาในระดับปริญญาบัตร (Accelerated Degree Programs) ส่งเสริมให้เยาวชนก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานได้รวดเร็วขึ้น

2.5 การพัฒนาหลักสูตรความเป็นเลิศ (Honor Programs) การออกแบบหลักสูตรเฉพาะทางที่มีความเข้มข้นทางวิชาการและการปฏิบัติ เพื่อบ่มเพาะกำลังคน

สมรรถนะสูง (Elite Tracks) ที่พร้อมเป็นผู้นำและผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเป้าหมาย

2.6 การปรับกระบวนการทัศน์รูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Educational Model Transformation): การเปลี่ยนผ่านจากการเรียนการสอนแบบบรรยาย สู่กระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่มุ่งเน้นการประเมินศักยภาพผู้เรียนแบบรอบด้าน (Holistic Assessment) ทั้งคุณภาพทางวิชาการและทักษะการคิดวิเคราะห์ โดยบทบาทของคณาจารย์ต้องเปลี่ยนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ (Lecturer) ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและที่ปรึกษา (Facilitator/Coach/Mentor) ที่คอยกระตุ้นและดึงศักยภาพสูงสุดของผู้เรียนออกมา

สถาบันอุดมศึกษาต้องก้าวข้ามกรอบการดำเนินงานแบบดั้งเดิม การดำเนินนโยบายต่อจากนี้ สภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งผลักดันการปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เพื่อรองรับระบบธนาคารหน่วยกิตหลักสูตร Pre-degree และระบบ Co-design เพื่อสร้างความคล่องตัวทางการบริหาร (Administrative Agility) และเตรียมความพร้อมให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการผลิตและบ่มเพาะทุนมนุษย์ที่ตอบโจทย์อนาคตของประเทศได้อย่างแท้จริง

นโยบายและกลไกเชิงปฏิบัติการในการพัฒนากำลังคนเพื่อตอบสนองตลาดแรงงาน (National Mechanisms and Key Initiatives for Human Capital Development)

วิทยาการได้นำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกและโครงการเรือธง (Flagship Projects) ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหาคอขวดทางทักษะ (Skills Gap) และตอบสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

ในทุกระดับความเชี่ยวชาญ โดยสามารถสังเคราะห์กลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญได้ 3 โครงการหลัก ดังนี้

1. โครงการพัฒนาทักษะเพื่อการจ้างงาน (GenNX: Generation Next)

- โครงการนี้เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาแบบเร่งด่วน (Agile Education) ที่เน้นการยกระดับทักษะ (Upskill/Reskill) ผ่านกระบวนการอบรมระยะสั้นแบบเข้มข้น (Bootcamp) ในระยะเวลา 4-12 สัปดาห์ หัวใจสำคัญของความสำเร็จคือกระบวนการร่วมออกแบบ (Co-creation/Co-design) ที่ดึงนายจ้างหรือสถานประกอบการเข้ามาร่วมพัฒนาหลักสูตรตั้งแต่ต้นน้ำเพื่อจับคู่ (Matching) สมรรถนะของผู้เรียนให้ตรงกับความต้องการของตลาดงานแบบไร้รอยต่อ

- โครงการนี้มุ่งเข้าไปที่กลุ่มอาชีพที่เป็นความต้องการแห่งอนาคต (Future Jobs) เช่น นักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับต้น (Junior Software Developer), ผู้ดูแลผู้สูงอายุ (Elder Caregiver), เกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmers) และนักการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) ผลลัพธ์เชิงสถิติพบว่า มีประสิทธิภาพการลงทุนทางการศึกษา (Return on Educational Investment) สูงมาก โดยผู้ผ่านการอบรมมีอัตราการได้งานทำสูงถึงร้อยละ 86 ภายในระยะเวลาเพียง 3 เดือน และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจด้วยรายได้ที่สูงขึ้น 2 ถึง 6 เท่า

2. โครงการผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่ (New Breed Graduates Program)

- กลไกนี้ถูกออกแบบมาเพื่อพลิกโฉมการจัดการศึกษาในระบบอุดมศึกษา (Higher Education Transformation) โดยมุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตสมรรถนะสูงผ่านความร่วมมือแบบครบวงจรกับสถานประกอบการ (Comprehensive Industry-University Linkage) กระบวนการเรียนการสอนเน้นการฝึกปฏิบัติจริง (Hands-

on Experience) เพื่อให้บัณฑิตมีความพร้อมในการทำงานทันที (Ready-to-work) ในสาขาที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรม S-Curve เช่น เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำสูง, การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และนวัตกรรมบริการดิจิทัล (Digital Service Innovation)

- ปัจจุบันโครงการนี้ได้รับการตอบรับอย่างกว้างขวาง โดยแบ่งการผลิตกำลังคนออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่

- กลุ่มหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree): มีการจัดการเรียนการสอน 329 หลักสูตร ครอบคลุมผู้เรียนกว่า 22,033 คน ซึ่งตอบโจทย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง

- กลุ่มหลักสูตรปริญญา (Degree): มีการปรับปรุง 91 หลักสูตร ครอบคลุมผู้เรียน 9,115 คน ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานหลักสูตรอุดมศึกษาทั้งระบบ

3. การจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CWIE & WiL)

- กระทรวง อว. ได้ยกระดับโมเดลการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ให้เป็นมาตรฐานใหม่ของการศึกษาไทย ผ่านกลไก 2 รูปแบบหลัก

- CWIE (Cooperative and Work Integrated Education) เป็นระบบที่บูรณาการการเรียนในสถาบันการศึกษาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการเสมือนพนักงาน (Co-op) โดยนักศึกษาจะได้รับค่าตอบแทนระหว่างการฝึกปฏิบัติ ปัจจุบันระบบนี้สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Ecosystem) ที่แข็งแกร่ง โดยมีสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมแล้ว 97 แห่ง และเชื่อมโยงกับสถานประกอบการกว่า 13,850 แห่ง

- WiL (Work-integrated Learning) หรือ โมเดล

โรงเรียนในโรงงาน (School in Factory) ซึ่งผสมผสานพื้นที่การทำงานและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ครอบคลุมตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ไปจนถึงระดับปริญญาโท ปัจจุบันสามารถผลิตกำลังคนป้อนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมได้แล้วกว่า 6,400 คน ซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการปรับตัวเข้าสู่การทำงานจริงของบัณฑิตได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อมูลโครงการและกลไกขับเคลื่อนระดับชาติดังกล่าว ถือเป็นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (Strategic Opportunities) สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารควรพิจารณานำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาทบทวนและออกแบบโครงการเรือธง (Flagship Initiatives) ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการเร่งพัฒนาหลักสูตร Non-degree ระยะสั้นที่มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อตอบสนองบริบทของพื้นที่ ควบคู่ไปกับการยกระดับหลักสูตรปกติให้เข้าสู่มาตรฐาน CWIE อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เพิ่มแหล่งรายได้ใหม่ และประกันอัตราการมีงานทำของบัณฑิตให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศต่อไป

ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้านเซมิคอนดักเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง (National Strategy for Semiconductor and Advanced Electronics Manpower Development)

วิทยาการได้ฉายภาพทิศทางการพัฒนาประเทศที่มุ่งสู่อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (Deep Tech) โดยเฉพาะการขับเคลื่อนแผนพัฒนากำลังคนระยะที่ 1 (พ.ศ. 2569 – 2573) ซึ่งมีวิสัยทัศน์สูงสุดในการยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางเทคโนโลยีแห่งภูมิภาค หรือ Silicon Valley of Thailand ยุทธศาสตร์ระดับชาตินี้กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและ

จุดเน้นทางเทคโนโลยีที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ ดังนี้

1. เป้าหมายเชิงปริมาณและกลไกการผลิตกำลังคน (Target Outputs and Production Mechanisms) เพื่อตอบสนองต่ออุปสงค์ของภาคอุตสาหกรรม ภายในปี พ.ศ. 2573 ภาครัฐได้ตั้งเป้าหมายเชิงรุกในการผลิตกำลังคนและระบบนิเวศการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่

- การผลิตกำลังคนทักษะสูง (High-Skilled Workforce) กำหนดเป้าหมายรวมที่ 84,900 คน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นกลไกหลักในการผลิตผ่าน 4 ช่องทางยุทธศาสตร์

- การยกระดับและสร้างทักษะใหม่ (Upskill/Reskill): สัดส่วนใหญ่ที่สุดจำนวน 69,000 คน มุ่งเน้นการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในวัยแรงงานให้มีความพร้อมต่ออุตสาหกรรมใหม่

- การจัดการศึกษาผ่าน Sandbox: จำนวน 7,100 คน มุ่งเน้นการปลดล็อกข้อจำกัดทางวิชาการเพื่อสร้างหลักสูตรวิศวกรรมเคมี คอนดักเตอร์ (Semiconductor Engineering) ที่มีความยืดหยุ่นและตอบโจทย์สถานประกอบการ

- การเรียนรู้เชิงบูรณาการขั้นสูง (Coop+) จำนวน 7,500 คน ผ่านการฝึกปฏิบัติงานจริงแบบเข้มข้นในภาคอุตสาหกรรม

- การพัฒนาเครือข่ายระดับสากล: จำนวน 1,300 คน ผ่านการส่งนักศึกษาไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพในต่างประเทศ

- การพัฒนานักวิจัยขั้นแนวหน้า (Researchers) กำหนดเป้าหมายการสร้างนักวิจัยเฉพาะทางจำนวน 1,780 คน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

- การกระจายศูนย์ความเป็นเลิศ (Training Centers) มีแผนจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเฉพาะทางจำนวน 6 แห่ง แบ่งเป็นระดับประเทศ 3 แห่ง และระดับภูมิภาค 3 แห่ง ซึ่งถือเป็นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ในการยกระดับตนเองขึ้นเป็นศูนย์กลางระดับภูมิภาค

2. การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและจุดเน้นทางเทคโนโลยี (Infrastructure and Technological Focus Areas) การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมนี้ จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยและการเรียนการสอนอย่างมหาศาล โดยภาครัฐกำหนดจุดเน้นใน 3 คลัสเตอร์เทคโนโลยี ได้แก่

- เทคโนโลยีการผลิตแผ่นวงจรรวม (Wafer Fabrication) มุ่งเน้นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเครื่องมือ และอุปกรณ์ขั้นสูง เพื่อรองรับการวิจัยและพัฒนา เซนเซอร์ซิลิคอน (Silicon Sensor) และอุปกรณ์โฟโตนิกส์ (Photonic Device)

- การออกแบบและการทดสอบวงจรรวม (IC Design & Testing) มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางปัญญา (Intellectual Property) ผ่านกระบวนการออกแบบชิป (Chip Design) การประกอบ (Assembly) และระบบการทดสอบ (Testing)

- เทคโนโลยีแผงวงจรรวมอิเล็กทรอนิกส์ (PCB/PCBA) มุ่งเน้นกระบวนการผลิตเพื่อตอบสนองต่อระบบอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ โดยเชื่อมโยงกับบริบทการพัฒนาเชิงพื้นที่ผ่านเทคโนโลยี เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) ซึ่งจะช่วยยกระดับขีดความสามารถของภาคเกษตรกรรมดั้งเดิมสู่เกษตรกรรมมูลค่าสูง

แผนยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวถือเป็นกรอบชั้นนำที่สำคัญสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยควรพิจารณากำหนดจุดยืนเชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Positioning) เพื่อเตรียมความพร้อมในการขอรับการจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะการผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวขึ้นเป็น 1 ใน 3 ศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาค นอกจากนี้ การเชื่อมโยงเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูงเข้ากับเทคโนโลยี Smart Farming ถือเป็นจุดแข็งที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับโครงสร้างหลักสูตร เพื่อสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่นในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนได้อย่างยั่งยืน

นวัตกรรมการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคคุณภาพสูง (High-Quality Graduate Education: Hi-FI and RDI Initiatives)

วิทยาการได้นำเสนอทิศทางการปฏิรูประบบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (Graduate Studies) ของประเทศ ซึ่งกำลังเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์จากการทำวิจัยพื้นฐานบนหอคอยงาช้าง ไปสู่การจัดการศึกษาคคุณภาพสูงที่ขับเคลื่อนด้วยกลไกการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (RDI) และโครงการ Higher Education for Industry (Hi-FI) โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้าง "ชุมพลังทางปัญญา" ที่สามารถตอบสนองต่อภาคการผลิตจริง โดยสามารถสังเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

1. การพลิกโฉมการผลิตบัณฑิตระดับสูงแบบเฉพาะเจาะจง (Tailor-made Postgraduate Production)

- เป้าหมายหลักของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโทและปริญญาเอก) ในยุคปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การผลิตนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญระดับสูง ที่มีสมรรถนะในการวิเคราะห์และแก้ไขโจทย์ปัญหาจริง (Pain Points) ของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รูปแบบการจัดการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ Tailor-made หรือ

การออกแบบหัวข้อวิจัยและหลักสูตรแบบเฉพาะเจาะจง ร่วมกับสถานประกอบการ (Demand-driven Research) นโยบายนี้ช่วยลดช่องว่างระหว่างภาควิชาการและภาคธุรกิจ ทำให้ผลงานวิจัยสามารถนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (Commercialization) ได้ทันที และเพิ่มความคุ้มค่าของการลงทุนทางการศึกษา (SROI - Social Return on Investment) อย่างเป็นรูปธรรม

2. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงลึก (Deep-tech Innovation Ecosystem and Hi-Fi Consortium)

- กลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จนี้คือการสร้างเครือข่ายอุดมศึกษาเพื่ออุตสาหกรรม (Hi-Fi Consortium) ซึ่งเป็นการบูรณาการความร่วมมือแบบเกลียวสามสาย (Triple Helix Model) ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชน และภาครัฐ ปัจจุบันเครือข่ายนี้มีความเข้มแข็งอย่างมาก โดยเป็นการผนึกกำลังระหว่างสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ 9 แห่ง และบริษัทเอกชนกว่า 35 แห่ง ความร่วมมือนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงอุตสาหกรรมทั่วไป แต่ก้าวล่วงไปถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นแนวหน้า (Frontier Technology) เช่น การนำเทคโนโลยีควอนตัม (Quantum Technology) มาใช้ในการคำนวณและแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของระบบอุดมศึกษาในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

3. ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์และการขยายผล (Empirical Outcomes and Scalability)

- ความสำเร็จของโครงการ RDI และ Hi-Fi สามารถวัดผลได้เชิงประจักษ์จากสถิติบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาแล้วกว่า 100 คน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ได้ก้าวเข้าไปเป็นกำลังหลักในการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีนักศึกษาที่อยู่ระหว่างกร

บ่มเพาะในระบบอีกจำนวนมาก ตัวเลขเหล่านี้ยืนยันถึงความสำเร็จของโมเดลการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานวิจัยขั้นสูง และเป็นข้อพิสูจน์ว่าภาคเอกชนมีความยินดีที่จะร่วมลงทุน (Co-investment) ในระบบอุดมศึกษา หากสถาบันสามารถผลิตงานวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง

ข้อมูลยุทธศาสตร์ส่วนนี้ เป็นวาระสำคัญที่ฝ่ายบริหารควรนำเข้าสู่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย เพื่อทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์ (Thesis) ให้มีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการดึงโจทย์วิจัยจากภาคเอกชน และควรมีนโยบายสนับสนุนทุนวิจัยแบบร่วมสมทบ (Matching Fund) กับสถานประกอบการในพื้นที่ เพื่อยกระดับหลักสูตรระดับปริญญาโท-เอก ให้เป็นฟันเฟืองหลักในการสร้างนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชุมชนและภูมิภาค

การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตและสมรรถนะแกนกลางของผู้เรียน (Future Skills Development and Skill Mapping)

วิทยาการได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับรื้อกระบวนทัศน์การจัดการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทุนมนุษย์ของประเทศ โดยได้นำเสนอการจัดทำแผนที่ทักษะและสมรรถนะ (Skill Mapping) ที่สะท้อนอุปสงค์ที่แท้จริงของภาคส่วนต่างๆ ในระดับชาติ ข้อมูลนี้เป็นเข็มทิศสำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในการนำไปเป็นกรอบอ้างอิงเพื่อปรับปรุงหลักสูตร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านจากการให้ความสำคัญเพียงทักษะเชิงวิชาชีพ (Hard Skills) ไปสู่การบูรณาการ ทักษะทางสังคมและพฤติกรรม (Soft Skills) ซึ่งเป็นทักษะแห่งอนาคตที่ปัญญาประดิษฐ์ไม่

สามารถทดแทนได้ โดยมี 5 สมรรถนะแกนกลางที่ต้องเร่งปลูกฝัง ดังนี้

1. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์เพื่อการตัดสินใจ (Critical Thinking and Decision Making) ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีปริมาณมหาศาลและท่วมท้นบัณฑิตจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางปัญญาในการคัดกรอง วิเคราะห์ และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผล (Logical Reasoning) สถาบันการศึกษาต้องออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนตั้งคำถามเชิงวิพากษ์ และสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ ปราศจากอคติ

2. การมีกรอบแนวคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ไม่ได้หมายความว่าบัณฑิตทุกคนต้องเรียนจบไปเปิดธุรกิจส่วนตัว แต่เป็นการปลูกฝังคุณลักษณะของการเป็น "ผู้สร้างคุณค่า (Value Creator)" บัณฑิตต้องมีความคิดริเริ่มเชิงรุก (Proactiveness) กล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างมีหลักการ (Calculated Risk-taking) มีความยืดหยุ่นล้มลุกคลุกคลานได้ (Resilience) และมองเห็นโอกาสในทุกวิกฤต ซึ่งเป็นทักษะที่สถานประกอบการยุคใหม่ต้องการอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร (Intrapreneurship)

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารระดับมืออาชีพและการทำงานร่วมกัน (Professional Communication and Teamwork) การทำงานในอนาคตจะมีลักษณะเป็นโครงการข้ามสายงาน (Cross-functional) มากขึ้น บัณฑิตต้องมีทักษะในการสื่อสารแนวคิดที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย (Effective Articulation) มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) สามารถรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) และบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อบูรณาการความหลากหลายของ

สมาชิกในทีมให้เกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DQ) ก้าวข้ามขอบเขตของการเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) สู่การมีสมรรถนะในการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ที่มีความเข้าใจเชิงลึกในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ ตลอดจนมีความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness) และจริยธรรมในการใช้ข้อมูล (Data Ethics)

5. ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Creative Thinking and Complex Problem Solving) ท่ามกลางความผันผวนและความไม่แน่นอนของโลก (VUCA World) ปัญหาที่บัณฑิตต้องเผชิญมักเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบตายตัว สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดการเรียนรู้ที่เน้นการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) เพื่อฝึกฝนให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้ข้ามศาสตร์ (Multidisciplinary) นำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม (Innovative Solutions) ที่ตอบสนองต่อบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

การกำหนด Skill Mapping เหล่านี้ เป็นวาระสำคัญที่ฝ่ายบริหารต้องนำมาแปลงเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติ สภามหาวิทยาลัยควรผลักดันให้มีการนำสมรรถนะทั้ง 5 ด้านนี้ ไปบูรณาการแบบสอดแทรก (Embedding) ไว้ในรายวิชาศึกษาทั่วไป (General Education) และกิจกรรมพัฒนานักศึกษา ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนรูปแบบการวัดและประเมินผล ไปสู่การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถส่งมอบบัณฑิตที่เป็นทุนมนุษย์คุณภาพสูงที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในโลกอนาคตได้อย่างแท้จริง

บรรยายพิเศษ

เรื่องบทบาทและทิศทางของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น : มิติด้านการเกษตร โดย รองศาสตราจารย์วีระพล ทองมา อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้



วิทยาการได้นำเสนอทิศทางและกรอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปี พ.ศ. 2568-2570 ภายใต้การนำของ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา อธิการบดี โดยได้วางรากฐานการพัฒนาผ่านสถาปัตยกรรมทางความคิดที่เรียกว่า “MJU's Visionary House” ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดในการยกระดับองค์กรสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตร สุขภาวะในระดับนานาชาติ” โดยสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

1. เกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี (Intelligent Well-being Agriculture: IWA) หัวใจสำคัญของวิสัยทัศน์นี้ คือ การใช้กรอบแนวคิด IWA เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูงและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มผลิตภาพทางการเกษตรและยกระดับคุณภาพชีวิต

อย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมการพัฒนาใน 3 มิติเชิงบูรณาการ ได้แก่

- มิติทางเศรษฐกิจ (Economic - Agriculture & Food) มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจผ่านความปลอดภัยทางอาหาร (Food Safety) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์ทางการเกษตร การพัฒนานวัตกรรมแปรรูปอาหารมูลค่าสูง ตลอดจนการบ่มเพาะบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

- มิติทางสังคม (Social - Human being Health) ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของมนุษย์ ผ่านการส่งเสริมความเท่าเทียมในสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารเพื่อการพัฒนา และการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

- มิติทางสิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environment and Energy) มุ่งเน้นการรักษาสมดุลของระบบนิเวศผ่านการจัดการภัยพิบัติและการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การส่งเสริมพลังงานสะอาด การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) อย่างเป็นรูปธรรม

2. โครงสร้างการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Architecture) เพื่อให้การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ มหาวิทยาลัยได้ออกแบบโครงสร้างการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues: SI) และ 10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน (5 Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (SI)	ทิศทางกำรขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์
SI 1: การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มุ่งสู่ Inter IWA	การดำเนินงานเชิงรุกเพื่อผลักดันมาตรฐานและผลงานของมหาวิทยาลัยสู่การยอมรับในระดับสากล ภายใต้กรอบแนวคิด IWA
SI 2: การขับเคลื่อนผลงานตามพันธกิจ	การเร่งรัดและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานในทุกพันธกิจหลัก (การสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม)
SI 3: การเชื่อมโยงความเป็นนานาชาติ	การบูรณาการเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Alliances) เชิงลึกกับสถาบันและองค์กรในระดับสากล
SI 4: การขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรม	การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์งานวิจัยเชิงลึกและนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงประจักษ์ (Commercialization & Impact)
SI 5: การบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน	การยกระดับธรรมาภิบาล การสร้างความมั่นคงทางการเงิน และการบริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 10 ประการ (10 Strategic Objectives) เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้น มหาวิทยาลัยได้กำหนดวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่

1. SO1: การก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุขภาพระดับนานาชาติ
2. SO2: การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาพที่ดี
3. SO3: การผลิตบัณฑิตให้เป็นนักปฏิบัติมืออาชีพที่มีทักษะแห่งอนาคตและเท่าทันพลวัตโลก

4. SO4: การสร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบและได้รับการยอมรับระดับสากล
5. SO5: การให้บริการวิชาการเพื่อยกระดับขีดความสามารถของชุมชนและประเทศ
6. SO6: การเป็นศูนย์กลางและแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อม
7. SO7: การบูรณาการพันธกิจทุกด้านเพื่อเชื่อมโยงสู่ความเป็นนานาชาติอย่างประสบผลสำเร็จ
8. SO8: การยกระดับสถานะองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนานวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ
9. SO9: การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง
10. SO10: การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางด้านงบประมาณและทรัพยากร

3. เป้าหมายและตัวชี้วัดระดับสากล (Global Goals and Indicators) มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) รวม 50 ตัวชี้วัด โดยมุ่งเน้นการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับมาตรฐานระดับโลก เพื่อเป็นมาตรวัดความสำเร็จที่ท้าทาย ได้แก่

- World University Ranking (WUR) การผลักดันสถาบันให้ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- SCIMAGO Institutions Rankings เป้าหมายการติดอันดับ 1 ใน 10 ของสถาบันระดับประเทศ
- QS World University Rankings by Subject การมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในกลุ่มสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และป่าไม้ (Agriculture & Forestry)
- THE Impact Rankings (SDGs) การตั้งเป้าหมาย

ผลประโยชน์ไม่น้อยกว่า 80 คน เพื่อต่อย้ำจุดยืนในการเป็นสถาบันที่ขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. กลไกการขับเคลื่อนผ่านโครงการเรือธง (Flagship Projects) เพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงรูปธรรม มหาวิทยาลัยได้กำหนดโครงการสำคัญเพื่อเป็นเครื่องยนต์หลักในการขับเคลื่อน ประกอบด้วย

- Wellness Hub & Forestry Hub การยกระดับพื้นที่และองค์ความรู้สู่การเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านสุขภาพและการป่าไม้ระดับภูมิภาค

- Carbon Neutrality & Green University การดำเนินนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียวและมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน เพื่อตอบสนองวาระเร่งด่วนด้านสิ่งแวดล้อมโลก

- Organic University การสร้างอัตลักษณ์ความโดดเด่นในการเป็นมหาวิทยาลัยเกษตรอินทรีย์ต้นแบบ

- Micro-Credential & Digital Transformation:

- การพัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิตเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

5. นโยบายเชิงรุกจากสภามหาวิทยาลัย (University Council Policies) เพื่อให้ระบบนิเวศการทำงานเอื้อต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ สภามหาวิทยาลัยได้วางกรอบนโยบายเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานใน 5 มิติหลัก ได้แก่

- Regulatory Reform การปฏิรูปกฎระเบียบและ

ข้อบังคับให้มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อกระบวนการพัฒนา

- Asset & Financial Management การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุนเพื่อสร้างรายได้

- Knowledge & Innovation การสนับสนุนการ

พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

- HR & Corporate Communication การมุ่งเน้น

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ควบคู่กับการสื่อสารองค์การเชิงยุทธศาสตร์

- Quality Assurance & Infrastructure การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการระดมสมองเชิงยุทธศาสตร์
(Core Strategic Findings)

จากการระดมความคิดเห็นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ สามารถสรุปประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์สู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน แบ่งตามการพัฒนา 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเติบโตเชิงนักศึกษาและความสามารถแข่งขันด้านการศึกษา

จากการวิเคราะห์ผลการระดมความคิดเห็นพบว่าการวิฤตการณ์วิกฤตภาวะถดถอยของจำนวนนักศึกษา (Enrollment Decline Crisis) เพื่อสะท้อนถึงประเด็นอุปสรรคและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยได้ ดังนี้

1. ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Target Deviation) สภาวะการณ์ปัจจุบันชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างแผนปฏิบัติการกับผลสัมฤทธิ์จริงที่เกิดขึ้นในมิติด้านปริมาณผู้เรียน

- วิฤตอัตรากรรับเข้า (Enrollment Gap) มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับภาวะยอดรับเข้านักศึกษาใหม่ในระดับปริญญาตรีที่ต่ำกว่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ถึงร้อยละ 25 ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดถึงความถดถอยของความสามารถในการดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย (Market Attraction)
- ผลกระทบจากโครงสร้างประชากร (Demographic Shift) ภาวะการลดลงของจำนวนประชากรวัยเรียนส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดอุดมศึกษา ทำให้เป้าหมายเดิมที่เคยกำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

(Contextual Mismatch) ของฐานทรัพยากรผู้เรียนในปัจจุบัน

- ความเสี่ยงต่อความยั่งยืนทางรายได้ การไม่สามารถรักษาระดับการรับเข้าให้เป็นไปตามแผนไม่เพียงแต่ส่งผลต่อตัวเลขทางสถิติ แต่ยังส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินและงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

2. สหสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างหลักสูตรและอัตราการจ้างงาน (Structural Correlation: Curriculum vs. Employability) พฤติกรรมการตัดสินใจเลือกศึกษาของผู้เรียนในปัจจุบันยึดถือหลักอรรถประโยชน์เชิงวิชาชีพ (Vocational Utilitarianism) เป็นปัจจัยชี้ขาด

- การคัดกรองตามดัชนีโอกาสในการทำงาน (Employability-driven Selection) ข้อมูลเชิงประจักษ์ระบุว่าหลักสูตรที่มียอดนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง คือกลุ่มสาขาวิชาที่มีอัตราการบรรจุงานต่ำหรือขาดเส้นทางวิชาชีพที่ชัดเจน
- ความโดดเด่นของกลุ่มวิชาชีพควบคุม (Regulated Profession Dominance) ในทางตรงกันข้าม หลักสูตรที่มีใบประกอบวิชาชีพและมีกฎหมายรับรอง เช่น ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ปฐมวัย และอาชีวอนามัย ยังคงมีความต้องการสูงเนื่องจากมีความมั่นคงทางวิชาชีพ (Career Stability) เป็นหลักประกัน
- ความล้มเหลวในการเชื่อมโยงตลาดแรงงาน (Market Linkage Failure) สาขาวิชาบางกลุ่มแม้จะเป็นกระแสโลก (เช่น STEM) แต่หากโครงสร้างหลักสูตรไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมหรือตลาดแรงงานที่รองรับได้

จริง จะส่งผลให้ความตั้งใจในการเข้าศึกษาลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

3. พลวัตความเหลื่อมล้ำของสัดส่วนนักศึกษาตามภูมิภาค (Spatial Dynamics & Regional Competition) การวิเคราะห์เชิงพื้นที่ (Spatial Analysis) แสดงให้เห็นถึงขอบเขตอิทธิพลในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

- ภาวะพึ่งพิงฐานลูกค้าในพื้นที่ (Local Market Dependency) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีฐานนักศึกษาจากภายในจังหวัดกาฬสินธุ์คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนทั้งหมด (ประมาณ 2,900 คน) ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพื้นที่ (Area-based University) ที่เข้มแข็ง
- ข้อจำกัดในการขยายตัวสู่ภายนอก (Out-of-region Expansion Barriers) สำหรับนักศึกษานอกเขตพื้นที่อีกร้อยละ 50 มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้นกับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ในภูมิภาค โดยเฉพาะในกลุ่มจังหวัดใกล้เคียง เช่น มหาสารคาม ขอนแก่นและอุดรธานี
- โอกาสในฐานลูกค้านอกภูมิภาค (Potential for Regional Targeting) แม้จะมีความเหลื่อมล้ำด้านการแข่งขัน แต่ข้อมูลระบุว่าในบางหลักสูตรยังมีศักยภาพในการดึงดูดนักศึกษาจากกลุ่มอุตสาหกรรมในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง (ระยอง, ชลบุรี) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์การตลาดแยกตามภูมิภาค (Regional Targeting Strategy) เพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำนี้

การแก้ไขวิกฤตนี้จำเป็นต้องใช้การขับเคลื่อนผ่านกลไกหลักสูตรเรียกคนเรียกทรัพย์ที่เน้นความยืดหยุ่น การเชื่อมโยงวิชาชีพ และการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของ

มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและพฤติกรรมผู้เรียนยุคใหม่

จากการวิเคราะห์ผลการระดมความคิดเห็นพบว่า **พลวัตทางประชากรศาสตร์และพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกศึกษา (Demographic Dynamics & Educational Choice Behavior)** ได้ดังนี้

1. การแสวงหาความมั่นคงทางวิชาชีพภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน (Professional Security Seeking in VUCA World) พฤติกรรมการศึกษาต่อของผู้เรียนในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนสู่รูปแบบอรรถประโยชน์เชิงวิชาชีพ (Vocational Utilitarianism) อย่างชัดเจน

- การลดความเสี่ยงเชิงอาชีพ (Career Risk Mitigation) ผู้เรียนและผู้ปกครองให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่มีเส้นทางวิชาชีพที่เด่นชัด (Well-defined Career Path) และมีกฎหมายหรือใบประกอบวิชาชีพรองรับเป็นสำคัญ
- ความเชื่อมั่นในผลลัพธ์การจ้างงานการตัดสินใจเลือกเรียนถูกกำหนดด้วยศักยภาพการมีงานทำ (Employability) ซึ่งกลายเป็นตัวชี้วัดหลักในการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนทางการศึกษา
- ความต้องการเสถียรภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน หลักสูตรที่มีความมั่นคงทางวิชาชีพสูงจะมีความสามารถในการแข่งขันเหนือหลักสูตรทั่วไป

2. บทวิเคราะห์กลุ่มสาขาวิชาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Discipline Analysis) สภาวะการณ์รับเข้าชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มวิชาชีพที่มีความชัดเจนทางการตลาดและกลุ่มวิชาชีพทั่วไป

- กลุ่มวิชาชีพควบคุมและอัตราการบรรจุสูง สาขาวิชาในกลุ่มครุศาสตร์ เช่น ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และการศึกษาปฐมวัย ยังคงรักษา

สัดส่วนการรับเข้าได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากมีอัตราการบรรจุนสูง และเป็นที่ต้องการของระบบราชการ

- กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพและอาชีวอนามัย สาขาที่มีความเชื่อมโยงกับความปลอดภัยและสุขภาพ มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการขยายตัวของสถานประกอบการที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเฉพาะทาง
- การสร้างภาพลักษณ์เชิงวิชาชีพ แม้หลักสูตรบางประเภทจะมีความสำคัญ แต่หากชื่อและโครงสร้างไม่จูงใจ เช่น การดูแลผู้สูงอายุ จะมียอดรับต่ำ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบสาธารณสุขศาสตร์ เพื่อสร้างความพรีเมียมและยกระดับการรับรู้ในเชิงวิชาชีพ

3. ความเปราะบางและความท้าทายของหลักสูตรกลุ่ม STEM (Vulnerability of STEM Disciplines) แม้สาขาวิชาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (STEM) จะเป็นกระแสความต้องการระดับมหภาค แต่ยังมีข้อจำกัดในระดับปฏิบัติการ

- ช่องว่างความเชื่อมโยงกับตลาดแรงงาน (Market Linkage Gap) หากตลาดแรงงานในพื้นที่หรืออุตสาหกรรมเป้าหมายไม่มีความชัดเจนในการรองรับบัณฑิต STEM ผู้เรียนจะเกิดความลังเลเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Hesitancy) ในการตัดสินใจสมัครเข้าศึกษา
- ความจำเป็นในการสร้างพันธมิตรภาคเอกชน ความสำเร็จของกลุ่ม STEM ขึ้นอยู่กับการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพร่วมกับบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เรียนผ่านโมเดลประกันการทำงาน

- การปรับตัวสู่ความยืดหยุ่น หลักสูตร STEM ต้องก้าวข้ามการเรียนแบบเดิมสู่ระบบ Hybrid Learning และ Credit Bank เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่นในการเรียนควบคู่กับการทำงาน

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการเป็นผู้ส่งมอบความรู้เพียงอย่างเดียว ไปสู่การเป็นผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการมีงานทำ (Employability Ecosystem) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการศึกษาที่เน้นผลลัพธ์เชิงประจักษ์เป็นสำคัญ

จากการวิเคราะห์ผลการระดมความคิดเห็นพบว่า**การวิเคราะห์ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและศักยภาพภายใน (Internal Strategic Weaknesses)** เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปเชิงระบบ (Systemic Reform) ได้ดังนี้

1. ภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างหลักสูตรและอุปสงค์ของตลาดแรงงาน (Curriculum-Market Mismatch) อุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันคือ การที่หลักสูตรปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดแรงงานและผู้เรียน

- ภาวะหลักสูตรถดถอย (Academic Product Obsolescence) ข้อมูลระบุว่าหลายหลักสูตรเผชิญกับสถานะขายไม่ได้ เนื่องจากโครงสร้างเนื้อหาและชื่อหลักสูตรขาดความน่าดึงดูด (Low Market Appeal)
- ตัวอย่างประเด็นปฏิบัติการ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุมียอดการเข้าศึกษาที่ต่ำเนื่องจากชื่อและโครงสร้างหลักสูตรไม่จูงใจคนรุ่นใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการ Re-brand หรือปรับโครงสร้างใหม่ให้เป็นสาธารณสุขศาสตร์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เชื่อมโยงกับวิชาชีพให้ชัดเจนขึ้น

- การขาดการวิเคราะห์เชิงลึก มหาวิทยาลัยยังขาดข้อมูลการสำรวจตลาดแรงงานเชิงลึกในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย เช่น สุขภาพ เกษตร และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การออกแบบหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง

2. ความล้มเหลวในการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และอัตลักษณ์แบรนด์ (Brand Positioning & Strategic Communication Failure) มหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจนในการสร้างการรับรู้และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- การขาดจุดเน้นเชิงภาพลักษณ์ การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น (Area-based University) ยังไม่เข้มข้นพอที่จะสร้างการจดจำต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ข้อจำกัดเชิงกลยุทธ์การสื่อสาร การสื่อสารทางการตลาด (Strategic Communication) ยังไม่สามารถเชื่อมโยงคุณภาพการศึกษาเข้ากับผลลัพธ์การมีงานทำ ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ความล้มเหลวในการขยายฐานลูกค้า ขาดการใช้ข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics) มาเป็นฐานในการกำหนดแผนการตลาดเชิงรุกแยกตามพื้นที่ (Regional Targeting) ทำให้สูญเสียโอกาสในการขยายฐานผู้เรียนนอกเขตภูมิภาค

3. ความแข็งตัวเชิงระบบและความไร้ยืดหยุ่นในการจัดการศึกษา (Educational Systemic Rigidity & Inflexibility) ระบบสนับสนุนการเรียนการสอนในปัจจุบันกลายเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงของผู้เรียนยุคใหม่

- การยึดติดกับรูปแบบเดิม (On-site Dominance) ระบบการศึกษาที่ยึดติดกับการเรียนการสอนในสถานที่ (On-site) เป็นหลัก ซึ่งไม่ตอบโจทย์วิถีชีวิตผู้เรียนที่ต้องการความยืดหยุ่น

- ช่องว่างทางเทคโนโลยีและรูปแบบการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยยังอยู่ระหว่างการพัฒนาสู่ระบบ Hybrid Learning (ออนไลน์ร้อยละ 80-90) และระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank System) ซึ่งหากดำเนินการล่าช้าจะเสียเปรียบในการดึงดูดผู้เรียนกลุ่มทำงาน
- ข้อจำกัดของรายวิชาศึกษาทั่วไป รายวิชาศึกษาทั่วไป (GE) ยังอยู่ในรูปแบบ Fixed Curriculum ทำให้ขาดการพัฒนา Soft Skills ตามความสนใจเฉพาะบุคคล

4. ข้อจำกัดในการสร้างระบบนิเวศความร่วมมือกับภาคเอกชน (Private Sector Connectivity Constraints) การเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมยังไม่เข้มข้นพอที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน

- การขาดมาตรฐานวิชาชีพร่วม (Absence of Shared Professional Standards) มหาวิทยาลัยยังขาดการทำงานร่วมกับบริษัทชั้นนำ (เช่น CP Group) ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพร่วมกันอย่างจริงจัง
- ความอ่อนแอของระบบ CWIE/WIL กระบวนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับสถานประกอบการ (Cooperative and Work-Integrated Education) ยังไม่สามารถสร้างโมเดลประกันการมีงานทำที่เป็นรูปธรรมได้
- การขาดกลไกสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ ยังไม่มีกองทุนเฉพาะกิจหรือระบบสนับสนุนงบประมาณที่เน้นการสร้างเครือข่ายภาคเอกชนอย่างเป็นระบบ (Connectivity Strategy)

จากการวิเคราะห์ผลการระดมความคิดเห็นพบว่าได้มี **การกำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างการเติบโตและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันดังนี้**

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และรูปแบบการจัดการศึกษา (Educational Model Transformation) มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการเรียนรู้ให้ก้าวข้ามขีดจำกัดด้านสถานที่และเวลาเพื่อตอบโจทย์ผู้เรียนยุคใหม่

- การพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบผสมผสานและความยืดหยุ่น (Hybrid & Flexible Learning) มุ่งเน้นการปรับสัดส่วนการจัดการเรียนการสอนสู่ระบบออนไลน์ในระดับร้อยละ 80-90 เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยทำงาน (Working Professionals) และผู้เรียนจากพื้นที่ห่างไกล ซึ่งจะช่วยขยายฐานการรับเข้าศึกษาให้กว้างขวางขึ้น
- กลไกธนาคารหน่วยกิตเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Credit Bank System for Lifelong Learning) พัฒนาระบบการสะสมหน่วยกิตที่เอื้อให้ผู้เรียนสามารถสะสมประสบการณ์และผลการเรียนรู้ได้ตลอดช่วงชีวิต เพื่อสร้างความคล่องตัวในการ Upskill และ Reskill
- การปฏิรูประบบวิชาชีพศึกษาทั่วไปแบบไม่ยึดติด (Unfix GE & Soft Skills Enhancement) ปรับโครงสร้างวิชาศึกษาทั่วไปให้นักศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัดและอรรถประโยชน์ส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะทางสังคม (Soft Skills) ที่จำเป็นต่อการทำงานในโลกอนาคต

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรเชิงรุก (Proactive Curriculum Development Strategy)

การออกแบบหลักสูตรต้องยึดโยงกับความต้องการของตลาดแรงงานและความมั่นคงในอาชีพเป็นสำคัญ

- การเน้นหนักในหลักสูตรวิชาชีพควบคุม (Regulated Profession-Based Curriculum) มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่มีกฎหมายรองรับและมีใบประกอบวิชาชีพชัดเจน เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกศึกษาของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน
- การปรับภาพลักษณ์เชิงกลยุทธ์และการสร้างแบรนด์หลักสูตร (Strategic Curriculum Re-Branding) ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรที่มียอดรับต่ำแต่มีศักยภาพตลาด เช่น การยกระดับหลักสูตรด้านการดูแลผู้สูงอายุสู่หลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์ เพื่อเพิ่มความพรีเมียมและความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้เรียนและสถานประกอบการ
- การขยายฐานรายได้ผ่านระบบการศึกษาต่อเนื่อง (Non-degree & Micro-credentials) เร่งพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบโจทย์ความต้องการเร่งด่วนของภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างกระแสรายได้ใหม่ (New Revenue Stream) และตอบสนองต่อผู้เรียนที่ต้องการทักษะเฉพาะทางในระยะเวลาอันสั้น

3. ยุทธศาสตร์การตลาดเชิงรุกและการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Marketing & Connectivity Strategy)

มหาวิทยาลัยต้องขับเคลื่อนการขยายฐานผู้เรียนผ่านกลไกความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอกอย่างเป็นระบบ

- การตลาดเชิงพื้นที่แบบมุ่งเป้า (Regional Targeting & Demographic Marketing) กำหนดยุทธศาสตร์การตลาดที่แยกตามบริบทภูมิภาค โดยเฉพาะการขยายฐานเข้าสู่กลุ่มจังหวัดใกล้เคียง

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ภาคตะวันออก เช่น ระยอง และชลบุรี

- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงลึกกับภาคอุตสาหกรรม (Deep Connectivity with Industry) ผสานความร่วมมือกับบริษัทชั้นนำระดับประเทศ (เช่น CP Group) เพื่อร่วมกันกำหนดมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพ และพัฒนาโมเดลการประกันการะงาน (Guaranteed Employability) เพื่อสร้างความมั่นใจในความสำเร็จหลังจบการศึกษา
- การสร้างระบบนิเวศการศึกษาต่อเนื่องผ่านโรงเรียนสาธิต (Laboratory School as a Feeder Mechanism) ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งหรือขยายโครงการโรงเรียนสาธิตตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษา เพื่อสร้างฐานผู้เรียนที่มีคุณภาพและมีความผูกพันกับองค์กร (Brand Loyalty) ให้พร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษาในอนาคต

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดตั้ง คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรยืดหยุ่น (Flexible Curriculum Taskforce) และการจัดสรรงบประมาณเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนเครื่องมือปฏิบัติงานและระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



2. ด้านรายได้-ความยั่งยืนทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้

เอกสารประกอบการประชุม (Working Paper) ของกลุ่มที่ 2 ในหัวข้อ “รายได้-ความยั่งยืนทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้” ภายใต้โครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปี 2569 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial University)” ผ่านการถอดบทเรียนความสำเร็จจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ 16 แห่งทั่วโลก ทั้งในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน เอเชีย สหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกา ท่ามกลางความท้าทายจากข้อจำกัดด้านงบประมาณแผ่นดินและแรงกดดันในการควบคุมค่าเล่าเรียน มหาวิทยาลัยยุคใหม่จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนากลยุทธ์การแสวงหารายได้นอกงบประมาณ (Non-budgetary Revenue) จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ สามารถจำแนกยุทธศาสตร์การสร้างรายได้และความยั่งยืนทางการเงินออกเป็น 3 เสาหลักที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการสินทรัพย์เชิงกายภาพและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ การแปลงสินทรัพย์ที่ดินและโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นแหล่งรายได้ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์พื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมหาวิทยาลัยชั้นนำได้ปรับเปลี่ยนพื้นที่การศึกษาให้เป็นระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) และพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

- บริบทของประเทศไทย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นในการบริหารจัดการที่ดินใจกลางเมือง (เช่น ย่านสยามสแควร์และสามย่าน) ผ่านสำนักงานจัดการทรัพย์สิน (PMCU) เพื่อสร้างรายได้จากค่า

เช่าและส่วนแบ่งจากการร่วมทุนกับภาคเอกชน ในขณะที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่นในการบริหารจัดการศูนย์ประชุมและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรภายใต้แบรนด์ของมหาวิทยาลัย

- บริบทสากล: สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ในสหรัฐอเมริกา พัฒนาพื้นที่โดยรอบแคมปัส (Kendall Square) ให้เป็นย่านเทคโนโลยีเพื่อให้บริษัทเอกชนเช่าพื้นที่ตั้งสำนักงานวิจัย ในทำนองเดียวกัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเดลฟท์ (TU Delft) ในเนเธอร์แลนด์ ได้สร้าง "TU Delft Campus" เป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ที่เก็บค่าเช่าและค่าธรรมเนียมการใช้ห้องปฏิบัติการจากบริษัทและสตาร์ทอัพ

2.2 การสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนทางปัญญาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer & Commercialization) การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างรายได้ที่มีมูลค่ามหาศาล มหาวิทยาลัยที่มีความก้าวหน้าจะทำหน้าที่ เป็นศูนย์กลางในการแก้ปัญหาให้กับภาคอุตสาหกรรม

- การจดสิทธิบัตรและการอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licensing & Royalties) มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (สหรัฐอเมริกา) และมหาวิทยาลัยลูเวิน (KU Leuven - เบลเยียม) มีความเชี่ยวชาญในการเจรจาผลงานวิจัยไปให้เอกชนใช้สิทธิ เพื่อแลกกับค่าสิทธิ (Royalties)

- การถือครองหุ้นในวิสาหกิจเริ่มต้น (Spin-offs & Start-ups) การบ่มเพาะและถือหุ้นในบริษัทสตาร์ทอัพที่ต่อยอดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัย เมื่อบริษัทเหล่านี้เติบโต สถาบันจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลหรือกำไรจากการขายหุ้น มหาวิทยาลัยชิงหัว (Tsinghua University) ในประเทศจีน มีความก้าวหน้าถึงขั้นจัดตั้ง

บริษัทโฮลดิ้ง (Tsinghua Holdings) เพื่อดำเนินธุรกิจไฮเทคเต็มรูปแบบ

- การบริการวิชาการขั้นสูงและสัญญาจ้างวิจัย (Contract Research) มหาวิทยาลัยมหิดลสร้างรายได้หลักจากการให้บริการทางการแพทย์เฉพาะทางและการรับจ้างวิจัยจากบริษัทข้ามชาติ สอดคล้องกับรูปแบบของสถาบันเทคโนโลยีแห่งอินเดีย (IIT) ที่เน้นการให้คำปรึกษาทางเทคนิคและการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง

2.3 การบริหารจัดการกองทุนสะสมเพื่อการลงทุน (Endowment Funds) กลไกที่สร้างความยั่งยืนและสร้างเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาวได้ดีที่สุดคือ การจัดตั้งกองทุนพันธสัญญา หรือ Endowment Fund โดยอาศัยการระดมทุนจากเงินบริจาคของศิษย์เก่าและพันธมิตร แล้วนำเงินเหล่านั้นไปลงทุนในตลาดทุนระดับโลก

- มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (NUS) ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการนำพอร์ตการลงทุนไปกระจายความเสี่ยงในสินทรัพย์หลากหลายประเภท

- รายได้ในส่วนนี้ไม่ได้เกิดจากการดึง "เงินต้น" ออกมาใช้ แต่เกิดจากการนำ "ผลตอบแทนหรือดอกผล (Investment Returns)" มาเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานและสนับสนุนทุนวิจัย ซึ่งช่วยเป็นเกราะป้องกันสถาบันจากความผันผวนของงบประมาณภาครัฐ

กลไกเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงิน (Strategic Enablers for Financial Sustainability) จากกรณีศึกษาทั้ง 16 แห่งพบว่าความสำเร็จในการสร้างรายได้จะยั่งยืนได้ ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กร ดังนี้

1. การบริหารงานโดยมีอาชีพและการแยกหน่วยงานธุรกิจอิสระ (Professional and Independent

Management) มหาวิทยาลัยต้องจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ (เช่น บริษัทโฮลดิ้ง, สำนักงานจัดการทรัพย์สิน, หรือ Investment Office) ที่บริหารงานโดยผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและกฎหมาย ซึ่งแยกส่วนออกจากการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการแข่งขันทางธุรกิจ

2. การวางนโยบายการจัดสรรรายได้เพื่อการลงทุนซ้ำ (Reinvestment Policy) รายได้ที่เกิดขึ้นจะต้องไม่ถูกนำไปใช้จ่ายจนหมด แต่ต้องมีการจัดสรรสัดส่วนเพื่อนำกลับมาลงทุนเป็นทุนประเดิม (Seed Funding) ให้กับงานวิจัยและนวัตกรรมรุ่นใหม่ เพื่อสร้างวงจรการผลิตทรัพย์สินทางปัญญาอย่างไม่สิ้นสุด

3. หลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance) การดำเนินธุรกิจและการจัดการลงทุนต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริจาค ศิษย์เก่า และพันธมิตรภาคเอกชน ว่ารายได้ทั้งหมดจะถูกนำกลับมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายด้านรายได้และความยั่งยืนทางการเงิน เรียกร้องให้สถาบันอุดมศึกษาต้องบูรณาการพันธกิจทางวิชาการเข้ากับวิสัยทัศน์เชิงธุรกิจอย่างลงตัว สภามหาวิทยาลัยควรพิจารณาผลักดันการจัดตั้งหน่วยงานบริหารทรัพย์สินที่เป็นมืออาชีพ การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมการนำงานวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ และการจัดตั้งกองทุนสะสมที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการนำพามหาวิทยาลัยให้สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นเสาหลักทางปัญญาให้แกสังคมได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว



3. ด้านระบบขับเคลื่อนองค์กรและโครงสร้างพื้นฐานรองรับอนาคต



จากการวิเคราะห์ผลการระดมความคิดเห็นพบว่าได้ซึ่งมุ่งเน้นประเด็นด้านระบบขับเคลื่อนองค์กรและโครงสร้างพื้นฐานรองรับอนาคต

1. ภาวะความแข็งตัวเชิงอำนาจและบทบาททับซ้อน (Structural Rigidity & Role Overlap) แม้บุคลากรและองค์กรจะมีเจตจำนงที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงรับบริบทใหม่ แต่โครงสร้างการบริหารจัดการยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ:

- คอขวดทางการบริหาร (Administrative Bottleneck) ระบบบริหารงานปัจจุบันขาดความยืดหยุ่นทางโครงสร้าง (Structural Inflexibility) ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายหรือโครงการข้ามหน่วยงานเกิดความล่าช้า
- ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ (Ambiguity of Authority) ปรากฏการณ์ทับซ้อนในบทบาทหน้าที่ (Role Overlap) ระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้สายการบังคับบัญชาและการตัดสินใจขาดความชัดเจน ซึ่งบั่นทอนความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ในการตอบสนองต่อพลวัตทางการศึกษา

2. ความไม่เชื่อมโยงของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI Mismatch & Contextual Irrelevance) กลไกการประเมินผลและการกระจายเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (KPI Cascade) ลงสู่ระดับปฏิบัติการยังขาดความสมดุล

- การละเลยบริบทเฉพาะทาง (Ignorance of Contextual Specificity) การกำหนดและกระจายตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จากส่วนกลางยังไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของภาระงานและบริบทความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคณะหรือหน่วยงาน
- ความบิดเบือนของผลสัมฤทธิ์ (Performance Distortion) การบังคับใช้ตัวชี้วัดแบบเหมารวม (One-size-fits-all) อาจส่งผลให้เกิดการบิดเบือนชาติของงานทำให้บุคลากรหรือหน่วยงาน

มุ่งเน้นเพียงการบรรลุตัวเลขเป้าหมาย มากกว่า การสร้างผลกระทบเชิงบวก (Impact) ที่แท้จริง ต่อชุมชนและสังคมตามอัตลักษณ์ขององค์กร

3. วิกฤตความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure Crisis & Transformation Lag) ความพร้อมของทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับกระบวนทัศน์การจัดการศึกษาแบบใหม่ (Hybrid & Lifelong Learning)

- ความขาดแคลนทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resource Deficit) พบความจำกัดอย่างมีนัยสำคัญในด้านอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอน (เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์) ตลอดจนความพร้อมของห้องเรียนและห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย
- ความล่าช้าในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Delay) ระบบบริการออนไลน์ทางการศึกษาและการบริหารจัดการยังทำงานแยกส่วน ขาดการบูรณาการข้อมูลเบื้องหลัง ซึ่งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งยกระดับสถาปัตยกรรมเหล่านี้ให้ก้าวสู่ความเป็น Digital Transformation อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของกระบวนงาน

4. ระบบการตัดสินใจที่ขาดความเป็นเอกภาพ (Fragmented & Siloed Decision Making) กระบวนการวิเคราะห์และการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายของผู้บริหารยังเผชิญกับข้อจำกัดด้านสารสนเทศ

- สภาวะการทำงานแบบไซโล (Siloed Operations) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการยังคงมีลักษณะแยกส่วน (Fragmentation) แต่ละหน่วยงานจัดเก็บและใช้ข้อมูลของตนเองเป็นเอกเทศ

การขาดศูนย์กลางข้อมูลเชิงประจักษ์ (Absence of Single Source of Truth) มหาวิทยาลัยยังขาดฐานข้อมูลกลาง (Data Hub) และระบบกระดานข้อมูลอัจฉริยะ (Dashboard) ที่บูรณาการชุดข้อมูลหลักเข้าด้วยกัน ทำให้การตัดสินใจเชิงบริหารขาดความเป็นเอกภาพ (Unity) และสูญเสียโอกาสในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อการบริหารงานเชิงรุก

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อัตลักษณ์ที่มีความหมาย และคุณค่าต่อสังคม (Identity-Value-Impact Strategy) ถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยเปลี่ยนผ่านจากการกำหนดอัตลักษณ์เชิงนามธรรม ไปสู่การสร้างพันธสัญญาต่อสังคมที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวก (Social Impact) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถขยายความในมิติวิชาการเชิงลึกได้ ดังนี้

1. การบูรณาการอัตลักษณ์รายคณะเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ (Faculty Identity Integration for Area-based Development) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ตั้งอยู่บนฐานคิดของการสร้างความสอดคล้องเชิงระบบ (Systemic Alignment) ระหว่างอัตลักษณ์ระดับสถาบันและสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของแต่ละส่วนงานวิชาการ มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องกำหนดอัตลักษณ์ร่วมที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็น "คุณค่า" ที่จับต้องได้ต่อชุมชนและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยกระบวนกรเชื่อมโยงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละคณะเข้าด้วยกันแบบบูรณาการ ได้แก่ การบูรณาการสรรพกำลังจากอัตลักษณ์ความเชี่ยวชาญเหล่านี้ มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อนำไปร่วมกันตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การก่อให้เกิดผลกระทบเชิงสังคม (Social Impact) ในระดับที่สามารถวัดผลและประเมินผลเชิงประจักษ์ได้อย่างแท้จริง

2. กลไกการเรียนรู้ยุคใหม่เพื่อความเชื่อมโยงทางสังคม (Modern Learning Mechanisms for Societal Connectivity) การแปลงอัตลักษณ์ไปสู่การปฏิบัติจำต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanisms) ที่สอดคล้องกับพลวัตของโลกยุคใหม่ โดยกลุ่มที่ 3 ได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนในภาพรวมให้ตั้งอยู่บนโจทย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และ การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid Learning) เป็นแกนกลางทางยุทธศาสตร์

การนำกลไกทั้งสองนี้มาใช้ ไม่ได้เป็นเพียงการปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีวิทยาการสอน (Teaching Methodology) แต่เป็นการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้แบบเปิด ที่เชื่อมโยงกับมิติของชุมชนและสังคมอย่างแยกไม่ออก กระบวนทัศน์นี้มุ่งเน้นการทลายเส้นแบ่งระหว่างพื้นที่ทางวิชาการและพื้นที่ทางสังคม เพื่อเปิดโอกาสให้ประชากรทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงการยกระดับทักษะ (Upskill) และการปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) ได้อย่างต่อเนื่องผ่านเทคโนโลยีและพื้นที่ที่ยืดหยุ่น ซึ่งกลไกเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์ และตอกย้ำบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่สร้างคุณค่าต่อสังคมอย่างยั่งยืน

เพื่อให้ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดและรองรับพลวัตในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มที่ 3 ได้ถูกออกแบบผ่านกระบวนทัศน์การปฏิรูปเชิงระบบ (Systemic Reform) โดยแบ่งระยะเวลาการขับเคลื่อนออกเป็นระยะสั้น (1-3 ปี) และระยะกลาง (3-5 ปี) ซึ่งสามารถขยายความในเชิงวิชาการเชิงลึกได้ดังนี้

1. การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการและวิศวกรรมกระบวนการ (Administrative & Process Reengineering) การยกระดับประสิทธิภาพองค์กรเริ่มต้น

จากการสลายความแข็งตัวของโครงสร้างอำนาจและการประเมินผล

- การประยุกต์ใช้โมเดลขอบเขตความรับผิดชอบ (RACI Matrix Integration) เป็นเครื่องมือเชิงการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหาความทับซ้อนของอำนาจหน้าที่ โดยเริ่มต้นจากการจัดทำแผนผังกระบวนการหลัก (Process Mapping) ครอบคลุมตั้งแต่งานนโยบาย แผนงานงบประมาณ โครงการ ไปจนถึงบริการการศึกษา เพื่อกำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบที่รัดกุม ได้แก่ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ (Responsible), ผู้มีอำนาจตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountable), ผู้ให้คำปรึกษาเชิงความเชี่ยวชาญ (Consulted) และผู้รับทราบข้อมูล (Informed) กลไกนี้จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของสายบังคับบัญชา และเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Cross-functional Agility)
- การสร้างระบบตัวชี้วัดแบบลดหลั่น (Strategic KPI Cascade) เป็นการจัดทำโครงสร้างต้นไม้ตัวชี้วัด (KPI Tree) ที่ถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะหน่วยงาน และโครงการอย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวทางการผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (Core KPIs) และตัวชี้วัดเฉพาะทางตามบริบทหน่วยงาน (Context-specific KPIs) เพื่อป้องกันภาวะการประเมินที่บิดเบือนธรรมชาติของงาน ซึ่งกระบวนการนี้จะถูกนำไปผูกโยงเข้ากับระบบการประเมินผลและการจัดสรรทรัพยากรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่อไป

2. การยกระดับสู่สถาปัตยกรรมดิจิทัลและระบบการตัดสินใจแบบเอกภาพ (Digital Transformation & Unified Decision-Making) การพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นกระดูกสันหลังของการบริหารและการบริการ

- การพัฒนาระบบนิเวศข้อมูลกลาง (Data Hub & Executive Dashboard) เป็นการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารงานบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-Driven Management) โดยเริ่มจากการกำหนดชุดข้อมูลหลัก (Master Data) ทั้งในมิติด้านศึกษา ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และผลสัมฤทธิ์ เพื่อสร้างศูนย์กลางข้อมูลที่เป็นจริงเพียงหนึ่งเดียว (Single Source of Truth) ระบบนี้จะเอื้อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำการตัดสินใจแบบเอกภาพ (Unity Decision) ผ่านกระดานข้อมูลเชิงทัศนทัศน์ (Dashboard) และยกระดับสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ในระยะกลาง
- การเปลี่ยนผ่านบริการสู่รูปแบบดิจิทัลเป็นลำดับแรก (Digital-First Services): ดำเนินการโดยยึดหลักอุปสงค์เป็นต้นนำ (Demand-led Approach) เริ่มต้นจากการปรับปรุงกระบวนการบริการที่มีปริมาณความต้องการใช้งานสูงสุด เช่น ระบบบริการการศึกษาออนไลน์และการติดตามสถานะคำร้อง เพื่อพัฒนาให้เป็นบริการดิจิทัลมาตรฐานที่ใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน ลดทอนภาระงานที่ซ้ำซ้อน (Redundancy Reduction) อันเป็นก้าวแรกสู่การบูรณาการระบบงานและสถาปัตยกรรมดิจิทัลระดับองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์และระบบนิเวศเชิงพาณิชย์ (Human Capital & Business Ecosystem Development) การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรควบคู่ไปกับการแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมใหม่ๆ

- การยกระดับสมรรถนะบุคลากรชั้นสูง (Advanced Human Capital Upskilling) เป็นการปรับกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcome) เป็นศูนย์กลาง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (Skill Advance) ครอบคลุมทั้งทักษะการจัดการเรียนรู้ขั้นสูง ทักษะดิจิทัล การวิจัยประยุกต์ และการบริการวิชาการ โดยขับเคลื่อนผ่านกลไกชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: COP) และบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่สามารถติดตามผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- การจัดตั้งหน่วยธุรกิจและภาคีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Partnership & Business Unit Establishment) ยกระดับบทบาทของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นแกนนำในการเชื่อมโยงองค์กรภายนอก เพื่อจัดตั้งกลไกความร่วมมือและการหารายได้ โดยจำเป็นต้องออกแบบโมเดลโครงสร้างรายได้ การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วม (Benefit Sharing) และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารความร่วมมือ (Governance of Collaboration) ที่รัดกุม เพื่อพัฒนาไปสู่หน่วยธุรกิจเชิงพาณิชย์และสังคม (Social & Commercial Enterprise) ที่สร้างรายได้หล่อเลี้ยงองค์กรอย่างยั่งยืน

การปฏิรูปของกลุ่มที่ 3 คือความพยายามในการรื้อถอน (Deconstruct) โครงสร้างเดิมที่แข็งตัว แล้วสร้างกลไกบริหารจัดการ (Agile Mechanism) ชุดใหม่ที่ยืดหยุ่นและบูรณาการข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยจากการเป็นเพียงสถาบันอุดมศึกษาแบบดั้งเดิม สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถส่งมอบโซลูชันและสร้างผลกระทบเชิงบวกที่วัดผลได้ต่อชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง

กรอบแนวคิด 4Cs เพื่อการขับเคลื่อนพลวัตองค์กร (The 4Cs Framework for Organizational Dynamics)

1. การทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการ (Synergistic Collaboration) ในทรนชนะเชิงวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) Collaboration ก้าวข้ามมิติของการเพียงแค่ร่วมมือทำงาน (Cooperation) ไปสู่การสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-creation) พลวัตความสัมพันธ์ (Relational Dynamics) เป็นกระบวนการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลผสมผสานรวมความรู้ข้ามสายงาน (Cross-functional Knowledge Integration) เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกัน (Shared Strategic Goals)

- การเสริมพลังปัญญาประดิษฐ์ร่วม (Collective Intelligence) หัวใจสำคัญคือการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Sharing) ซึ่งนำไปสู่ปรากฏการณ์ Synergy หรือผลสัมฤทธิ์เชิงระบบที่มูลค่าของผลลัพธ์รวม สูงกว่าผลรวมของผลผลิตย่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (The whole is greater than the sum of its parts)

2. การอุทิศทรัพยากรและการมีส่วนร่วมเชิงรุก (Proactive Contribution) Contribution ในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) สู่ถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

- การลงทุนทางความพยายาม (Discretionary Effort) เป็นการที่บุคลากรตัดสินใจลงทุนทางทรัพยากรส่วนบุคคล (Input) อาทิ ทักษะขั้นสูง (Advanced Skills) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความพยายามทางปัญญา (Cognitive Effort) โดยสมัครใจ ซึ่งเป็นสิ่งอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในใบพรรณนางาน (Job Description)
- การส่งมอบคุณค่า (Value Proposition) การอุทิศตนนี้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจ (Mission Driven) แตกต่างจาก Collaboration ตรงที่ Contribution คือ การส่งมอบปัจจัยนำเข้าจากปัจเจกบุคคลสู่ระบบ (Individual-to-System Input) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

3. ทุนทางจิตวิทยาและความเชื่อมั่นเชิงระบบ (Psychological Capital & Systemic Confidence) Confidence ถือเป็นรากฐานของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) ที่จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

- ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนและกลุ่ม (Self-Efficacy & Collective Efficacy) ตามหลักจิตวิทยา หมายถึงการรับรู้และประเมินศักยภาพของตนเองและทีมงาน ว่ามีขีดความสามารถเพียงพอในการจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน

และเปราะบาง (VUCA World) ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

- ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ความเชื่อมั่นนี้เป็นสารตั้งต้นของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปราศจากความกลัว เอื้อให้เกิดความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness) และการยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณแล้ว (Calculated Risk-taking) หากองค์กรปราศจากองค์ประกอบนี้ จะเกิดภาวะต้นทุนการทำธุรกรรม (Transaction Costs) ภายในทีมสูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรจะเกิดความหวาดระแวงและชะลอการตัดสินใจ

4. การออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรและการจัดวางระบบ (Organizational Architecture & Configuration) Configure ในเชิงการบริหารจัดการเชิงสถาบัน (Institutional Management) และวิศวกรรมระบบ (Systems Engineering) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Design) ให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อม

- ความสอดคล้องเชิงโครงสร้าง (Structural Alignment) เป็นกระบวนการจัดวางองค์ประกอบเชิงระบบ (Systemic Configuration) ทั้งในส่วน of โครงสร้างสายการบังคับบัญชา กระบวนการ (Business Process Reengineering) และการจัดสรรทรัพยากรบุคคล (Talent Allocation - Put the right man on the right job) ให้เกิดความสอดคล้อง (Fit) กับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร
- กลไกการกำกับดูแล (Governance Mechanism) การกำหนดค่า (Configure) ที่ดีเยี่ยมเป็นการสร้างรากฐานเชิงสถาปัตยกรรม (Architectural

Foundation) ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานรองรับกระบวนการทางพฤติกรรม (พฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมและความเชื่อมั่น) ในลำดับต่อไป

บทสรุปการบูรณาการเชิงประจักษ์ (Empirical Integration Model) เมื่อนำแนวคิดทั้ง 4 มาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน จะเกิดเป็น โมเดลวงจรพลวัตเชิงระบบ (Systemic Dynamics Loop Model) สำหรับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ กลไกเริ่มต้นจากกระบวนการ Configure (การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการวางระบบที่รัดกุม) ซึ่งความชัดเจนเชิงโครงสร้างนี้จะทำหน้าที่เป็นปัจจัยแวดล้อมที่เสริมสร้าง Confidence (ความปลอดภัยทางจิตวิทยาและความเชื่อมั่นในศักยภาพ) ให้แก่บุคลากร เมื่อปัจเจกบุคคลเกิดความมั่นใจ ย่อมเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่จะ Contribute (อุทิศสรรพกำลังและนวัตกรรมเชิงรุก) นำไปสู่สถานะสูงสุดคือ Collaboration (การบูรณาการความร่วมมือข้ามสายงานอย่างไร้รอยต่อ) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการปลดล็อกศักยภาพสูงสุดและผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

ภาคผนวก 1 การศึกษาดูงานวิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาดูงาน ณ วิทยาลัยการศึกษาตลอด
ชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Lifelong Education)
ข้อมูลเชิงประจักษ์ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการ



ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษา (Educational Paradigm Shift) อย่างมีนัยสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถ
สังเคราะห์ประเด็นการวิเคราะห์เชิงนโยบายได้ดังนี้

1. บริบทแห่งการเปลี่ยนผ่านและแรงขับเคลื่อนเชิงโครงสร้าง (Context of Transition and Structural Drivers) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ก้าวข้ามขีดจำกัดของการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ยึดโยงกับการแบ่งกลุ่มผู้เรียนตามช่วงวัย (Age Segmentation) ไปสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Ecosystem) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์นี้เป็นผลสืบเนื่องจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหภาค โดยเฉพาะปรากฏการณ์หน้าผาประชากรศาสตร์ (Demographic Cliff) ซึ่งอัตราการเกิดของประชากรไทยเริ่มมีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2563 ควบคู่ไปกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงจากการหยุดชะงักทางเทคโนโลยี (Disruption) และการแย่งชิงฐานผู้เรียนของผู้ให้บริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีมากกว่า 170 แห่งทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยจึงได้ปรับจุดยืนองค์กร (Strategic Positioning) สู่การเป็นสถาบันชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านนวัตกรรมการศึกษา

2. พลวัตการเติบโตและการขยายฐานผู้เรียนสู่ระดับสากล (Exponential Growth and Global Reach) ผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2564-2568) สะท้อนถึงประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ (Market Penetration) อย่างก้าวกระโดด ฐานข้อมูลระบุว่าจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นจาก 74,664 คน ในปี 2564 พุ่งสูงขึ้นเป็นกว่า 385,533 คน ในปี 2568 ความสำเร็จที่โดดเด่นคือขีดความสามารถในการขยายขอบเขตการให้บริการข้ามพรมแดน (Cross-border Education) โดยมีผู้เรียนกระจายตัวอยู่ทั่วโลก ครอบคลุมภูมิภาคเอเชีย (กว่า 354,000 คน) อเมริกาเหนือ ยุโรป แอฟริกา และโอเชียเนีย ซึ่งเป็นการตอกย้ำภาพลักษณ์ความเป็นสากล (Internationalization) ของสถาบันอย่างเป็นรูปธรรม

3. นวัตกรรมเชิงโครงสร้างผ่านระบบธนาคารหน่วยกิต (Structural Innovation via CMU Credit Bank) กลไกสำคัญที่ปลดล็อกข้อจำกัดทางวิชาการคือการพัฒนาธนาคารหน่วยกิต (CMU Credit Bank) ซึ่งถือเป็นกรอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สร้างเส้นทางการศึกษาแบบไร้รอยต่อ (Seamless Learning Pathway) ระบบนี้อนุญาตให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยสามารถสะสมสมรรถนะและผลการเรียนรู้จากหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) เพื่อนำมาเทียบโอนเข้าสู่หลักสูตรปริญญา (Degree Program) ได้ในอนาคต กลไกดังกล่าวไม่เพียงแต่สร้างความยืดหยุ่นสูงสุดให้กับผู้เรียน แต่ยังเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกในการดึงดูดกลุ่มผู้เรียนวัยทำงาน (Adult Learners) ให้กลับเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาอีกครั้ง

4. การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะเพื่อตอบสนองทักษะแห่งอนาคต (Competency-based Education for Future Skills) วิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิตได้ปรับรื้อกระบวนทัศน์การพัฒนาหลักสูตร โดยเปลี่ยนจุดศูนย์กลางจากการอิง

เนื้อหาวิชา (Content-based) ไปสู่การอิงสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) หลักสูตรถูกออกแบบมาเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางทักษะ (Skills Gap) ของตลาดแรงงาน โดยบูรณาการทั้งทักษะทางสังคมและพฤติกรรม (Soft Skills) และทักษะวิชาชีพขั้นสูง (Professional Skills) ผ่านโครงการเรือธงที่มีประสิทธิภาพสูง อาทิ โครงการ Skills4Life และ Entaneer Academy ซึ่งรับประกันว่าผู้เรียนจะได้รับสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย

5. การสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจสังคมและการยอมรับระดับโลก (Socio-Economic Impact and Global Recognition) เป้าหมายปลายทางของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความสำเร็จภายในองค์กร แต่มุ่งเน้นการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจและสังคม (Socio-Economic Impact) โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมสูงถึง 60,000 ล้านบาท ประสิทธิภาพในการดำเนินงานนี้ได้รับการยืนยันเชิงประจักษ์ในระดับสากล โดยได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ของประเทศไทย ในด้านคุณภาพการศึกษา (SDG 4: Quality Education) จากการจัดอันดับ THE Impact Rankings ประจำปี 2024

บริบทแห่งความท้าทายและจุดเปลี่ยนทางยุทธศาสตร์ (Context of Challenges and Strategic Transformation)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ตระหนักถึงความผันผวนของสภาวะแวดล้อมระดับมหภาค (Macro-environmental Factors) และได้ดำเนินการปฏิรูปเชิงโครงสร้างเพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดของการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการมอบปริญญาบัตร (Degree-centric Education) ไปสู่การเป็นสถาบันที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อคนทุกช่วงวัย (Lifelong Education for All Ages) โดยมีปัจจัยขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Drivers) ที่สำคัญ ได้แก่

1. **วิกฤตทางประชากรศาสตร์ (Demographic Disruption)** ข้อมูลสถิติระดับชาติชี้ให้เห็นถึงอัตราการเกิดที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งนับเป็นปีที่ประเทศไทยเผชิญกับสภาวะจำนวนประชากรลดลงจริง (Real Population Decline) ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการหดตัวของฐานผู้เรียนในระบบปกติ (Traditional Students) มหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการขยายฐานกลุ่มเป้าหมาย (Market Expansion) เพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กร

2. **การเปลี่ยนผ่านรูปแบบการเรียนรู้ (Shift in Learning Pathways)** มหาวิทยาลัยได้ทลายกรอบการจัดการศึกษาแบบเส้นตรง (Linear Education) ที่จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มเยาวชนอายุ 18-21 ปี สู่การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นสูง (Flexible Learning Ecosystem) เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายในรูปแบบเฉพาะเจาะจง (Tailored Audiences) ประกอบด้วย

2.1 กลุ่มเตรียมความพร้อม (Pre-college / Advanced Placement - AP) สำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ต้องการเข้าถึงองค์ความรู้ระดับอุดมศึกษาล่วงหน้า

2.2 กลุ่มวัยแรงงาน (Re-skill / Up-skill) สำหรับวัยทำงานที่ต้องการยกระดับสมรรถนะหรือปรับเปลี่ยนทักษะใหม่ให้สอดคล้องกับอุปสงค์ของตลาดแรงงานยุคดิจิทัล

2.3 กลุ่มพลฒพลัง (Learning for Seniors) สำหรับผู้สูงวัยที่ต้องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและรักษาสุขภาวะทางปัญญา (Active Aging)



พัฒนาการเชิงสถาบันและการก่อตั้งกลไกขับเคลื่อน (Institutional Evolution and Milestone Mechanisms)

การขับเคลื่อนวิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิตของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน แต่ผ่านกระบวนการบ่มเพาะเชิงนโยบาย (Policy Incubation)

อย่างเป็นระบบ โดยมีลำดับเหตุการณ์สำคัญ (Timeline) ดังนี้

- 25 เมษายน 2561 จุดปฐมบทของการริเริ่มผ่านการตั้งคณะทำงาน CMU-SMILE เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และออกแบบโครงสร้างระบบนิเวศการศึกษาแนวใหม่
- 14 มิถุนายน 2562 สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติ โครงการจัดตั้งวิทยาลัยฯ ซึ่งถือเป็นการยกระดับนโยบายสู่การเตรียมความพร้อมเชิงโครงสร้างบริหาร
- 26 มีนาคม 2564 การประกาศ จัดตั้งวิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิต อย่างเป็นทางการ โดยมีสถานะเป็นหน่วยงานระดับคณะที่ทำหน้าที่เป็นกลไกกลาง (Centralized Mechanism) ในการบูรณาการองค์ความรู้จากทุกส่วนงาน มาให้บริการแก่สังคม

ทิศทางยุทธศาสตร์และหมุดหมายแห่งอนาคตสู่ปี 2570 (Strategic Directions and Milestones 2027)

วิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิตได้ถูกวางตัวให้เป็นฟันเฟืองสำคัญภายใต้ แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยรับผิดชอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Strategic Objectives: SO) อย่างน้อย 2 มิติหลัก ได้แก่:

- SO4: การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษาเพื่อรองรับทักษะแห่งอนาคต มุ่งเน้นการสร้างหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-based) ที่ตอบโจทย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- SO5: การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย นวัตกรรม และการเชื่อมโยงสู่ความร่วมมือระดับโลก มุ่งเน้นการแปลงองค์ความรู้จากห้องสู่ห้าง (Translational Research) เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกในวงกว้างเพื่อเป็นการยืนยันถึงขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายเชิงประจักษ์ (Empirical Targets) ที่ท้าทาย ได้แก่

- การได้รับการยอมรับระดับโลก ตั้งเป้าหมายก้าวขึ้นสู่กลุ่ม Top 50 ของโลก ในการจัดอันดับ THE Impact Rankings (THE UIR) ซึ่งสะท้อนถึงการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ

- การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม (Socio-economic Impact) ตั้งเป้าหมายในการสร้างมูลค่าผลกระทบเชิงบวกต่อประเทศสูงถึง 60,000 ล้านบาท ผ่านการยกระดับขีดความสามารถของทุนมนุษย์และการถ่ายทอดนวัตกรรม

- ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กร ยกระดับมาตรฐานการบริหารงานสู่เกณฑ์คุณภาพแห่งชาติระดับ Thailand Quality Class Plus (Innovation) ซึ่งเป็นการก้าวขึ้นสู่ระดับการปฏิบัติการที่เป็นเลิศและมีนวัตกรรมเป็นฐาน

การออกแบบและขับเคลื่อนระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Education Ecosystem) กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาดูงาน ณ วิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Lifelong Education - CMU LE) เห็นถึงความก้าวหน้าในการออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ก้าวข้ามขีดจำกัดของห้องเรียนแบบดั้งเดิม โดยสามารถสังเคราะห์และวิเคราะห์กลไกการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนและนโยบายขององค์กรได้ดังนี้

1. สถาปัตยกรรมของระบบนิเวศการเรียนรู้ (Architecture of the Learning Ecosystem) วิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิตได้ออกแบบระบบนิเวศที่บูรณาการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน ผ่านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยมีแกนกลางในการขับเคลื่อน 2 ประการหลัก ได้แก่

- การขับเคลื่อนด้วยฐานข้อมูลเชิงลึก (Data-driven Ecosystem) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้ในการติดตามพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ ประเมินความต้องการของตลาดแรงงาน และออกแบบเส้นทางการศึกษา (Learning Pathways) ที่ตอบสนองต่ออุปสงค์ของผู้เรียนได้อย่างแม่นยำ
- การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) การผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ทั้งในสถานที่ (On-site) และผ่านระบบดิจิทัล (Online) เข้าด้วยกัน เพื่อทลายข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ สร้างความยืดหยุ่นสูงสุดให้กับผู้เรียนทุกกลุ่ม

2. แกนสมรรถนะหลักในการพัฒนาผู้เรียน (Core Competency Axes) เพื่อตอบสนองต่อความผันผวนของโลกยุคใหม่ หลักสูตรภายใต้ระบบนิเวศนี้ถูกออกแบบโดยยึดโยงกับสมรรถนะ 2 แกนหลักที่บูรณาการเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

- ทักษะการดำรงชีวิต (Life Skills) การบ่มเพาะทักษะทางสังคมและพฤติกรรม (Soft Skills) ที่จำเป็นต่อการปรับตัว การคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสาร และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นทักษะที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้
- ทักษะวิชาชีพขั้นสูง (Professional Skills & Stackable Credentials) การมุ่งเน้นทักษะวิชาชีพเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง โดยออกแบบเนื้อหาในลักษณะ "โมดูลย่อยที่สามารถสะสมได้ (Stackable)" ช่วยให้ผู้เรียนสามารถทยอยเก็บสะสมสมรรถนะและหน่วยกิต เพื่อนำไปสู่การรับรองคุณวุฒิหรือปริญญาบัตรในอนาคตได้อย่างไร้รอยต่อ

3. ยุทธศาสตร์การขยายฐานกลุ่มเป้าหมายเชิงรุก (Proactive Market Segmentation and Targeting) ความสำเร็จที่โดดเด่นของ CMU LE คือการทลายกำแพงอายุของผู้เรียน โดยขยายขอบเขตการให้บริการทางวิชาการครอบคลุมประชากรทุกช่วงวัย (All-age Inclusion) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มยุทธศาสตร์ ดังนี้

- กลุ่มนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โครงการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่อุดมศึกษา (Pre-college) ที่เปิด

โอกาสให้นักเรียนมัธยมได้เข้ามาเรียนรู้และสัมผัสบรรยากาศจริงร่วมกับนักศึกษาระดับปริญญาตรี เพื่อค้นหาความถนัดทางวิชาชีพที่แท้จริง พร้อมทั้งสามารถสะสมหน่วยกิตล่วงหน้า (Credit Bank) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดและรักษาฐานผู้เรียนที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention) เข้าสู่มหาวิทยาลัยในอนาคต

- กลุ่มบุคคลทั่วไปและวัยแรงงาน (Working-age Adults) การออกแบบหลักสูตรเพื่อการสร้างทักษะใหม่ (Re-skill) และยกระดับทักษะเดิม (Up-skill) โดยเชื่อมโยงกับการมอบประกาศนียบัตรรับรองสมรรถนะ (Micro-credentials) เพื่อยืนยันขีดความสามารถที่นำไปใช้ต่อยอดความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ทันที
- กลุ่มองค์กรและภาคธุรกิจ (Corporate Partnerships) การปรับเปลี่ยนบทบาทสู่การเป็นผู้ให้บริการทางวิชาการระดับองค์กร (B2B Educational Services) ผ่านการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมแบบสั่งตัด (Tailor-made) ที่ปรับแต่งเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะและเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละภาคธุรกิจ
- กลุ่มศิษย์เก่าและเครือข่ายครอบครัว (Alumni and Families) การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-term Engagement) ผ่านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด เปลี่ยนศิษย์เก่าให้กลายเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต และขยายผลความผูกพัน (Brand Loyalty) ไปสู่สมาชิกในครอบครัว

นวัตกรรมการจัดการศึกษาแบบไร้ปริญญาและระบบคลังหน่วยกิต (Strategic Analysis of Non-degree Programs & Credit Bank System) กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาดูงาน ณ วิทยาลัยการศึกษาดำเนินชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Lifelong Education) ได้สะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ที่ก้าวข้ามข้อจำกัดของหลักสูตรแบบดั้งเดิม โดยสามารถสังเคราะห์และวิเคราะห์กลไกเชิงยุทธศาสตร์ด้านรูปแบบหลักสูตร (Non-degree) และระบบคลังหน่วยกิต (Credit Bank) เพื่อเป็นกรณีศึกษาอ้างอิงระดับนโยบายได้ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นของพหุรูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Flexibility of Multimodal Learning) วิทยาลัยการศึกษาดำเนินชีวิตได้ทำลายข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลาในการเข้าถึงการศึกษา โดยนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายถึง 6 รูปแบบ ครอบคลุมตั้งแต่การเรียนรู้ในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม (On-site) การเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล (Online) ไปจนถึงการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid/Blended Learning) การออกแบบสถาปัตยกรรมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเช่นนี้ เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อข้อจำกัดและวิถีชีวิตของผู้เรียนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (Personalized Learning Context) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การจำแนกประเภทหลักสูตรตามเป้าหมายการรับรอง (Classification by Certification Goals) เพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างผู้ที่ต้องการวุฒิการศึกษาและผู้ที่ต้องการเพียงทักษะวิชาชีพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ออกแบบระบบการรับรองผลการเรียนรู้ (Credentialing System) ของหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) ออกเป็น 2 เส้นทางยุทธศาสตร์ (Strategic Tracks) ได้แก่

- เส้นทางเพื่อการสะสมหน่วยกิต (Credit Accumulation Track) เป็นกลไกที่เชื่อมโยงการศึกษาแบบ Non-

degree เข้ากับระบบ Degree อย่างไรก็ดี ผู้เรียนในระบบนี้สามารถขอรับใบระเบียนการศึกษา (Transcript) จากสำนักทะเบียนและประมวลผล เพื่อยืนยันผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ โดยระบบได้กำหนดกรอบความยืดหยุ่นให้ผู้เรียนสามารถเก็บสะสมและนำมาเทียบโอนหน่วยกิตได้ภายในระยะเวลา 5 ปี เมื่อตัดสินใจเข้าเป็นนักศึกษาในระบบปกติของมหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นการเปิดประตูสู่การศึกษาตลอดชีวิตอย่างแท้จริง

- เส้นทางเพื่อการรับรองสมรรถนะ (Competency Certification Track) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรมโดยตรง (Industry-driven) การประเมินผลจะสะท้อนถึงการสอบวัดความรู้เชิงวิชาการแบบเดิม สู่การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ (Professional Criteria) เมื่อผ่านการประเมิน ผู้เรียนจะได้รับประกาศนียบัตรรับรองสมรรถนะ (Competency Certificate) ที่สามารถนำไปใช้เป็นหลักประกันทักษะในการทำงานหรือการเลื่อนขั้นในสถานประกอบการได้ทันที

3. กลไกเชิงยุทธศาสตร์ของระบบคลังหน่วยกิต (CMU Credit Bank Mechanisms) ระบบคลังหน่วยกิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Credit Bank) ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการรับรองและธำรงรักษามูลค่าขององค์ความรู้ (Validation of Prior Learning) โดยมีกลไกการดำเนินการทางวิชาการ 2 รูปแบบหลัก ได้แก่

- การโอนหน่วยกิต (Credit Transfer) เป็นกลไกที่ออกแบบมาเพื่อรองรับนักศึกษาเก่าที่เคยออกจากการศึกษาและต้องการหวนกลับเข้าสู่ระบบใหม่ (Returning Students) ระบบนี้อนุญาตให้นำหน่วยกิตเดิมที่เคยสอบผ่านในรายวิชาที่ตรงกันมาใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องประเมินใหม่ ซึ่งเป็นการลดความสูญเปล่าทางการศึกษา

- การเทียบโอนหน่วยกิต (Credit Equivalency) เป็นกลไกสำหรับผู้เรียนที่ย้ายมาจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นหรือผู้ที่ต้องการเปลี่ยนสาขาวิชาหลักสูตร โดยกระบวนการจะอาศัยการพิจารณาเทียบเคียงเนื้อหาและผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ของรายวิชาเป็นเกณฑ์หลัก ซึ่งเป็นการเปิดกว้างทางวิชาการและส่งเสริมการเคลื่อนย้ายผู้เรียน (Student Mobility)

เป้าหมายสูงสุดของระบบคลังหน่วยกิตและการจัดการศึกษาแบบ Non-degree คือ การลดความซ้ำซ้อนในการเรียนรู้ การประหยัดเวลา และการรักษาคุณค่าของประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีตของผู้เรียน

ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ โครงการเรือธง และการประเมินทักษะแห่งอนาคต (Empirical Achievements, Flagship Projects, and Future Skills Assessment) กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาดูงาน ณ วิทยาลัยการศึกษาดำเนินชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Lifelong Education) ข้อมูลเชิงสถิติและผลการดำเนินงานได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการแปลงวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาดำเนินชีวิตไปสู่การปฏิบัติจริง (Strategy Execution) อย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถสังเคราะห์และวิเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์จากผลสัมฤทธิ์และโครงการสำคัญ เพื่อเป็นกรณีศึกษาอ้างอิงระดับนโยบายได้ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์และการขยายเครือข่ายระดับสากล (Empirical Success and Global Networking) การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2566-2568 บ่งชี้ถึงศักยภาพของระบบนิเวศการเรียนรู้ที่สามารถสร้างผลกระทบในวงกว้าง (Scale of Impact) ผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ 3 มิติหลัก ได้แก่

- ปริมาณและมาตรวัดความสำเร็จ (Quantitative Reach) ภายในระยะเวลาอันสั้น มหาวิทยาลัยสามารถผลิตผู้สำเร็จการศึกษาแบบสะสมผ่านระบบการศึกษาตลอดชีวิตได้ถึง 241,113 คน (ข้อมูล ณ 18 พ.ย. 2567) ตัวเลขนี้สะท้อนให้เห็นถึงขีดความสามารถในการเข้าถึงและการให้บริการวิชาการที่ก้าวข้ามขีดจำกัดของระบบมหาวิทยาลัยแบบดั้งเดิม

- คุณภาพและประสบการณ์ผู้เรียน (Quality and User Experience) ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนที่สูงถึง 4.78 จากคะแนนเต็ม 5.00 เป็นเครื่องยืนยันถึงมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน การออกแบบแพลตฟอร์มที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งาน (User-centric Design) และเนื้อหาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

- การสร้างระบบนิเวศระดับสากล (International Ecosystem) การขยายเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรกว่า 800 ราย ใน 4 ทวีปทั่วโลก สะท้อนถึงยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ที่ช่วยยกระดับมาตรฐานหลักสูตรให้ได้รับการยอมรับระดับสากล และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าถึงองค์ความรู้ระดับโลก

2. นวัตกรรมโครงการเรือธงเพื่อการขยายฐานผู้เรียน (Flagship Initiatives for Market Expansion) วิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิตได้ออกแบบโครงการยุทธศาสตร์ที่มุ่งเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Targeting) และเชื่อมโยงกับการเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาอย่างมีกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- โครงการ Advanced@CMU (Pre-college Integration) เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่ดึงนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเข้ามาเรียนร่วมกับนักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยในรายวิชาพื้นฐาน เช่น เศรษฐศาสตร์ในชีวิตประจำวัน พื้นฐานวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม กฎหมายทั่วไป และโลกดิจิทัล โครงการนี้ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการดึงดูดผู้เรียนที่มีศักยภาพสูง (Talent Acquisition) ให้เข้ามาผูกพันกับมหาวิทยาลัยตั้งแต่นั้นๆ

- โครงการ Entaneer Academy แหล่งเรียนรู้เฉพาะทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะเชิงลึก เช่น การเขียนแบบวิศวกรรม (Engineering Drawing) เทคโนโลยีเชิงปฏิบัติการ (Workshop Technology) การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ความโดดเด่นของโครงการนี้คือการเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เข้ากับระบบการคัดเลือก TCAS รอบที่ 1 (Portfolio) ซึ่งสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมและดึงดูดผู้เรียนเข้าสู่คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- โครงการ Skills4Life Micro-modules การออกแบบสถาปัตยกรรมการเรียนรู้แบบไมโครล้อย่อย (Micro-credentials) ที่แบ่งระยะการพัฒนาผู้เรียนออกเป็น 4 ขั้นอย่างเป็นระบบ (Scaffolding Approach) ได้แก่

- Adaptability: การค้นหาและปลดล็อกศักยภาพของตนเองเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง
- Empowerment: การเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะให้แข็งแกร่ง
- Mastery: การบ่มเพาะความเชี่ยวชาญและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการแก้ปัญหาจริง
- Professionalism: การเตรียมความพร้อมขั้นสูงสุดเพื่อก้าวเข้าสู่โลกแห่งการทำงานระดับมืออาชีพ

3. การบูรณาการและประเมินทักษะแห่งอนาคตเชิงประจักษ์ (Empirical Assessment of Soft Skills) ท่ามกลางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาทักษะทางสังคมและพฤติกรรม (Soft Skills) โดยจุดเด่นที่สำคัญคือ การไม่ปล่อยให้ทักษะเหล่านี้เป็นเพียงนามธรรม แต่มีการสร้าง เหนือกว่า

ประเมินผลที่ชัดเจนและอิงฐานงานวิจัย (Research-based Evaluation) เพื่อวัดระดับสมรรถนะของผู้เรียนใน 4 แขนงหลัก ได้แก่

- การสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ (Communication and Relationship Building) สมรรถนะในการถ่ายทอดความคิดและการประสานงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความยืดหยุ่นทางความคิด (Mental Flexibility) ขีดความสามารถในการปรับตัวยอมรับความเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้สิ่งใหม่ (Learn, Unlearn, Relearn)
- ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Effectiveness) การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี รวมถึงการบูรณาการความหลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- การคิดเชิงวิพากษ์และการจัดการตนเอง (Critical Thinking & Self-management) ทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล ควบคู่ไปกับความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์และเวลาของตนเอง

ความสำเร็จและรูปแบบโครงการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นเครื่องยืนยันว่าการจัดการศึกษาตลอดชีวิตไม่ใช่เพียงการเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้น แต่คือการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้แบบครบวงจรที่มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จชัดเจน มีการเชื่อมโยงกับระบบรับนักศึกษาปกติ (TCAS) และมีกลไกประเมินทักษะ Soft Skills อย่างเป็นวิทยาศาสตร์

จากการศึกษาดูงานและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Lifelong Education) สามารถสังเคราะห์บทสรุปเชิงวิเคราะห์ระดับนโยบาย ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการพลิกโฉมบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ดังนี้

- การสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางการปัญญา (Building Intellectual Infrastructure) พัฒนาการของ CMU Lifelong Education ได้ก้าวข้ามขอบเขตของกลยุทธ์การขยายฐานผู้เรียน (Student Base Expansion) แบบผิวเผิน ไปสู่การวางรากฐานทางสถาปัตยกรรมที่เรียกว่าโครงสร้างพื้นฐานทางการปัญญา (Intellectual Infrastructure) ระบบนิเวศนี้ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับสภาวะความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของโลกยุคใหม่ (VUCA World) โดยทำหน้าที่เป็นโครงข่ายรองรับและยกระดับสมรรถนะของประชาชนอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นความมั่นคงของชาติในมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การทำลายกำแพงทางการศึกษาผ่านนวัตกรรมเชิงระบบ (Dismantling Educational Barriers via Systemic Innovation) กลไกขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดคือการบูรณาการระบบคลังหน่วยกิต (Credit Bank) เข้ากับหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรเพื่อการรับรองสมรรถนะ (Non-degree Programs) โดยเชื่อมโยงเส้นทางการเรียนรู้เหล่านี้เข้าสู่โครงสร้างปริญญาบัตร (Degree Programs) อย่างไรก็ดี นวัตกรรมเชิงระบบนี้ได้ทำลาย กำแพงทางการศึกษาแบบดั้งเดิม (Traditional Educational Barriers) ที่เคยจำกัดผู้เรียนด้วยเงื่อนไขของอายุ คุณวุฒิพื้นฐาน และกรอบเวลา ส่งผลให้การเรียนรู้กลายเป็นสิทธิและโอกาสสำหรับคนทุกช่วงวัย (Lifelong Learning for All Ages) อย่างแท้จริง ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สามารถกระจายองค์ความรู้และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้จากทั่วทุกมุมโลก (Global Accessibility)
- การขับเคลื่อนเศรษฐกิจมหภาคและการสร้างมูลค่าเพิ่มระดับชาติ (Macro-economic Driven and

National Value Creation) ในมิติของเศรษฐศาสตร์การศึกษา (Economics of Education) การดำเนินงานของวิทยาลัย การศึกษาตลอดชีวิตไม่ได้เป็นเพียงการให้บริการทางสังคม แต่เป็นเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจ (Economic Engine) ที่ทรงพลัง การยกระดับและสร้างทักษะใหม่ (Up-skill & Re-skill) ให้แก่ประชากรวัยแรงงานและผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การก่อรูปของทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High-performance Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดในเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) การวิเคราะห์เชิงสถิติประเมินว่า การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการปัญญาและการยกระดับผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) ผ่านระบบการศึกษาตลอดชีวิตนี้ จะเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ขยายตัวเพิ่มขึ้นได้ถึงร้อยละ 6 หรือคิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจระดับมหภาคที่สูงถึง 1 ล้านล้านบาท

การศึกษาตลอดชีวิตคือวาระแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชี้เป็นชี้ตาย (Make-or-Break Strategy) ของสถาบันอุดมศึกษา สภามหาวิทยาลัยควรพิจารณานำกรอบคิดนี้มาปรับใช้เป็นทิศทางหลักในการทบทวนแผนพัฒนาองค์กร โดยยกระดับพันธกิจด้านการจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้เป็นกลไกหลักในการสร้างความยั่งยืนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัย ควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในการเป็นเสาหลักที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม



ภาคผนวก 2 การศึกษาดูงานอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาดูงาน ณ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU STeP) สะท้อนให้เห็นถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการพลิกโฉมงานวิจัยจากห้องสู่อำนาจโดยหน่วยงานแห่งนี้ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาที่เชื่อมโยงภาคการศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เข้าด้วยกัน ทั้งนี้ สามารถสังเคราะห์ภารกิจ บทบาท และหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ของ CMU STeP เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับนโยบายได้ดังนี้



1. **วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก (Vision and Core Missions)** อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยวิสัยทัศน์เชิงรุกที่ท้าทายในการเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ชั้นนำของเอเชียที่สามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าแบบองค์รวม ภายในปี 2570 โดยมีภารกิจหลักในการเป็นแพลตฟอร์มกลาง (Inclusive Platform) ที่เชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานเครือข่าย เพื่อนำองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ ภายใต้ค่านิยมหลักขององค์กรคือการทำนวัตกรรมให้เป็นเรื่องง่ายและสามารถเข้าถึงได้ (Make Innovation Simple)

2. **บทบาทเชิงยุทธศาสตร์ สะพานข้ามหุบเหวแห่งความท้าทาย (Bridge for Innovation to Cross the Valley of Challenge)** บทบาทที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ที่สุดของ CMU STeP คือการทำหน้าที่เป็น สะพานเชื่อม (Bridge) ที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างงานวิจัยในห้องปฏิบัติการกับการนำไปใช้จริงในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม (University-Industry Linkage: UIL) เพื่อช่วยให้นักวิจัยและผู้ประกอบการสามารถก้าวข้ามสิ่งที่ยากกว่าหุบเหวแห่งความท้าทาย (Valley of Challenge) โดยมีกลไกการทำงานใน 3 มิติหลัก ได้แก่

2.1 การผลักดันงานวิจัยสู่ตลาด (Inside-Out) การเพิ่มงานวิจัยที่มีศักยภาพภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมายกระดับจากความสำเร็จระดับห้องปฏิบัติการ (Lab Scale) สู่ระดับที่สามารถผลิตจริงในภาคอุตสาหกรรม (Industry Scale) พร้อมทั้งสนับสนุนกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) ไปสู่การต่อยอดเชิงพาณิชย์

2.2 การดึงโจทย์จากอุตสาหกรรมสู่มหาวิทยาลัย (Outside-In) การปรับกระบวนการทัศน์โดยเริ่มจากการรับฟังโจทย์ปัญหา (Pain Points) และความต้องการจากภาคเอกชน แล้วนำมาจับคู่ (Matching) กับผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิจัยในมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันออกแบบและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างแท้จริง

2.3 การสร้างระบบนิเวศสำหรับสตาร์ทอัพ (Startup Ecosystem) การนำงานวิจัยและเทคโนโลยีมาเป็นแกนกลางในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ (Spin-off Companies) โดย STeP ทำหน้าที่เป็นพื้นที่ปลอดภัย (Safe Zone) ที่ให้นักวิชาการและนักวิจัยได้ทดลองก้าวออกจาก Comfort Zone เข้าสู่โลกธุรกิจ โดยมีทีมบริหารมืออาชีพคอยเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) และสนับสนุนอย่างครบวงจร

3. หน้าที่ในการขับเคลื่อนและการบริหารจัดการ (Functions and Operations) กลไกการดำเนินงานของ STeP ถูกออกแบบให้มีลักษณะกึ่งธุรกิจ (Semi-business Operation) ที่มีความคล่องตัวสูง แตกต่างจากระบบการบริหารราชการแบบดั้งเดิม โดยมีหน้าที่หลักที่สำคัญประกอบด้วย

3.1 การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเชิงนวัตกรรม (Infrastructure Management) เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการอาคารอำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือ เพื่อส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยและการขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) การให้บริการพื้นที่ทดสอบต้นแบบ (Pilot Plant) และศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ (Business Incubator)

3.2 การอำนวยความสะดวกด้านแหล่งทุนและการลงทุน (Funding and Investment Facilitation) ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย ตลอดจนการเชื่อมโยงผู้ประกอบการเข้ากับเครือข่ายนักลงทุน (Venture Capitalists / Angel Investors) ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

4. การยกระดับชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน (Community Empowerment) มีหน้าที่ในการลงพื้นที่เพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร (Smart Farmers) และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่ภาคเหนือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

กรณีศึกษาของอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU STeP) เป็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนว่า หากมหาวิทยาลัยต้องการสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้และมุ่งสู่ความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีหน่วยงานตัวกลาง (Intermediary Organization) ที่บริหารงานด้วยความเป็นมืออาชีพและมีความคล่องตัวสูง สภามหาวิทยาลัยควรนำโมเดลนี้มาเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ในการจัดตั้งหรือยกระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่แปลงทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นทุน ขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม (Socio-economic Impact) ต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม

ภาคผนวก 3 การศึกษาดูงานศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร โครงการหลวงชนกาธิเบศรดำริ



จากการศึกษาดูงาน ณ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรโครงการหลวง ชนกาธิเบศรดำริ จังหวัดเชียงใหม่ ได้สะท้อนให้เห็นถึงต้นแบบ (Best Practice) ของการบริหารจัดการองค์ความรู้และการดำเนินงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพื้นที่ (Area-based Development) อย่างเป็นรูปธรรม ศูนย์แห่งนี้ไม่เพียงแต่เป็นแหล่งรวบรวมวิทยาการชั้นสูง แต่ยังเป็นสถาบันที่แปลงปรัชญาการพัฒนาอย่างยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

โดยสามารถสังเคราะห์ภารกิจ บทบาท และหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษาและประยุกต์ใช้ในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้ดังนี้

1. ปฐมบทแห่งวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก (Vision and Core Missions) ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรโครงการหลวง ชนกาธิเบศรดำริ ถือกำเนิดขึ้นจากพระราชปณิธานในการสืบสาน รักษา และต่อยอดงานของมูลนิธิโครงการหลวง โดยมีภารกิจหลัก (Core Mission) ในการเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา (R&D Hub) ด้านการเกษตรที่สูงแบบครบวงจร ภารกิจของศูนย์ฯ มุ่งเน้นการแก้ปัญหาความยากจน การลดความเหลื่อมล้ำ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านการสร้างนวัตกรรมทางการเกษตรที่เหมาะสมกับภูมิสังคม (Geo-social Approach) ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนพันธกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ในระดับสากล

2. ห้องปฏิบัติการมีชีวิตและศูนย์กลางการถ่ายทอดนวัตกรรม (Strategic Roles: Living Laboratory and Innovation Transfer Hub) บทบาทที่โดดเด่นของศูนย์ฯ คือการทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่าง วิทยาศาสตร์ระดับแนวหน้า (Frontier Science) กับ ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) โดยมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ ได้แก่

2.2 การเป็นห้องปฏิบัติการมีชีวิต (Living Laboratory) ศูนย์ฯ ทำหน้าที่เป็นพื้นที่ทดลองและวิจัยเชิงประจักษ์ที่จำลองสภาพแวดล้อมจริงของการทำเกษตรบนพื้นที่สูง ทำให้ผลงานวิจัยที่ได้มีความแม่นยำและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Pragmatic Research)

2.3 การเป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer Node) ทำหน้าที่แปลงองค์ความรู้ทางวิชาการที่ซับซ้อนให้กลายเป็นเทคโนโลยีที่เข้าถึงง่ายและเหมาะสมกับบริบทของเกษตรกร (Appropriate Technology) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการผลิตและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

2.4 การเป็นต้นแบบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG (BCG Economy Model) ศูนย์ฯ เป็นต้นแบบที่สมบูรณ์ของการบูรณาการเศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การจัดการของเสียเหลือศูนย์ (Zero Waste) และการทำเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

3. หน้าที่และกลไกการดำเนินงานเชิงวิชาการ (Academic Functions and Operational Mechanisms) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ศูนย์ฯ ได้กำหนดขอบข่ายการปฏิบัติหน้าที่เชิงวิชาการที่ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ดังนี้

3.1 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต้นน้ำ (Upstream R&D) มุ่งเน้นการปรับปรุงพันธุ์พืช การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ เพื่อให้ได้ต้นกล้าปลอดโรค การวิจัยด้านอารักขาพืช (Plant Protection) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดการใช้สารเคมี

3.2 การจัดการเทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยวและนวัตกรรมอาหาร (Midstream Value Addition) ดำเนินการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว (Post-harvest Technology) เพื่อรักษาคุณภาพ ยืดอายุการเก็บรักษา และลดความสูญเสียทางอาหาร (Food Loss) ตลอดจนการวิจัยเพื่อแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรให้เป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (High-value Products)

4. การส่งเสริมและพัฒนาชุมชน (Downstream Extension & Community Empowerment) หน้าที่สำคัญยิ่งคือการนำองค์ความรู้จากห้องปฏิบัติการไปสู่การลงพื้นที่จริง (Translational Research) เพื่อฝึกอบรม สร้างเกษตรกรต้นแบบ (Smart Farmers) และพัฒนาระบบสหกรณ์หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการตนเองและเข้าสู่ตลาดได้อย่างยั่งยืน

การศึกษาดูงาน ณ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรโครงการหลวง ชนกาธิเบศรดำริ ได้ฉายภาพให้เห็นถึงกระบวนการทัศน์การวิจัยเพื่อการพัฒนาพื้นที่ (Area-based Translational Research) อย่างแท้จริง สภามหาวิทยาลัยสามารถนำกระบวนการนี้มาเป็นกรอบคิด (Conceptual Framework) ในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนให้คณาจารย์สร้างสรรค์งานวิจัยที่ตอบโจทย์และแก้ปัญหาให้แก่ชุมชนท้องถิ่น (Community-driven Innovation) ควบคู่ไปกับการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ที่บูรณาการศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว


ภาคผนวก 4 ประมวลภาพโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย



โครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย : 61



ภาคผนวก 5 คำสั่งโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย



คำสั่งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ที่ ๐๖๖๕/๒๕๖๔

เรื่อง ให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้าร่วมโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย

ตามที่มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กำหนดจัดโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย และนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อระดมความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายใหม่ต่อยอดการพัฒนาวิทยาลัยให้เป็น "มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน และยกระดับมาตรฐานสู่สากล" ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประกอบกันเป็นกรอบทบทวนบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ภายใต้หลักการวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางวาระรอบแผนงาน โครงการ งบประมาณ และวางแผนพัฒนาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๙) ให้เกิดเป็นรูปธรรม ที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. ๒๕๕๔ จึงให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้าร่วมโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย ในระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ณ โรงแรมเชียงใหม่ แกรนด์วิว โฮเทล แอนด์ คอนเวนชั่น เซ็นเตอร์ จังหวัดเชียงใหม่ ดังต่อไปนี้


๑) รองศาสตราจารย์สุพรรณ	สุคนธ์	อธิการบดี
๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภาศรี	พุดคำ	รองอธิการบดี
๓) นายศักดิ์เกษม	ปานะลาด	รองอธิการบดี
๔) นายลิขิต	ศิริสันติเมธาภม	รองอธิการบดี
๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุษิต	แสนปากดี	รองอธิการบดี
๖) ผู้ช่วยศาสตราจารย์นงนุช	สมานุชาต	ผู้ช่วยอธิการบดี
๗) ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนุชา	พิมพ์ดี	ผู้ช่วยอธิการบดี
๘) ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมจิตร	กันธารม	ผู้ช่วยอธิการบดี
๙) นายวิจิตร	ศิริกิจ	ผู้ช่วยอธิการบดี
๑๐) ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรวิทย์	เพชรจุล	คณบดี
๑๑) ผู้ช่วยศาสตราจารย์จักรินทร์	ชาติน	คณบดี
๑๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงกรด	พิมพ์พิศาล	คณบดี
๑๓) นายสรายุทธ	ฐิตะภาส	คณบดี
๑๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรวินัย	ศุภชาติ	คณบดี
๑๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉลธิกา	นางเงินทอง	คณบดี
๑๖) รองศาสตราจารย์พิมพ์ลิขิต	แก้วหนาม	ผู้อำนวยการ
๑๗) รองศาสตราจารย์พคุณ	ทองมอล	ผู้อำนวยการ
๑๘) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธินว	ใจเที่ยง	ประธานสภาคณาจารย์ฯ

๒

๑๘) รองศาสตราจารย์ปวีชา	มาลี เคน	กรรมการสภา
๒๐) นายคมกริช	อ่อนประสงค์	กรรมการสภา
๒๑) รองศาสตราจารย์ศคนางค์	รัตนานิรม	กรรมการสภา
๒๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมบุญ	ปัญญาทิพย์	กรรมการสภา
๒๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์จักรินทร์	ศรีอินทอง	กรรมการสภา
๒๔) นางปฐิมา	บุษราคัม	ผู้อำนวยการ
๒๕) นางจตุพร	พินิจนิ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
๒๖) นางสาวหงษ์ฟ้า	คำศ	นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ
๒๗) นางสาวปนัดดา	ไมกะรัตน์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๒๘) นายปิยะ	สร้อยศุภ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ
๒๙) นายชาติ	ภูตินทราย	ผู้อำนวยการกองกลาง
๓๐) นางอรพินท์	กมลวิบูลย์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๓๑) นางสาวภรณ์ทิพย์	แก้วถาวร	นิติกร
๓๒) นางสาวกนกรัตน์	บุตรีแก้ว	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๓๓) นางสาวศิริพร	โกะผ่าย	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๓๔) นายธีระพล	ศรีแพงนนต์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๓๕) นางสาววราภรณ์	สินจุฑ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๓๖) นางสาวศรินทร์ทิพย์	ชัยจันทิก	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๓๗) ว่าที่ร้อยตรีอนิต	ภูอินดา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๓๘) นายจักรพันธ์	ภักดีแก้ว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๓๙) นายกาญจน์ศักดิ์	แสนปากดี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๔๐) นางธัญกร	นภการ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๔๑) นายศวรมย์	เรืองไชย	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๔๒) นายสว่างวงศ์	หมายเทียมกลาง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ

ทั้งนี้ ขอให้ผู้บรรยายเข้าร่วมโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย โดยพร้อมเพียงกัน

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔



(รองศาสตราจารย์สุพรรณ สุคนธ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาคผนวก 6 กำหนดการโครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย

วันและเวลา	กำหนดการ
 กำหนดการ โครงการทบทวนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบาย (Retreat) ของสภามหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 23 – 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 ณ โรงแรมเชียงใหม่ แกรนด์วิว โฮเทล แอนด์ คอนเวนชัน เซ็นเตอร์ จังหวัดเชียงใหม่	
Theme: Driving Kalasin University toward Sustainable Excellence : การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย การเรียนรู้ คู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน	
วันและเวลา	กำหนดการ
วันจันทร์ที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569	
08.30 - 16.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> กรรมการสภามหาวิทยาลัยเดินทางจากที่พักไปยังจังหวัดเชียงใหม่ คณะผู้บริหารเดินทางจากมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ถึงจังหวัดเชียงใหม่ และเข้าพักเพื่อพักผ่อนตามอัธยาศัย
18.00 – 20.00 น.	รับประทานอาหารเย็น ณ โรงแรมและที่พักผ่อนตามอัธยาศัย
วันอังคารที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569	
08.30 - 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 09.15 น.	<ul style="list-style-type: none"> กล่าวเปิดโครงการ โดย นายวิฑูรย์ สิมะโชติ นายกษณมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กล่าวรายงานวัตถุประสงค์โครงการ โดย รองศาสตราจารย์สุพรรณ สุกสนธิ อธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
09.15 - 10.15 น.	บรรยายพิเศษ เรื่อง บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดย นายวิฑูรย์ สิมะโชติ นายกษณมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
10.15 - 10.30 น.	รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
10.30 - 12.00 น.	บรรยายพิเศษ เรื่อง บทบาทในการพัฒนาอุดมศึกษาไทย โดย ศาสตราจารย์สุรินทร์ คำน้อย รองผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)
12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
วันและเวลา	กำหนดการ
วันพุธที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569	
13.00 - 14.30 น.	บรรยายพิเศษ เรื่อง บทบาทและทิศทางของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น : มิติด้านการเกษตร โดย รองศาสตราจารย์วิพล ทอมา อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มบริการในห้องประชุม)
14.30 - 16.00 น.	กิจกรรมกลุ่มระดมความคิดเห็นการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์สู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน Group 1: การเติบโตเชิงนักศึกษาและความสามารถแข่งขันด้านการศึกษา ผู้นำเสนอ โดย ศาสตราจารย์ไชยณรงค์ นาวานุเคราะห์ Group 2 : รายได้-ความยั่งยืนทางการเงิน และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้ ผู้นำเสนอ โดย ศาสตราจารย์พิเศษผู้จำเนียร จวงตระกูล Group 3: ระบบขับเคลื่อนองค์กรและโครงสร้างพื้นฐานรองรับอนาคต ผู้นำเสนอ โดย นายวันชัย ผลไทย์อดิ๊ง
16.00 – 17.00 น.	สรุปภาพรวมจากกิจกรรมแบ่งกลุ่ม ละ 15 นาที Group 1: การเติบโตเชิงนักศึกษาและความสามารถแข่งขันด้านการศึกษา โดย ศาสตราจารย์ไชยณรงค์ นาวานุเคราะห์ Group 2 : รายได้-ความยั่งยืนทางการเงิน และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้ โดย ศาสตราจารย์พิเศษผู้จำเนียร จวงตระกูล Group 3: ระบบขับเคลื่อนองค์กรและโครงสร้างพื้นฐานรองรับอนาคต โดย นายวันชัย ผลไทย์อดิ๊ง
17.00 น.	กล่าวสรุปและกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการ โดย นายวิฑูรย์ สิมะโชติ นายกษณมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
18.00 – 22.00 น.	Exclusive Dinner : Night of Unity
วันพุธที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569	
09.00 - 09.30 น.	เดินทางออกจากที่พักเพื่อไปศึกษาดูงาน ณ วิทยาลัยการศึกษาดลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
09.30 - 12.00 น.	ศึกษาดูงาน ณ วิทยาลัยการศึกษาดลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน ณ ร้านอาหารกลาง
13.00 - 15.00 น.	เดินทางเพื่อไปศึกษาดูงานอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (STeP)
15.00 - 16.30 น.	เดินทางเพื่อไปศึกษาดูงานศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรโครงการหลวงชนกาธิเบศรดำวี
18.00 – 21.00 น.	รับประทานอาหารเย็นและเดินทางกลับยังที่พักและพักผ่อนตามอัธยาศัย

