

ประมวลความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรม

หลักสูตร

การบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) รุ่นที่ 22

จัดทำโดย

นาถลดา เลาะห์ราวี

ผู้อำนวยการส่วนกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี

## คำนำ

ผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นกลไกสำคัญในการบริหารทรัพยากรและบริหารงานสนับสนุนด้านต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถในการวางแผน การวิเคราะห์งาน เทคนิคการบริหารงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนมีทักษะในการแก้ไขปัญหา การบริหารงานอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ตามหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและประเทศชาติ

ในการนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้มีความเข้มแข็ง และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถบริหารงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การสนับสนุนภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในฐานะองค์กรกลางกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับมูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย จึงได้จัดโครงการฝึกอบรม “หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.)” รุ่นที่ 22 ระหว่างวันที่ 20 มีนาคม – 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 ซึ่งเป็นไปตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูงที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนด อันเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับสูงสายสนับสนุน ให้มีความรู้พื้นฐานในงานเกี่ยวกับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องและรอบด้าน และเป็นการพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในระดับบุคคล และระดับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศต่อไป

อนึ่ง ในขอบเขตของหลักสูตรฯ ดังกล่าว ได้กำหนดเนื้อหาของหลักสูตร โดยแบ่งออกเป็น 4 หมวดวิชา จำนวน 198 ชั่วโมง รวมจำนวน 35 วัน ประกอบด้วย

หมวดที่ 1 กลุ่มวิชาบริบทและความท้าทายต่อการบริหารอุดมศึกษา และกลุ่มวิชายุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 66 ชั่วโมง

หมวดที่ 2 กลุ่มวิชาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและภาวะผู้นำ จำนวน 60 ชั่วโมง

หมวดที่ 3 การศึกษาดูงานและฝึกปฏิบัติ จำนวน 42 ชั่วโมง

หมวดที่ 4 การจัดทำและการเสนอรายงานการศึกษา จำนวน 30 ชั่วโมง

ซึ่งหลังเสร็จสิ้นการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม “หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.)” รุ่นที่ 22 ดังกล่าว จึงได้สังเคราะห์บริบทของความรู้ที่ได้รับเพื่อจัดทำเป็น “แนวทางการบริหารงานสายสนับสนุนที่สามารถขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้วยนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน” เพื่อมอบให้มหาวิทยาลัยไว้ใช้เป็นแนวทางการบริหารงานต่อไป

นาถลดา เลาะห์ราวี

ผู้อำนวยการส่วนกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี

## แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับกับ Next Normal

ยุคของวิถีถัดไป (Next Normal) เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติ และเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติ และการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้น หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบัน

สถาบันอุดมศึกษา จึงต้องมีการเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ Next Normal มีการปรับความคิด ปรับพฤติกรรม และวิถีการทำงาน ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การทำงานแบบ Work From Home ต้องสร้างวินัยในการทำงาน และการให้ความสนใจ และมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ และสาธารณสุข เพิ่มมากขึ้น หรือแม้แต่การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ส่งผลให้เรื่อง Digital Transformation ถูกขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษา ต้องสามารถเปลี่ยนวิกฤตครั้งนี้ ให้เป็นโอกาสด้านการศึกษา ต้องอยู่ให้รอด ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษา จึงควรมีแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับกับ Next Normal ครอบคลุม 4 ด้าน ทั้งด้านการทำงาน (Work) การใช้ชีวิต (Life Style) ด้านสุขภาพ และ ด้านการศึกษา มีการดำเนินงานให้สามารถล้มแล้วลุกไว (Resilience) มีการพร้อมรับสามารถบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤต มีการปรับตัว มีการปรับทิศทางการพัฒนา รูปแบบ และแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอน รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

### ความเปลี่ยนแปลงของโลก

สถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในมิติต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ซึ่งทำให้เกิดการลดการจ้างแรงงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความปกติใหม่ การพลิกผันจากเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ การประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติ เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่เน้นการใช้แรงงาน และทำให้เกิดการเติบโตของตำแหน่งงานใหม่ในบางอุตสาหกรรม รูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปเป็นแบบหลายช่วง และสังคมผู้สูงอายุที่ทำให้ช่วงชีวิตในการทำงานยาวนานขึ้น สถานการณ์ในด้านของสภาพภูมิอากาศที่ขาดความสมดุลของระบบนิเวศทำให้เกิดความต้องการกำลังคนที่มีทักษะ ด้านพลังงาน การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจโลกที่ทำให้ประเทศในแถบภูมิภาคเอเชียและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีบทบาทในการขับเคลื่อนภาคธุรกิจและภาคการศึกษามากขึ้น การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อเศรษฐกิจแพลตฟอร์มที่มีความแตกต่างด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน รวมไปถึงสถานการณ์ปัญหาช่องว่างระหว่างคนต่างรุ่น ด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรม ความรู้ ทักษะ และความเชื่อ และปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพของแรงงานในอนาคต ดังนั้น การอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายดังกล่าว ในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและทักษะที่

เหมาะสมในทุกช่วงวัยผ่านการ Upskill Reskill และ New Skill อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต

ระบบอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้นได้มีการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงทุกช่วงวัยเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การส่งเสริมการพัฒนาทักษะอยู่เสมอเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่บริบทรูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปเป็นแบบหลายช่วงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาหรือการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงในรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นและการสะสมหน่วยกิต รวมถึงรูปแบบการเรียนการสอนออนไลน์ที่ทำให้กลุ่มคนทุกช่วงวัยให้เข้าถึงการศึกษาได้เพิ่มขึ้น และการจัดการศึกษาเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ โดยภาครัฐมีบทบาทในการกำหนดนโยบายการอุดมศึกษาของประเทศไทยที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการสร้าง ความเข้มแข็งและพัฒนา ระบบให้ระบบอุดมศึกษาของประเทศไทย อันได้แก่ นโยบายประกันคุณภาพระบบอุดมศึกษาเพื่อสร้างมาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีธรรมาภิบาล ตอบสนองความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถการแข่งขันระดับโลก นโยบายส่งเสริมการปรับตัวของมหาวิทยาลัย ด้านการพัฒนากำลังคนผ่านกลไกการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ นโยบายเพื่อการผลิตบัณฑิตที่ควรให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน และความต้องการของประเทศ การพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศเฉพาะด้าน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นเร่งด่วน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน ส่งเสริมบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในภาคเอกชน การผลักดันให้ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษากับภาครัฐผ่านโครงการบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน โครงการสหกิจศึกษา โครงการยกระดับภาคอุตสาหกรรมด้วยการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กรแบบทั่วถึง โครงการการอุดมศึกษาเพื่ออุตสาหกรรม และมาตรการทางภาษีเพื่อจูงใจภาคธุรกิจให้เกิดการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกนั้น ประกอบด้วยปัจจัยหลักสองประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านบทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาศักยภาพเดิม ผสานการทำงาน และสร้างมหาวิทยาลัยระดับโลกแห่งใหม่ และปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับสถาบันของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยคุณลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยระดับโลกนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การมีบุคลากรศักยภาพสูงและการสร้างความเป็น นานาชาติของมหาวิทยาลัย การมีทรัพยากรที่สมบูรณ์รวมถึงงบประมาณของสถาบัน และการมีธรรมาภิบาลที่ดี นอกจากนี้ ระบบอุดมศึกษามีความจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาในมิติต่าง ๆ ได้แก่ นวัตกรรมเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาทักษะและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการ Up-skill Re-skill และ New Skill ผ่านกลไกเครดิตสนับสนุนการพัฒนาทักษะโดยภาครัฐ ระบบการดำเนินงานแพลตฟอร์มส่งเสริมการศึกษา และคลังหน่วยกิตวิชาการ นวัตกรรมเชิงโมเดลการจัดการศึกษา โดยการพลิกผันของหน่วยฝึกอบรมภาคเอกชน โดยเพื่อเพิ่มพูนทักษะของแรงงานลูกจ้างให้มีทักษะเทียบเท่ากับระดับปริญญาสำหรับการทำงานจริง

ด้วยสถานการณ์ของโลกที่ส่งผลต่อการอุดมศึกษา ทำให้ระบบอุดมศึกษาทั่วโลกมีความจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ข้างต้น เกิดนวัตกรรมระบบอุดมศึกษาในมิติต่าง ๆ ระบบอุดมศึกษาของประเทศไทย จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมและทันกับสถานการณ์โลก โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ หรือ Paradigm shift ใน 4 ด้าน ผ่านเลนส์ (L-E-N-S) ได้แก่

1. การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย (L - Lifelong Learning Support: Broader Target)
2. เป้าหมายของการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพ (E - Education Goal: Quality Change)
3. วาระสำคัญของชาติเพื่อสร้างขีดความสามารถในการ แข่งขัน (N - National Agenda: Competitive Change)
4. ระบบอุดมศึกษาที่ยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (S - Sustainable System: System Change)

### สถานการณ์และการปรับตัวของระบบอุดมศึกษาในประเทศไทย

สถานการณ์ด้านกำลังคนของประเทศไทย ด้วยสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไปทั้งในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเกิดโรคระบาด และสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรมในหลายด้าน ทำให้หลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันอุดมศึกษา ต้องเตรียมความพร้อมและสร้างความร่วมมือกัน ให้เกิดการพัฒนาร่างงานลูกจ้าง นักศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ด้วยการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมในระดับอุดมศึกษา เพื่อแก้ปัญหาช่องว่างทางทักษะสำหรับสูง ทั้งนี้ สถานการณ์ด้านกำลังคนของประเทศไทยในปัจจุบัน มีดังต่อไปนี้

#### 1. นักศึกษาและกำลังแรงงานในระดับอุดมศึกษา

ซึ่งในอนาคตประเทศไทยเองก็จะกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัยที่จะทำให้จำนวนของแรงงานส่วนหนึ่งลดหายไป อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ทำให้แรงงานบางส่วนที่ขาดทักษะ หรือเข้าไม่ถึงโอกาสในการพัฒนา เกิดปัญหาช่องว่างทางทักษะ (Skill gap) และสูญเสียโอกาสในการทำงานเนื่องจากความสามารถไม่ตรงตามความต้องการของนายจ้าง ปัจจัยส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในระดับตัวบุคคล เช่น ความสามารถในการหารายได้ ทางเลือกในการประกอบอาชีพ และการถูกเลือกปฏิบัติจากสังคม ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางทักษะอาชีพใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องมีการเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการจากภาคอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ตัวอย่างอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง และจะได้รับความสำคัญมากขึ้น

1.1 การเกษตร จะพัฒนาให้เป็นเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) โดยใช้ระบบแผนที่การเกษตร (Agri-map) มีการนำเอาเทคโนโลยีเครื่องจักรมาใช้มากยิ่งขึ้น ทั้งในแบบระบบอัตโนมัติ (Automation) หรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automation) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 จีโนมิกส์ (Genomics) ซึ่งจะมีการถอดรหัสพันธุกรรม (Genetic codes) เพื่อการสร้างประโยชน์ทางการแพทย์และสาธารณสุขในการวินิจฉัยโรคได้อย่างแม่นยำ และตรงจุดมากขึ้น

1.3 การพัฒนาวัคซีน (Vaccines) และยาชีววัตถุ (Biologics) เพื่อให้พร้อมรับมือกับโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ (Emerging infectious diseases: EIDs) และยังคงให้ความสำคัญต่อโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-communicable Diseases: NCDs) โดยเฉพาะ 4 กลุ่มโรคหลัก คือ โรคหัวใจและหลอดเลือด โรคเบาหวาน โรคมะเร็ง และโรคทางเดินหายใจเรื้อรัง

1.4 อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ ซึ่งในอนาคตรถยนต์จะถูกพัฒนาไปสู่ยานยนต์ที่ปล่อยมลพิษเป็นศูนย์ (Zero Emission Vehicle: ZEV) โดยจะใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นหลัก เพื่อแก้ไขปัญหาการปล่อยมลพิษทางอากาศ (CO<sub>2</sub>, PM<sub>2.5</sub>) รวมถึงการพัฒนาที่ยานยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยแบตเตอรี่

1.5 อุตสาหกรรมอาหาร โดยอาหารที่จะได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้น คือ อาหารแปรรูปเพื่อสุขภาพ เนื่องจากกระแสการรักสุขภาพ และคนหันกลับมาดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มอาหารโปรตีน ทางเลือกจะมีการบริโภคที่สูงขึ้น เช่น โปรตีนจากพืช เพื่อต้องการนำมาทดแทนโปรตีนจากเนื้อสัตว์ที่อาจปนเปื้อนเชื้อโรค และก่อให้เกิดโรคได้

1.6 เครื่องมือแพทย์ (Medical device) การวิจัยและพัฒนาอุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์ที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงหรือมีการผลิตที่ซับซ้อน เพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้าครุภัณฑ์และเครื่องมือแพทย์จากต่างประเทศซึ่งมีมูลค่าสูงและมีการนำเข้าจำนวนมาก

1.7 เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ที่ประกอบไปด้วย อุตสาหกรรม 15 สาขา โดยจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรากฐานทางวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (งานฝีมือและหัตถกรรม ดนตรี ศิลปะการแสดง ทัศนศิลป์) กลุ่มคอนเทนต์และสื่อสร้างสรรค์ (ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ การแพร่ภาพและกระจายเสียง การพิมพ์ ซอฟต์แวร์) กลุ่มบริการสร้างสรรค์ (การโฆษณา การออกแบบ สถาปัตยกรรม) กลุ่มสินค้าสร้างสรรค์ (แฟชั่น) และกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (อาหารไทย การแพทย์แผนไทย และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม)

1.8 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การสร้างบุคลากรเชี่ยวชาญปัญญาประดิษฐ์ เพื่อรองรับงานที่ใช้ทักษะสูงและเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

1.9 เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพลังงาน และกลุ่มเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการวัสดุ

1.0 การวิจัยขั้นแนวหน้า (Frontier Research) ด้านระบบโลกและอวกาศ ด้านเทคโนโลยีควอนตัม ด้านฟิสิกส์พลังงานสูง

## 2. ปัญหาช่องว่างทางทักษะ (Skill gap)

ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับให้มีสมรรถนะทางเศรษฐกิจ (Economy's performance) อยู่อันดับที่ 40 จาก 141 ประเทศ โดยภายใต้หมวดทุนมนุษย์ (Human capital) มีคะแนนด้านทักษะ (Skills) ที่ 62.3/100 อยู่ในอันดับที่ 73 และภายใต้หมวดวัยทำงานกำลังแรงงานในปัจจุบัน (Skills of current workforce) มีคะแนนทักษะของบัณฑิต (Skillset of graduates) ที่ 49.7/100 อยู่ในอันดับที่ 79 มีคะแนนทักษะดิจิทัล (Digital skills among active population) ที่ 54.3/100 อยู่ในอันดับที่ 66 และมีคะแนนความง่ายในการค้นหาแรงงานทักษะสูง (Ease of finding skilled employees) ที่ 50.4/100 อยู่ในอันดับที่ 66/141 ซึ่งเมื่อนำอันดับคะแนนมาเทียบ

กับประเทศในแถบอาเซียนด้วยกันแล้ว อันดับของไทยเป็นรองทั้งประเทศสิงคโปร์ และมาเลเซีย ในทุกหมวดย่อย แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของทักษะแรงงานในประเทศเหล่านั้นที่สูงกว่า การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งเรื่องของสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 การเปลี่ยนขีดอำนาจเศรษฐกิจของโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความหลากหลายของชั้นชีวิต สังคมสูงวัย จะยิ่งเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน เช่น เป้าหมายของนักลงทุนที่จะตัดสินใจในการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีศักยภาพและคุ้มค่าต่อการลงทุนมากกว่า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการจ้างแรงงานลูกจ้างต่อไป ดังนั้น ต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างโอกาสในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ

### 3. ความต้องการกำลังคนที่มีทักษะสหวิทยาการ

ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การพัฒนาความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการสร้างองค์ความรู้สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ (Social Sciences, Humanities and Arts: SHA) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” และเกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์บนฐานขององค์ความรู้ งานวิจัย เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม และพื้นฐานทางประวัติศาสตร์ได้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถเข้ามามีบทบาทในการนำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเผยแพร่และประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างความเข้าใจทางสังคมและวัฒนธรรม และตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง อีกทั้งเป็นการ ยกระดับองค์ความรู้และพัฒนาทักษะเพื่อสร้างอาชีพและเสริมรายได้อย่างต่อเนื่อง

### **การผลิตกำลังคนเพื่อรองรับการพลิกผันของโลก**

การพลิกผันหรือ Disruption ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานเป็นอันดับแรก ทั้งในเรื่องของอาชีพและทักษะใหม่ ๆ ที่จะเข้ามามีบทบาทและความจำเป็นมากขึ้น ส่วนในบางอาชีพจะถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี หรือมีบทบาทน้อยลง จนถึงขั้นหายไปเลยทีเดียว และในเมื่อมีสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ทำให้เห็นว่าเมื่อคนไม่สามารถที่จะเคลื่อนย้ายหรือเดินทางเพื่อไปพบปะกันได้ และต้องลดการติดต่อกัน บทบาทของเทคโนโลยีจึงเข้ามามีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งจากการพลิกผันนั้น กลุ่มของลักษณะงานจะถูกแบ่งแยกออกมาอย่างชัดเจน ได้แก่ 1) กลุ่มที่ใช้แรงงาน เนื่องจากจะถูกทดแทนด้วยหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลเป็นหลัก 2) กลุ่มที่ต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูล จะมีการสร้างและทำงานร่วมกันกับปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนเองให้ได้ประโยชน์จากข้อมูลวิเคราะห์มากที่สุด และ 3) กลุ่มที่ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ไม่สามารถเข้ามาทดแทนได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ความคิด สร้างสรรค์ เป็นหลัก

ตัวอย่างการปรับตัวเพื่อรับมือกับการถูก Disruption อาทิเช่น

1. การจัดการศึกษาแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นหลักสูตรการศึกษาในระบอบและนอกระบบ และตามอัธยาศัยที่จัดให้แต่ละบุคคลในทุกช่วงอายุและสัมพันธ์กับวิถีการดำเนินชีวิตซึ่งจะได้รับทักษะวิชาชีพ ความรู้เฉพาะด้าน การทำงานจริง แก้ปัญหาจริง เป็นการพัฒนากำลังคนให้มีศักยภาพ

ความรู้ ทักษะและประสบการณ์อย่างเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตและการปรับตัวเข้ากับสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อม

2. การใช้นวัตกรรมการศึกษาแบบทั่วถึงและเปิดกว้าง ในยุคดิจิทัลที่เป็นแพลตฟอร์มการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ Massive Open Online Course (MOOC) ตัวอย่างเช่น Chula MOOC ซึ่งจะแก้ไขปัญหาเรื่องค่าใช้จ่าย เวลา สถานที่ และศักยภาพในการรองรับผู้เรียนของสถาบันศึกษา และเพื่อความสอดคล้องกับพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ เป็นการทำลายกำแพงความรู้ให้ผู้คนสามารถเข้าถึงวิชาความรู้ที่มีคุณภาพและน่าสนใจ Anywhere และ Anytime

3. การผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่ โดยจะให้ความสำคัญต่อการบูรณาการศาสตร์หลากหลายศาสตร์ หรือสาขาวิชา (Multidisciplinary) มากขึ้น และการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติผ่านการทำงานจริง (Experience-Integrated Learning) รวมไปถึงการบูรณาการทักษะชีวิตของสังคมดิจิทัล (Life Skills of Digital Society) และทักษะวิชาชีพ (Professional Skills) ที่มีความจำเป็นในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญ มีการจัดการเรียนการสอนในลักษณะหน่วยแยกเชิงผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ (Modular-based Learning Outcomes/Learning Results) และหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้รายบุคคล (Personalized Learning)

4. การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นทักษะการใช้ชีวิตและการทำงานยุคใหม่ คือ มีการสร้างความเข้าใจในส่วนลึกให้สามารถปรับตัวในการทำงานและเข้ากับสังคมได้ เป็นคนที่มีความคิดที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์งานได้จากความรู้ในหลายด้าน มีความคิดเชิงประมวลผลหรือเชิงระบบ เข้าใจและตามทันโลกยุคสื่อดิจิทัล

5. การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นมุ่งสู่อาชีพ โดยต้องการให้ผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพเป็นผู้ประกอบการหรือสร้างธุรกิจของตนเองได้หลังจากสำเร็จการศึกษา ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ทฤษฎีและทักษะจากการฝึกปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน

## นโยบายด้านการอุดมศึกษา

นโยบายส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial university)

1. การส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรความเป็นผู้ประกอบการ เครือข่ายอาจารย์ผู้สอนด้านความเป็นผู้ประกอบการและพี่เลี้ยงการพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Educator Consortium) เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านความเป็นผู้ประกอบการ

2. การส่งเสริมให้กิจการขนาดใหญ่เป็นพี่เลี้ยงทางธุรกิจ (Business Brotherhood) บริษัทขนาดใหญ่ทำหน้าที่เร่งการเติบโตทางธุรกิจให้วิสาหกิจเริ่มต้นของนักศึกษาที่มีโอกาสเติบโตและประสบความสำเร็จสูงขึ้นไป และเป็นการสร้างช่องทางให้กิจการขนาดใหญ่สามารถร่วมมือทางธุรกิจกับวิสาหกิจเริ่มต้นได้ ทั้งนี้ จะใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งสร้างความรู้ในการดำเนินการ เพื่อพัฒนานักศึกษาและบุคลากรให้มีความพร้อมในการร่วมมือกับภาคเอกชนและใช้เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาศักยภาพของเอกชน

3. การสร้างความตระหนักของความเป็นผู้ประกอบการ การแข่งขันวิสาหกิจเริ่มต้นระดับประเทศ (Startup Thailand League) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาและบุคลากรใน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ



ให้สามารถสร้างวิสาหกิจเริ่มต้น และคัดเลือกวิสาหกิจเริ่มต้นที่มีศักยภาพเข้าร่วมกิจกรรม National Campaign Startup Thailand

4. การพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการ ฐานนวัตกรรมด้วยมาตรการทางการเงิน กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation-Based Enterprise Development Fund: TED Fund) เพื่ออุดหนุนการพัฒนาธุรกิจบนฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีศักยภาพทางการตลาด สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้

### การปรับตัวตามสถานการณ์โลกของสถาบันการศึกษาด้านการพัฒนาทักษะของกำลังคน

การศึกษาและการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นสมรรถนะ Upskill Reskill และ New Skill ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษานั้น นอกจากจะมีภารกิจในการสร้างบัณฑิตแล้ว ยังมีภารกิจในการพัฒนากลุ่มคนทุกช่วงวัยด้วยการ Reskill Upskill และ New Skill เพื่อการนำไปพัฒนางานในปัจจุบัน การประกอบอาชีพ การเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการ และการหาเลี้ยงชีพของตนเองเพื่อรองรับ Disruptions ในมิติต่าง ๆ นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และเกิดการเปิดรับสมัคร การเข้าเรียนกับกลุ่มคนทุกช่วงวัยมากขึ้นจาก Age Group ไปสู่ Non-Age group เพื่อรองรับ Multistage life และเป็นการพัฒนาคนทุกช่วงวัย โดยเฉพาะในโลกหลังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัส COVID-19

หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree Micro-credential) เพื่อยกระดับทักษะกำลังคนของประเทศ ผ่านการ Upskill Reskill และ New Skill

### ความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา

การจัดการความเป็นนานาชาติ เป็นกลไกสำคัญที่ต้องกำหนดลงในแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนา มหาวิทยาลัย และต้องนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ประเทศไทยเองเมื่อเทียบกับอาเซียน หรือทวีปเอเชียด้วยกันแล้ว มีการจัดการที่ดีในหลากหลายสาขาวิชา เช่น สาขาการแพทย์ บริหารธุรกิจ และดิจิทัล ซึ่งจะเป็นจุดที่ทำให้ประเทศไทยสามารถเป็นศูนย์กลาง (Hub) ในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้ เกิดเป็น Education Industry

1. ด้านการวิจัย มีการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยในชั้นนำของโลกในหลากหลายสาขาวิชา เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างนักวิชาการของมหาวิทยาลัยกับนักวิชาการต่างชาติ ในการทำวิจัยร่วมกัน เพิ่มการตีพิมพ์บทความทางวิชาการ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนนักวิจัยระหว่างสถาบัน อีกทั้งยังสามารถยกระดับนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในประเทศได้

2. ด้านการเรียนการสอน มีการให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศของนักศึกษาและอาจารย์ ดึงดูดให้นักศึกษาต่างชาติมาศึกษาในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น และพัฒนาหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาที่สอนโดยภาษาต่างชาติ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการเพิ่มจำนวนอาจารย์และจำนวนอาจารย์ประจำชาวต่างชาติในทุกระดับการศึกษา ดึงดูดนักวิชาการที่มีคุณภาพจากต่างประเทศ พัฒนาศักยภาพในด้านการใช้ภาษาและความรู้ข้าม

วัฒนธรรมให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมถึงให้มีการใช้ภาษาอังกฤษ ในการให้บริการทุกประเภทของมหาวิทยาลัย

4. **ด้านการเงิน** การบริหารงบประมาณมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์มากขึ้น มีการเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้จากนักศึกษาต่างชาติมากขึ้น มีการปรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีรายได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งการเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากสำนักงานงบประมาณและกรมบัญชีกลาง เช่น ระบบ e Budgeting ระบบ GFMS ทำให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลในการตัดสินใจที่ดี อย่างไรก็ตามในความเป็นนานาชาติอุดมศึกษานั้นยังต้องได้รับการสนับสนุนจากยุทธศาสตร์ ความเป็นสากลศึกษาในระดับนโยบายภาครัฐ ซึ่งจะยิ่งทำให้สถาบันการศึกษานำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติเชิงนโยบายตามพันธกิจของตนเองในมิติความเป็นนานาชาติอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

สถาบันอุดมศึกษาในยุค Next Normal จำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะการพัฒนาตนเอง ในยุค Next Normal ไปสู่การมีทักษะสอดคล้องกับความต้องการของสังคมในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเหมาะสม จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในวิชาชีพทางการศึกษา หรือสนับสนุนให้การจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน มีคุณภาพในหลากหลายมิติ ตอบวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสทางวิชาชีพในยุค New Normal สามารถวิเคราะห์ได้ 7 แนวทาง ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
2. ส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ชี้แนะ แนะนำและให้คำปรึกษา
3. ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย การศึกษา เพื่อการเข้าถึงสิทธิทางการศึกษา
4. ส่งเสริมและพัฒนาให้มี Mind Set ที่ต้องปรับกระบวนทัศน์ ในการเรียนการสอน และการใช้ชีวิตใน

โลกยุค Next Normal

5. ส่งเสริมและพัฒนาผ่านการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์
6. ส่งเสริมและพัฒนาให้มียุทธศาสตร์เชิงวิทยาศาสตร์ มีหลักเหตุและผลในการจัดการเรียนรู้
7. ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจเรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ และให้ความสำคัญ

ในการร่วมกันรักษาสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของพลังงานทดแทนและพลังงานหมุนเวียน

**บริบทของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) และสถาบันการศึกษา**

การพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศให้มีศักยภาพและมีความพร้อมในการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคงมั่งคั่งอย่างยั่งยืน เป็นเป้าหมายสำคัญที่รัฐบาลมุ่งพัฒนากำลังคนที่ดีตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ รัฐบาลจึงมีนโยบายให้นำวิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม มาใช้ในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนและสังคม และบูรณาการวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มาใช้ในเชิงพาณิชย์ในภาค

เกษตรกรรม อุตสาหกรรม และภาคบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนให้ความสำคัญแก่การพัฒนา นวัตกรรมเชิงสังคม และนวัตกรรมในเชิงพื้นที่ เพื่อแก้ปัญหาและสร้างโอกาสไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทุน มนุษย์ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับโลกยุคดิจิทัล และการขับเคลื่อน อุตสาหกรรม 4.0 สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs (Sustainable Development Goals)

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เป็นการรวบรวมหน่วยงานด้านการ อุดมศึกษา และด้านวิจัยและพัฒนาของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กับสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยรัฐบาลเล็งเห็น ถึงความสำคัญในการส่งเสริมและกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงพัฒนากำลังคนให้มี ทักษะสอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศ รวมถึงการกำกับดูแลและการพัฒนานวัตกรรมด้วย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่จัดตั้งขึ้น ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือตอบโจทยในปัจจุบัน แต่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีบทบาทหลักในการ วางรากฐานของประเทศสู่อนาคต โดยเชื่อว่า นโยบายและทิศทางในการพัฒนาประชาชนให้มีความพร้อม รับมือกับโลกในศตวรรษที่ 21 โดยเปิดโอกาสที่เท่าเทียมในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ลดช่องว่างทางสังคม ยกระดับคุณภาพชีวิต และสร้างความสุขของคนไทยทุกคน เป็นภารกิจสำคัญและท้าทาย ที่จะเป็พลังขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศ ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก้าวไปสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศ เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากสู่ความเป็น Thailand 4.0 สร้างความเชื่อมั่นและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก ทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว

และอีกหนึ่งความท้าทายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย เพื่อเร่งสร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ ไปกับการพัฒนาคนของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องสอดประสานการทำงานร่วมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อเป็น future changer คือการเป็นตัวหลักในการเตรียมพร้อมคนไทยในศตวรรษที่ 21 เป็นกลไกขับเคลื่อน การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจที่เน้นคุณค่าและเป็นเฟืองสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่ประเทศฐานนวัตกรรม

ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ ไปพร้อม ๆ กับการเติมเต็มศักยภาพทั้งของ สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถตอบโจทย์ประเทศ และประชาชนได้ โดยกรอบนโยบายที่วางไว้เป็น 4 มิติ คือ

- มิติที่ 1 สร้างและพัฒนาคนไทยในศตวรรษที่ 21
- มิติที่ 2 สร้างและพัฒนาองค์ความรู้
- มิติที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม
- มิติที่ 4 ปฏิรูปการอุดมศึกษา

## วิสัยทัศน์

“สานพลังการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไทย พลิกโฉมให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และยั่งยืน ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และพร้อมก้าวสู่นาคต”

โดยเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติในการพัฒนาประเทศด้านการอุดมศึกษา และด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 -2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนระดับ 3 ที่เกี่ยวข้อง คือ แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564– 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ. 2566 –2570

## พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการอุดมศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีความเป็นอิสระทางวิชาการและการบริหารจัดการ ให้มีการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และให้ดำเนินการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสหวิทยาการ

2. ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่ในสังกัดกระทรวงหรือกำกับดูแลของรัฐมนตรี รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่นอกกระทรวงเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และดำเนินการไปในทิศทางที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

3. จัดให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือเพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทาง และความร่วมมือในด้านการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลหรือหน่วยงานในต่างประเทศ

**การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)**

แบ่งเป็น

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ กลุ่มมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และสถาบันวิทยาลัยชุมชนแล้ว
2. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบ
3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ทั้งนี้ นายเอนก เหล่าธรรมทัศน์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้ลงนามในประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง การกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ 2565 (เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2564) โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

“ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกาศกำหนดให้จัดสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่มได้ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ศักยภาพ และผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม โดยต้องกำหนดมาตรการส่งเสริม สนับสนุน ประเมินคุณภาพ กำกับดูแล และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริม สนับสนุน ประเมินคุณภาพ กำกับดูแล และจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา” ประกอบกับกฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 ได้แบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

กลุ่มที่ 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น

กลุ่มที่ 4 กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ

สำหรับประเทศไทยนั้น ความท้าทายที่สำคัญ คือ ระบบอุดมศึกษาในภาพรวมของประเทศยังไม่สามารถปรับตัวให้เหมาะสมและทันกับสถานการณ์โลกได้ ทำให้สถานภาพด้านกำลังคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และการพัฒนาระบบอุดมศึกษาของประเทศนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการบนพื้นฐานของหลักการในการจัดการอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาความรู้ ให้บริการวิชาการ และจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประเทศ 2) มีเสรีภาพทางวิชาการโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและศีลธรรม และมีกลไกคุ้มครองบุคคลผู้ใช้เสรีภาพนี้ 3) มีความเป็นอิสระในการกำหนดโครงสร้างของมหาวิทยาลัย การจัดการ เรียนการสอน การศึกษาวิจัย การบริหารวิชาการ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงบประมาณภายใต้กฎหมายจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง 4) มีความเสมอภาคในการจัดการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือก ปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม และ 5) มีหลักธรรมาภิบาล โดยบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ระบบควบคุมและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจให้สอดคล้องกับแผนและยุทธศาสตร์ชาติ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ศักยภาพ และความพร้อมของ สถาบันอุดมศึกษา ตามประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 ได้แก่ 1) กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรม 3) กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น 4) กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา และ 5) กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ

ด้วยเหตุนี้ ระบบอุดมศึกษาของไทยจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ หรือ Paradigm shift ใน 4 ด้าน ผ่านเลนส์ (L-E-N-S) อันได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย (L - Lifelong Learning Support: Broader Target) เป้าหมายของการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพ (E - Education Goal: Quality Change) วาระสำคัญของชาติเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (N - National Agenda: Competitive Change) และระบบอุดมศึกษาที่ยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (S - Sustainable System: System Change) ดังต่อไปนี้

## แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับกับ Next Normal

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุค Next Normal นั้น ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการศึกษา และการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถรองรับและปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสม

นอกจากนี้ การบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในยุค Next Normal นั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้เรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน และในสังคม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแนวทางการศึกษา และการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับกับ Next Normal มีดังนี้

### 1. ด้านการเรียนการสอน

ต้องใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์หรือ e-learning ซึ่งสามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ โดยไม่ต้องมาเรียนที่ห้องเรียนอย่างเดียว การเรียนรู้แบบ hybrid learning หรือการผสมผสานการเรียนรู้แบบออนไลน์และการเรียนรู้แบบเดิม ก็เป็นทางเลือกที่ดีในยุค Next Normal นี้ เนื่องจากสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมของแต่ละบทเรียน

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ในยุค Next Normal ยังต้องมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) เช่น การใช้ระบบ LMS (Learning Management System) เพื่อจัดการการเรียนการสอนแบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบเสียง และ VDO Conference เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะ

### 2. ด้านการทำงาน

ทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่มีขีดจำกัดด้านสถานที่ ในยุค Next Normal เทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้การงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ทั้งการทำงานที่มีอยู่แล้ว และการทำงานใหม่ที่เกิดขึ้น ด้วยความสามารถของเทคโนโลยี เช่น Cloud Computing Video Conferencing Virtual Private Network (VPN) และโปรแกรมแชทต่าง ๆ ทำให้สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่จำกัดสถานที่ เช่นสามารถทำงานจากบ้าน ร้านกาแฟ ห้องสมุด หรือที่ที่ต้องการอื่น ๆ โดยไม่ต้องมีขีดจำกัดที่ตำแหน่งที่อยู่จริง ของสถานที่ทำงาน

การใช้เทคโนโลยีช่วยประหยัดเวลา ในการเดินทางไปยังสถานที่ทำงาน ซึ่งสามารถนำเวลาที่ประหยัดไปใช้กับการทำงาน และกิจกรรมอื่น ๆ ได้มากขึ้น นอกจากนี้ การทำงานได้ทุกที่ ยังช่วยลดการเสียโอกาสในการทำงาน และเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ อีกด้วย

เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมต่าง ๆ ในยุค next normal เป็นเครื่องมือที่ช่วยคนทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งสามารถช่วยแก้ไขปัญหาการทำงานหลายอย่างได้ เช่น

2.1 โปรแกรมจัดการงาน (Task Management Software) ช่วยให้การจัดการงานและกำหนดกำหนดการเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว สามารถติดตามความคืบหน้างานได้ในเวลาเดียวกัน รวมถึงสามารถแบ่งหน้าที่และงานให้กับผู้ทำงานในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 โปรแกรมประชุมทางไกล (Video Conferencing Software) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การประชุมทางไกลเป็นไปได้อย่างสะดวกและเป็นระบบ สามารถทำงานร่วมกันได้จากที่ต่าง ๆ และสามารถแสดงภาพและเสียงได้อย่างคมชัด

2.3 โปรแกรมจัดการไฟล์และเอกสาร (Document Management Software) ช่วยให้ผู้ทำงานสามารถจัดการไฟล์และเอกสารได้อย่างสะดวกและปลอดภัย โดยสามารถแชร์ไฟล์และเอกสารได้ระหว่างทีมและระบบต่าง ๆ

2.4 เครื่องมือสื่อสาร (Instant Messaging Software) ช่วยให้การสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถส่งข้อความ ภาพ และเสียงได้ตลอดเวลา

### 3. ด้านนวัตกรรม

นวัตกรรมยานยนต์ไฟฟ้าในยุค Next Normal จะเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการอย่างมาก ซึ่งสาเหตุที่ทำให้มีการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้ามากขึ้น เนื่องจากมีความต้องการในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและลดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมจากการใช้ยานยนต์ที่ใช้เชื้อเพลิงหรือดีเซล นอกจากนี้ยังเป็นการลดต้นทุนในการใช้งาน เนื่องจากจะไม่ต้องใช้เงินซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงอีกต่อไป

นอกจากนี้ยังสามารถเติมไฟฟ้าได้จากแหล่งพลังงานที่หลากหลาย เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และอื่น ๆ ทำใหยานยนต์ไฟฟ้าเป็นหนึ่งในทางเลือกที่ดีในการใช้งานในอนาคต

นวัตกรรมยานยนต์ไฟฟ้าในยุค Next Normal ยังมีความสามารถที่จะเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเช่น การใช้งานระบบ AI ที่ช่วยควบคุมและคาดการณ์การใช้งานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการใช้งานเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสิ่งของ (IoT) เพื่อควบคุมการใช้งานได้อย่างสมารถและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานในทุก ๆ มุมมอง

หุ่นยนต์ผู้ช่วย ในยุค Next Normal ในยุคที่มีประชากรสูงอายุมากขึ้น การใช้หุ่นยนต์ผู้ช่วยเป็นที่ยอมรับเพื่อช่วยให้ผู้สูงอายุมีชีวิตที่สะดวกสบายและปลอดภัยขึ้น ซึ่งมีหลายแบบและการใช้งานต่างกันไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน ตัวอย่างเช่น

3.1 หุ่นยนต์ช่วยเดินและทำกิจกรรมต่าง ๆ หุ่นยนต์แบบนี้จะช่วยผู้สูงอายุในการทำกิจกรรมเบื้องต้น เช่น เดินไปร้านสะดวกซื้อ หรือเดินทางไปสถานที่ต่าง ๆ โดยสามารถควบคุมการเดินได้ด้วยตนเองหรือผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟน

3.2 หุ่นยนต์ดูแลสุขภาพ หุ่นยนต์แบบนี้จะช่วยเช็คสุขภาพของผู้สูงอายุ เช่น การวัดความดันโลหิต การวัดระดับน้ำตาลในเลือด และการวัดอุณหภูมิร่างกาย โดยผู้ใช้งานสามารถติดตามข้อมูลผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟน

3.3 หุ่นยนต์เพื่อความบันเทิงและสังคม หุ่นยนต์แบบนี้จะช่วยให้ผู้สูงอายุไม่เหงาและมีความสนุกสนาน โดยสามารถพูดคุยและแชร์ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ผ่านระบบ AI และสามารถเข้าถึงข่าวสารและบันเทิงต่าง ๆ ผ่านหน้าจอของหุ่นยนต์

#### 4. ด้านสังคม

การสร้างสังคมไร้การสัมผัส หรือ Touch less Society จึงเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้ชีวิตของคนสะดวกสบายและปลอดภัยขึ้น โดยเทคโนโลยีที่สำคัญที่สุดคือเทคโนโลยี IoT (Internet of Things) และ AI (Artificial Intelligence) ซึ่งสามารถช่วยลดการสัมผัสในชีวิตประจำวันได้มากมาย เช่น

4.1 การใช้ระบบเครื่องหมายทะเบียนและเก็บข้อมูลต่าง ๆ แบบอัตโนมัติ เช่น ระบบเปิดประตูและปิดประตูโดยอัตโนมัติ ระบบรับรู้หน้าผู้ใช้ และระบบบันทึกเวลาทำงานของพนักงาน เป็นต้น

4.2 การใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติในการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ระบบเติมน้ำตาลอัตโนมัติ ระบบสั่งอาหารและเครื่องดื่มผ่านมือถือ ระบบสแกน QR Code เพื่อสั่งอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

4.3 บ้านอัจฉริยะ (Smart Home) บ้านที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การใช้ชีวิตประจำวันของเราสะดวก ปลอดภัย และตอบโจทย์การใช้ชีวิตในยุค Next Normal ได้มากขึ้น

ตัวอย่าง เช่น

เทคโนโลยีสีเขียว (Green Technology) เป็นเทคโนโลยีที่ออกแบบมาเพื่อสร้างความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้เทคโนโลยีสีเขียวในยุค Next Normal เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โลกเราเติบโตอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ตัวอย่างของเทคโนโลยีสีเขียวที่ใช้ในยุค Next Normal ได้แก่

พลังงานทดแทน การใช้พลังงานทดแทนเพื่อเป็นแหล่งจ่ายไฟฟ้า หรือการใช้พลังงานแสงอาทิตย์เพื่อสร้างไฟฟ้า เป็นต้น ทำให้เราลดการใช้พลังงานจากแหล่งพลังงานที่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อมเช่น น้ำมันเชื้อเพลิง

1) การลดการใช้พลาสติก: พลาสติกเป็นวัสดุที่ใช้งานมากมายในชีวิตประจำวัน แต่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเมื่อถูกทิ้งหรือไม่ได้ทำการรีไซเคิล การใช้วัสดุทดแทนพลาสติก เช่น กระดาษ, ไม้, และโลหะ สามารถช่วยลดการใช้พลาสติกได้

2) การใช้เทคโนโลยีสำหรับการปลูกพืช: เทคโนโลยีที่ช่วยให้การปลูกพืชเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ หรือการใช้เทคโนโลยีการเกษตรเชิงอินทรีย์



การสื่อสารผ่านหน้าจอ ในยุค Next Normal จะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อลดความเสี่ยงในการสัมผัสและการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ดังนั้น การกระชับทุกความสัมพันธ์ให้ไกลผ่านหน้าจอเป็นสิ่งที่จำเป็น ตัวอย่างการกระชับทุกความสัมพันธ์ให้ไกลผ่านหน้าจอ ได้แก่

1) การประชุมทางวิดีโอ: การใช้แอปพลิเคชันหรือโปรแกรมที่รองรับการประชุมทางวิดีโอ เช่น Zoom, Google Meet, Microsoft Teams เป็นต้น เพื่อทำการประชุมงานหรือสนทนากับเพื่อนร่วมงาน โดยไม่ต้องมาเจอกันด้วยตัว

2) การซื้อขายสินค้าออนไลน์: การซื้อขายสินค้าผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันที่รองรับการชำระเงินออนไลน์ เช่น Shopee Lazada หรือ Grab เป็นต้น จะช่วยลดความเสี่ยงในการสัมผัสหรือเข้าไปในสถานที่ค้าขาย

3) การทำงานร่วมกันผ่านแอปพลิเคชัน: การใช้แอปพลิเคชันหรือโปรแกรมที่รองรับการทำงานร่วมกัน เช่น Asana Trello Slack เป็นต้น เพื่อทำการแบ่งงานและสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การเรียนการสอนออนไลน์: การเรียนการสอนผ่านแพลตฟอร์มการเรียนการสอน

## 5. ด้านสุขภาพ

สุขภาพดี ในยุค next normal ยังคงเป็นเรื่องสำคัญต่อการใช้ชีวิต โดยผู้คนจะมีโอกาสที่จะสามารถออกกำลังกายและดูแลสุขภาพได้ตามแบบที่ชอบและต้องการ นอกจากนี้ ผู้คนยังมีเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่ช่วยในการดูแลสุขภาพได้อย่างง่ายดาย เช่น แอปพลิเคชันในการติดตามการออกกำลังกายและสุขภาพ เครื่องมือวัดค่าสุขภาพที่ใช้งานง่าย เช่น วัดความดันโลหิต วัดอุณหภูมิร่างกาย และอื่น ๆ

นอกจากนี้ การดูแลสุขภาพจะเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากสำหรับผู้สูงอายุที่มีความต้องการในการดูแลสุขภาพอย่างเป็นพิเศษ ในยุคนี้มีการพัฒนาหุ่นยนต์ผู้ช่วยสำหรับผู้สูงอายุที่สามารถช่วยในการดูแลสุขภาพและชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการดูแลสุขภาพทางกาย ซึ่งช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถมีการดูแลสุขภาพที่สะดวกและสบายใจมากยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันในยุค next normal มีผลต่อสุขภาพของเราอย่างมาก เช่น

5.1 Wearables: เทคโนโลยีสวมใส่เช่นสายรัดข้อมือหรือนาฬิกาอัจฉริยะ ช่วยตรวจจับสภาพแวดล้อมและสภาพร่างกาย เช่น การตรวจวัดอัตราการเต้นของหัวใจ การวัดการนอนหลับ และ การติดตามระดับฮอร์โมนต่าง ๆ เพื่อให้การดูแลสุขภาพที่ดียิ่งขึ้น

5.2 Telemedicine: การใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลเพื่อให้บริการด้านการแพทย์ เช่น การปรึกษาแพทย์ผ่านทางวิดีโอคอล การให้คำแนะนำทางการแพทย์ และการตรวจสุขภาพแบบออนไลน์ ลดการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปยังโรงพยาบาลหรือคลินิก

5.3 Healthy Eating Apps: แอปพลิเคชันที่ช่วยในการเลือกอาหารที่เหมาะสมกับสุขภาพ และช่วยติดตามการบริโภคอาหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพด้วยการบริโภคอาหารที่มีประโยชน์

5.4 Mental Health Apps: แอปพลิเคชันที่ช่วยในการบริหารจัดการสุขภาพจิต เช่น การออกกำลังกาย การนั่งสมาธิ และการใช้เทคนิคการสู้กับความเครียด ช่วยลดอาการซึมเศร้า และส่งเสริมสุขภาพจิตให้ดีขึ้น

### สรุปแนวความคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรองรับกับ Next Normal

#### ด้านการเรียนการสอน

1. ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ หรือ e-learning
2. การเรียนรู้แบบ hybrid learning
3. การใช้ระบบ LMS (Learning Management System)
4. การใช้ระบบเสียงและ video conference

#### ด้านการทำงาน

1. ทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่มีขีดจำกัดด้านสถานที่
2. เครื่องมือ Digital และโปรแกรมต่าง ๆ

#### ด้านนวัตกรรม

1. นวัตกรรมยานยนต์ไฟฟ้า
2. หุ่นยนต์ผู้ช่วย

#### ด้านสังคม

1. สังคมไร้การสัมผัส หรือ Touch less Society
2. บ้านอัจฉริยะ (Smart Home)
3. เทคโนโลยีสีเขียว (Green Technology)
4. การสื่อสารผ่านหน้าจอ

#### ด้านสุขภาพ

1. สุขภาพดีบนการใช้ชีวิตแบบที่ชอบ
2. การใช้เทคโนโลยีที่มีผลต่อสุขภาพ

# นวัตกรรมการบริหารงานสายสนับสนุน

## ความหมาย/ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงแล้วต้องมี impact (ผลกระทบ) ที่สูงขึ้น เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการพัฒนาวิธีการใหม่ และสร้างสรรค์ในการจัดการ และจัดระเบียบทรัพยากร กระบวนการ และระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร

### 1. ลักษณะของนวัตกรรม

#### 1.1 นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation)

หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (value) ความเชื่อเดิม (belief) ตลอดจนระบบคุณค่า (Value system) ของสังคมอย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น Internet จัดว่าเป็นนวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอระบบ Internet ทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่าโลกข้อมูลข่าวสารจำกัดอยู่ในวงเฉพาะทั้งในด้านเวลาและสถานที่นั้นเปลี่ยนไป Internet เปิดโอกาสให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัด ทั้งในด้านของเวลาและระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป

#### 1.2 นวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นไป

หมายถึง ขบวนการการค้นพบ (discover) หรือคิดค้นสิ่งใหม่ (Invent) โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ (new idea) หรือความรู้ใหม่ (new knowledge) ที่มีลักษณะต่อเนื่องไม่สิ้นสุด โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ หรือความรู้ใหม่ของมนุษย์และการคิดค้นเทคนิค (Technique) หรือเทคโนโลยีใหม่ (technology) นวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป จึงมีลักษณะของการสะสมการเรียนรู้ (cumulative learning) อยู่ในบริบทของสังคมหนึ่ง ในปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพราะผลของขบวนการโลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมมีลักษณะไร้ขอบเขต (borderless) เป็นสังคมของชาวโลกที่มีความหลากหลายทางด้านสังคมวัฒนธรรม และการเมือง ส่งผลให้นวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะเป็นขบวนการค้นพบใหม่อย่างต่อเนื่องในระดับนานาชาติ มากกว่าที่จะเป็นนวัตกรรมใหม่โดยสิ้นเชิง สำหรับสังคมหนึ่ง ๆ

### 2. ประเภทของนวัตกรรม

#### 2.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดนวัตกรรม อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ หรือแม้แต่ต่อองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น ยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) หรือสินค้าทั่วไป เช่น รถยนต์รุ่นใหม่ ที่วีที่ใช้เทคโนโลยีสูงหรือ High Definition TV (HDTV) ดีวีดีหรือ Digital Video Disc (DVD) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible product) อาทิ เช่น การบริการ (services) เช่น เพกเกจ์ทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ธุรกิจการเงิน-ธนาคาร โดยผ่านทางโทรศัพท์ (telephone finance banking) เป็นต้น

## 2.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Princess Innovation)

เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ ให้การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Just In Time (IT) การบริหารงานคุณภาพองค์รวม หรือ Total Quality Management (TQM) และการผลิตแบบกระชับหรือ Lean Production เป็นต้น

## 2.3 นวัตกรรมบริการ (Service innovation)

เป็นนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อผู้ให้และผู้รับบริการ ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วและใช้ประโยชน์ได้กว้างขึ้น เช่น เว็บไซต์เครือข่ายทางสังคม Facebook ของมาร์คซัคเคอร์เบิร์ก

### 3. ข้อสังเกตเกี่ยวกับสิ่งที่ถือว่าเป็นนวัตกรรม

3.1 เป็นความคิดและกระบวนการกระทำใหม่ทั้งหมดหรือปรับปรุงดัดแปลงจากที่สิ่งที่เคยมีนำมาปรับปรุงใหม่ให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ความคิดหรือการกระทำนั้น มีการพิสูจน์ด้วยการทดลอง วิจัย ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3.3 มีการนำวิธีระบบมาใช้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ ข้อมูล กระบวนการ และผลลัพธ์

### 4. สถานะของนวัตกรรม

4.1 ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้น อาจเก่ามาจากที่อื่นและเหมาะที่จะนำมาปฏิบัติกับสถานที่นี้ ในสถานการณ์ปัจจุบัน

4.2 ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นครั้งหนึ่งเคยนำมาใช้แต่ไม่ได้ผลและล้มเลิกไป เนื่องจากเกิดปัญหาต่าง ๆ และความไม่พร้อมในระยะนั้น แต่ในสภาพปัจจุบันความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้อีกครั้งหนึ่ง

4.3 ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างและจะช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นถูกปฏิเสธมาครั้งหนึ่งแล้ว อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่สนับสนุนหรือมีเจตคติที่ไม่ดีต่อความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้น ต่อมาผู้บริหารได้เปลี่ยนเจตนาไปในทางที่ดี หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่ทำให้ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นได้รับการสนับสนุนนำมาใช้

4.5 ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยมีใครคิดหรือปฏิบัติมาก่อนเป็นสิ่งที่ได้รับการคิดค้นได้เป็นคนแรก

## หน้าที่ของสายสนับสนุน

บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มแรก คือ ผู้ทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอน และการพัฒนาวิชาการซึ่งได้แก่ บุคลากรในตำแหน่งวิชาการ กลุ่มที่สอง คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์หลากหลาย ช่วยสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยได้แบ่งประเภทบุคลากรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ ประเภทตำแหน่งผู้บริหารได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ สำนัก สถาบัน ประเภทตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ ประเภทตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ ประเภทตำแหน่งทั่วไป

ทั้งนี้ จะเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีหลากหลาย และมีความสำคัญต่อการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

คำว่า “สนับสนุน” หมายถึง ต้องช่วยให้ทำงานสะดวกขึ้น ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ดังนั้น เป้าหมายของการปฏิบัติงานของสายสนับสนุน คือการสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบในภาพรวมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย นอกจากต้องคำนึงถึงความถูกต้องของการปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบ จะต้องผลักดันและส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ขององค์กรให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน โดยสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีมได้มีความรู้ความเข้าใจระบบงานกระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานบนความถูกต้อง ของกฎระเบียบเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว ทันเวลา ทำงานอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการระบบสนับสนุน

ปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจสังคม การเมือง การปกครอง การศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนอาจจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยการนำเครื่องมือ วิธีการ และกระบวนการทำงานใหม่ๆ ซึ่งเรียกว่า “นวัตกรรม” มาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน และเพื่อพัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เมื่อเราได้มีการศึกษาสภาพปัจจุบันการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพการทำงานปรากฏดังตารางต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. มีระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน 3. มีบุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน 4. มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	1. บุคลากรขาดทักษะด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2. การรายงานสถานะผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติราชการ แผนงานโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามพันธกิจ ล่าช้าไม่ทันต่อการใช้ข้อมูลของผู้บริหาร
โอกาส (Opportunities)	ขีดจำกัดหรืออุปสรรค (Threats)
1. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2. มหาวิทยาลัย สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากร / หน่วยงาน สร้างนวัตกรรม และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3. มหาวิทยาลัยรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	1. การเปลี่ยนของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ การปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษามีจุดอ่อนด้านการทำงานที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่หากล่าช้า อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์กรในภาพรวมได้ ซึ่งจะต้องเลือกใช้เครื่องมือมาสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน

#### นวัตกรรมสำหรับการบริหารจัดการงานสายสนับสนุน

ในการศึกษาในรายวิชาต่าง ๆ ของหลักสูตร ทำให้ทราบถึงนวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน สร้างนวัตกรรมในการนำมาใช้และแก้ไขปัญหาของการทำงาน นวัตกรรมที่ใช้สำหรับการบริหารจัดการ ได้ดังตารางต่อไปนี้

เครื่องมือ	ความหมาย
<p>1. Vision Builder</p> <p>Enterprise Blueprint</p> <p>พิมพ์เขียวองค์กร</p> <p>DT Worksheet (Design &amp; Track Worksheet )</p> <p>Strategic Roadmap</p>	<p>เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางงานแต่ละด้านอย่างมีสมดุลภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่นิ่ง มุ่งสู่ความยั่งยืนโดยเน้นความสมดุลในการขับเคลื่อนคุณค่าขององค์กร</p> <p>เครื่องมือวิเคราะห์แทน SWOT</p> <p>แผนผังแสดงหน่วยองค์ประกอบความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรออกมาเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้บริหารและทีมงานเห็นภาพองค์กรตรงกันสู่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีเอกภาพในการพัฒนาองค์สู่ความยั่งยืน</p> <p>คือ เครื่องมือวิเคราะห์ ออกแบบ และติดตามงานให้บรรลุภารกิจ แสดงกระบวนการทำงานหลัก ๆ หลักฐานผลผลิต และใครที่เกี่ยวข้องในบริการประเด็นติดค้าง อะไรบ้างที่ต้องจัดการให้เรียบร้อยบริการ หรืองานที่ทำ จะต้องมีการประเมินที่ชัดเจน มีตัวเลขกำกับ มีกรอบเวลาในการทำงานที่ชัดเจน</p> <p>คือ กำหนดระยะเวลาความสำเร็จของภารกิจในระยะสั้น กลาง ยาว ที่สอดคล้องกับการทำงานแบบ Agile เพื่อลดส่วนงานที่ซับซ้อนและเสริมประสิทธิภาพในองค์กร จนเกิดความยั่งยืนในการให้บริการ</p>
<p>2.Chat GPT</p>	<p>แชทบอทปัญญาประดิษฐ์ ที่สามารถนำมาใช้งานในการตอบคำถามแทนตัวบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้าง ใช้ในการค้นหาข้อมูลต่าง เหมาะสำหรับนักวิจัย หรือที่ต้องใช้ในการเขียนตำรา เขียนหนังสือ เขียนบทความความสามารถใช้งานได้เป็นเครื่องมือช่วยสอนที่น่าสนใจสำหรับครู โดยสามารถใช้ ChatGPT เพื่อช่วยตอบคำถามหรือแก้ไขปัญหาทางการเรียนการสอนของนักเรียนได้ โดยครูสามารถใช้งาน ChatGPT เพื่อสร้างสรรค์วิธีการสอนและเนื้อหาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละนักเรียนได้ นอกจากนี้ ChatGPT ยังสามารถใช้ในการสนทนากับนักเรียนได้</p>
<p>3. KM</p>	<p>การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ</p>
<p>4.EdPEX</p>	<p>เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ</p>
<p>5.Lean Enterprise</p>	<p>ระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัว เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)</p>
<p>6.Skill Mapping</p>	<p>การรวบรวมและแสดงทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานในปัจจุบัน (Demand Side) และทักษะที่หลักสูตรแต่ละหลักสูตรเสริมสร้างให้ผู้เรียน (Supply Side) เพื่อช่วยในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของประเทศ</p> <p>การรวบรวมและแสดงทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานในปัจจุบัน (Demand Side) และทักษะที่หลักสูตรแต่ละหลักสูตรเสริมสร้างให้ผู้เรียน (Supply Side)</p>

เครื่องมือ	ความหมาย
	เพื่อช่วยในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของประเทศ และการออกแบบหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง
7.Design Thinking หรือการคิดเชิงออกแบบ	คือ กระบวนการทำความเข้าใจปัญหาของผู้ใช้ นำเสนอทางแก้ไข ปัญหาแบบใหม่ที่อาจไม่เคยคิดมาก่อน ผ่าน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การเข้าใจ นิยาม สร้างสรรค์ จำลอง และ ทดสอบ (Empathize Define Ideate Prototype & Test) โดย Design Thinking ถือเป็นกระบวนการ สร้างนวัตกรรมอย่างหนึ่ง
8.Scrum	Scrum เป็นวิธีการทำงานให้คนช่วยกันรุมกันทำงาน และจะมีเพียงแค่ 3 ตำแหน่ง สำคัญ คือ 1) Product owner มีหน้าที่ ประเมิน Values และจัด Priorities ของ Task ให้กับทีม 2) Scrum master เป็นผู้ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไหลลื่น ซึ่งไม่ได้หมายถึงผู้นำทีม แต่จะคอยกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางที่จะทำให้ทีมไม่บรรลุเป้าหมาย 3) Team จะทำงานแบบ Self management
9.Agile	Agile แนวคิดการทำงานในยุค Digital Transformation ช่วงนี้หลายๆคนอาจจะได้ยินคำว่า Agile (อ่านว่า เอจิล หรือ อะจาล์ว) บ่อยขึ้น เพราะหลายๆองค์กรเอาแนวคิดนี้ เข้าไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวการทำงาน ที่สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจขึ้น

จากบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน พบว่าการรายงานสถานะผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามพันธกิจ ล่าช้าไม่ทันต่อการใช้ข้อมูลของผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องใช้เลือกนวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยนวัตกรรม “การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)” โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.) Empathize เข้าใจปัญหา ต้องทำความเข้าใจกับปัญหาให้ถ่องแท้ในทุกมุมมองเสียก่อน ตลอดจนเข้าใจผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย หรือเข้าใจในสิ่งที่ต้องการแก้ไขนี้เพื่อหาหนทางที่เหมาะสมและดีที่สุดให้ได้ การเข้าใจคำถามอาจเริ่มตั้งด้วยการตั้งคำถาม สร้างสมมติฐาน กระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาให้ถ่วงถี่ เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนให้ได้ การเข้าใจในปัญหาอย่างลึกซึ้งถูกต้องนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นและได้ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม

2) Define กำหนดปัญหาอย่างชัดเจน การรู้ถึงข้อมูลปัญหาที่ชัดเจน ตลอดจนวิเคราะห์อย่างรอบด้านแล้ว ให้นำเอาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อที่จะคัดกรองให้เป็นปัญหาที่แท้จริง กำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป รวมถึงมีแก่นยึดในการแก้ไขปัญหามีทิศทาง

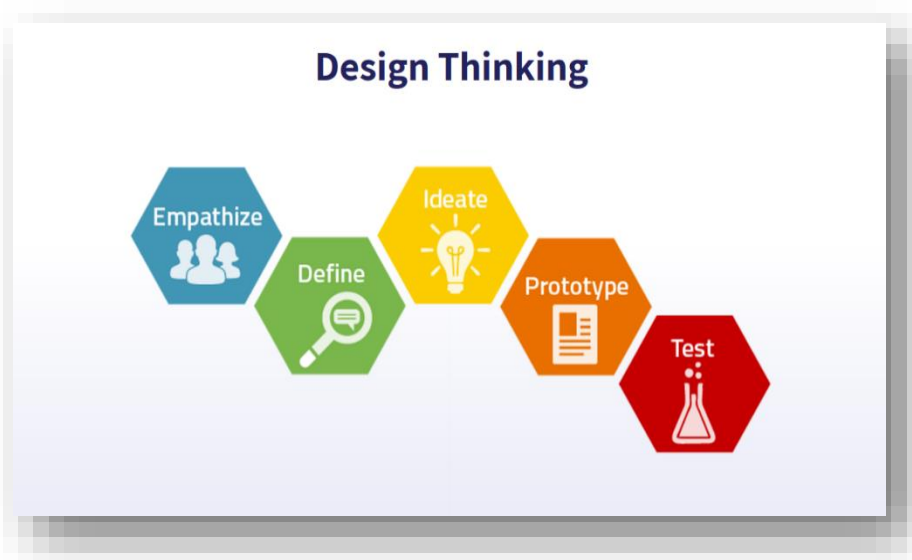
3) Ideate ระดมความคิดสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ ๆ การระดมความคิดนี้ คือ การนำเสนอแนวความคิด ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่มีกรอบจำกัด ควรระดมความคิดในหลากหลายมุมมอง หลากหลายวิธีการ ออกมาให้มากที่สุด เพื่อที่จะเป็นฐานข้อมูลในการที่เราจะนำไปประเมินผลเพื่อสรุป



เป็นความคิดที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเกิดจากความคิดเดียว หรือเลือกความคิดเดียว แต่เป็นการผสมผสานหลากหลายความคิดให้ออกมาเป็นแนวทางสุดท้ายที่ชัดเจนก็ได้ การระดมความคิดนี้ยังช่วยให้เรามองปัญหาได้อย่างรอบด้านและละเอียดขึ้นด้วย รวมถึงหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบได้ด้วยเช่นกัน

4) Prototype สร้างต้นแบบทางเลือก หากเป็นเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมขั้น Prototype นี้ก็คือ การสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบจริงก่อนที่จะนำไปผลิตจริง สำหรับในด้านอื่น ๆ ขั้นนี้คือการลงมือปฏิบัติหรือทดลองทำจริงตามแนวทางที่ได้เลือกแล้ว ตลอดจนสร้างต้นแบบของปฏิบัติการที่ต้องการจะนำไปใช้จริง

5) Test การทดสอบ ทดลองนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติก่อน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล เสร็จแล้วก็นำเอาปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริงอีกครั้ง



เห็นได้ว่า แนวคิดการพัฒนาแบบ Design Thinking มีความน่าสนใจและสามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนางานดังกล่าวได้ โดยจะจัดทำ Dashboard เพื่อนำเสนอสถานะผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ แผนงานโครงการ/กิจกรรม โดยแสดงผลข้อมูลด้วยภาพ กราฟ ตาราง ในหน้าเดียว ซึ่งสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็วผ่าน Smart phone แท็บเล็ต หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ที่เชื่อมต่อกับระบบ Internet ได้ทุกที่ทุกเวลา ผู้ดูแลสามารถกรอกข้อมูล และแสดงผลได้ทันที ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ใช้ข้อมูล ได้รับทราบสถานะที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ทันท่วงที

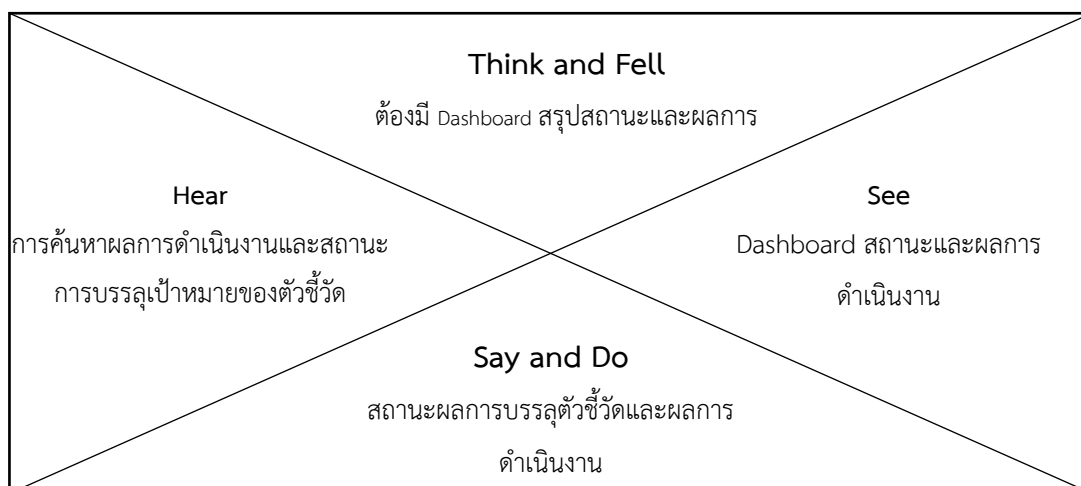
จึงขอยกตัวอย่าง การสร้าง Dashboard รายงานสถานะการรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติราชการ แผนงานโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามพันธกิจ โดยใช้ขั้นตอน การคิดเชิงออกแบบ Design Thinking ตามขั้นตอน ดังนี้

1) เข้าใจปัญหา (Empathize) ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย

User Persona Profile

กลุ่มเป้าหมาย : ผู้บริหาร	ความสนใจ : ติดตามสถานะและผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการและแผนงานโครงการ/กิจกรรมอื่น ๆ ของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย	สิ่งที่ต้องการ (Gain) : Dashboard สรุปสถานะ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัย
	ปัญหา ( Pain Point) : ผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบสถานะผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการได้แบบ real time ทุกที่ทุกเวลา ต้องคอยขอกองนโยบายและแผนเป็นระยะ	คุณค่าที่ให้/ทัศนคติ : รับทราบถึงสถานะการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินโครงการ การเบิกจ่ายงบประมาณ
	เทคโนโลยีที่ใช้ : Web application, Smart phone, Computer	ช่องทางการติดต่อ : E-mail , โทรศัพท์

Empathy map



<b>Pain</b> การติดตามสถานะหรือรายงานต้องรอการรายงานประจำไตรมาสจากผู้รับผิดชอบโครงการ	<b>Gain</b> Dashboard สรุปสถานะและผลการดำเนินงานได้ตามเวลา
---	---

Empathy Map เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสวมบทบาท และการสัมภาษณ์มาจัดวางแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ สิ่งที่ผู้ใช้งานพูดตอนสัมภาษณ์ สิ่งที่ผู้ใช้งานทำจากการเข้าเรื่องราว หรือการสังเกต อากัปกริยา สิ่งที่ผู้ใช้งานคิด และความรู้สึกของผู้ใช้งานเกี่ยวกับสถานะการรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติราชการ แผนงานโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามพันธกิจ หัวข้อของการสนทนา โดยจะต้องสามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนระหว่างข้อมูลดิบ (Raw Data) ที่ได้บันทึกมาจากรายการสังเกตและสัมภาษณ์ กับข้อมูลที่เป็นการตีความหมายจากผู้เก็บข้อมูล ทั้งนี้ก็เพื่อที่เราจะสามารถย้อนกลับมาอ้างอิงถึงข้อมูลในส่วนนี้ และสามารถระบุได้เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้นระหว่างความเป็นจริง และสมมติฐานที่เราได้สร้างขึ้น

### User Journey Map

 User: ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย  Need : Dashboard สรุปรายงาน และผลการ ดำเนินงาน		สร้างการรับรู้		การเริ่มเข้าใช้	ขณะใช้งาน
	A. กิจกรรม	ระบบสรุปรายงาน และผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ		การเข้าถึง รายงานผลการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติ ราชการ	ได้รับข้อมูลสถานะ และ ผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติ ราชการ
	B. สิ่งที่เกี่ยวข้อง การปฏิสัมพันธ์	จัดประชุม	รายงาน	เทคโนโลยี สารสนเทศ	เทคโนโลยี สารสนเทศ
	+2				
	+1				
	C. ความพึงพอใจ				
	0				
	-1				
-2					
D. ประสบการณ์ ผู้ใช้	สามารถ สอบถาม และให้ความ คิดเห็นได้	ไม่สามารถ สอบถามได้	สามารถเข้าถึง ข้อมูลโดย อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ได้	สามารถเข้าถึงข้อมูล โดยอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ได้	
E. โอกาสที่จะ นำไปสู่ การ พัฒนา	จัดประชุมเพื่อนำเสนอ ระบบสรุปรายงาน ดำเนินงาน		มีการอธิบาย ขั้นตอนการ เข้าถึงข้อมูล	มีการรับฟัง ข้อเสนอแนะจาก ผู้ใช้งานพร้อม ปรับปรุง	

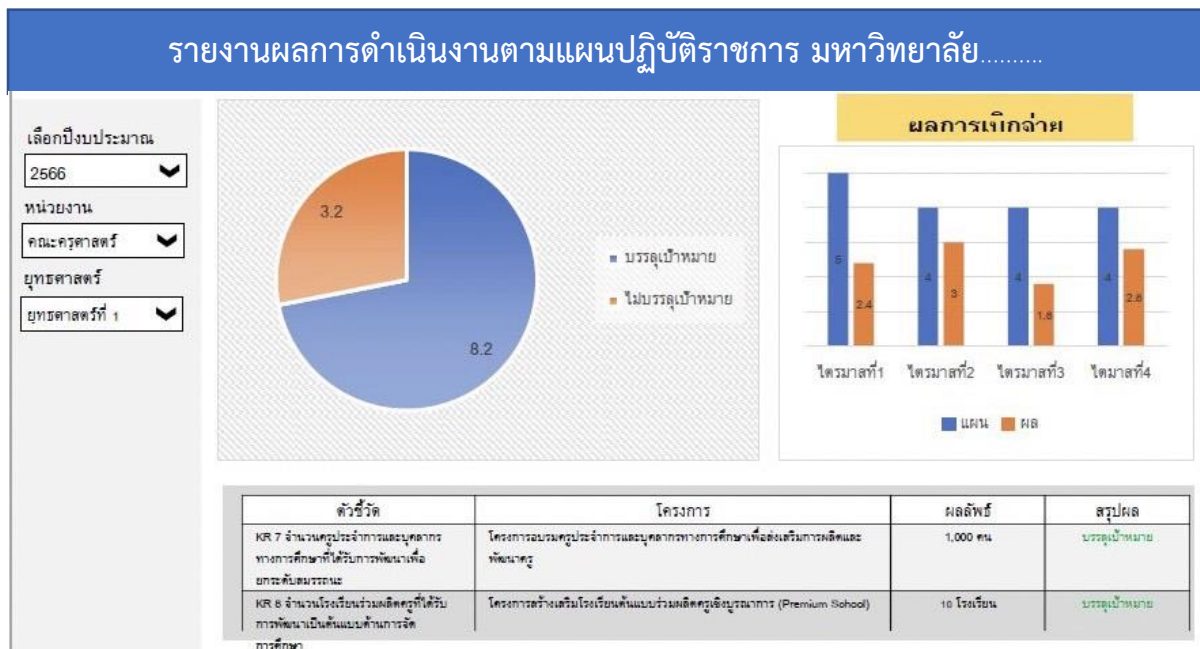
## 2) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Define)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องการที่จะมีระบบสรุปสถานะและผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ แผนงานโครงการ/กิจกรรม เพื่อประกอบการตัดสินใจการบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที และสร้างความมั่นใจว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางแผนไว้ต่อไป

## 3) ระดมความคิด (Ideate)

พัฒนารูปแบบการรายงานสรุปสถานะและผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัย และลดขั้นตอนการเรียกดูข้อมูลรายงานจากระบบงานเดิม

## 4) สร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype)



ภาพแสดงต้นแบบ Dashboard สรุปสถานะและผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

5) ทดสอบ (Test) จัดประชุมนำเสนอ Dashboard และรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหาร โดยแสดงข้อมูลประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้บริหาร ได้แก่ ข้อมูลสถานะการดำเนินงาน จำนวนโครงการ ข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลเชิงสถิติต่าง ๆ โดยผู้บริหารจะดำเนินการทดลองใช้ระบบ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้พร้อมสำหรับการใช้งานได้จริง

จากการจัดทำ Dashboard ด้วยการคิดเชิงออกแบบ Design Thinking จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการ แผนงานโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามพันธกิจได้ทันต่อการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

## บทสรุป

นวัตกรรมที่จะนำมาช่วยในการบริหารจัดการงานของบุคลากรสายสนับสนุนดังกล่าว

อาจจะต้องเลือกนวัตกรรมที่มี มาปรับใช้ในบริบทที่เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้หากแม้ว่าบางมหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมด้วยตนเองมาช่วยในการบริหารจัดการงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้น ยิ่งเป็นสิ่งที่ดีเพราะนวัตกรรมใหม่ที่สร้างขึ้นเองจะได้ตรงตามความต้องการ ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยไม่ได้มีเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน ยังมีบุคลากรสายวิชาการและผู้บริหารที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน หากจะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการพัฒนาไปในทางทิศทางเดียวกันจะต้องตั้งเป้าหมายให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมร่วมกัน ทั้งนี้การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น Innovation Organization จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะองค์กรแห่งนวัตกรรม และจะต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกๆระดับ ดังนั้น มหาวิทยาลัยที่จะจัดว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรจะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์อย่างชัดเจนตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหารองค์กรที่ช่วยผลักดันองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. กำหนดให้มีโครงสร้างองค์กรเฉพาะที่สามารถนำมาขับเคลื่อนและกระตุ้นก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรโดยต้องมีบุคลากรที่สำคัญในการทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม บุคลากรภายในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่มีความสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้

**บทบาทหรือแนวทางหรือวิธีการอย่างเป็นระบบที่ทำให้งานสายสนับสนุนขับเคลื่อน  
สถาบันอุดมศึกษาสู่ High Performance Organization**

งานสายสนับสนุน (Support functions) คือ งานหรือฟังก์ชันในองค์กรที่มีหลายประเภท เช่น การเงิน-บัญชี บุคคล การจัดซื้อ-จัดจ้าง การวิจัยและพัฒนา และอื่น ๆ ซึ่งมีภาระงานสนับสนุนการทำงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ โดยงานสายสนับสนุนมักเป็นงานที่ทำหลังจากงานหลักที่เกี่ยวข้อง เป็นงานสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย งานบริหารงานทั่วไป งานนโยบายและแผน งานคลังและพัสดุ งานทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนานักศึกษา งานส่งเสริมวิชาการ งานบริการวิชาการ งานวิจัยและพัฒนา งานทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีการทำงานร่วมกัน ดังนี้

ภารกิจหลัก	บทบาทหน้าที่สายสนับสนุน
จัดการเรียนการสอน	<p><b>งานนโยบายและแผน</b></p> <p>กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p><b>งานบริการวิชาการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• งานหลักสูตรและมาตรฐานหลักสูตร</li> <li>• จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาหลักสูตรมหาวิทยาลัย</li> <li>• ประสานงานกับคณะและสาขาวิชา ด้านการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ</li> <li>• ตรวจสอบความถูกต้องของหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรเพื่อเสนอสภาวิชาการ และขออนุมัติสภามหาวิทยาลัย และเสนอสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐานหลักสูตร เพื่อรับทราบหลักสูตร</li> <li>• ประสานและกำกับติดตามการบันทึก มคอ.5-7</li> <li>• ประสานงานกับคณะและสาขาวิชา เพื่อจัดทำแผนการเรียน ตรวจสอบแผนการเรียนให้ถูกต้องตามโครงสร้างหลักสูตร พร้อมบันทึกหลักฐานข้อมูล</li> <li>• จัดตารางสอบปลายภาค ประสานงานและตรวจสอบการจัดตารางเรียน ตารางสอนของคณะให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้อง</li> <li>• รับคำร้องกรณีนักศึกษาขอสอบกรณีพิเศษ (ขาดสอบปลายภาค) และสรุปข้อมูลนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา</li> <li>• ให้บริการลงทะเบียน เพิ่ม ถอน ยกเลิก วิชาเรียน</li> <li>• จัดทำปฏิทินการศึกษา</li> </ul>

ภารกิจหลัก	บทบาทหน้าที่สายสนับสนุน
	<p><b>งานพัฒนา/กิจการนักศึกษา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดกิจกรรมของนักศึกษาทั้งองค์กรนักศึกษา และนักศึกษาทั่วไป ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์</li> <li>• งานทุนการศึกษา กองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา</li> <li>• งานสวัสดิการ และสวัสดิภาพนักศึกษา</li> </ul> <p><b>งานคลังและพัสดุ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• งานจัดหาพัสดุ</li> <li>• ใช้จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ตรวจสอบเอกสารข้อมูลเพื่อชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปี</li> <li>• ควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ</li> <li>• โอนเงินงบประมาณ และการเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด</li> <li>• รายงานฐานะทางการเงิน</li> </ul> <p><b>งานเทคโนโลยีสารสนเทศ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• งานควบคุมดูแล และให้บริการระบบ Web streaming</li> <li>• งานควบคุมดูแล และให้บริการสื่อสตรีมมิง</li> <li>• ดูแล และซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์</li> <li>• งานบริการสื่อการศึกษา และสื่อทัศนูปกรณ์ เพื่อส่งเสริมการศึกษา</li> <li>• งานสร้าง ตัดต่อ แปลงข้อมูล และจัดทำสำเนาสื่อวีดิโอ/วีซีดี/ซีดี</li> <li>• งานติดตั้ง บำรุงรักษา พัฒนาระบบ และควบคุมเครือข่ายสื่อสารและคอมพิวเตอร์</li> <li>• พัฒนาโปรแกรมเพื่อการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบ Intranet/Internet</li> </ul>
วิจัย	<p><b>งานนโยบายและแผน</b></p> <p>กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการการวิจัย</p> <p><b>งานวิจัยและพัฒนา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมและพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกรอบและทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย และแผนงานวิจัยของประเทศ</li> <li>• บริหารทุนอุดหนุนการวิจัย</li> <li>• ติดตามผลโครงการวิจัยต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>• แสวงหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัย ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ</li> </ul>

ภารกิจหลัก	บทบาทหน้าที่สายสนับสนุน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริม เผยแพร่และถ่ายทอดผลงานวิจัยของนักวิจัยในมหาวิทยาลัยออกสู่สังคม</li> <li>● เป็นศูนย์กลางรวบรวมแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> <li>● จัดทำข้อมูลสารสนเทศการวิจัยของมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>● แสวงหาความร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่ายการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>● ส่งเสริมด้านทรัพย์สินทางปัญญา</li> </ul> <p><b>งานเทคโนโลยีสารสนเทศ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวิจัย</li> </ul>
บริการวิชาการ	<p><b>งานนโยบายและแผน</b></p> <p>กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการวิชาการ</p> <p><b>งานบริการวิชาการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาชุมชนท้องถิ่นตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>● ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน ช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน</li> <li>● ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริฯ ในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>● ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ในการให้บริการวิชาการและการพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>● พัฒนาศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้านการบริการวิชาการและการพัฒนาท้องถิ่น ให้สามารถบริการองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น</li> <li>● ให้บริการอบรมหลักสูตรระยะสั้นและการจัดการศึกษาแก่บุคลากรทุกช่วงวัย</li> </ul> <p><b>งานวิจัยและพัฒนา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริม เผยแพร่และถ่ายทอดผลงานวิจัยของนักวิจัยในมหาวิทยาลัยออกสู่สังคม</li> </ul> <p><b>งานศิลปวัฒนธรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริม อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสานและพัฒนาด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาสากล</li> <li>● พัฒนาศูนย์การเรียนรู้และองค์ความรู้</li> <li>● ส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและศิลปกรรมท้องถิ่น</li> <li>● ส่งเสริมการลงทุนทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ</li> </ul>



ภารกิจหลัก	บทบาทหน้าที่สายสนับสนุน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาฐานข้อมูลทางศิลปะและวัฒนธรรม</li> <li>● พัฒนาเครือข่ายด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ</li> </ul> <p>งานเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวิจัย</li> </ul>

### ปัจจัยความสำเร็จสู่ HPO ประกอบด้วย

1. Quality of Management หมายถึง คุณภาพการจัดการในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร คุณภาพของการจัดการจะได้รับผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการบริหารจัดการที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ปัจจัยที่มีผลต่อ Quality of Management ประกอบไปด้วย การวางแผนและดำเนินการที่มีเป้าหมายชัดเจน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี

2. Openness and action orientation หมายถึง ความเปิดเผยและการกระทำที่มุ่งไปข้างหน้าในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีได้ด้วยความรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เป็นกลางและสนับสนุนในการพัฒนาขององค์กร การกระทำที่มุ่งไปข้างหน้าแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการใช้ข้อมูลและฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และวางแผนการกระทำในอนาคตอย่างมีความรับผิดชอบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3. Continuous improvement and renewal หมายถึง การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร สร้างให้เกิด *Continuous Quality Improvement (CQI) & Innovation* เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี โดยการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการในการผลิตหรือให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การพัฒนาและปรับปรุงต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. Employee Quality หมายถึง คุณภาพแรงงานในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และจิตสำนึกในการทำงานที่ดี การจัดการและพัฒนาแรงงานในองค์กรให้มีคุณภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรเป็น HPO โดยมีการส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน

ให้มีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ที่เหมาะสมกับงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีให้กับพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานเติบโตและพัฒนาตนเอง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน การให้คำแนะนำและการติดตามผลเพื่อช่วยพนักงานพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการทำงาน เป็นต้น

5. Long term orientation หมายถึง การมีแนวคิดหรือการดำเนินการที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการพัฒนาในระยะยาว ไม่เน้นผลประโยชน์ที่แต่เน้นผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว เช่น การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคต การสร้างแผนธุรกิจระยะยาวเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในอนาคต การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเตรียมตลาดในอนาคต การสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าและพันธมิตรในระยะยาวเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของธุรกิจในระยะยาว โดยการมีแนวคิด Long term orientation จะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสภาวะตลาดและสามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ ในอนาคตได้ดีขึ้น

### การขับเคลื่อนองค์กรสู่ High Performance Organization (HPO)

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวขึ้นสู่ระดับ High Performance Organization ต้องเน้นไปที่การจัดการและบริหารงานสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง เพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจของสถาบันได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีบทบาทหลัก ๆ ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน และมีการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนต่าง ๆ เช่น งานบริหารงานบุคคล งานการเงิน และงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับการทำงานในสถาบัน

2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสถาบัน โดยรวมถึงการวางแผนและบริหารการเงิน การจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนานวัตกรรม

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพระหว่างสายงานสนับสนุนและสายงานหลัก โดยให้เจ้าหน้าที่สนับสนุนเข้าใจและมีความเข้าใจในกลยุทธ์และธุรกิจของสถาบัน เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างสมดุลในการทำงานของทั้งสายงานสนับสนุนและสายงานหลัก

4. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยการสร้างกระบวนการจ้างงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม การพัฒนาระบบการประเมินผลและการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมและสามารถทำงานได้ดีตามความต้องการของสถาบัน

5. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เต็มไปด้วยความสนุกสนานและการยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบัน โดยการสร้างศักยภาพและความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและ

เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างสายงานสนับสนุนและลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความสุขของลูกค้า

6. การตรวจสอบและประเมินผลเพื่อดูว่าสายงานสนับสนุนได้ปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และเพื่อตรวจสอบว่ามีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนสิ่งที่ไม่เหมาะสมและไม่ได้ผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในสายงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

7. การให้การสนับสนุนและพัฒนาทักษะและความรู้ของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน โดยการเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบัน โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาอาชีพและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและตลาด

8. ใช้เทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้งานเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน เช่น การใช้ระบบจัดการฐานข้อมูล และระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยลดเวลาในการทำงานและเพิ่มความแม่นยำในการบริหารงาน และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ติดตามและประเมินผลการทำงานของสายงานสนับสนุน

โดยการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวนี้ สายงานสนับสนุนเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันสู่ High Performance Organization

การผลักดันองค์กรสู่ High Performance Organization ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเข้าใจสถานการณ์เงื่อนไขเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง การบริหารสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อคุณภาพการศึกษา และแนวทางการบริหารองค์กร มีความสามารถและความรู้ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็น HPO แต่บุคคลที่สำคัญและอยู่ในองค์กรตลอดคือ บุคลากรสายสนับสนุนที่จะต้องขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

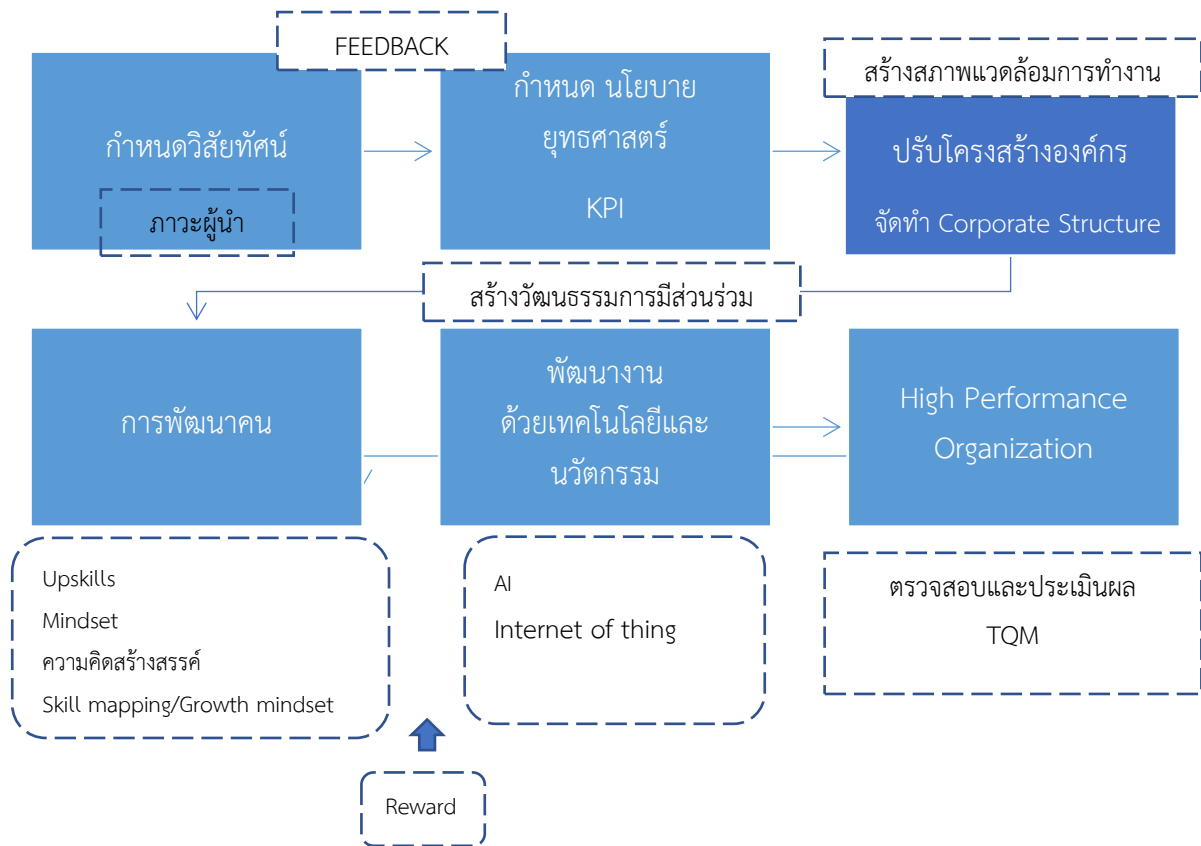
**องค์กรสมรรถนะสูง High Performance Organization มีคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้**

1. มีการตั้งเป้าที่ยิ่งใหญ่ และดำเนินการมุ่งบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (พนักงานขององค์กร) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า Supplier และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ)
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

ซึ่งกระบวนการในการสนับสนุน ต้องมีแผนบริหารในเชิงกลยุทธ์ มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ จะต้องมีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

คุณลักษณะ	วิธีการ	ผู้เกี่ยวข้อง
1. มีการตั้งเป้าที่ยิ่งใหญ่ และ ดำเนินการมุ่งบรรลุเป้าหมาย นั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานนโยบายและแผน</li> </ul>
2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายใน (พนักงานขององค์กร) และ ภายนอกองค์กร (ลูกค้า Supplier และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>สร้างความร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>เปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานส่งเสริมวิชาการ</li> <li>งานพัฒนานักศึกษา</li> <li>งานบริการวิชาการ</li> </ul>
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวาง แนวทางที่ทำให้พนักงาน ขององค์กรรู้ว่าต้องทำ อย่างไรให้เกิดผลดีต่อ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการ ดำเนินการที่ชัดเจน</li> <li>ถ่ายทอดแผนการดำเนินการสู่บุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานนโยบายและแผน</li> <li>งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> </ul>
4. สามารถปรับตัวเพื่อ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับระบบ กระบวนการ องค์กรความรู้ บุคลากร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร</li> <li>สร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้พร้อม รับการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานนโยบายและแผน</li> <li>งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>งานส่งเสริมวิชาการ</li> </ul>
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ เรียบง่าย และมีการ ประสานงานระหว่างกัน ตลอดเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับโครงสร้างให้คล่องตัว</li> <li>นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>ปรับปรุง กฎ ระเบียบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานนโยบายและแผน</li> <li>งานบริหารงานทั่วไป</li> <li>งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> </ul>

# แนวทางอย่างเป็นระบบที่ทำให้งานสายสนับสนุนขับเคลื่อนสถาบันสู่ High Performance Organization



## สายสนับสนุนจะมีวิธีการหรือแนวทางที่ชัดเจนอย่างไรในการปรับตัวให้ทันรองรับกับ VUCA

### VUCA

VUCA คือ กระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลก

V=Volatility ภาวะการฟุ้งกระจาย แบบไม่มีทิศทาง ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและการเงิน

U=Uncertainty ความไม่แน่นอนคาดเดาสถานการณ์ที่แน่นอนไม่ได้

C=Complexity ความซับซ้อน ผลกระทบจริงและผลกระทบแฝงมีอยู่จำนวนมาก

A=Ambiguity ความกำกวม ไม่ชัดเจน หาข้อตัดสินใจหรือมติที่ชัดเจนไม่ได้

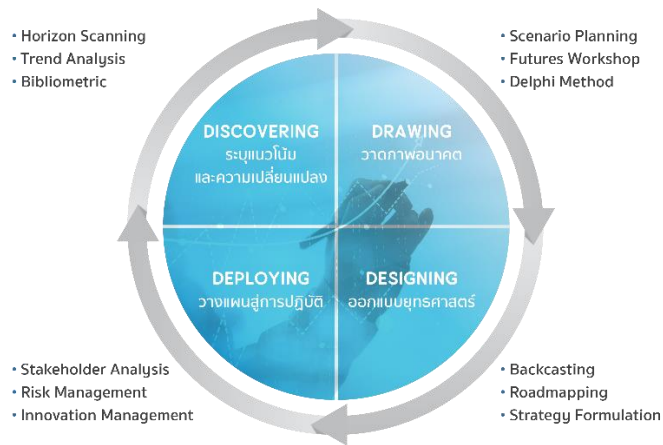
### “การเรียนรู้ในสถานการณ์ที่แปรผันไม่แน่นอน”

สิ่งนี้สามารถทำได้โดยการปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และการรวมระบบการศึกษา หรือระบบข้อมูลนักศึกษาในองค์กรการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น สิ่งนี้สามารถเป็นผู้นำเทรนด์ในแนวทางที่ระบบนิเวศทางการศึกษาดำเนินการได้ตั้งแต่การสอบถามการรับเข้าเรียนของนักเรียนเพื่อติดตามวงจรชีวิตที่สมบูรณ์ เช่น การรับเข้าเรียน การจัดสรรชั้นเรียน ค่าธรรมเนียมและการชำระเงิน การจัดการการเข้าร่วม การสอบและการรายงาน การให้เกรดและอันดับ และมีอยู่ของ นักศึกษาส่งผลให้เขาเป็นศิษย์เก่า

ในสถานการณ์ VUCA หนึ่งในข้อได้เปรียบที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ การมีระดับของข้อมูลที่สามารถคาดการณ์ได้อย่างกว้างขวางและสเปกตรัมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ที่จะส่งผลให้เกิดการปรับโครงสร้างของสถาบัน โดยสมบูรณ์ด้วยการไหลของข้อมูลที่คล่องตัว โดยจะต้องสามารถสร้างสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ :-

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- เพิ่มผลผลิตรายวัน
- ROI ที่เพิ่มขึ้น
- การสื่อสารที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพระหว่างแผนกต่างๆ ในสถานที่ต่างๆ
- ห้องเรียนอัจฉริยะและอัตโนมัติ
- การตัดสินใจร่วมกันและการคำนวณ
- ผสมผสานการศึกษาเข้ากับการเรียนรู้และเทคโนโลยี
- การมีส่วนร่วมที่ดีขึ้น
- ลดภาระงาน

## FORESIGHT TOOLBOX



### 1) Discovering ระบบแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง

ทิศทางโลก

ชีวิตด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยียุคใหม่ เพื่อตอบสนองลูกค้า

Eco-logical University (มีฐานการเรียนรู้ผ่านชุมชน และสถานประกอบการ)

“ Personally, I’m drawn to what’s called the ecological university – a university that’s deeply networked to the society around it, makes its knowledge resources freely available, and engages actively to bring about a better world. I believe it’s inevitable. It’s coming, Professor John Dewar, Vice Chancellor of La Trobe University

ทิศทางประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580

พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

เน้นพัฒนาคนเชิงคุณภาพทุกช่วงวัย

เพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการศึกษาทุกระดับ

การใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

แนวคิดจากการดูงานองค์กรภายในประเทศ ได้แก่

ทิศทางหัวเว่ย Intelligent World 2030

- โลกที่มีอาหารมากเพียงพอ (More Food)
- มีที่อยู่อาศัยที่กว้างขวาง (Larger Living Spaces)
- มีพลังงาน (Renewable Energy)
- มีบริการดิจิทัล (Digital Service)
- การจราจรไม่ติดขัด (No Traffic)
- WiFi 6

## สิงคโปร์ SG Strategy

- พัฒนา คน ระบบ เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม แบบเชื่อมโยง
- คน= การศึกษา ศักยภาพ คุณลักษณะ

### 2) Drawing Picture วาดภาพอนาคต

Digital

Society Engagement (

Free Knowledge

Eco-logical + Sustainable + BCG

### Vision Statement

“ปฏิรูปการเรียนรู้ ด้วยดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระดับชาติ Big Data พลเมืองดิจิทัล การเรียนรู้แบบยั่งยืน”

“ทั่วโลกคือหนึ่งเดียว Edulization (Education + Globalization) เรียนได้ทั่วโลก ห้องเรียนดิจิทัล”

### Vision

- Phases 1 = Digital University (5 ปี)
- Phases 2 = Smart Learning in Digital University
- Phases 3 = Educationless in the Sustainable world

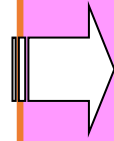
### 3) Deploying ออกแบบยุทธศาสตร์

### 4) Deploying วางแผนสู่การปฏิบัติ



## VUCA in Education Organization

“การจัดการเรียนรู้ใน  
สถานการณ์ที่แปรผันไม่  
แน่นอน”



- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- เพิ่มผลผลิตรายวัน
- ROI ที่เพิ่มขึ้น
- การสื่อสารที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพระหว่างแผนกต่างๆ ในสถานที่ต่างๆ
- ห้องเรียนอัจฉริยะและอัตโนมัติ
- การตัดสินใจร่วมกันและการคำนวณ
- ผสมผสานการศึกษาเข้ากับการเรียนรู้และเทคโนโลยี
- การมีส่วนร่วมที่ดีขึ้น
- ลดภาระงาน

Vision	2023-2028	2029-2039	2040- 2050
	Vision Digital University	Vision Smart Learning in Digital University	Vision Borderless Education to Sustainable World
Vision Statement	การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล คือการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่อย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร	มุ่งสู่การยกระดับดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเข้าถึงคนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง	
จุดเน้นยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital Office</li> <li>- Remote Working</li> <li>- การจัดการศึกษาแบบ Modular</li> <li>- ปริญญาคือ เอกสารการยกระดับการทำงาน ตำแหน่งสูงขึ้น</li> <li>- นวัตกรรม AR / VR ในการเรียนการสอนในการปฏิบัติงาน</li> <li>- IoT เพื่อยกระดับอิสระการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแหล่งเรียนรู้ที่เข้าถึงได้โดยง่าย เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในอาชีพพื้นฐาน</li> <li>- ทักษะเฉพาะทางเพื่อยกระดับความสามารถในการอาชีพหรือแก้ปัญหาเชิงลึกต้องเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>- มีผู้เชี่ยวชาญรู้จริง รู้ลึกที่เข้าถึงได้</li> </ul>	การศึกษาแบบไร้พรมแดน

## สายสนับสนุน

- (1) งานบุคคล (HRD/HRM/สวัสดิการ) (2) งานคลัง (พัสดุ/การเงิน/งบประมาณ) (3) งานแผนและยุทธศาสตร์  
 (4) งานสนับสนุนวิชาการ (ทะเบียน/กิจการนักศึกษา/วิจัยและนวัตกรรม/หอสมุด/คอมพิวเตอร์)  
 (5) งานสาธารณูปโภค (หอพัก/อาคารสถานที่/จราจรและความปลอดภัย)

Vision : Digital University

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เทคนิค/เครื่องมือ	หน่วยงาน
นำดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ลดการทำงานด้วยมือและการ พึ่งพากำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนงานและปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ Digital University ที่ลดการพึ่งพากำลัง</li> <li>- พัฒนาระบบ Digital ในการทำงานของสายสนับสนุนทุกส่วนงาน โดยการวางโครงข่ายสถาปัตยกรรมที่ครอบคลุมงานทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lean Management</li> <li>- KM</li> <li>- Design Thinking</li> <li>- Digital literacy</li> <li>- Self Management</li> <li>- Agility and Resilient Organization</li> <li>- ปรับระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินเพื่อความคล่องตัว</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมุ่งเป้า (เครือข่ายทั้งภายในและภายนอก)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborationการสร้างเครือข่าย</li> <li>- บริหารความเสี่ยง (risk management)</li> <li>- องค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>- Happy work place</li> <li>- การบริหารภายใต้ภาวะวิกฤติ (BCM)</li> </ul>	
สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KM</li> <li>- Team Driver</li> <li>- ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	

## สายสนับสนุน

- (1) งานบุคคล (HRD/HRM/สวัสดิการ) (2) งานคลัง (พัสดุ/การเงิน/งบประมาณ) (3) งานแผนและยุทธศาสตร์  
 (4) งานสนับสนุนวิชาการ (ทะเบียน/กิจการนักศึกษา/วิจัยและนวัตกรรม/หอสมุด/คอมพิวเตอร์)  
 (5) งานสาธารณูปโภค (หอพัก/อาคารสถานที่/จราจรและความปลอดภัย)

Vision : Digital University

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เทคนิค/เครื่องมือ	หน่วยงาน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Growth Mindset</li> <li>- Team based Culture</li> <li>- Agile management</li> <li>- Conflict management</li> <li>- Learning organization</li> <li>- 4C Critical thinking and problem solving, communication</li> </ul>	
Service Excellence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งพัฒนาระบบการบริการที่มีความผิดพลาดต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Six Sigma</li> <li>- Social lab</li> </ul>	
Innovation Organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปลูกฝังแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส</li> <li>- ปรับวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- Self-management</li> </ul>	