



# แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)



มิถุนายน 2560

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

มิถุนายน 2560

## คำนำ

การทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในรูปแบบของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ถือเป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ ตามกรอบที่เป็นเป้าหมายมุ่งร่วมกัน มหาวิทยาลัยเล็งเห็นว่า แผนที่ดีจำเป็นต้องมีการคิดพิจารณาที่เป็นระบบประกอบไปด้วยทั้งเหตุผลและประสบการณ์ ซึ่งแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ฉบับนี้ ได้สังเคราะห์ขึ้นจากการประมวลข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม การเมือง วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่สำคัญ ครอบคลุมสภาวะการณ์อนาคต จากระดับการเปลี่ยนแปลงในกระแสทั่วโลก พลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 บริบทประเทศไทย และการปฏิรูปตลอดจนภาวะความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ก้าวเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 5 ของอาเซียน สู่“มหาวิทยาลัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม”

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ฉบับนี้ เป็นแผนที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วม โดยมีการจัดกระบวนการในการจัดทำแผนที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร อาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ได้พิจารณาร่วมกันว่าต้องการที่จะเห็นมหาวิทยาลัยใน 20 ปีข้างหน้าเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการมีส่วนร่วมเพื่อนำพามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า สามารถยืนหยัดและก้าวข้ามความท้าทายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยขอขอบคุณ ท่านศาสตราจารย์ ดร.นงสิทธ์ คุ้มณาชัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว 20 ปี ฉบับนี้ให้บรรลุผลได้ ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มิถุนายน 2560

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| 1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ; อดีต ปัจจุบัน สู่ออนาคต   | 1    |
| 1.1 ทำทศวรรษการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  | 1    |
| 1.2 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ ปี พ.ศ.2560  | 2    |
| 1.3 คุณค่าสงขลานครินทร์   | 3    |
| 2. สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง  | 5    |
| 3. ทิศทางการพัฒนาของประเทศ  | 6    |
| 3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี  | 6    |
| 3.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)  | 6    |
| 3.3 โมเดลประเทศไทย 4.0  | 7    |
| 3.4 การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ   | 7    |
| 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริบทอุดมศึกษา  | 8    |
| 4.1 ปัจจัยเงื่อนไขภายในประเทศ   | 8    |
| 4.2 ปัจจัยเงื่อนไขภายนอกประเทศ  | 8    |
| 5. ความท้าทายของมหาวิทยาลัยต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต  | 9    |
| 6. เป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  | 11   |
| 7. การวิเคราะห์ตนเอง  | 11   |
| 8. กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระยะ 20 ปี   | 13   |
| 8.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก   | 14   |
| 8.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ   | 16   |
| 8.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นนานาชาติ  | 17   |
| 8.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการภายใน   | 18   |
| 9. ทิศทางการพัฒนาและจุดเน้น 5 วิทยาเขต  | 18   |
| 10. ระบบและกลไกการนำแผนระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ   | 21   |
| 11. แผนงาน/โครงการที่สำคัญ  | 21   |
| 12. สัมฤทธิ์ผลของแผนระยะยาวต่อการพัฒนาประเทศและภาคใต้   | 22   |
| ภาคผนวก   | 24   |
| ภาคผนวก 1 ขั้นตอนการจัดทำกรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระยะ 20 ปี<br>(พ.ศ. 2560 – 2579)                             | 25   |
| ภาคผนวก 2 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี<br>(พ.ศ. 2560 – 2574) ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | 27   |

## แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

ตลอดระยะเวลาหลาย 50 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ทางวิชาการและคุณธรรม การทำวิจัย การบริการวิชาการ ที่เน้นการตอบโจทย์การแก้ปัญหาของภาคใต้และการ ทำนุบำรุงวัฒนธรรม และมหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในระดับ นานาชาติ ในอนาคต ๒๐ ปีข้างหน้า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลง อย่างมี นัยสำคัญในทุกมิติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยอย่างมาก เงื่อนไขและสถานการณ์ภายในประเทศ ในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดทำกรอบพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) มีการย้อนมองอดีตพัฒนาการที่ผ่านมา มีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการ ประเมินช่องทางการวางตำแหน่งยุทธศาสตร์ในอนาคตของมหาวิทยาลัยไว้เป็นส่วน ๆ ดังนี้

### 1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ; อดีต ปัจจุบัน สู่การสร้างอนาคต

#### 1.1 ท่าทศวรรษการพัฒนาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยได้รับการวางรากฐานการก่อกำเนิดในปี พ.ศ.2505 ตามแผนพัฒนาภาคใต้ คณะกรรมการได้ดำเนินการตามโครงการโดยขั้นต้นได้สำรวจพื้นที่ในการก่อตั้งมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการ ดำเนินการก่อตั้งมหาวิทยาลัยภาคใต้ขึ้นอย่างชัดเจนในปี พ.ศ.2508 และได้เริ่มดำเนินการให้มีการก่อสร้าง มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ.2509

ทศวรรษที่ 1 (พ.ศ.2510-2519) ...ก้าวเข้าสู่การสร้างชุมชนปัญญาในภาคใต้ มหาวิทยาลัยเปิดรับ นักศึกษารุ่นแรกสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ในปี 2510 มีการจัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์ขึ้นมาเพื่อเป็นแกนกลาง บริการสอนวิชาพื้นฐาน และเมื่อการก่อสร้างอาคารแล้วเสร็จบางส่วน ก็มีการเปิดรับนักศึกษาสาขาวิชา ศึกษาศาสตร์และคณะอาจารย์และนักศึกษาก็ได้ย้ายมาที่ศูนย์ปัตตานีพร้อมกันในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2511 ทั้งนี้ ในระหว่างการก่อสร้างพบปัญหาดินมีความอ่อนตัวไม่รองรับน้ำหนักอาคารใหญ่และพื้นที่ซึ่งติดชายทะเลทำให้ เครื่องมือต่าง ๆ เสื่อมสภาพได้ง่าย จึงได้ย้ายคณะวิศวกรรมศาสตร์มาที่ศูนย์หาดใหญ่ ในปี 2514 เป็นต้นมา และ เป็นฐานในการก่อตั้งคณะใหม่ทั้งที่ศูนย์ปัตตานีและหาดใหญ่ มาเป็นลำดับ

ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2520-2529) ...ศูนย์ความรู้บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยได้ขยายบทบาทมุ่ง สนองตอบความต้องการกำลังคนทางด้านการเกษตรและสาธารณสุข และเพิ่มบทบาทในการบริการวิชาการแก่สังคม และในปีการศึกษา 2522 เริ่มต้นเพิ่มบทบาทในการสนองตอบความต้องการกำลังคนที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี มีการ เปิดสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยมีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการดำเนินงาน

ทศวรรษที่สาม (พ.ศ. 2530-2539)...ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ภาคใต้ มหาวิทยาลัย ได้ขยายการศึกษาไปยังพื้นที่ต่าง ๆ โดยในปีการศึกษา 2533 และปีการศึกษา 2534 ขยายโครงการขยายการศึกษาที่ จังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดตรัง ตามลำดับ และในช่วงของการพัฒนาระยะนี้มหาวิทยาลัยได้เริ่ม วางรากฐาน เครือข่ายระบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (PSU – System) ขึ้น คือเป็นระบบความเชื่อมโยงความเป็นเครือข่ายของ วิทยาเขต เป็นกลไกการพัฒนางานวิชาการที่ใช้ความเชี่ยวชาญและรากฐานวิชาการที่เข้มแข็งตามจุดเน้นของวิทยาเขต บูรณาการเพื่อพัฒนางานสหสาขาวิชาที่เอื้อต่อการนำไปประยุกต์ใช้และแก้ปัญหาท้องถิ่นได้จริง

ทศวรรษที่สี่ (พ.ศ.2540-2549) ...ปลูกฝังวัฒนธรรมฐานรากการวิจัยเป็นฐาน เป็นการพัฒนา มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวางระบบเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยโดยมีการวิจัยเป็นฐานในทุก บทบาทภารกิจ มีการวางระบบการสนับสนุนการพัฒนาโครงการสาขาวิชาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างบริบททาง วิชาการที่เปิดกว้างต่อการแสวงหาความรู้ มีการบูรณาการอย่างหลากหลาย มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาชุมชน สังคม ที่เน้นการตอบโจทย์การแก้ปัญหาของภาคใต้ พร้อมกับการเปิดประตูสู่โลกกว้าง

ทศวรรษที่ห้า (พ.ศ.2550-2559) ... ก้าวสู่มหาวิทยาลัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม ซึ่งเป็นรากฐานของ การเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เข้มแข็งและการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ในภูมิภาคเอเชีย มีการส่งเสริมการเชื่อมโยงการเรียนการสอนกับการวิจัย โดยสนับสนุนให้เกิดการนำการวิจัยสู่ การเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่เข้มแข็ง เพื่อพัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์และผลงาน นวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติการตอบโต้เชิงบูรณาการที่ หลากหลายของประเทศ และยกระดับศักยภาพของชุมชน

## 1.2 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ ปี พ.ศ. 2560

### วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็น มหาวิทยาลัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม ที่มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาภาคใต้และประเทศ มุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 5 ของอาเซียน ภายใน ปี พ.ศ. 2570

### พันธกิจ

1. สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐานเพื่อการพัฒนาภาคใต้ และประเทศ เชื่อมโยงสู่สังคมและเครือข่ายสากล
2. สร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพ ซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ และทักษะในศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์จากการปฏิบัติ
3. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม และหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ผู้ใฝ่รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้อย่างหลากหลายรูปแบบ

### วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง (Our Soul is for the Benefit of Mankind)

### ค่านิยมหลัก (Core Values)

PSU หมายถึง ความเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นเอกภาพเป็นหนึ่งเดียว

P - Professionalism : ความเป็นมืออาชีพ

1. ใฝ่รู้ เสาะหาวิชา สร้างปัญญาสังคม
2. ถูกต้อง มีมาตรฐาน รวดเร็ว
3. มุ่งมั่น ทุ่มเท และมีจิตสาธารณะ

S - Social responsibility : ความรับผิดชอบต่อสังคม

1. เป็นที่พึ่ง และซึ้นนำสังคม
2. แลกเปลี่ยน และแบ่งปัน
3. บ่มเพาะคนดี สู่สังคม

U - Unity : ความเป็นเอกภาพ เป็นหนึ่งเดียว

1. มีความรักและสำนึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. ผลักดันองค์กรสู่เป้าหมายร่วม
3. ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจเสียสละ และอดทน

### อัตลักษณ์ (Identity)

I-WiSe (Integrity, Wisdom, Social engagement)

ชื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ

### เอกลักษณ์ (Uniqueness)

มหาวิทยาลัยวิจัย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นระบบมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต ปัจจุบันประกอบด้วย 5 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตปัตตานี, วิทยาเขตหาดใหญ่, วิทยาเขตภูเก็ต, วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง โดยมี คณะวิชา 34 คณะ เปิดสอนสาขาวิชาการต่าง ๆ จำนวน 326 สาขาวิชาจำแนกเป็นระดับการศึกษาต่าง ๆ ได้ดังนี้

|                                 |     |          |
|---------------------------------|-----|----------|
| ระดับปริญญาเอกและเทียบเท่า      | 55  | สาขาวิชา |
| หลักสูตรฝึกอบรมแพทย์เฉพาะทาง    | 9   | สาขาวิชา |
| ระดับปริญญาโท                   | 113 | สาขาวิชา |
| ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต        | 1   | สาขาวิชา |
| ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง | 6   | สาขาวิชา |
| ระดับปริญญาตรี (4-6 ปี)         | 151 | สาขาวิชา |

ณ ปี พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2559 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2559 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 21 กรกฎาคม 2559

## 1.3 คุณค่าสงขลานครินทร์

### ด้านการผลิตบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ดำเนินการพัฒนาระบบการเรียนการสอน สร้างนักศึกษาให้เป็น “บัณฑิตที่มีคุณภาพ” มากกว่าเป็น “ผู้สำเร็จการศึกษา” คำนึงถึงการเข้าถึงศาสตร์ ทักษะชีวิต จริยธรรม และสมรรถนะสากล โดยการจัดโครงการกิจกรรมที่สนับสนุนและเสริมการเรียนรู้วิชาชีพจากการปฏิบัติงานจริงของนักศึกษาและคณาจารย์

### ด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พัฒนาผลงานด้านการวิจัย เพื่อมุ่งสู่ “มหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อนวัตกรรม” ให้นานวิจัยของมหาวิทยาลัยมีส่วนในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และได้นำระบบบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (PSU Research Project Management : PRPM) ซึ่งเป็นระบบบริหารงานวิจัยแบบ online มาใช้ในการบริหารจัดการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งงบประมาณต่างๆ ทั้งในภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งเชื่อมโยงกับระบบสืบค้นโครงการวิจัย (PSU Research Project) และมีระบบคลังปัญญา ม.อ.

(PSU Knowledge bank) เป็นแห่งรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัย และจัดทำเก็บในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและเผยแพร่

#### **ด้านการบริการวิชาการ**

มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่สนับสนุนกิจกรรมโครงการบริการวิชาการแก่สังคม โดยมีการสนับสนุนงบประมาณให้แก่คณะ/หน่วยงาน และวิทยาเขตที่มีความสามารถในการให้บริการวิชาการตามสาขาที่มีความชำนาญ โดยให้ความสำคัญกับงานบริการวิชาการที่สร้างประโยชน์แก่ชุมชน โดยมีการประเมินความสำเร็จของการบริการวิชาการและนำมาจัดทำเป็นแผนเพื่อนพัฒนาการเรียนการสอนแก่นักศึกษาให้มีประสบการณ์จากสภาพจริง และนำมาใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์ที่สร้างความพึงพอใจต่อชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### **ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

มหาวิทยาลัยเสริมสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมเพื่ออนุชนรุ่นหลังและขยายผลสู่การปลูกฝังสำนึกซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ และกิจกรรมการอนุรักษ์และทำนุบำรุงวัฒนธรรมให้แก่นักศึกษา บุคลากร และประชาชนทั่วไปอย่างต่อเนื่อง

จากผลดำเนินงานที่สอดประสานกันของภารกิจทั้ง 4 ด้าน ส่งผลให้ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นหนึ่งในจำนวน 9 แห่ง มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ และได้รับการจัดอันดับการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้รับการจัดอันดับต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดอันดับของ QS World University Rankings 2015/6  
อันดับที่ 701+ ของโลก  
อันดับที่ 301-400 ของโลก ในสาขา Medicine  
อันดับที่ 151-200 ของโลก ในสาขา Agriculture & Forestry
2. การจัดอันดับของ QS University Rankings: Asia 2015/6  
อันดับที่ 191-200 ของเอเชีย
3. การจัดอันดับของ The Times Higher Education World University Rankings 2015-16  
อันดับที่ 601-800
4. การจัดอันดับของ National Taiwan University World University Ranking 2012  
อันดับที่ 193 จาก 300 อันดับของโลก  
อันดับที่ 37 ของเอเชียด้าน Agricultural Sciences
5. การจัดอันดับของ SCImago Institutions Ranking (SIR) 2014  
อันดับที่ 1,164 ของโลก  
อันดับที่ 322 ของเอเชีย  
อันดับที่ 5 ของประเทศ
6. การจัดอันดับของ Webometrics University Rankings 2015  
อันดับที่ 668 ของโลก  
อันดับ 6 ของประเทศ
7. การเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (Asean University Network : AUN)



## 2. สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง

ในอนาคต 20 ปีข้างหน้า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยอย่างมาก เงื่อนไขและสถานการณ์ภายในประเทศในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะในเชิงโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งที่เป็นจุดแข็งและเป็นจุดอ่อนนั้นเมื่อต้องเผชิญและผสมผสานกับปัจจัยภายนอก ก็จะส่งผลให้เกิดเป็นโอกาสหรือความเสี่ยงของประเทศในหลายด้าน ประมวลโดยย่อได้ดังนี้

ในมิติมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ อีก 20 ปีข้างหน้าโครงสร้างประชากรโลกจะเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) อย่างชัดเจน และประชากรที่อาศัยอยู่ในชนบทเริ่มย้ายเข้ามาอาศัยในเมืองมากขึ้น เกิดเป็นวิถีชีวิตคนเมือง สังคมเมืองจะเป็นสังคมเมืองขนาดใหญ่ และเกิดการซึบซับร่วมกันเกิดเป็นวิถีวัฒนธรรมใหม่หรือวิถีวัฒนธรรมคนเมืองในรูปแบบของลักษณะของ smart city ผลต่อเนื่องจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน ในตลาดงานต่าง ๆ และจะส่งผลเชื่อมโยงต่อเนื่องให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน และแรงขับจากการเปิดประชาคมอาเซียนก็จะยิ่งทำให้สภาพการเคลื่อนย้ายแรงงานเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้น ที่หลายภาคส่วนของรัฐต้องมีมาตรการตั้งรับล่วงหน้าชัดเจน ในมิติทุนมนุษย์ ในโลกอนาคตยังคงเน้นสมรรถนะและความสามารถที่หลากหลาย โดยเฉพาะที่เป็นสมรรถนะสากลจะเป็นพื้นฐานสำคัญในทุนมนุษย์ในอนาคต 20 ปีข้างหน้า ซึ่งมีอยู่มากมายทั้ง Sense making และ Social intelligent ที่เป็นสัมผัสเชิงลึกและความฉลาดทางสังคม การคิดที่เป็นระบบ ความสามารถในการเข้าถึงสื่อ ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การออกแบบกระบวนการคิด เป็นต้น รวมไปถึงทั้งด้านภาวะผู้นำ (ที่ไม่ใช่แค่ Leadership แต่เป็น Change manager หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง) และจะสอดคล้องกับลักษณะงานรูปแบบใหม่ ๆ คือ Creative economy, Sharing economy, Digital economy และในเชิงพฤติกรรมจะนำไปสู่กระแสโลกที่เป็น green economy

มิติเศรษฐกิจ เศรษฐกิจจะมีการปรับฐานจากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วปัจจุบัน ไปสู่กลุ่มประเทศเศรษฐกิจใหม่ ที่มีพื้นฐานขนาดของประชากรขนาดใหญ่และมีกำลังซื้อใหม่ ที่เรียกว่า BRICS ; ซึ่งประกอบด้วย บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และSouth Africa สอดคล้องกับในระดับภูมิภาคเอเชียที่มีการผนึกกำลังร่วมกันของอินเดีย จีน และกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ใช้คำว่าสามเหลี่ยม “The United State of Asia” ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกันจะเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก ใน 2-3 ทศวรรษหน้า มิติทางการเงิน ก็ได้รับแรงส่งที่เป็นตัวเร่งในองค์ประกอบ Internet และ High speed communication เป็นตัวกระตุ้นกระแสการเงินในโลกปัจจุบันให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกพยายามเปิดเสรีทางการเงินสู่การทำธุรกรรมระหว่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศได้ง่ายมากขึ้น และพยายามก้าวเข้าสู่ระบบ Digital Banking เต็มรูป

มิติสิ่งแวดล้อม สภาวะภูมิอากาศโลกเป็นอีกหนึ่งวิกฤตโลกที่เป็นสภาวะคุกคามอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) จะส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ทรัพยากร-ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้มีผลกระทบเชิงลบที่มีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น ทิศทางสิ่งแวดล้อมในกระแสโลกจะก้าวเข้าหา green society ในทุกบริบท โดยการเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน ระบบสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และสถานการณ์อาหาร น้ำ และพลังงาน

มิติเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาการของเทคโนโลยีและสารสนเทศนับว่าเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ บริบทในโลกอนาคต แกนหลักที่เป็นองค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นตัวแรงในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติมาจาก 4 เรื่องหลัก ๆ คือ Big data, Internet of thing, Cloud Computing และ High speed communication ส่งผลให้มีการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการสังเคราะห์ที่นำไปสู่การตอบโต้เชิงซ้อนที่สำคัญ ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการ การตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความไม่ชัดเจน หรือการวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ต้องเฝ้าระวังและรวมไปถึงพฤติกรรมทางการตลาด เป็นต้น

### 3. ทิศทางการพัฒนาของประเทศ

#### 3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แนวคิดประเทศไทย 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) นั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ด้วยแนวคิดพื้นฐานนี้จึงเป็นที่มาของการจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมียุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ไป ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 3.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

ทิศทางในการพัฒนาประเทศระยะ 5 ปี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ที่มีความสอดคล้องกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ดังนี้ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 2) การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 3) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 4) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน 6) การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย 7) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ 8) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม 9) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และ 10) ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

### 3.3 โมเดลประเทศไทย 4.0

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศรายได้สูง จำเป็นต้องมีความพร้อมในทุกมิติทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยในส่วนของเศรษฐกิจนั้น มุ่งพัฒนาสู่การเป็น Thailand 4.0 โดยได้กำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย คือ

1. การต่อยอด 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve)
  - 1.1 อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-Generation Automotive)
  - 1.2 อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)
  - 1.3 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในกลุ่มรายได้และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)
  - 1.4 การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)
  - 1.5 อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Food for the Future)
2. การเพิ่ม 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve)
  - 2.1 อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics)
  - 2.2 อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)
  - 2.3 อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Bio-chemicals)
  - 2.4 อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital)
  - 2.5 อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

### 3.4 การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ได้ออกประกาศกำหนดกิจการเป้าหมายในการดึงดูดให้นักลงทุนเข้าไปดำเนินกิจการในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภายใต้ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนระยะ 7 ปี (พ.ศ.2558-2564) ในระยะที่ 1 ครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่ ตาก สระแก้ว ตราด มุกดาหาร และสงขลา จำนวน 13 กลุ่มอุตสาหกรรม 62 ประเภทกิจการย่อย

โดยมีการจัดประเภทกิจการที่จะได้รับการส่งเสริมการลงทุนของแต่ละจังหวัดให้เป็นไปตามศักยภาพ ข้อจำกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ โดย 13 กลุ่มอุตสาหกรรม 62 ประเภท ประกอบไปด้วย 1) อุตสาหกรรมการเกษตร ประมง และกิจการที่เกี่ยวข้อง 2) ผลิตภัณฑ์เซรามิก ยกเว้น Earthen Ware และ กระเบื้องเซรามิก 3) กลุ่มสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องหนัง อาทิ เส้นใย และเคหะสิ่งทอ กระเป๋าหรือรองเท้า หรือผลิตภัณฑ์จากหนังสัตว์ เป็นต้น 4) เครื่องเรือนหรือชิ้นส่วน 5) อัญมณีและเครื่องประดับหรือชิ้นส่วน รวมถึงวัตถุดิบและต้นแบบ 6) เครื่องมือแพทย์หรือชิ้นส่วน 7) อุตสาหกรรมยานยนต์เครื่องจักรและชิ้นส่วน ได้แก่ เครื่องยนต์เนกประสงค์ หรืออุปกรณ์ เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น 8) เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ เครื่องใช้ไฟฟ้า หลอดไฟแบบ LED Compressor และ/หรือ Motor สำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น 9) พลาสติก อาทิ ผลิตภัณฑ์พลาสติกสำหรับอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์พลาสติกชนิดหลายชั้น บรรจุภัณฑ์พลาสติกชนิดปลอดเชื้อ เป็นต้น 10) การผลิตยา 11) โลจิสติกส์ อาทิ สถานที่ตรวจปล่อยและบรรจุสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์ โรงพัก ศูนย์กระจายสินค้าด้วยระบบทันสมัย (DC) เป็นต้น 12) นิคมหรือเขตอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ หรือ

เขตอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ 13) กิจกรรมสนับสนุนการท่องเที่ยว อาทิ กิจกรรมเฟอร์รี่หรือเดินเรือท่องเที่ยวหรือให้เช่าเรือท่องเที่ยว ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม สวนสัตว์เปิด พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริบทอุดมศึกษา

จากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนและแนวโน้มบริบทและเงื่อนไขการพัฒนาภายนอกประเทศดังกล่าว ประเทศไทยยังเผชิญกับความเสี่ยงและความท้าทายและความท้าทายที่เป็นแนวโน้มในระยะยาวหลายประการที่สำคัญ อันประกอบด้วย

##### 4.1 ปัจจัยและเงื่อนไขภายในประเทศ

ปัจจัยและเงื่อนไขภายในประเทศ ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในระยะเวลา 15-20 ปี ต่อไปนี้ จะมีนัยยะที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ กำลังคนในวันเด็กและวันแรงงานลดลง ผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ รูปแบบการใช้จ่าย การลงทุนและการออม ตลอดจนค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ ความมั่นคงทางสังคม และคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ (2) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งด้านแรงงานและทรัพยากรธรรมชาติที่มีนัยยะต่อต้นทุนการผลิตและสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของประชาชน (3) ปัญหาความเหลื่อมล้ำในมิติต่างๆ ที่มีนัยยะต่อการสร้างสามัคคีสมานฉันท์ในสังคม ข้อจำกัดต่อการยกระดับศักยภาพมนุษย์ ความจำเป็นในการลงทุนเพื่อยกระดับบริการทางสังคมและโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และการปฏิรูประเบียบและกฎหมายที่ทำให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำ และ (4) ความอ่อนแอของการบริหารราชการแผ่นดิน ที่ทำให้จำเป็นต้องเร่งปฏิรูประบบราชการและการเมืองเพื่อให้เกิดการบริหารราชการที่ดี

##### 4.2 ปัจจัยเงื่อนไขภายนอกประเทศ

ปัจจัยและเงื่อนไขภายนอกประเทศ ได้แก่ (1) กระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีความเสี่ยงและท้าทายต่อการปรับตัวมากขึ้นจากการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีและรวดเร็วของผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้และเทคโนโลยี และสินค้าและบริการ (2) การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคนำไปสู่ความเชื่อมโยงทุกระบบ ในขณะที่ศูนย์รวมอำนาจทางเศรษฐกิจโลกเคลื่อนย้ายมาสู่เอเชีย (3) การเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลกส่งผลให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ แต่มีความเสี่ยงให้เกิดการแย่งชิงแรงงานและเงินทุน (4) เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะกระทบกับธุรกิจและการดำรงชีวิตของคน (5) ภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศที่ผันผวน ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และกดดันให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การดำรงชีวิต การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (6) น้ำมันมีปริมาณลดลง ราคาแพงขึ้น และการผลิตพืชพลังงานทดแทนจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางอาหารของโลก (7) ความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีข้อกำหนดของรูปแบบและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับลักษณะการใช้พื้นที่และความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

## 5. ความท้าทายของมหาวิทยาลัยต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องเตรียมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีพลวัต เมื่อประเทศต้องการสมองต้นความคิด เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ประเทศก้าวข้ามผลกระทบเชิงวิกฤตที่สำคัญคือปัญหาความเหลื่อมล้ำ การยกระดับรายได้เพื่อให้ก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง และสภาวะสังคมผู้สูงอายุ ที่มหาวิทยาลัยต้องร่วมปิดช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์โดยพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสังคม เป็นการยกระดับรายได้ของชุมชน สังคม เพื่อให้ประเทศไทยก้าวพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle-Income-Trap) การสร้างผลิตภาพจากผู้สูงวัย (Productive aging group) และสร้างสมรรถนะผู้ที่กำลังอยู่ในวัยแรงงานปัจจุบัน ให้ทำงานในระดับสูงเพิ่มขึ้นได้ควบคู่กับการวางรากฐานการศึกษาที่เข้มแข็ง การมองหากลุ่มเป้าหมายใหม่ในระดับต้นน้ำ ทั้งในระดับนานาชาติและผู้สำเร็จการศึกษาในสถาบันอื่น โดยเฉพาะแนวโน้มการเน้นการพัฒนาสาขาทางด้านอาชีพของประเทศ

มหาวิทยาลัยจึงวางประเด็นท้าทายทั้งหมด 7 ประเด็น เพื่อเตรียมพร้อมและจัดทำแผนรองรับอย่างเป็นระบบ ดังนี้

### 5.1 ความท้าทายในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และเป็น 1 ใน 5 ของอาเซียน ;

มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรากฏตนในสายตาชาวโลก ผ่านการจัดอันดับของหน่วยงานต่างๆ

### 5.2 ความท้าทายในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มุ่งสร้างนวัตกรรม ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศ ;

ด้วยความเป็นมหาวิทยาลัยองค์รวม (Comprehensive University) จึงเป็นความท้าทายที่จะต้องให้มีการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ เพื่อการทำวิจัยอย่างกว้างขวาง รวมทั้งสร้างผลงานวิจัยที่โดดเด่นและมีนวัตกรรม

### 5.3 ความท้าทายในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ ;

มหาวิทยาลัยนอกจากทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมด้านการศึกษา จะต้องสามารถนำความรู้วิชาการต่างๆ มาสร้างให้เกิดประโยชน์ ช่วยแก้ปัญหาและชี้นำสังคม และสามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แนวคิด ประเทศไทย 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรม จะต้องอาศัยพลังประชารัฐในการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบด้วย ภาคเอกชน ภาคการเงิน การธนาคาร มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่างๆ โดยเน้นตามความถนัดและจุดเด่นของแต่ละองค์กร โดยมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาจึงมีส่วนช่วยในเรื่องการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการ ดุดับองค์ความรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนการคิดค้นสนับสนุนงานวิจัยเพื่อนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ ที่เกิดจากงานวิจัยของหน่วยงานเพื่อสร้างธุรกิจใหม่

### 5.4 ความท้าทายในการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) ;

ปัจจุบันปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมกลายเป็นสิ่งที่สังคมโลกให้ความสำคัญ เห็นได้จากความร่วมมือในการทำงานเรื่องเหล่านี้เป็นจำนวนมาก เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ไม่เว้นแต่มหาวิทยาลัยที่ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นหมายรวมถึงการดำเนินการบริหารจัดการ และปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

ของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น ซึ่งความท้าทายของมหาวิทยาลัยไม่ใช่เพียงแค่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว ที่มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เป็นการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน (Sustainable University) โดยที่มหาวิทยาลัยต้องผลิตบุคลากรที่มีแนวคิดเรื่องของความยั่งยืนออกสู่สังคม

#### 5.5 ความท้าทายที่ต้องมีความมั่นคงทางการเงินในการดำเนินงาน ;

มหาวิทยาลัยต้องมีเสถียรภาพทางการเงิน ไม่ต้องพึ่งพาภาครัฐมากเกินไป สามารถเลี้ยงตัวเองได้ แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยควรมีการเพิ่มขึ้นจากเดิมที่เคยพึ่งพิงเงินสนับสนุนจากภาครัฐ โดยควรมาจากการพัฒนางานวิจัยในมหาวิทยาลัยและทรัพย์สินทางปัญญา โดยนำทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและคุ้มค่า

#### 5.6 ความท้าทายที่ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ;

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการ เป็นกลไกที่สำคัญในการระดมสรรพกำลัง ระดมทรัพยากรต่างๆ ให้กับมหาวิทยาลัยและขณะเดียวกันพันธมิตรก็ได้รับประโยชน์เช่นกัน

#### 5.7 ความท้าทายของระบบการบริหารบุคคลที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศและความสุขในการทำงาน ;

บุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้มาเป็นอยู่ในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างผลงานในระดับประเทศและระดับโลก และต้องสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข

จากความท้าทายดังกล่าว มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ณ ปี พ.ศ. 2579 ดังนี้

1. การก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และ 1 ใน 5 ของอาเซียน
2. การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มุ่งสร้างความรู้ระดับสูง และนวัตกรรม ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
3. มีบทบาทในการแก้ปัญหาประเทศและภาคใต้ และสามารถเป็นผู้นำสังคมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี
4. บัณฑิตได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม พร้อมเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 ความเป็นนานาชาติ และสามารถสร้างงานเองได้
5. มีกลไกการทำงานที่เน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์ และการทำงานที่เป็นเครือข่าย เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศและภาคใต้
6. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีผลผลิตสูง มีความมั่นคงทางการเงิน และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ



## 6. เป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในกรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มหาวิทยาลัยมุ่งสร้างความรอบรู้ทางวิชาการเชิงลึก เพื่อเป็นแกนหลักในการรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต (Future Economy) ของประเทศใน 3 มิติหลัก คือ

### 6.1 เศรษฐกิจฐานชีวภาพ (Bio-based Economy) เน้นความเชี่ยวชาญด้าน

1. การเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ
2. เทคโนโลยีชีวภาพและการแปรรูปอาหาร
3. ระบบสาธารณสุขและการส่งเสริมสุขภาพครบวงจร
4. พลังงาน

### 6.2 เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เน้นความเชี่ยวชาญด้าน

1. การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี
2. การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและอนุรักษ์
3. ศิลปวัฒนธรรมภาคใต้

### 6.3 เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เน้นความเชี่ยวชาญด้าน

1. เทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Embedded System)
2. Internet of Things (IoT)
3. Financial Technology
4. ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์

โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะเป็นผู้นำทางทะเล ชายฝั่ง และอาหาร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของภาคใต้ ภายใต้ความร่วมมือของทั้ง 5 วิทยาเขต

## 7. การวิเคราะห์ตนเอง

### 7.1 สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

1. มีระบบ PSU SYSTEM ที่ค้ำประกันถึงประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง
2. มีการบริหารจัดการเรียนการสอนแบบ Active learning
3. มีการบูรณาการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม
4. มีการเรียนการสอนและคณาจารย์ที่มีคุณภาพครอบคลุมศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมทั้งมีการสะสมงานวิจัยเชิงพื้นที่ไว้เป็นจำนวนมาก
5. สามารถทำวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์ในหลายสาขาวิชาได้เป็นอย่างดี มีการรวมกลุ่มในการพัฒนางานวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์
6. มีความชำนาญในการดำเนินงานเชิงพหุวัฒนธรรมในบริบทต่างๆ

## 7.2 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

1. “สงขลานครินทร์” เป็นมหาวิทยาลัยหลักของภาคใต้ เป็นระบบมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต (PSU system) กระจายตัวครอบคลุมพื้นที่ทั่วภาคใต้ มีอิสระเชิงวิชาการภายใต้กรอบนโยบายของสภามหาวิทยาลัย
2. เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (comprehensive university) ที่สามารถทำงานเชิงบูรณาการ และสร้างความเป็นเลิศเฉพาะทางร่วมกันได้เป็นอย่างดี
3. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่ยุทธศาสตร์อาเซียนตอนล่าง ทำให้มีโอกาสขยายความร่วมมือด้านการเรียนการสอน การวิจัยกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน
4. มีเครือข่ายด้านการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ
5. มีบุคลากรที่หลากหลายซึ่งมีศักยภาพสูงกระจายตามวิทยาเขตต่างๆ
6. มีความได้เปรียบเชิงพื้นที่ในมิติสังคมวัฒนธรรม ทรัพยากรทางทะเล ความหลากหลายทางชีวภาพและพืชเศรษฐกิจหลักของภาคใต้ คือยางพารา และปาล์มน้ำมัน
7. กรอบการพัฒนาจะดำรงไว้ซึ่งการเป็น “มหาวิทยาลัยสีเขียว Green University”
8. บทบาทการเป็นแกนนำของแม่ข่ายสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งได้รับความยอมรับจากสถาบันในเครือข่ายฯ เป็นอย่างมาก

## 7.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis)

### จุดแข็ง

1. บทบาทและความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและนานาชาติ
2. เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักของภาคใต้ ที่เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (comprehensive university) ภายใต้ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต (PSU System)
3. มหาวิทยาลัยอยู่ในพื้นที่การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ
4. มีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ วิทยาเขตครอบคลุมพื้นที่และมี flagship ที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาแต่ละวิทยาเขต

### จุดอ่อน

1. มหาวิทยาลัยมีขนาด และโครงสร้างเชิงซ้อนมากทำให้การปรับ/เปลี่ยนแปลง มีความยุ่งยาก และใช้เวลานาน
2. วัฒนธรรมการทำงานอยู่ระหว่างการพัฒนาจากระบบราชการเดิมไปสู่ระบบที่มีสมรรถนะสูงขึ้น
3. ความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมทำได้จำกัด ทั้งมิติภารกิจและมิติโครงสร้างส่วนงาน

### โอกาส

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเป็นประเด็นเชิงนโยบายของรัฐบาลที่มหาวิทยาลัยสามารถเข้าไปมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ
2. รัฐบาลคาดหวังให้มหาวิทยาลัย เป็นภาคส่วนหลักในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการพัฒนาชาติ
3. เศรษฐกิจโลกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะของมหาวิทยาลัย



## อุปสรรค

1. การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษารูปแบบต่าง ๆ และขนาดจำนวนผู้เรียนกระทบโดยตรงกับภารกิจหลัก
2. รูปแบบการเรียนรู้ของประชาชนในอนาคตจะแตกต่างไปจากเดิมจากแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีดิจิทัล
3. แนวโน้มการปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา ที่มุ่งปรับระบบงบประมาณใหม่ที่เป็นการจัดสรรผ่านผู้เรียน
4. บางวิทยาเขตอยู่ในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือกับต่างประเทศ

## 8. ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลง และการประเมินตนเองดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงจัดทำกรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนสู่นาคต 4 ยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุทธศาสตร์การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก** ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายในการมีกลไกการทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างความยั่งยืนที่แท้จริง โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1. การบูรณาการข้ามศาสตร์
2. การตอบโจทย์ของผู้ใช้บัณฑิตและการแก้ปัญหาประเทศ
3. ประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยสารสนเทศ
4. การสร้างพลังร่วมจากเครือข่ายความร่วมมือ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำทางวิชาการ** ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายในการพัฒนาบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากลพร้อมเป็นพลเมืองโลก ผลิตผลงานวิจัยที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ผลงานวิจัยสามารถนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ และเป็นแหล่งค้นคว้าและสนับสนุนข้อมูลความรู้แก่สังคมและชุมชน โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ

1. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้กับประเทศ
2. การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยุทธศาสตร์ความเป็นนานาชาติ** ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายให้บุคลากรและผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ

1. การสร้างความยอมรับในระดับนานาชาติ
2. การสร้างระบบนิเวศด้านความเป็นนานาชาติในมหาวิทยาลัย

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการ** ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 5 ด้าน คือ

1. การบริหารความต่าง
2. การสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4. การปรับโครงสร้างองค์กร
5. การมีระบบงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

โดยมีรายละเอียดแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียดดังนี้

## ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก

มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายผลลัพธ์ของการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคม รวมถึงการพยายามนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ถ่ายทอดผ่านกลไกการประยุกต์เพื่อให้เกิดการใช้งานที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม ประเทศชาติ ดังนั้นบริบทของการพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การประยุกต์แนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่นโยบายการบริหารและกิจกรรมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพขององค์ความรู้ และบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยผลิตสู่ตลาดแรงงาน

ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย เป็นการสร้างความมั่นคงในมิติของการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ โดยการสร้างให้เกิดการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การปรับฐานคิดของโจทย์วิจัยที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงกรอบแนวทางการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก ดังนี้

### 1.1 การบูรณาการข้ามศาสตร์

การก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ปัจจัยหลักสำคัญ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยที่โดดเด่น ด้วยปัจจัยในสภาวะปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานวิจัยที่โดดเด่นจะต้องมีการผสมผสานศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเกิดเป็นงานวิจัยแบบข้ามศาสตร์ โดยจะต้องเน้นการทำงานในลักษณะกลุ่มสาขาวิชา(Cluster) ซึ่งเน้นหลักการบูรณาการเพื่อให้แต่ละกลุ่มทำงานได้อย่างสอดคล้องรองรับ กลับตัวเร็ว ดังนั้นเพื่อให้เกิดระบบกลุ่มสาขาวิชาอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางที่มีศักยภาพเป็นแนวรุกใหม่สำหรับมหาวิทยาลัย โดยการบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์
2. จัดระบบโครงสร้างเสมือนจริงที่มีความยืดหยุ่น สามารถเชื่อมโยงเอกกลุ่มสาขาวิชาต่างๆ ในคณะ/ส่วนงาน เพื่อให้สัมพันธ์และสนองภารกิจที่ตอบรับกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ
3. สร้างกลุ่มวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาของประเทศอย่างรอบด้าน
4. พัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย หรือระหว่างสาขาวิชากับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการ ส่งเสริมการเปิดหลักสูตร 2 ปริญญา/ปริญญาร่วม ระหว่างสาขาวิชา/มหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

### 1.2 การสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ผู้เรียน และการแก้ปัญหาประเทศ

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงการตอบโจทย์ของประเทศ ทั้งในส่วนของการพัฒนาและแก้ปัญหาของประเทศ ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการ ตลอดจน การผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตของแต่ละหลักสูตร และวางแผนการผลิตภายใต้กรอบภาวะความต้องการของตลาดงานที่แท้จริง
2. ปรับ เปลี่ยน สร้างหลักสูตรใหม่ให้ทันสมัย ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0
3. สร้างต้นแบบระบบการจัดการศึกษาใหม่ ที่มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เข้าเรียน และครอบคลุมการเรียนแบบไม่เต็มเวลา
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่สามารถรองรับการจัดการเรียนรู้แบบ online รวมทั้งจัดการเรียนรู้ในระบบการสอนทางไกล
5. จัดระบบการจัดการให้เอื้อต่อนักศึกษาลงทะเบียนเรียนข้ามคณะ/วิทยาเขตตามความใฝ่รู้
6. จัดการศึกษาาร่วมกับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง (Work Integrated Learning – WIL) โดยเฉพาะการจัดให้มีสหกิจศึกษาในทุกหลักสูตร ซึ่งให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทอย่างใกล้ชิดในการร่วมจัดการศึกษาในลักษณะที่เกิดประโยชน์ร่วมกัน
7. กำหนดกรอบวิจัยที่สนองตอบการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศ และขยายผลเพื่อตอบโจทยในระดับโลก
8. แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมที่เป็นลักษณะบูรณาการศาสตร์ จากปัญหาจริงของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ที่สร้างความเข้มแข็ง ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนและท้องถิ่น

### 1.3 ประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. พัฒนาระบบสารสนเทศและพัฒนาเทคโนโลยี สื่อการเรียนรู้ไปสู่ระบบ Smart Learning ที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ทั้งในชั้นเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน
2. สร้างความสมบูรณ์ขององค์ประกอบระบบนิเวศในความเป็น E University ที่เป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานสำหรับต่อยอดประยุกต์ใช้ในภารกิจต่างๆ
3. เชื่อมโยงระบบข้อมูลสารสนเทศจากระดับคณะ/ส่วนงาน/วิทยาเขตให้เป็นระบบสารสนเทศทางการบริหาร และนำไปสู่การสังเคราะห์ตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
4. สร้างระบบข้อมูลคลังความรู้และระบบการจัดการทรัพยากรองค์ความรู้เพื่อสร้างบริบทการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดกว้าง ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์แก่ทุกกลุ่มประชากร

### 1.4 การสร้างความร่วมมือจากเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือมีความสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน และเสริมสร้างให้เกิดการยอมรับขององค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในสังคม จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

1. ปรับระบบโครงสร้างภายในและสร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มสาขาวิชา
2. สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกโดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับภาคอุตสาหกรรมในลักษณะที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน
3. สร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งเครือข่ายภูมิภาคให้เป็นพลังร่วม เพื่อยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเข้มแข็งในการปฏิรูประบบการศึกษาชาติ
4. สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ และพัฒนากลไกที่ยืดหยุ่นในการนำหลักสูตรที่ทันสมัยมาเปิดสอน
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่า เพื่อผลักดันชื่อเสียง สนับสนุนและเสริมศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำวิชาการ เป็นยุทธศาสตร์เชิงภารกิจที่มุ่งปิดช่องว่างสภาพปัญหาการดำเนินงานปัจจุบัน และการยกระดับการพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น ประกอบด้วยจุดเน้น 3 ด้าน คือ

### 2.1 การพัฒนาและสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพให้กับประเทศ

เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย และกำลังแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มความสามารถของคนในการปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และใช้ศักยภาพโอกาสได้อย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถที่พร้อมรับกับการพัฒนาที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต มหาวิทยาลัยจึงกำหนดมาตรการที่สำคัญดังนี้

1. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ คู่คุณธรรม สามารถทำงานได้จริงตามมาตรฐานในทุกหลักสูตรโดยสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติในสถานการณ์จริง มีความเข้าใจตระหนักถึงบริบทโลก และสามารถแก้ปัญหาในบริบทประเทศ สังคม และศิลปวัฒนธรรมของชาติ
2. สร้างบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์สงขลานครินทร์ (I-WISE) plugged into ความเป็นไทย ดำรงชีวิตด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รู้และเข้าใจในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรมโลก
3. สนับสนุน Thailand 4.0 ด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมในการพัฒนาสู่ Entrepreneurial University บนฐานของนวัตกรรม
4. เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถาบันการศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดเป็นระบบ บ่มเพาะและพัฒนาเยาวชนให้พร้อมในการก้าวสู่การศึกษาระบบใหม่

### 2.2 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องพัฒนาบนพื้นฐานองค์ความรู้ และการสร้างสังคมอุดมปัญญา นั้นจะต้องอาศัยการมีระบบวิจัยที่เข้มแข็ง มหาวิทยาลัยจึงเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการสร้างสังคมอุดมปัญญาขึ้นมา และในฐานะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยในภาคใต้ จึงเป็นหน้าที่หลักในการเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น ช่วยแก้ปัญหาในภาคใต้ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาประเทศ และนำไปสู่การแก้ปัญหาในอาเซียน ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)

โดยพิจารณาจากจุดเด่นที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ และนำไปพิจารณาสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาภาคใต้ เพื่อนำไปสู่ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรม” มหาวิทยาลัยจึงกำหนดกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

1. สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลกในสาขาที่มีความพร้อมสูง โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งของไทย และมหาวิทยาลัยระดับโลก
2. เป็น Innovation Hub ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ ในลักษณะ Public-Private Partnership โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0
3. การให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดูดซับเทคโนโลยี และนำมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและอุตสาหกรรมในประเทศต่อไป
4. พัฒนาการจัดการทรัพยากรวิจัยและระบบวิจัย ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง

### 2.3 พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน จะเป็นการนำองค์ความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ แบบสหวิทยาการ มาปรับใช้ในสภาพความต้องการที่แท้จริงของสังคมและชุมชน ในลักษณะการทำงานร่วมกับชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นองค์กรชั้นนำสังคม และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่
2. แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมด้วยงานวิชาการในลักษณะบูรณาการศาสตร์ ที่ชุมชนมีส่วนร่วม ในการกำหนดโจทย์/ปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับชุมชน โดยยึดหลัก เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา
3. สร้างเครือข่าย พัฒนาระบบและกลไกภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด
4. จัดโครงสร้างและระบบสนับสนุนให้เอื้อและจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยร่วมสร้าง ผลงานเพื่อรับใช้สังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นนานาชาติ

ความเป็นนานาชาติเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดยเน้นคุณภาพในระดับสากลทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

- 3.1 เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีแนวปฏิบัติและนโยบายด้านวิเทศสัมพันธ์ในอันที่จะมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ โดยให้มีระบบหลายภาษาในทุกบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ภาษามลายู และภาษาจีน
- 3.2 พัฒนาศักยภาพในด้านการใช้ภาษาและความรู้ข้ามวัฒนธรรมให้กับนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย และวางมาตรการเพิ่มมาตรฐานความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ก่อนสำเร็จการศึกษา

3.3 พัฒนาศักยภาพในการใช้ภาษาและความรู้ข้ามวัฒนธรรมให้กับนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย และวางมาตรการเพิ่มมาตรฐานความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ก่อนสำเร็จการศึกษา

3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่จะพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาและบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรในทุกระดับกับสถานศึกษาในต่างประเทศ

3.5 สร้างความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยเน้นเพิ่ม/ปรับปรุงหลักสูตรในเป็นหลักสูตรนานาชาติ

3.6 จัดเวทีวิชาการระดับนานาชาติในหลากหลายรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ วิจัย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ และเผยแพร่ผลงานวิจัย ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรม

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการภายใน

เพื่อให้การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขีดสมรรถนะสูง สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

4.1 เน้นหลักการบริหารความต่าง โดยเฉพาะในการบริหารส่วนงานและบุคลากรที่อิงเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผล มีระบบตอบแทนที่จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถระดับโลก และมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

4.2 สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุน และการสร้างประสิทธิภาพกลไกการใช้จ่ายงบประมาณ

4.3 พัฒนาทรัพยากรบุคคล และกำกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบุคคลสายวิชาการให้มีความพร้อมต่อการพัฒนางานวิจัย บัณฑิตศึกษา และนานาชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.4 สร้างระบบและกลไกในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรสมรรถนะสูง จากสถาบันชั้นนำในระดับสากล

4.5 ปรับโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้สอดคล้องกับภารกิจภายใต้การรวมกลุ่มสาขาวิชา ที่เป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อก่อให้เกิดผลิตภาพสูงสุด

4.6 มีระบบงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การพัฒนามีความชัดเจนที่ต่อเนื่อง รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/ภารกิจใหม่จากประเด็นเชิงนโยบายรัฐบาล

การสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์

### 9. ทิศทางการพัฒนาและจุดเน้นของ 5 วิทยาเขต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีเจตนารมณ์และปณิธานชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่มที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต เพื่อให้สามารถกระจายโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไปยังท้องถิ่นต่างๆ ในภาคใต้ได้อย่างทั่วถึง โดยแต่ละวิทยาเขตทำหน้าที่เป็นทั้งแหล่งผลิตบัณฑิตและบริบทของการเป็นศูนย์กลางทางวิชาการระดับสูงของภูมิภาค อันเปรียบเสมือนการเป็นมหาวิทยาลัยย่อย มีความเบ็ดเสร็จในแต่ละวิทยาเขตเพื่อให้มีความ



เป็นอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยการมอบและกระจายอำนาจให้แต่ละวิทยาเขตสามารถดำเนินการได้เสร็จสิ้น เช่น การเงิน การบริหารงานบุคคล อาคารสถานที่ เป็นต้น

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง โดยทั้ง 5 วิทยาเขตมีการบริหารงานภายใต้รูปแบบ PSU System กล่าวคือ PSU System เป็นระบบประสิทธิภาพทางการบริหาร ที่ยึดหลักความเชื่อมโยงและเป็นเครือข่ายของวิทยาเขตเพื่อเกื้อหนุนให้สามารถใช้ทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และรากฐานวิชาการร่วมกัน โดยการวางแผนการพัฒนาภายใต้สภามหาวิทยาลัยเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย ไม่สามารถแบ่งแยกได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. มีกิจกรรมการพัฒนามูลฐานร่วมกัน
3. มีกิจกรรมพัฒนางาน เช่น การสอน การบริการวิชาการ การวิจัยหรือพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน
4. มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร (MIS) หรือมีระบบอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานร่วมกัน
5. มีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการหรือเครือข่ายทางสังคมกับหน่วยงานภายในหรือภายนอกร่วมกัน

รูปแบบ PSU System จะก่อให้เกิดความเชื่อมโยงและความเป็นเครือข่ายของวิทยาเขต ซึ่งจะทำให้วิทยาเขตสามารถใช้ศักยภาพเพื่อการพัฒนาและกระจายโอกาสอุดมศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยสามารถประสานความเชี่ยวชาญและรากฐานวิชาการที่เข้มแข็งตามจุดเน้นของแต่ละวิทยาเขต มาบูรณาการเพื่อพัฒนางานสหสาขาวิชาที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้จริง และสามารถเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาท้องถิ่นที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในต่างวิทยาเขตได้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ แต่ละวิทยาเขตได้มีการกำหนดจุดเน้นทางวิชาการหรือทิศทางการพัฒนาให้มีความถนัดเฉพาะด้าน และให้มีความลุ่มลึกในวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน ทำให้ภาพรวมของระบบได้รับความตระหนักและคำนึงถึงความซับซ้อนได้เป็นอย่างดี และได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอุดมศึกษาของชาติที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อกลุ่มประชากรในพื้นที่ภาคใต้อย่างทั่วถึง โดยแต่ละวิทยาเขตมีการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาวิชาการ ดังนี้



**วิทยาเขตหาดใหญ่** มุ่งพัฒนาศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะมุ่งเน้นด้านการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ การแปรรูปอาหาร และ พลังงาน โดยเน้นการวิจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมเป็นหลัก ส่วนด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ จะมุ่งเน้นด้านการแพทย์ครบวงจร ภายใต้ความร่วมมือและบูรณาการศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะแพทย์แผนไทย และคณะเทคนิคการแพทย์

**วิทยาเขตปัตตานี** มุ่งพัฒนาศาสตร์ตามมิติของพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง คือ อิสลามศึกษาและกฎหมายอิสลาม อาเซียนศึกษาและโลกมุสลิม ธุรกิจชายแดน ความมั่นคงทางด้านอาหารในภูมิภาค วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหารฮาลาล วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร ทรัพยากรประมง การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ยางพารา ครูเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียน ระบบสุขภาพเพื่อสุขภาวะในสังคมพหุวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรม การปกครองท้องถิ่น การสื่อสารสันติภาพ ตลอดจนกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนและชุมชนฐานราก โดยเน้นการสร้างเครือข่ายระบบการผลิตและการแปรรูปเบื้องต้นในระดับชุมชน เพื่อป้อนเข้าสู่ระบบการผลิตจะสามารถนำไปสู่การสร้างอาชีพ การสร้างรายได้ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และ เน้นบทบาทการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ในมิติต่างๆ

**วิทยาเขตภูเก็ต** จะพัฒนาเป็นวิทยาเขตนานาชาติที่สมบูรณ์แบบ เป็นวิทยาเขต ที่มีขนาดเล็ก ภายใต้หลักการ “จับแต่แจ๋ว” เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการบริการและการท่องเที่ยวของเอเชีย (Asia’s Education Hub of Hospitality and Tourism) มีความโดดเด่นด้านภาษาและวัฒนธรรมของไทยและอาเซียน ศึกษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการสิ่งแวดล้อมและภัยพิบัติทางธรรมชาติ เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืน เป็นเสาหลักแห่งการพัฒนาภาคใต้ ฝั่งอันดามัน โดยอาศัยความได้เปรียบของตำแหน่งที่ตั้ง ความเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก (World Class Destination) ของจังหวัดภูเก็ตและนโยบายของรัฐที่จะให้ภูเก็ตเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หรือ Digital Thailand ในเชิงพื้นที่ โดยจังหวัดภูเก็ตได้ถูกกำหนดให้เป็น 1 ใน 9 ของซูเปอร์คลัสเตอร์ (Super Cluster) ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาคน พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานระดับสากล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตงานวิจัยที่เน้นแก้ปัญหาของพื้นที่ (Area Base) และนำไปสู่ภาคปฏิบัติต่อยอดไปสู่ นวัตกรรม

**วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี** มุ่งพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและความเป็นนานาชาติด้านพืชเศรษฐกิจ การบริหารจัดการพืชเศรษฐกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านไม้ และการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ โดยจะจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาสัตว์น้ำเศรษฐกิจแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

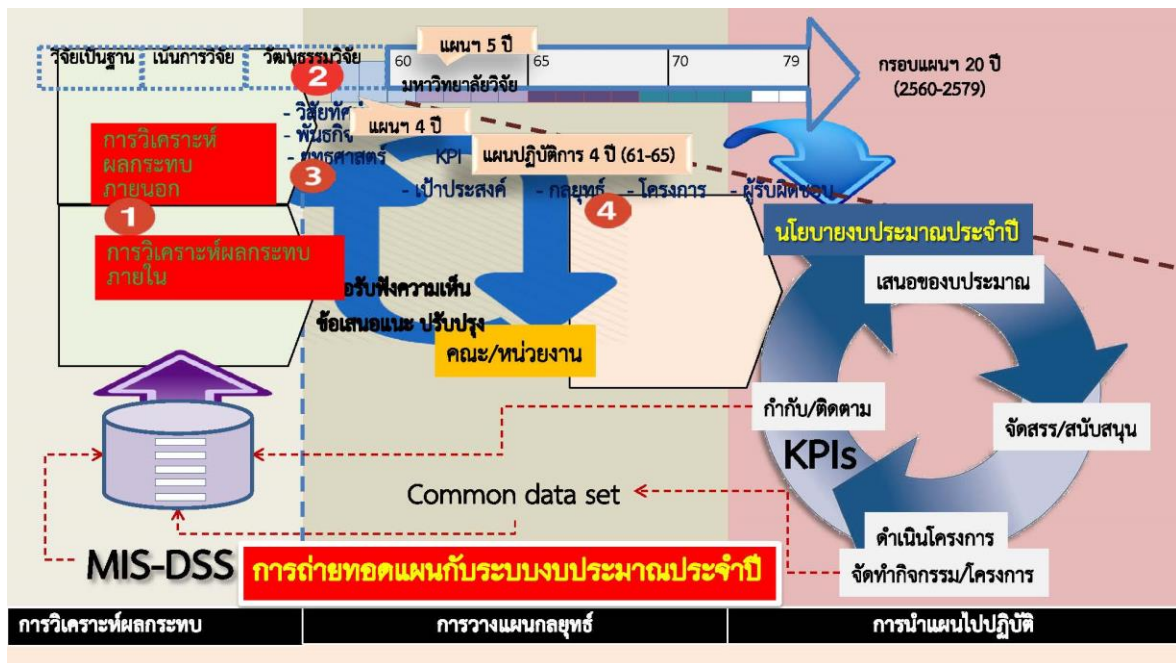
**วิทยาเขตตรัง** มุ่งพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการศึกษาของภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยเน้นศาสตร์ทางด้านการบริหารจัดการ บทพื้นฐานความคิดเชิงสร้างสรรค์ เน้นศาสตร์ด้านนวัตกรรมการออกแบบ บนพื้นฐานบริบทด้านสังคมและวัฒนธรรมในท้องถิ่น และศาสตร์ด้านอันดามันศึกษา มุ่งเน้นการสะสม วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับจังหวัดตรังและพื้นที่ภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันในมิติด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และบูรณาการสู่พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน



## 10. ระบบและกลไกในการนำแผนระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ

กรอบการพัฒนาระยะ 20 ปีเป็นทิศทางหลักในการวางแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะต่าง ๆ ซึ่งได้ไปเป็นแผนพัฒนาระยะกลางทุก ๆ 5 ปีและจะมีการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 4 ปีตามรอบวาระการบริหารมหาวิทยาลัยของอธิการบดีและทีมในระบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้เกิดระบบ rolling plan ที่มีการทวนสอบสภาพแวดล้อมและการสร้างวิธีการทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

ในรายละเอียดในระดับแผนปฏิบัติการและระดับแผนงาน/โครงการ โดยในแต่ละเป้าประสงค์จะมีการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบหลักและเจ้าภาพร่วมตามเนื้อหาที่สัมพันธ์กับแผนที่ระบุไว้ และมีการสื่อสารไปยังส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้พิจารณาจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกัน และสอดคล้องกับงบประมาณประจำปีที่ได้รับจัดสรร ซึ่งเป็นการร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนามหาวิทยาลัยในทุกองคาพยพให้ไปในทิศทางและเป้าหมายร่วมเดียวกัน และมีจะมีการทบทวนแผนทุกๆ 2 ปี เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง



## 11. แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในระดับแผนปฏิบัติการและระดับแผนงาน/โครงการ ของแผนพัฒนาระยะยาว โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ จะมีการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบหลักและเจ้าภาพร่วมตามลักษณะเนื้อหา โดยโครงการที่จัดทำขึ้นจะดำเนินการในลักษณะโครงการใหญ่ เน้นความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอก เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง โดยในช่วงระยะแรกจะมีโครงการที่สำคัญที่จะดำเนินงาน ดังนี้

- 12.1 โครงการเกษตรวิถีใหม่
- 12.2 โครงการนวัตกรรมเพื่อการเพาะเลี้ยงสัตว์ชายฝั่ง ของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
- 12.3 โครงการศูนย์กลางระบบสาธารณสุขและการแพทย์ครบวงจร
- 12.4 Food Innopolis โครงการความร่วมมือระหว่างวิทยาเขต
- 12.5 Digital Innovation Park ที่วิทยาเขตภูเก็ต ตามนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาจังหวัดภูเก็ตให้เป็น Smart City
- 12.6 โครงการนวัตกรรมยางพารา เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างวิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี และวิทยาเขตสุราษฎร์ จะดำเนินงานในรูปคลัสเตอร์ในการขับเคลื่อนเรื่องอย่างอย่างเป็นระบบ
- 12.7 โครงการอันทันศึกษา ที่วิทยาเขตตรัง
- 12.8 โครงการยกระดับมาตรฐานการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ เป็นโครงการความร่วมมือของวิทยาเขตหาดใหญ่และวิทยาเขตปัตตานี ซึ่งเป็นโครงการสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการที่จะพัฒนาการศึกษาของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา
- 12.9 โครงการ CUPT-OHEC Innovation hub เป็นโครงการภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 เพื่อขับเคลื่อนให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นภายใต้เศรษฐกิจฐานความรู้
- 12.10 โครงการจัดตั้ง Holding Company
- 12.11 โครงการมหาวิทยาลัยสีเขียว
- 12.12 โครงการพัฒนาระบบบริหารข้ามวิทยาเขต (5 วิทยาเขต)
- 12.13 โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยใช้แนวทางของ TQA
- 12.14 โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างเสมือนสู่การดำเนินงานแบบคลัสเตอร์ กลุ่มสาขาวิชา
- 12.15 โครงการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์
- 12.16 โครงการพัฒนาห้อง Lab วิจัยที่มีความเป็นเลิศ

## 12. สัมฤทธิผลของแผนระยะยาว ต่อการประเทศและภาคใต้

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้โมเดลประเทศไทย 4.0 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่มหาวิทยาลัย 4.0 เพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ตามนโยบายของรัฐบาล ภายใต้บทบาทที่สำคัญ 2 ประการ คือ บทบาทการสร้างคนและปฏิรูปการศึกษา และบทบาทในการขับเคลื่อนการวิจัยและการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งกรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่จัดทำขึ้น จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่มหาวิทยาลัย 4.0 ได้อย่างสมบูรณ์ และเป็นกลไกหลักและส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคใต้และประเทศไทยในประเด็นสำคัญๆ กล่าวคือ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรบุคคลที่สำคัญให้กับประเทศในหลายระดับ และเป็นนักวิชาการที่มีคุณภาพที่รับผิดชอบต่อสังคม บัณฑิตที่ผลิตออกไปเป็นผู้มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของ ตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ในอนาคต สามารถทำงานได้จริงตามมาตรฐานในทุก หลักสูตร

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสามารถที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายในประเทศไทย 4.0 โดยเป็นแกนหลักในการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศ โดยร่วมมือกับภาคเอกชนในรูปแบบประชารัฐ ซึ่งเน้นพัฒนาใน 3 กลุ่มเศรษฐกิจ คือ Bio-based Economy, Creative Economy และ Digital Economy โดย มหาวิทยาลัยจะเป็นฐานในการพัฒนาเรื่อง Rubber City, Smart City และเขตเศรษฐกิจพิเศษ ตามนโยบายของ ประเทศ เพื่อสร้างสร้างทุนปัญญา สิทธิบัตร และนวัตกรรม อันจะส่งผลในการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันของประเทศ และเป็นฐานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ซึ่งจะทำให้ประเทศเข้าสู่ประเทศที่มีรายได้ สูงขึ้น หลุดพ้นจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง

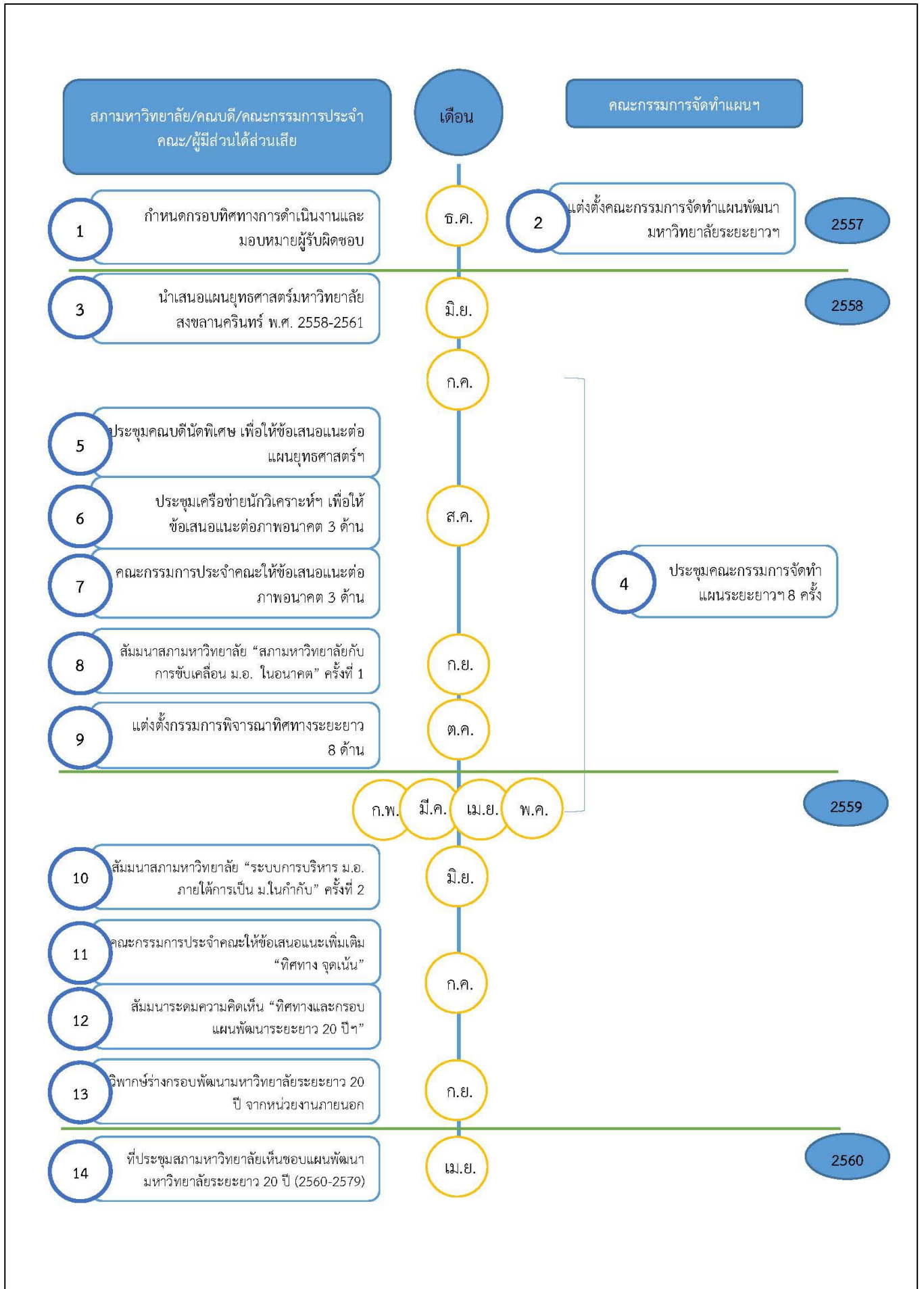
ตลอดจนการที่มหาวิทยาลัยจะเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ด้วยแนวนโยบายของ Engagement ซึ่งจะทำให้ชุมชนมีการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถที่จะลดความเหลื่อมล้ำระหว่างชุมชนเมืองและชุมชน ชนบทได้ รวมทั้งการเป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษาแก่พื้นที่ด้อย โอกาสในภายใต้ รวมทั้งการใช้การศึกษาสร้างสันติสุขใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

-----

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก 1

ขั้นตอนการจัดทำกรอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัย  
ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)



## ภาคผนวก 2

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย  
ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2560-2574)  
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



## คำสั่งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่ 1336 /2558

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2560 – 2575) ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 362 (9/2557) เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2557 ที่เสนอให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอีก 10-15 ปีข้างหน้า อาศัยอำนาจตามความในข้อ 21(6) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2522 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2560 - 2575) ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนี้

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.นภสิทธิ์ คูวัฒนาชัย<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ       | ที่ปรึกษา        |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ลิ้มสกุล<br>อธิการบดี                               | ประธานคณะกรรมการ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัติ แก้วประดับ<br>รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและการเงิน    | กรรมการ          |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.พีระพงษ์ ทิฆมสกุล<br>รองอธิการบดีฝ่ายระบบวิจัยและบัณฑิตศึกษา | กรรมการ          |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑามาส ศตสุข<br>รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา                   | กรรมการ          |
| 6. รองศาสตราจารย์อิมจิต เลิศพงษ์สมบัติ<br>รองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี             | กรรมการ          |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.เจริญ นาคะสรรค์<br>รองอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี          | กรรมการ          |
| 8. รองศาสตราจารย์ภูวดล บุตรรัตน์<br>รองอธิการบดีวิทยาเขตภูเก็ต                    | กรรมการ          |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวิทย์ พจนตันติ<br>รองอธิการบดีวิทยาเขตตรัง            | กรรมการ          |
| 10. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกรี หะยีสาแม<br>คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี           | กรรมการ          |
| 11. รองศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ ทองชุมนุม<br>คณบดีคณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม          | กรรมการ          |



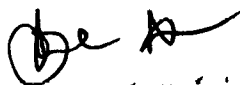
- |   |                     |
|---|---------------------|
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศววิทย์ กาญจนโอภาส        | กรรมการ             |
| ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |                     |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์เทพ สุธีรัฐดี           | กรรมการ             |
| ผู้อำนวยการสถาบันการจัดการระบบสุขภาพภาคใต้            |                     |
| 14. นางสาวอารีย์ คณาวิวัฒน์ไชย                        | กรรมการและเลขานุการ |
| ผู้อำนวยการกองแผนงาน                                  |                     |
| 15. นายผดุงศักดิ์ อรณพ                                | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| 16. นางสาวชนกานต์ ทองจำนงค์                           | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| 17. นางสาวฐิติรัชต์ ไม้เรียง                          | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| 18. นางเลขา บริพันธ์                                  | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| 19. นางสาวนงพงา สัจกุล                                | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดกรอบรูปแบบ และวิธีการในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี
2. ศึกษา วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และประเมินสถานการณ์ที่พึงจะเกิดขึ้นในอนาคตสำหรับการวางบทบาทมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่เหมาะสมในอีก 15 ปี
3. ยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2560-2575)
4. จัดกระบวนการรับฟังความเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อสะท้อนความคิดเห็นที่มีต่อแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2560-2575) อย่างเปิดกว้างและครอบคลุม
5. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัย และหรือมหาวิทยาลัยมอบหมาย เพิ่มเติม

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 10 ก.ค. 2558



(รองศาสตราจารย์ชูศักดิ์ ลิ่มสกุล)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์