

## กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา Conceptual Framework for Strategic Plan of Higher Education Institutions

กฤษณพงศ์ กีรติกร  
Krissanapong Kirtikara

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
126 ถนนประชาธิปไตย แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร 10140  
krissanapong.kir@kmutt.ac.th

### บทคัดย่อ

การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ต้องทันสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่องและรวดเร็ว และในปัจจุบันคือวิกฤติโควิด การทำงานตามพันธกิจมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงประชากร technology disruption การเปลี่ยนของอุตสาหกรรม ความต้องการของตลาด พฤติกรรมการใช้ชีวิต การเปลี่ยนรุ่น (generation) ของผู้เรียน ความหลากหลายของผู้เข้ารับการศึกษ และสิ่งที่สำคัญในสังคมไทยคือความเหลื่อมล้ำ จากองค์กรมองสถานการณ์รอบด้านแล้ว ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรคือคน ต้องพัฒนาศักยภาพต่อเนื่อง การทำงานระดับคณะฯ ทั้งการจัดการศึกษาและพันธกิจอื่น เพื่อไปสู่เป้าหมายใหม่ ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขกำกับ อาทิ (i) การเปลี่ยนโครงสร้างประชากร ผู้เรียนกลุ่มใหม่จะเป็นคนทำงาน คนสูงอายุ คนที่พลาดโอกาสทางการศึกษาในวัยเด็ก (ii) การประหยัดและการแสวงหาแหล่งทรัพยากรใหม่ที่เป็นหน้าที่ของทุกคน ในสภาพที่งบประมาณรัฐมีจำกัด มีกองทุนใหม่เพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยและคณะฯ ควรสร้างเงื่อนไขใหม่เพื่อความสำเร็จ แก่จุดอ่อน รื้อปรับความคิด และทำงานแนวใหม่ ได้แก่ (i) การเปลี่ยนแปลงตัวป้อน กระบวนการเรียนการสอน สำหรับผู้เรียนกลุ่มใหม่ และเป้าหมายใหม่คือการสร้างนวัตกรรม (ii) การบริหารคนและคณะฯ ในระบบใหม่ โดยสร้างคณะฯ ใหม่บนฐานห้องปฏิบัติการเฉพาะทางเฉพาะเรื่อง และการบริหารนักวิชาการและนักเทคนิคสมรรถนะสูงโดยยึดหลัก talent management

**คำสำคัญ:** การวางแผนกลยุทธ์, สถาบันอุดมศึกษา, ผู้เรียนกลุ่มใหม่, นวัตกรรมเทคนิค, talent management

### Abstract

Strategic plan of higher education institutes dictates recognition and timely execution to cope with dynamic changes in technology socio-economic changes, and, recently, COVID 19 pandemic and consequential impacts. Ensuring successful achievement of university missions and goals necessitate understanding of various determinants, viz., demography, technological disruptions, industrial changes, market demands, behavior changes, multi-generations and diversity of learners. In addition, equity is an outstanding issue for Thailand. Apart from environmental scanning, foremost the critical success factors is human resources that needing continuous development. To carry out the university mission on education and others, as well as striving towards new goals, universities need to address existing, new and emerging constraints, i.e., (i) demographic changes entailing new learners of working population, the elders, and those not finishing basic education, (ii) efficient and effective uses of resources as well as sourcing new ones. Seeking new additional resources should be a mandate for all academic staff, in view of limited government budgets as well as establishment of new funding mechanism for research, science and innovations. Furthermore, universities must create new conditions for successes, removing pain points, instill new mindset and revise working protocols. First, changes in inputs, i.e. learners, pedagogy and learning methods for new learners and cultivation of technological entrepreneurs. Secondly, reform management of

manpower and administration. This requires restructuring schools/faculties from department based to specialized lab/center based, and adopting talent management as basis of high performance staff and personnel.

**Keywords:** Strategic Plan, Higher Education Institutions, New Learners, Technological Based Entrepreneurs, Talent Management

## 1. บทนำ

การวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ขององค์กรหรือหน่วยงาน การวางแผนนั้นจะพิจารณาใน ประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง 2) วิธีการดำเนินงาน และ 3) ระยะเวลาเสร็จสิ้น การวางแผนพัฒนา (development plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานของหน่วยงานทุกระดับ เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคม องค์กร คนในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเลือกวิธีการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพมากที่สุด และให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากจำแนกประเภทของแผน ตามระยะเวลา อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) แผนระยะสั้น (short-term plan) คือ แผนที่ใช้ ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1-3 ปี เช่น แผนปฏิบัติการ ประจำปี (action plan or operation plan) ในแผนจะมี รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของ แผนงาน (program) หรือ โครงการ (project) ซึ่งมีกิจกรรม ไม่สลับซับซ้อน วัดได้ง่าย ไม่เปลี่ยนวิธีทำงานหรือโครงสร้าง

2) แผนระยะปานกลาง (medium-term plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เป็นต้น [1]

3) แผนระยะยาว (long-term plan) คือ แผนที่ใช้ ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะ กำหนดหลักการ ทิศทางและเป้าหมาย (ระดับ goal) และ ขอบเขตแนวทางไว้กว้าง ๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะยาว พ.ศ. 2560-2579 เป็นต้น

การวางแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยหรือ สถาบันระดับอุดมศึกษา มักเป็นการวางแผนระยะยาวที่มี การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์อย่างชัดเจน

จากการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระยะ 15-20 ปีข้างหน้า แผน ระยะยาวของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เรียกว่า Roadmap ที่นำไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูง มีความก้าวหน้า เป็นที่รู้จัก มีการปฏิรูป เกิดภาพลักษณ์ ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ใหม่ มีการทำงานใหม่ที่วางแผนใน ภาพรวมขององค์กร แล้วจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ในช่วงเวลา สั้นลง ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตของ องค์กรนั้น การวางแผนกลยุทธ์ใช้กันแพร่หลายในกิจการ ต่าง ๆ โดยเฉพาะใช้ในการบริหารงานของหน่วยงาน ราชการและเอกชน [2]

ต้องยอมรับว่าแผนกลยุทธ์ (strategic plan) เป็น สิ่ง สำคัญ เกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรบุคคลโดยตรง แต่กระนั้น การที่ยุทธศาสตร์ขององค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะ ยาว จะต้องวาง Roadmap เพื่ออนาคตอย่างยั่งยืน จึงทำ ให้การวางแผนกลยุทธ์ต้องกำหนดกรอบในการพัฒนาทุก มิติ พร้อมรับมือต่อการแข่งขันในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ในการวางกรอบแนวคิดของการจัดทำแผนพัฒนาอาจต้อง เริ่มที่การพัฒนาคนให้มีความพร้อมทั้งเทคนิคของอาชีพ สติปัญญา คุณธรรม และจริยธรรม พัฒนาสภาพแวดล้อม การทำงานให้เสริมสร้างการทำงานที่ดึงศักยภาพของคนใน องค์กรออกมา สิ่งสำคัญคือการปรับค่านิยม และวัฒนธรรม การเปลี่ยนทัศนคติด้านการศึกษาใหม่ให้สร้างคนและ ความรู้ให้ตรงกับความต้องการของสังคมและของตลาด [3]

การวางแผนกลยุทธ์ใช้เครื่องมือหลายอย่าง เครื่องมือที่ ใช้กันส่วนมากเรียกว่า SWOT analysis วิเคราะห์สภาพ และสถานการณ์ขององค์กรในเวลานั้นและโอกาสในอนาคต โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ ภายนอก เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) เพื่อให้รู้ตนเองและสภาพแวดล้อมอย่าง ชัดเจน วิเคราะห์โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้ เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร รวมทั้งความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมี

สถานการณ์ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการถูกผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (technology disruption) มหาวิทยาลัยต้องเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วอย่างต่อเนื่อง ติดตามนโยบายภาครัฐ ภาคเอกชน และทิศทางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะฯ ให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องเปลี่ยนมโนทัศน์ (mindset) ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และโอกาสใหม่ที่มากับอนาคต

จากการให้สัมภาษณ์ของอาจารย์ฤชณพงศ์ กิริติกร ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในการสนทนากับทีมงานคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2564 ณ บ้านพัก อาจารย์ฤชณพงศ์ ได้แสดงความคิดเห็นและมุมมองด้านต่าง ๆ เพื่อการจัดเตรียมแผนพัฒนาฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569) ของคณะฯ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดที่ดีสำหรับการดำเนินการขับเคลื่อนการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไปสู่ทิศทางข้างหน้าอย่างมีคุณค่า ส่งผลดีต่อประเทศชาติ จึงถือเป็นโอกาสอันดีที่จะถ่ายทอดสู่ผู้อ่านวารสารฉบับปฐมฤกษ์นี้



รูปที่ 1 อาจารย์ฤชณพงศ์ กิริติกร แสดงความคิดเห็นแก่ทีมงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มจธ.

## 2. ประเด็นวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์

### 2.1 วิฤติและโอกาสด้านงบประมาณในอนาคต

ช่วงเวลานี้เป็นจังหวะที่เกิดวิกฤติและโอกาสที่ดีที่สถาบันอุดมศึกษาต้องคิดใหม่ทำใหม่ นอกจากมี technology disruption หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามากระทบรวดเร็วและรุนแรงได้ 3-4 ปีแล้ว ยังมีวิกฤติที่ทำให้อาชีพ วิถีชีวิต

กิจกรรม สินค้า บริการ อุปกรณ์หลายอย่างต้องเปลี่ยนแปลงหรือสูญหายไป จากเทคโนโลยีใหม่เช่น smart phone และ social media ขึ้นกับว่าเราจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้อย่างชาญฉลาดได้อย่างไร นอกจากนั้นอาจได้แก่ความตระหนักเรื่องการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ (climate change) มลพิษทางอากาศโดยเฉพาะสภาพอากาศในเมืองใหญ่ เหนียวนาให้มนุษย์เห็นความจำเป็นในการใช้พลังงานสะอาด ในปัจจุบันฟอสซิลจากแหล่งใหญ่ที่มีอยู่ตามปรกติลดลง ในขณะที่แหล่งฟอสซิลใหญ่ใหม่ อยู่ในเขตทั่วโลกที่การพัฒนาและขนส่งจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ประชาชนเริ่มต่อต้านการใช้พลังงานจากฟอสซิล ในอนาคตรถยนต์แบบสันดาปจะหมดไป รถยนต์แบบ EV ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าในการขับเคลื่อนจะเข้ามาแทนที่ มีการใช้รถยนต์ที่อาศัยระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) ขับเคลื่อนที่ไม่ต้องมีคนขับ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในภาคธุรกิจ บริการ อุตสาหกรรม และอุปกรณ์ในชีวิตประจำวัน

เป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปีแล้ว เริ่มตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 ที่มีโรคติดต่อ Covid-19 อุบัติขึ้น เปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต การทำงาน และความสัมพันธ์ของมนุษย์ จึงต้องตระหนักว่าเราจะอยู่กับ Covid-19 ต่อไปได้อย่างไร เพราะระยะยาวโรคติดต่อโควิดจะกลายเป็นโรคประจำถิ่นเหมือนไข้หวัดใหญ่ ซึ่งคาดว่าจะต้องใช้เวลานานพอสมควร จนกว่าคนส่วนมากจะมีภูมิคุ้มกันและมีการฉีดวัคซีนให้ประชากรมากพอ คาดว่าในประเทศไทยจะมีประชาชนได้รับการฉีดวัคซีนถึงร้อยละ 75 ของประชากรทั้งหมด ต้องใช้เวลาถึงปี พ.ศ. 2565 แม้ว่าคนไทยทั่วไปจะมีภูมิคุ้มกัน หรือไม่มีความติดโรคโควิดแล้ว แต่ทั้งนี้ประชากรจากประเทศเพื่อนบ้านไทยยังมีปัญหาโควิดที่หนักกว่ามากมาย ซึ่งจะสร้างปัญหาจากการเข้ามาทำงานหรือมีการอพยพ

จากการที่คนไม่สามารถเดินทางไปมาหาสู่กันในประเทศและต่างประเทศได้เหมือนเดิม ทำให้เศรษฐกิจทั้งหมดหดตัวลง เมื่อเดินทางไม่ได้ ก็ติดต่อซื้อขายยากขึ้น เศรษฐกิจทุกชาติก็ติดลบกันหมดมาตั้งแต่ปีที่แล้ว ทำให้ประชาชนไม่มีเงิน ไม่มีรายได้ เพราะไม่มีงาน รัฐบาลก็ไม่มีเงินเพราะเก็บภาษีได้น้อยลง ทั้งการเก็บภาษีนำเข้าและขาออก เอกชนก็มีปัญหาเพราะทำธุรกิจการขายไม่ได้ เมื่อผลิตไม่ได้ ก็จ้างแรงงานไม่ได้ กิจกรรมหรือร้านค้าปิดตัวเพราะไม่มีลูกค้า จึงเกิดวิกฤติเศรษฐกิจที่ทุกคนเสียหายด้วยกันทั้งหมด และได้รับผลกระทบกันทุกภาคส่วน แตกต่างจากวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 ที่ภาคธุรกิจการเงินเสียหาย

คาดว่าเศรษฐกิจในประเทศไทยจะต้องใช้เวลาถึง 5 ปีกว่าจะฟื้นตัวได้เท่าเดิม (สัมภาษณ์เมื่อเดือน มีนาคม 2564 ในช่วงการระบอบที่หนึ่ง ตรวจทานต้นฉบับในเดือน สิงหาคม 2564 ซึ่งมีการระบอบโควิดรอบที่ 4 เป็นรอบใหม่ การฟื้นตัวอาจจะยากขึ้นและใช้เวลามากขึ้นอีก – กฤษณพงศ์ กีรติกร) เมื่อเศรษฐกิจจะดีขึ้น คนจำนวนหนึ่งก็ยังไม่มีความมั่นใจเหมือนก่อนเกิดวิกฤติ รัฐบาลยังคงเก็บภาษีไม่ได้เท่าเดิม งบประมาณที่มีอยู่ก็คงระดับไว้เพื่อรักษาสถานภาพเดิมเท่านั้น เช่นงบประมาณสำหรับเงินเดือนแก่บุคลากรรัฐคงที่ แต่มีงบประมาณน้อยลงสำหรับการดำเนินการหรือจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ใหม่ ที่ผ่านมางบประมาณรัฐที่จัดให้มหาวิทยาลัยรัฐส่วนมากจะเป็นเงินเดือน ประมาณร้อยละ 70 แม้ว่า มจร. ตัวเลขจะดีกว่าก็ตาม เพราะมีรายได้จากการวิจัยและงานบริการวิชาการสูง ประเด็นแรกที่ต้องคำนึงและปฏิบัติให้ได้คือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ค่าใช้จ่ายดำเนินการหลักยังเป็นค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ลดทันทีได้ยาก แต่ต้องลดให้ได้ต่อไป สิ่งทีต้องพิจารณา คือ ค่าไฟฟ้า โดยลดลงจากเดิมร้อยละ X เช่น มีการทำงานเป็นกลุ่มก้อนมากขึ้น ใช้พื้นที่ร่วมกันแต่ยังคำนึงถึงมาตรการป้องกันการติดเชื้อโควิด เพื่อให้เกิดการประหยัดไฟฟ้า ทั้งจากระบบแสงสว่าง เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องปรับอากาศปรับเปลี่ยนการใช้หรือปิดการใช้งานจากช่วง peak ที่ค่าไฟฟ้าแพง ไปใช้ในช่วงที่มีค่าไฟฟ้าถูกกว่า เช่น การเลือกอัตราค่าไฟฟ้า TOU (Time of Use Tariff) ซึ่งคิดค่าไฟฟ้าตามช่วงเวลา โดยการไฟฟ้าฯ จะแบ่งการคิดค่าไฟฟ้าตามอัตราที่ถูกแพงต่างกัน ในแต่ละช่วงเวลาของวัน

ไม่ว่างบประมาณที่คณะฯ ใช้จะมาจากหลายส่วนคือ งบประมาณแผ่นดิน ค่าลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา รายได้จากการวิจัยและบริการวิชาการ การจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริจาค เมื่อมีเงินเหลือจากการประหยัด จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น เมื่อพิจารณาสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศและทิศทางงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยจะได้ค่าวัสดุ ค่าตอบแทน และค่าใช้สอยลดลง หลังการตัดงบประมาณโดยคณะกรรมการธิการงบประมาณของรัฐสภา รัฐบาลเคยตัดงบประมาณลงหลังการใช้ พรบ. งบประมาณ เพื่อใช้แก้ปัญหาวิกฤติโควิด-19

ในการประหยัดนอกจากใช้การจัดการดังที่กล่าวมาแล้ว คณะฯ ควรใช้ทักษะและความสามารถของนักศึกษาคิดปรับเปลี่ยนระบบที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้า เช่น สวิตช์อัตโนมัติสำหรับระบบแสงสว่างภายในอาคาร และการประหยัดน้ำโดยใช้ระบบตรวจจับที่ก๊อกน้ำ ไม่ให้น้ำไหล

ออกมาตลอดเวลา รวมถึงการใช้น้ำอย่างประหยัดในระบบ ชักโครกที่ติดตั้งแล้ว แต่ไม่ต้องลงทุนเทคโนโลยีที่ซับซ้อน

## 2.2 งบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัย

ที่ผ่านมา เราเห็นได้ว่างบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับมาจาก 3 ส่วนหลัก คือ 1) เงินจากภาครัฐ (เงินเดือน ค่าวัสดุ ค่าใช้สอย ค่าตอบแทน) 2) เงินจากค่าเล่าเรียนของนักศึกษา 3) เงินรายได้ที่มหาวิทยาลัยหาจากงานวิจัยและงานบริการวิชาการ ต่อไปควรมีส่วนเพิ่มได้แก่ ส่วนที่ 4) ดอกเบี้ยจากเงินเหลือสะสมของหน่วยงาน ส่วนที่ 5) เงินที่ได้รับจากการบริจาค และส่วนที่ 6) การลงทุนและการจัดการสินทรัพย์ซึ่งรวมถึงทรัพย์สินทางปัญญา

ขณะนี้คนในมหาวิทยาลัยได้หวังพึ่งที่จะพัฒนาและแขวนชีวิตไว้กับงบประมาณรัฐ (ส่วนที่ 1) มาก ตามที่กล่าวแล้ว งบรัฐภายใน 5 ปีนี้คงจะไม่เพิ่มใน real term งบประมาณรัฐส่วนที่เป็นเงินเดือนของบุคลากรจะขึ้นตามเงินเฟ้อ แต่ค่าวัสดุ ค่าใช้สอย และค่าตอบแทนจะลดลง ทั้งปริมาณและมูลค่า โดยเฉพาะเมื่อคิดต่อหัวนักศึกษา งบประมาณจากค่าลงทะเบียนและค่าบำรุงการศึกษาจะลดลง เนื่องจากจำนวนนักศึกษาลดน้อยลง รวมทั้งนักเรียนรุ่นใหม่เริ่มเห็นว่าหลักสูตรไม่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน หรือไม่ใช่วิชาที่เตรียมให้เข้าตลาดแรงงานได้ตรงจุด อีกทั้งผู้เรียนมีจิตการเรียนแตกต่างกันไป มหาวิทยาลัยและคณะจึงต้องพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้ออกจากกรอบเดิม พิจารณาผู้เรียนใหม่และตลาดใหม่ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยไม่ควรเพิ่มค่าเล่าเรียนเพื่อชดเชยนักศึกษาที่ลดลง แต่ควรเปิดหลักสูตรฟรีเต็มที่มีคุณภาพโดดเด่น แตกต่างในสาระ วิธีการเรียน และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เห็นจุดเด่นจากมหาวิทยาลัยอื่นที่มีหลักสูตรในแนวเดียวกัน คณะฯ ต้องตอบนักศึกษาว่าทำไมต้องเลือกมาเรียนที่ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มจร. (Why FIET KMUTT?) คณะฯ ต้องไม่ทักท้วงเองว่าหลักสูตรของคณะฯ จะเป็นทางเลือกอันดับแรก ๆ ของนักศึกษา

นอกจากนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนมากต้องถือเป็นหน้าที่และความจำเป็นที่จะช่วยกันหาทุนวิจัยและพัฒนา ไม่ปล่อยให้ผู้บริหารหรืออาจารย์จำนวนน้อยเป็นผู้หาทุน นักวิชาการทุกคนควรเสนอหาทุนภาครัฐที่มีมากขึ้น หลากหลายขึ้น ส่วนทุนจากภาคเอกชน อาจไม่ได้มาเป็นตัวเงิน (In-cash) แต่ได้เป็นวัสดุอุปกรณ์การศึกษา การวิจัย การเข้าถึงอุปกรณ์และผู้เชี่ยวชาญในภาคอุตสาหกรรม (In-kind) คณะฯ ควรทำความร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเข้าไปใช้พื้นที่ ใช้วัสดุ

อุปกรณ์ เครื่องมือ จนถึงคำแนะนำและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากสถานประกอบการ

คณะฯ ควรใช้ดอกเบี้ยเงินต้นของเงินสะสมให้เกิดประโยชน์ อาทิ ลงทุนพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ จัดทำหลักสูตรใหม่ ๆ ทั้งสาระและวิธี สร้างกระบวนการผลิตบัณฑิตที่ให้ผลตอบแทนคุ้มค่า นักวิชาการต้องเข้าใจภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของทุนวิจัยจากภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ที่จัดให้มีกองทุนอุดหนุนการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กองทุน ววน.) ผ่าน Program Management Unit - PMU 7 PMU ที่มีจุดเน้นต่างกัน ได้แก่ 3 PMU ใหม่ 4 PMU เดิม คือ National Innovation Institute - NIA, สำนักงานวิจัยระบบสาธารณสุข - ส.ว.ร.ส., สำนักงานวิจัยการเกษตร- ส.ว.ก., สำนักงานวิจัยแห่งชาติ - วช. กองทุนจะมีการเติบโต และมีประเภทของกองทุนเพิ่ม สามารถให้งบประมาณแต่ละโครงการได้นับล้านบาท ดังนั้นคณะฯ ควรคิดภาพเป้าหมายร่วมกัน ทำงานร่วมกันในการเตรียมข้อเสนอโครงการ (concept/full proposal) เพื่อเตรียมของงบประมาณ 3 PMU ใหม่ดังนี้

- ประเภทที่ 1 ด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ เน้นการนำความรู้ (เทคนิค, การวางระบบ) เพื่อพัฒนาพื้นที่ ดูแลโดยหน่วยบริหารและจัดการทุนวิจัยและนวัตกรรมด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) มหาวิทยาลัยอาจใช้แนวคิดในการจัดหาหรือพัฒนา อสม. (อาสาสมัครเพื่อการพัฒนาพื้นที่) ทำงานร่วมกับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย

- ประเภทที่ 2 ด้านการพัฒนากำลังคน เน้นการพัฒนาคนเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดูแลโดยหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนากำลังคน (บพค.) หากคณะฯ จัดหลักสูตรที่มีลักษณะโดดเด่น (Unique) มีกลุ่มกำลังคนเป้าหมายชัดเจน เช่น หลักสูตรปริญญาโท/เอก ด้านทักษะวิศวกรรม (Engineering Practice School) หลักสูตรฝึกอบรมด้านทักษะวิศวกรรมแบบบูรณาการ (Construction Engineering Practice School) ตั้งแต่ทศวรรษ ปี พ.ศ. 2540 ที่ได้รับการยอมรับ มีการสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม ในอนาคตการจัดหลักสูตรและการฝึกอบรมแบบ Blended Learning ที่เรียน onsite (เรียนที่คณะฯ และสถานที่ประกอบการ) ผสมกับ online สำหรับการพัฒนากำลังคน คณะฯ ควรของบกองทุนส่วนนี้มาจัดหลักสูตรใหม่

- ประเภทที่ 3 ด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ภาคอุตสาหกรรม โดยหลักคือ 10 S-Curve (5 เก้า และ 5 ใหม่) อาทิ ด้าน Bio-Circular-Green (BCG) Economy, AI, Digital, Smart Electronics, Robotics ดูแลโดยหน่วย

บริหารและจัดการทุนด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (บพข.)

กองทุนเหล่านี้มีวงเงินเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ในปี พ.ศ. 2565 จะมีวงเงินงบประมาณเกือบ 2 หมื่นล้านบาท หลังปี พ.ศ. 2565 อาจจะมีเพิ่มต่อไป แม้ในสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ขยายตัว แต่ทุกฝ่ายก็ควรตระหนักว่าต้องลงทุนเพื่อสร้างคนสมรรถนะสูงและสร้างนวัตกรรม อีกประมาณ 2 ปี จะมีกองทุนอุดมศึกษา เพื่อใช้สำหรับเปลี่ยนวิธีจัดการภายในมหาวิทยาลัย สร้างหลักสูตรนวัตกรรม สร้างงานบริการ (โครงการ Re-inventing University) เป็นต้น

### 2.3 ทิศทางใหม่สำหรับหลักสูตร วิจัย บริการวิชาการ และการเพิ่มการพึ่งตนเอง

โอกาสใหม่ที่เติบโตและสามารถสร้างรายได้ มีได้หลายรูปแบบ ทั้งสาระและวิธีจัดการศึกษา ดังตัวอย่าง

- ก) สาขา Media Technology ที่มหาวิทยาลัยท่ามา กว่าสิบปี และ Digital Technology คณะฯ ต้องเร่งผลิตบัณฑิตให้มี Digital Literacy สูงขึ้น ลงทุนในการพัฒนาอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และแพลตฟอร์มต่าง ๆ ทั้งการจัดการ การเรียนและสื่อการเรียนรู้ (Learning, management, learning media platforms)

- ข) สาขาวิชาชีพวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีที่ไม่นำไปสู่ที่ใบรับรองการประกอบวิชาชีพ ที่ผมใช้คำว่าเป็นหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ที่ไม่ต้องการ ก.ว.

การสร้างหลักสูตรที่มีความร่วมมือระหว่างคณะฯ และภาคประกอบการ อาทิ

- AI (Artificial Intelligence) + Engineering/Energy Systems/Environmental Systems

- วิศวกรรมชีวเวช-วิศวกรรมการแพทย์ (Bio Science and Engineering) รวม robotics

ทางการแพทย์ได้นำหุ่นยนต์มาใช้งานมากขึ้น เช่น การเสริมสร้างสมรรถภาพของร่างกาย ด้วยการใส่ชุดหุ่นยนต์ เพื่อเพิ่มพลังให้มากขึ้น (exoskeleton) ใช้ในการยกของหนัก ระบบชุดหุ่นยนต์หรืออวัยวะเสริมที่เป็นกลไกช่วยการเดินสำหรับผู้พิการ ช่วยเสริมแรงให้กับผู้ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับการใช้แรงมาก เช่น พยาบาลหรือนักกายภาพบำบัด ที่ต้องยกผู้ป่วยขึ้นลงจากเตียงวันละหลาย ๆ ครั้ง เป็นต้น ยกตัวอย่างดังรูปที่ 2

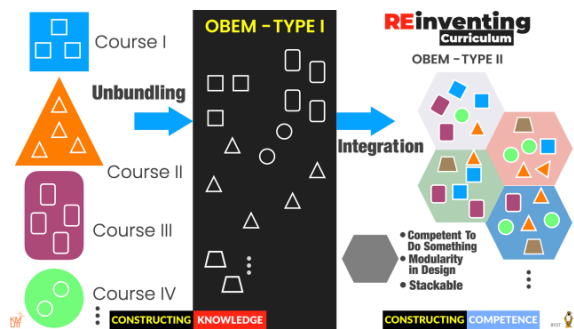


รูปที่ 2 นวัตกรรมช่วยเหลือนุชชและผู้สูงอายุ [4]

หุ่นยนต์นี้ต่างจากหุ่นยนต์ที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมที่เน้นเฉพาะการผลิต เช่น การประกอบรถยนต์ อุปกรณ์ กระบวนการผลิตอาหาร

- สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ในบ้านสำหรับช่วยคนชรา เพราะในอนาคตผู้สูงอายุอาจต้องอยู่ตามลำพังมากขึ้น หากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาอุปกรณ์ในชีวิตประจำวันสำหรับคนไทยที่สูงอายุ จะมีผลกระทบอย่างสูงที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทย เช่น แก้อาการที่ช่วยให้ผู้สูงอายุนั่งยืนได้สะดวก โต๊ะหรือเตียงที่เหมาะสมต่อพฤติกรรมการใช้ชีวิต และการหยิบจับของผู้สูงอายุ รวมถึงการใช้หลักจิตวิทยาของผู้สูงอายุมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบสิ่งของเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันของผู้สูงวัย

ค) เปิดการเรียนการสอนแบบปริญญาและ Micro-Credentials (MC) เป็นระบบการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ที่ให้น้ำหนักความสำคัญต่อสมรรถนะและความสามารถ (competence) ที่จำเพาะ โดยมีลักษณะ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 Conceptual Diagram ของการเปลี่ยนหลักสูตรปกติที่เน้นปริญญา เรียนเป็นวิชา มาสู่ Outcome-Based Education - OBE แบบ Micro-credentials (MC) ตามแนวคิด ดร.บัณฑิต ทิพากร

### 3. การบริหารนักวิชาการและนักเทคนิคสมรรถนะสูง การพัฒนาองค์กร จุดอ่อน รื้อปรับความคิด และทำงาน แนวทางใหม่

#### 3.1 จุดอ่อน

จุดอ่อน (pain point) ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยไทยที่ตระหนักกันมากกว่าสิบปี จากระบบที่มีความเฉื่อย เฉื่อยเมยต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่แก้ไข เพราะยังมีงบประมาณรัฐสนับสนุน และยังมีนักศึกษาเข้ามาเรียนอยู่ตลอด ทำให้เกิดจุดอ่อน ได้แก่

- บัณฑิตไม่ตรงตามความต้องการของตลาดทั้งความรู้ เทคนิค ทักษะงาน และทักษะมนุษย์ โดยเฉพาะทักษะในศตวรรษที่ 21 ขาดความพร้อมในการทำงาน (work readiness) ขาดความสามารถในการปรับตัว ไม่มี agility, resilience

- ระบบบริหารที่ไม่ปรับตัว ขาดความรับผิดชอบ (accountability)

#### 3.2 การเปลี่ยนแปลงตัวป้อนและกระบวนการ

ถ้าคณะฯ ต้องการผลิตบัณฑิตแนวทางใหม่ (output) จะต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งตัวป้อน - ผู้เรียน (input) และกระบวนการ (process) - หลักสูตร กระบวนการสอน การวัดผล อาทิ

- ผู้เรียนกลุ่มใหม่ (โดยเฉพาะผู้จบอาชีวศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงาน คนวัยกำลังทำงาน ผู้สูงวัย)

- การจัดการศึกษารูปแบบที่เน้นการเรียนวิชาการควบคู่การทำงานในอุตสาหกรรม เช่น ทักษะวิศวกรรม ทักษะวิศวกรรมแบบบูรณาการ การเรียนการสอนแบบ MC ดังที่กล่าวมาแล้ว

- การจัดการสอนแบบไฮบริด (hybrid) ใช้สื่อดิจิทัลผสมผสานกับการสอนในห้องเรียน มีกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์ในคณะฯ และในสถานประกอบการ

- การให้ความสำคัญแก่สื่อออนไลน์ที่สามารถหาหรือสืบค้นได้ทางอินเทอร์เน็ต คณะฯ ไม่ควรให้นักศึกษาเรียนจากสื่อที่อาจารย์ในคณะฯ จัดทำเท่านั้น ควรยอมรับว่าสื่อออนไลน์ที่มีคุณภาพสูงกว่าสื่อที่อาจารย์ในคณะฯ หรืออาจารย์ในเมืองไทยจัดทำกันมีจำนวนมาก เน้นให้นักศึกษาได้เรียนจากอาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์สูงกว้างขวางกว่า หลากหลายกว่า ทันสมัยกว่า ในการทำเรื่องนี้ คณะฯ ต้องลงทุนเรื่อง digital learning platform และสร้าง digital literacy ให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาอย่างเข้มข้น

- การเปิดปิดเทอมแบบไม่ตายตัว สามารถเปิดและปิดได้ง่าย ตามสถานการณ์ และความพร้อมของผู้เรียน ไม่ใช่แนวทางเดิมที่มีการเปิดปิดเทอมแบบตายตัว หรือเรียนหลักสูตร 4 ปีแล้วจึงจบการศึกษา

- การวัดผลที่ยึดสมรรถนะ (competency based) มากกว่าการยึดเวลาเรียนตามหลักสูตร (time based) หรือจำนวนหน่วยกิตและเกรด

ทั้งนี้คณะฯ จะประกันสมรรถนะขั้นต่ำ (ตามกรอบความคิด competency = knowledge-K, skills-S, attitude-A) ของผู้จบการฝึกอบรมวุฒิปริญญาตรีหรือหลักสูตรปริญญา

### 3.3. การบริหารคนและคณะฯ ในระบบใหม่

#### 3.3.1 การสร้างคณะใหม่บนฐานห้องปฏิบัติการเฉพาะทางเฉพาะเรื่อง

คณะฯ ต้องเปลี่ยนแนวคิดเรื่องการสร้างความสามารถและความเชี่ยวชาญวิชาการของอาจารย์และนักวิชาการ ให้มาจากการปฏิบัติจริง (เช่น การวิจัย การวิเคราะห์) เปลี่ยนโครงสร้างคณะฯ จากโครงสร้างบริหารกระแสหลักที่ใช้ภาควิชาหรือสาขาวิชาที่ใช้ฐานความรู้วิชาการ มาเป็นการสร้างศูนย์-ห้องปฏิบัติการ-แล็บ (Laboratory) เฉพาะทางเฉพาะเรื่อง ให้อาจารย์เป็นผู้เก่งทางวิชาการจริงจากการทำงานปฏิบัติอยู่เสมอ จัดให้อาจารย์และนักวิชาการทำงานในแล็บจนเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แล้วมาช่วยกันพัฒนาหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้เร็ว มีหลายศาสตร์ ต่างจากภาควิชา/สาขาวิชาที่เป็นศาสตร์เดี่ยว เพื่อบ่มเพาะนักศึกษาของคณะฯ ให้สามารถเป็นนวัตกรรมเทคนิค (technological startups/entrepreneurs/SMEs) คณะฯ ควรเปิดพื้นที่ให้กับนวัตกรรมเทคนิค (tech start up) จากภายนอก สร้างปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์ นักศึกษา ให้เกิดแล็บหรือกลุ่มนวัตกรรม และสร้าง co-working space สำหรับนักศึกษาและนวัตกรรมเทคนิค

#### 3.3.2 การบริหารนักวิชาการและนักเทคนิคสมรรถนะสูง (talent management of high performance academic and technical staff)

คณะฯ ต้องเปลี่ยนความคิดจากการบริหารบุคคล (personnel management) ทั่วไป มาเป็นการบริหารคนที่มีสมรรถนะสูง (talent management) มีเป้าหมายคือสรรหา พัฒนา และรักษาคนสมรรถนะสูง เปิดให้นักวิชาการและบุคลากรที่หลากหลายนอกเหนือจากอาจารย์ที่เป็นพนักงานประจำของคณะฯ บุคลากรต้องมีประสบการณ์ใหม่ ๆ หลากหลาย อาทิ

- ให้อาจารย์เข้าโครงการ talent mobility เพื่อให้มีประสบการณ์ภายนอกคณะฯ ทำงานในภาคการผลิต หรือภาคสังคม

ทั้งนี้ talent mobility ควรมีสองทิศทาง คือ สามารถเชิญนักวิชาการวิชาชีพจากอุตสาหกรรม เข้ามาช่วยสอนและปฏิบัติงานในคณะฯ ได้ด้วย

- ให้อาจารย์มี sabbatical leave ออกไปทำงานในมหาวิทยาลัย/สถานประกอบการ/สถาบันวิจัย

- เพิ่มอาจารย์/นักวิจัยหลังปริญญาเอก จากการแลกเปลี่ยนภายในและระหว่างประเทศ โดยเฉพาะเอเชียตะวันออก

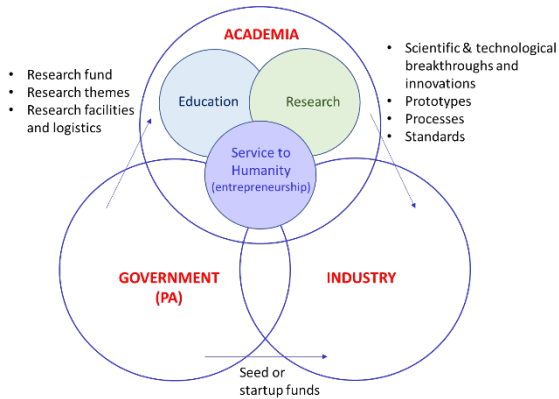
- ส่งเสริมการเรียนรู้แบบเฉพาะตัว (customized) การใช้ learning platform ใหม่ โดยจัดให้มีนักส่งเสริมการเรียนรู้ (learning facilitators)

- สร้างระบบการสรรหาและจ้างบุคคลใหม่ที่หลากหลาย ควรมีนักวิชาการหรือเทคนิคระดับสูงในระบบสัญญาระยะยาว ค่าตอบแทนสูง แต่ไม่มีการจ้างถาวร (tenure-ship)

### 3.4 ปัจจัยการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ

มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ (Entrepreneurial University) คณะฯ และมหาวิทยาลัยควรสนับสนุนความคิดริเริ่ม การทำสิ่งใหม่ เปิดพื้นที่ให้ tech start up มาทำงานกับอาจารย์และนักศึกษาในคณะฯ ทั้งการมีแล็บวิจัยพัฒนาร่วม และการมี co-working space

มหาวิทยาลัยและคณะฯ ต้องส่งเสริมบุคลากร เมื่อเห็นโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนหรือทำใหม่ หรือยกเลิกกิจกรรมใดได้ โดยใช้หลักการของวงจร PDCA เพื่อวางแผน ลงมือทำ วิเคราะห์ประเมิน ปรับเปลี่ยน ทำใหม่ เป็นวัฏจักรที่ไม่หยุดนิ่ง คนของคณะฯ ต้องออกไปแสวงหาสิ่งใหม่ ใช้งานของตน มองหา (โอกาส) ตลาดใหม่ รู้จักกับคนใหม่เพื่อการหาความร่วมมือ สร้างเครือข่ายให้กว้างขวาง ตามที่กล่าวกันว่า Know what, Know how หรือ Know why ก็ไม่สำคัญเท่า Know whom สิ่งเหล่านี้สอนหรือบอกกันไม่ได้ แต่ละคนต้องใช้โอกาสในการมีประสบการณ์และการสัมผัส ด้วยตนเอง ดังนั้น “มหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ” ควรสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษา ทำงานวิจัยและงานบริการวิชาการ เพื่อสร้างกำลังคนที่มีความสามารถในการเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง (startup) หรือมีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 โมเดล Entrepreneurial University ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมตามนโยบายภาครัฐ [5]

### 3.5 แผนปฏิบัติการเร่งรัดที่ทำให้มุ่งสู่ผลสำเร็จ

แผนไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา หรือแผนปฏิบัติการที่เร่งรัดเกิดผลเร็ว (quick win) ต้องเน้นคนมาคิดร่วมกันก่อนทำร่วมกัน มีผู้กล่าวว่า การทำแผน (planning) คือกระบวนการนัดป้อนอนาคต (messaging the future) ไปด้วยกัน ผู้ปฏิบัติต้องมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมาย เจ้าของความสำเร็จ เจ้าของวิธีการ และเจ้าของวิธีการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลว

จากแผนที่ร่วมคิดร่วมกัน ต้องถ่ายทอดออกมาเป็นโครงการ ทุกคนต้องช่วยกันนำไปปฏิบัติทันที ไม่ใช่คิดแผนแล้วทิ้งไว้เฉย ๆ ถ้าได้ผลออกมาไม่ได้ สามารถยกเลิกได้ ผมชอบกล่าวว่า “Failure is not a crime” การล้มเหลวหรือการไม่สำเร็จ ไม่ใช่อาชญากรรม แต่การไม่ทำอะไรเลยเป็นอาชญากรรม เพราะคนที่คิดใหม่ทำใหม่ ย่อมมีการผิดพลาดได้ คนที่ไม่ทำอะไร ก็ไม่มีเรื่องผิดพลาดหรือล้มเหลว แต่ก็จะไม่ประสบความสำเร็จใหม่ หากล้มเหลวหรือไม่สำเร็จ ก็มาทบทวน คิดใหม่ ทำใหม่

โดยปกติวิธีการสอนในชั้นเรียน โจทย์ที่ให้กับนักเรียน นักศึกษาทำ จะมีคำตอบเดียว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโจทย์ง่ายหาคำตอบได้ในระยะเวลาสั้น แต่ในชีวิตจริง โจทย์จะซับซ้อน หนึ่งโจทย์มีหลายคำตอบ ขึ้นกับว่ามีเงื่อนไขกับ (constraints) เป็นอะไร เช่น เวลา ผู้ทำงาน ทรัพยากร เครื่องมือ เราจะใช้คำตอบไหนขึ้นกับเงื่อนไขกับ

เมื่อเกือบสิบปีแล้ว ผมร่วมกับพุทธศาสนิกชนไทยไปร่วมสนทนารธรรมกับองค์ดาไลลามะ ท่านทรงให้หลักคิดว่า “หนึ่งจุดหมาย มีหลายเส้นทาง” แต่ระบบการศึกษาไทยปลูกฝังว่า หนึ่งโจทย์ มีคำตอบที่ถูกเพียงหนึ่งคำตอบ ถ้าจะไปถึงจุดหมายหนึ่ง มีเส้นทางเดียว ต้องเดินให้เหมือนกัน เราจึงควรปรับทัศนคติใหม่ว่า ในความเป็นจริง การทำงาน

ให้สำเร็จ มีได้หลายเส้นทาง แล้วแต่เงื่อนไขกับ ความสำเร็จของแต่ละบุคคล แต่สุดท้ายก็สามารถได้ผลลัพธ์คือความสำเร็จที่เหมือนกัน

## 4. บทสรุป

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร คนในองค์กรต้องมองสถานการณ์รอบด้าน ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือคนในองค์กรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของคณะฯ การจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงเงื่อนไขกับ อาทิ (i) การเปลี่ยนโครงสร้างประชากร ผู้เรียนกลุ่มใหม่จะเป็นคนวัยทำงาน คนสูงอายุ คนที่พลาดโอกาสทางการศึกษาในวัยเด็ก (ii) การประหยัดและการแสวงหาแหล่งทรัพยากรใหม่ที่เป็นหน้าที่ของทุกคน รวมทั้งการสร้างเงื่อนไขใหม่เพื่อความสำเร็จ แก่จุดอ่อน รื้อปรับความคิด และทำงานแนวใหม่ ได้แก่ (i) การเปลี่ยนแปลงตัวป้อนและกระบวนการเรียนการสอน (ii) การบริหารคนและคณะฯ ในระบบใหม่ โดยสร้างคณะฯ ใหม่บนฐานห้องปฏิบัติการเฉพาะทางเฉพาะเรื่อง รวมทั้งการบริหารนักวิชาการและนักเทคนิคสมรรถนะสูง

## 5. เอกสารอ้างอิง

- [1] King Mongkut’s University of Technology Thonburi (2021, May). Retrieved from <https://stg.kmutt.ac.th/document/publication/33/20191227-103842.pdf>
- [2] Mahidol University (2021, May). Retrieved from [https://www.tm.mahidol.ac.th/nursing/sites/default/files/KM/Strategy\\_Plan\\_NPD.pdf](https://www.tm.mahidol.ac.th/nursing/sites/default/files/KM/Strategy_Plan_NPD.pdf)
- [3] ยุทธศาสตร์ชาติสร้าง “คน” ดิดาวุธการศึกษาสู่โลกเปลี่ยน (2021, April 25). Retrieved from <https://www.prachachat.net/education/news-148493>
- [4] Lazysenior (2020, July 7). นวัตกรรมช่วยพยุงตัวเพิ่มความปลอดภัย Retrieved from <https://buddysenior.com/exoskeleton/>
- [5] Steven O. (2012, October). Possible Approaches to Commercialisable University Research in Kenya. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Steven-Ondimu/publication/328095915/figure/fig3/AS:764511019622400@1559285039025/Model-of-Government-Industry-University-relationship\\_Q320.jpg](https://www.researchgate.net/profile/Steven-Ondimu/publication/328095915/figure/fig3/AS:764511019622400@1559285039025/Model-of-Government-Industry-University-relationship_Q320.jpg)