



# วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัยทักษิณ

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2565-2569)

**Vision** and **Mission**  
of Reinventing  
**Thaksin University**

**รองศาสตราจารย์ ดร.นฐพงษ์ จิตนิรัตน์**  
Assoc. Prof. Dr. Nathapong Chitniratna



Download

“

เปิดพื้นที่ความรู้  
ร่วมสร้างหมุดหมายใหม่  
พลิกโฉมสู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม

”

ณัฐพงศ์ จิตธนียัตน์

# บทสรุปผู้บริหาร

## (Executive Summary)



การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ในบริบทสังคมโลกและสังคมไทย จากการเข้าสู่สังคมสูงวัย ความเหลื่อมล้ำ และความไม่เป็นธรรม ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขยายตัวของเมืองความเป็นเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเข้าสู่สังคมดิจิทัล (Digital Transformation) ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม สงครามและการก่อการร้าย และที่สำคัญคือสถานการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการสร้างสังคมวิถีใหม่/วิถีใหม่แห่งอนาคต (New Normal/Next Normal) ด้านหนึ่งนำมาซึ่งความร่วมมือของประชาคมโลกในการสร้างธรรมาภิบาลโลก (Global Governance) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่ “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (Leaving No One Behind) ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีความถดถอยลงไปมากในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ทว่าในด้านหนึ่งก็นำมาซึ่งพลวัตและพลัง “การทบทวนโลกาภิวัตน์” (Rewiring Globalization) “โลกาภิวัตน์ที่ลดลง” (Deglobalization) มีการสร้างความหมายและอัตลักษณ์ใหม่ของความเป็นรัฐชาติและท้องถิ่น (Localization) ที่เข้มข้นเด่นชัด สิ่งเหล่านี้จึงถือเป็นโอกาสและความท้าทายที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ การสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันเพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง ผ่านการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นโยบายและการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ภายใต้โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันเพื่อการพัฒนาประเทศ ได้มีการปรับปรุงแผนวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (2566-2570) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการเติบโตแบบก้าวกระโดดครั้งใหญ่ มีธรรมาภิบาลที่ชัดเจน เน้นการใช้อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะและทักษะสูง เพื่อให้เกิดความสมดุลของการพัฒนาประเทศ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

บทบาทมหาวิทยาลัยกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายสู่อนาคต ยังมี “ช่องว่าง” ทำให้เกิดการ ตั้งคำถามเชิงคุณค่าที่มีต่อการศึกษา ให้ตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ ความต้องการอันหลากหลาย มีทักษะและสมรรถนะที่มากพอสำหรับโลกยุคใหม่ ด้วยคุณค่าและการปรับบทบาทเชิงสถาบัน การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ในระบบให้ปริญญาไม่มุ่งปริญญา และ/หรือแตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไปพร้อม ๆ กับการเป็น “ปัญญาให้สังคม” มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวแบบพลิกโฉม สร้างหมุดหมายใหม่ในเชิงยุทธศาสตร์ สามารถเป็นกลไก-ฟันเฟืองขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสใหม่ ๆ จากความท้าทาย

มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศภายในปี 2567” และตำแหน่งแห่งที่เป็นมหาวิทยาลัย “กลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation) สามารถสร้างอนาคตด้วยการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ วิจัย เทคโนโลยี

นวัตกรรม การบริการวิชาการและการบริหารที่เป็นเลิศ ผสานการดำเนินงานและการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจแบบ บูรณาการจากจุดแข็งที่มีทางสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ และการร่วมมือกับภาคี พันธมิตร โดย

(1) ส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้ “เติบโตอย่างสมดุล เชื่อมโยงถึงกัน” ในมิติความสมดุลในการพัฒนาเชิงพื้นที่ให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานของวิทยาเขตและพื้นที่ส่วนขยาย มิตีสรางความสมดุลในการจัดการเรียนรู้ที่แบบ บูรณาการและผสมผสานศาสตร์ มีความยืดหยุ่นตอบสนองการเรียนรู้และการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ และมีพลิกโฉมการ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์แบบมุ่งเป้าหมาย ภายใต้ความเชี่ยวชาญของศาสตร์ อัตลักษณ์และความโดดเด่นด้วย “พื้นที่นวัตกรรม สังคม” (TSU Social Innovation Polis) ของ 2 วิทยาเขต 3 พื้นที่ขยาย จะทำให้มหาวิทยาลัยเติบโตอย่างแข็งแกร่ง เป็น “The University of Glocalization” มีความโดดเด่น เป็นที่รับรู้ (Perception) ในชุมชนท้องถิ่น ชาติ และ นานาชาติ

(2) เพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในด้านการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณดำเนินงาน ตามเกณฑ์ EdPEX และ AUN QA แต่ไม่ได้รับการจัดอันดับจากสถาบันจัดอันดับระดับโลก ยกเว้น Webometrics Ranking of World Universities โดย Cybermetrics Lab อยู่ในลำดับที่ 31 ของประเทศ ที่ 4,137 ของโลก ในปี พ.ศ. 2565 และ UI Green Metric World Universities Ranking อันดับ 331 จากมหาวิทยาลัยเข้าร่วม 959 แห่งทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2564 แต่มีผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่ การอ้างอิงผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ รายได้จาก แหล่งทุนวิจัยภายนอกที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จึงสามารถยกระดับความเป็นนานาชาติด้วยการสนับสนุนการจัดการ เรียนรู้และการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่จะช่วยยกระดับความเป็นนานาชาติและความแข็งแกร่งด้าน วิชาการไปพร้อมกันโดยเฉพาะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านการบริการวิชาการ พบว่าสามารถยกระดับพัฒนา ต่อยอดไปสู่การวิจัยและบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคมหลากหลายมิติมากขึ้น ขณะที่งบประมาณจากการ บริการวิชาการจากภายนอกเพิ่มสูงอย่างมีนัยสำคัญ

(3) การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและบริการวิชาการ มีนัยที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรก การสร้างความมั่นคงทางการเงินผ่านการหารายได้จากองค์ความรู้ วิจัย และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาระบบทรัพย์สิน ทางปัญญาไปสู่การประโยชน์ในแง่มุมต่าง ๆ (Research Utilization) การแพร่กระจายนวัตกรรมและการถ่ายทอด เทคโนโลยี (Diffusion of Social Innovation) การจัดสรรดูแลสิทธิประโยชน์จากงานวิจัยตามพ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564 (TRIUP Act) ประการที่สอง ยกระดับพลังคันทมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่ฐาน การจัดอันดับโลกในอนาคต ด้วย “ปริมาณสู่คุณภาพ” ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสมและการสร้างเชื่อมโยง งานวิจัยตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า (TSU Research Supply/Value Chain Management ) โดยให้ ความสำคัญกับการ Reskill, Upskill, Newskill, Cross-Skills นักวิจัยควบคู่ไปกับสร้างวัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศการวิจัย

(4) การสร้างความมั่นคงทางการเงิน มหาวิทยาลัยมีรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ที่มาจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งจำนวนนิสิตในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น แต่บัณฑิตศึกษาลดลง 50 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงระยะเวลา 10 ปี หากพิจารณาจากแผนการรับ ในภาพรวมนิสิตปริญญาตรีเป็นไปตามแผนการรับ โดยวิทยาเขต สงขลาสูงกว่าแผนที่ตั้งไว้ ส่วนวิทยาเขตพัทลุงต่ำกว่าแผนมาโดยตลอด แต่มีรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง เนื่องจากการลดหย่อนและการค้างชำระอันเนื่องมาจากสถานการณ์โควิด-19 ดังนั้นการแสวงหารายได้จากค่าธรรมเนียม การศึกษาด้วยการเพิ่มจำนวนผู้เรียนจาก “ทางเลือกและโอกาสอันหลากหลาย” ในการเรียนรู้และสามารถพึ่งพาตนเอง

และลดความเสี่ยงด้านการเงินด้วยการบริหารสินทรัพย์ จาก “การพัฒนาพื้นที่เป็นย่านพาณิชย์เพื่อการศึกษา” และ “การลงทุนในธุรกิจวิจัยและนวัตกรรม”

(5) การบริหารจัดการและการเชื่อมโยงเชิงนโยบาย พลิกโฉมระบบ โครงสร้างบริหาร และการจัดการเชิงระบบ สร้างภาพลักษณ์ วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานใหม่ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เป็น Multi Generation และ Smart Manpower และใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความผันผวน ซับซ้อน และไม่แน่นอน มหาวิทยาลัยต้องมี “ห้องปฏิบัติการเชิงนโยบาย” (TSU Policy Lab) เป็นพื้นที่กลาง สำหรับ ออกแบบนโยบาย สร้างเครื่องมือการบริหารเชิงนวัตกรรมที่จะทำให้เกิด “ระบบเชื่อมต่อที่สอดประสานและกลมกลืน” จากกลไกเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติการ (Strategy Alignment and Agile Management) จากหลายทิศทาง นอกจากนี้ห้องปฏิบัติการเชิงนโยบายจะเป็นคลังสมองและกลไกสำคัญในการผลิต/สร้างความรู้เพื่อสร้างวาระ (Agenda) เสนอทางเลือกเชิงนโยบายและนโยบายสาธารณะที่ตอบสนองการสร้างสรรค์สังคมแห่งความสุข มีสุขภาวะอย่างยั่งยืนร่วมกับภาคีจากทุกภาคส่วน

ภายใต้แนวคิดข้างต้น จะขับเคลื่อนพลิกโฉมมหาวิทยาลัยทักษิณไปสู่ “The University of Glocalization” ที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรมสังคมและเป็นมหาวิทยาลัยแถวหน้าในกลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนด “หมุดหมาย” (Milestones) การบริหารเพื่อขับเคลื่อนและมุ่งสู่ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยในเชิงยุทธศาสตร์หลังการพลิกโฉม จำนวน 6 หมุดหมาย โดยมีกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญ ๆ ดังนี้

## หมุดหมายที่ 1

### การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

#### กลยุทธ์และแนวทางที่ 1

- ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรแบบผสมผสาน/บูรณาการข้ามศาสตร์ และหลักสูตรแบบ TSU Gen Next Academy
- สร้างทางเลือกในการจัดการเรียนรู้ เช่น Dual Degree หลักสูตร 2+2 หลักสูตร 3+1 และ Pre-Degree
- ยกระดับหลักสูตรที่มีศักยภาพสูงให้ได้การยอมรับและรับรองในระดับนานาชาติ (International Accreditation)

โดยส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้และการตีพิมพ์เผยแพร่ในนานาชาติ โดยเน้นกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ

- สร้างการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ เช่น Active Learning, Problem-Based/Research-Based/ Project-Based/ Area-Based/ 1 หลักสูตร 1 นวัตกรรมสังคม เป็นต้น

- จัดตั้ง “ธนาคารหน่วยกิตมหาวิทยาลัยทักษิณ” (TSU Credit Bank)

- จัดทำหลักสูตร TSU Sandbox พัฒนา “ผู้ประกอบการ” ด้านเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง/ย่อม และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเพื่อความยั่งยืน ตามหมุดหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

- พัฒนานิสิตให้เป็น Glocal Citizenship การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 เช่น Soft Skills, Power Skills, Digital Skills, Thinking Skills สนับสนุนกิจกรรมรวมกลุ่มนิสิตและการแก้ไขปัญหา Lost Generation เช่น Start Up Clubs, TSU Youth Ted Talk, Meet CEO Start Up โดยมีทุน/ทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม

- พัฒนาการเรียนรู้ในสถานการณ์วิกฤต และแสวงหาผู้เรียนใหม่ด้วยแพลตฟอร์มการสื่อสารที่หลากหลายและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

## หมวดหมู่ที่ 2

### สร้างผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

#### กลยุทธ์และแนวทางที่ 2

- วิจัยและพัฒนา “พื้นที่นวัตกรรมสังคม” (TSU Social Innovation Polis) ประกอบด้วยพื้นที่นวัตกรรม Phatthalung Polis, Wetland Polis, Satingphra Peninsula Polis, Songkhla and Hinterland Polis, Bangkok Polis
- จัดทำแผนงานวิจัย Area-Based, Issue-Based ด้วยแผนงานวิจัยแบบมุ่งเป้า (Spearhead/Targeted Research Issues), Quick Win Project, Big Rock Project, Flagship Project
- สร้างความเชื่อมโยงงานวิจัยตลอดเส้นทาง (Research and Development Impact Pathway) เพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทานและคุณค่า (Research Supply/Value Chain Management) และประเมินความคุ้มค่าจากงานวิจัยและนวัตกรรมด้วยการวิเคราะห์ Social Return on Investment (SROI) ด้าน Supply Sides and Demand Sides
- ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยด้วยกระบวนการวิเคราะห์ตาม SRL/TRL เพื่อต่อยอดงานวิจัย (Spiral Effect)
- สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยวิจัย/ศูนย์วิจัย และศูนย์วิจัยเพื่อความเป็นเลิศ
- พัฒนาศักยภาพนักวิจัยและทักษะความสามารถนักวิจัยเป็นนวัตกรรมสังคมด้วยแนวคิด TSU Social Innovator
- สนับสนุนการร่วมมือกับต่างประเทศ ในรูปของ Adjunct Professor, Postdoctoral Fellowship
- สร้างระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานการวิจัย เช่น ระบบมาตรฐานการวิจัย, โครงสร้างพื้นฐาน, TSU Social Innovation Index, Co-Working Research Space, Creativity Space
- สร้างแรงจูงใจ เชื่อมโยงนักวิจัยกับผู้ใช้ประโยชน์ เช่น ให้รางวัล TSU Research Expo, TSU IP Awards
- สนับสนุนการเผยแพร่/อ้างอิงและความร่วมมือในระดับนานาชาติ ด้วย Live DNA Profile, TSU Publication Clinic, TSU Research Cafe เช่น บทสัมภาษณ์ Infographic, Podcast, Catalog
- เสริมความเข้มแข็ง TLO และการใช้ประโยชน์งานวิจัย ด้วย IP Portfolio, TRIUP Act และการแปลงเทคโนโลยี/องค์ความรู้ “เป็นทุน” ตามระดับ (TRL/SRL)

## หมวดหมู่ที่ 3

### การบริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

#### กลยุทธ์และแนวทางที่ 3

- ส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ (Research Utilization) ด้วย IP to Utilization, TRIUP Act IP Utilization, IP to Startup, การสร้างผลประโยชน์ร่วมจากงานวิจัยในอนาคต (Tech Seeker/ Tech Provider)
- พัฒนากลไก IP Matching, IP Market Place, IP Service Platform และ Tech Biz
- ส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจและการประกอบการ (Business Entrepreneur Shift Support and Training: TSU-BEST) และด้วยการระดมทุนเพื่อการประกอบการแบบ Crowd Funding
- สร้างผู้ประกอบการใหม่ (TSU Incubation and Spin-out New Entrepreneur) และยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ด้วย Smart SME และ SMEs IDE

- พัฒนาอาจารย์/นักวิจัยที่มีทักษะสูงต่อโจทย์อุตสาหกรรม ด้วยโครงการ TSU Talent Mobility Program, TSU Pre Talent Mobility, Pre Seed Fund และ TSU-RUN
- พัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการสร้างเทคโนโลยี/นวัตกรรมด้วยการจัดตั้ง TSU Science Park

## หมวดหมู่ที่ 4

พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบสานและพัฒนา

### คุณภาพชีวิตประชาชน

#### กลยุทธ์และแนวทางที่ 4

- พัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์ ด้วยแนวคิด Cultural Innovation การยกระดับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการจัดทำแผนที่วัฒนธรรม (Cultural Mapping)
- พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญา เน้นมิติด้านพหุวัฒนธรรมของท้องถิ่นภาคใต้ เป็นแหล่งเรียนรู้ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ
- พัฒนาพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยาให้เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิต และปรับการให้บริการออนไลน์แบบ Metaverse บริหารจัดการทรัพย์สินทางศิลปะและวัฒนธรรม รวมถึงภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์

## หมวดหมู่ที่ 5

พัฒนามหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานระดับนานาชาติบนฐานท้องถิ่น (The University of Glocalization)

#### กลยุทธ์และแนวทางที่ 5

- จัดระบบกลไกให้ทุกพันธกิจเพื่อรองรับความเป็นสากล ส่งเสริมการพัฒนานิสิตสู่สากล
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในลักษณะ Strategic Partner
- ผลักดันให้มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับในระดับโลกในฐานที่เป็นที่ยอมรับ เช่น U-Multirank, Scimago Institutions Ranking, The World University Rankings โดย Times Higher Education (THE)

## หมวดหมู่ที่ 6

มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

#### กลยุทธ์และแนวทางที่ 6

- สร้างทัศนคติและความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกที่ดีของมหาวิทยาลัย (Proud to be TSU Members) ด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม การพัฒนาระบบงานให้เป็น Multi Generation การสร้าง Growth Mindset และ Outward Mindset
- ปฏิรูปโครงสร้างและปรับระบบบริหารเป็นแบบโครงข่าย และการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เช่น สถาบันนโยบายสาธารณะ สถาบันนวัตกรรมและการประกอบการ
- สร้างการมีส่วนร่วมเชิงนโยบายด้วย “พื้นที่กลาง” ที่เรียกว่า TSU Policy Lab
- สร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยจัดตั้ง TSU Holding Company เพื่อบริหารสินทรัพย์และการลงทุนต่อยอดด้านวิจัยและนวัตกรรม

- การเปลี่ยนระบบจัดสรรงบประมาณเป็นการจัดสรรเชิงยุทธศาสตร์ฯ และนำระบบ LEAN มาใช้อย่างเข้มข้น
- ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระดับ 300
- พัฒนาไปสู่การเป็น Digital University โดยมีกิจกรรมสำคัญ เช่น TSU Digital Convergence, Infrastructures, Digital Data Administration, Digital Learning และ Digital Service
- พัฒนาการสื่อสารองค์กรให้ทั่วถึงและสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย ด้วย TSU Rebranding, TSU Brand Refresh, การสื่อสารแบบสองทาง และการสื่อสารงานวิจัยสู่สาธารณะ
- พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว และเป็น University of Glocalization ด้วยแนวคิดมหาวิทยาลัยในสวน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการสร้าง Open Learning Space และ Public Space
- สร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในมหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้ภาคส่วนสังคมมีส่วนร่วมสร้างธรรมาภิบาล
- แก้ไขปัญหาที่ดินแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสมานฉันท์และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขกับชุมชนโดยรอบ พร้อมทั้งสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนด้วยพันธกิจสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย

โดยในระยะแรกของการบริหารจะให้ความสำคัญกับ การสร้างระบบนิเวศใหม่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบโปร่งใสนำร่อง และการสานพลังจากนั้นจึงขับเคลื่อนสร้างเส้นทาง (TSU Journey) สู่หมุดหมาย กลยุทธ์และแนวทางที่กำหนด ทั้งนี้กำหนดให้มีระบบการติดตาม การประเมิน และการสะท้อนกลับ (Reflection) ที่ต่อเนื่องในทุกระดับ





# วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัยทักษิณ

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2565-2569)



จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายใหม่ในบริบทสังคมโลก สังคมไทย และความคาดหวังต่อบทบาทมหาวิทยาลัยในฐานะเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาประเทศ การพัฒนาเชิงพื้นที่ ค่านิยม และคุณค่าใหม่ต่อการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ การดำรงอยู่และทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในอนาคต การเสนอวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหาร จึงฉายภาพความเชื่อมโยงใน 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย (1) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (2) มหาวิทยาลัยในภูมิทัศน์การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน และ (3) หมายเหตุ กลยุทธ์ และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ

## 1. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (Trend, Mega-Trend, and Challenges)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ที่อาจเป็นโอกาส ความเสี่ยง และ/หรือนำมาเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์ ขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตในระดับโลกและสังคมไทย ที่สำคัญดังนี้

ในระดับโลก การเข้าสู่สังคมสูงวัย ความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมในสังคม ปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มลพิษสิ่งแวดล้อม ความเป็นเมือง การย้ายถิ่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่นำมาซึ่งการปฏิวัติด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมดิจิทัล (Digital Transformation) เศรษฐกิจการเมืองระหว่างประเทศ สงครามและการก่อการร้าย และที่สำคัญคือการตื่นตัวด้านสุขภาพเชิงป้องกันอันเนื่องมาจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงขนานใหญ่ในวงกว้างแทบทุกมิติของสังคม และการสร้างสังคมวิถีใหม่/วิถีใหม่แห่งอนาคต (New Normal/Next Normal) ยุคหลังโควิด-19 (Post COVID-19)

มีรายงานที่น่าสนใจว่าการเกิดขึ้นของโควิด-19 ในด้านหนึ่งทำให้เกิดกระบวนการของความร่วมมือเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤตของประชาคมโลกด้วยการสร้างธรรมาภิบาลโลก (Global Governance) แต่ในขณะเดียวกันได้เกิดพลวัตและพลังของ “การทบทวนโลกาภิวัตน์” (Rewiring Globalization) “โลกาภิวัตน์ที่ลดลง” (Deglobalization) การเกิด (Emerge) การผลิตความหมายและอัตลักษณ์ใหม่ของความเป็นรัฐชาติ/ท้องถิ่นภิวัตน์ (Localization) ที่เข้มข้นเด่นชัด ที่จะเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายในวิถีใหม่แห่งอนาคต ของประชาคมโลกที่สัมพันธ์ เชื่อมโยง และมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการภิวัตน์ของรัฐ/ท้องถิ่นในประเทศไทย

สำหรับสังคมไทย มีความเชื่อมโยงของปัญหา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สอดคล้องกับระดับโลก แต่อาจมีความแตกต่างกันตามบริบท ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aged Society) มาตั้งแต่ พ.ศ. 2548 และอันเนื่องมาจาก

อัตราการเกิดลดลงและอายุขัยที่สูงขึ้น และจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super Aged Society) ในปี พ.ศ. 2574 ความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมในสังคม เป็นปัญหาที่ฝังรากลึกมาอย่างยาวนานในสังคมไทยจากปัญหาเชิงโครงสร้าง อำนาจ การจัดสรรและโอกาสการเข้าถึงทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ไม่เท่าเทียมกัน ทุพพิกษจากภาวะรวยกระจุกจนกระจาย การตกหล่นและถูกทำให้เป็นชายขอบของการพัฒนา การถูกทิ้งไว้ข้างหลัง การถือครองที่ดินที่ไม่เป็นธรรม การเข้าไม่ถึงขาดสวัสดิการและการดำรงชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม/เพียงพอ ความเหลื่อมล้ำในระบบกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และความยากจนข้ามรุ่น ฯลฯ ที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วนกับการพัฒนาที่ทั่วถึงทางเศรษฐกิจ การกระจายรายได้ ระบบภาษี ระบบสวัสดิการ ระบบยุติธรรม และการบังคับใช้กฎหมายการกระจายอำนาจและการจัดการตนเองของท้องถิ่น

ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาภายใต้แนวคิดและยุทธศาสตร์การสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจในช่วงกว่าห้าทศวรรษที่ผ่านมา การเพิ่มขึ้นของประชากร การขยายพื้นที่การผลิต วัฒนธรรมและกระแสนิยม ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกนำมาใช้เกินขีดความสามารถในการรองรับ (Carrying Capacity) นำมาซึ่งปัญหาความเสื่อมโทรมอย่างขนานใหญ่ ระบบนิเวศขาดความสมดุล การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ขาดความมั่นคงทางอาหาร ภาวะมลพิษทางสิ่งแวดล้อมและภูมิอากาศ ที่อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นักวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หวนคืน” และ “น่าอยู่น้อยลง” (Less Habitable Place)

สภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์และก๊าซเรือนกระจกจากการใช้ถ่านหิน น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ การคมนาคมขนส่ง การตัดไม้ทำลายป่า การขยายพื้นที่ การผลิตแบบอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนวิถีชีวิตแบบสมัยใหม่ในวัฒนธรรมบริโภค ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลทำให้เกิดสภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่อาจกลายเป็นวิกฤตและความเสี่ยงภัยทางนิเวศและสิ่งแวดล้อมอย่างขนานใหญ่ ในขณะที่ความร่วมมือกันในระดับนานาชาติและสังคมไทยอาจยังไม่บรรลุเป้าหมายดังกล่าวมากนัก แต่ความตื่นตัว ความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกันของหลายภาคีในฐานะหุ้นส่วนถือเป็นสัญญาณที่ดีของการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ความเป็นเมือง (Urbanization) เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง ตามสัดส่วนการขยายตัวและการเพิ่มขึ้นของประชากร การที่เมืองถูกกำหนดให้เป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทำให้เผชิญกับปัญหาโครงสร้างพื้นฐาน การบริการสาธารณะ การบริหารจัดการและการควบคุมพื้นที่ให้เป็นในวิสัยทัศน์ ทิศทางและยุทธศาสตร์ รวมถึงปัญหาอื่น ๆ เช่น ความยากจน การเข้าถึงที่อยู่อาศัย คนจนเมือง คนไร้บ้าน เป็นต้น

การระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วิถีชีวิต วัฒนธรรม การสาธารณสุข และสุขภาพ อย่างรวดเร็ว รุนแรง และขยายตัวในวงกว้าง ทั้งมีความผันผวนอย่างขีดสุด โดยที่ยังไม่มีสัญญาณที่ชี้ชัดได้ว่าเหตุการณ์จะคลี่คลายอย่างไร ทำให้เกิดการแสวงหาสังคมยุคหลังโควิด-19 ที่เรียกว่าสังคมวิถีใหม่ วิถีใหม่แห่งอนาคต และ/หรือจะสร้างภูมิคุ้มกันอย่างไรในยุคสมัยที่ผู้คนเห็นพ้องว่า “โลกได้เปลี่ยนแปลงและไม่เหมือนเดิม” อีกต่อไป

การเข้าสู่สังคมดิจิทัล (Digital Transformation) ไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เท่านั้น แต่คือการพลิกโฉมแบบก้าวกระโดดอันเป็นผลมาจากการพลิกผันทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีการดำรงชีวิต การขับเคลื่อนกิจกรรมทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การเมือง และการเปลี่ยนผ่านไปสู่การสร้างสังคมใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และกำลังคนที่มีความพร้อมสำหรับการสร้างสรรค์ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาใหม่ ๆ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนสถานะทางสังคมเศรษฐกิจ การเป็นเมืองในสังคมชนบท การเข้าสู่สังคม  
ประกอบการ วัฒนธรรมและค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัต ความขัดแย้งทางการเมือง โลภทัศน์ ค่านิยม อุดมการณ์  
ทางสังคม ความเปราะบาง และความขัดแย้งทางชนชั้นของคนหลากหลายรุ่นในสังคมไทย

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ยังมีโอกาสและความหวังของการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ  
หลายประการ ในระดับสากล “**การสานต่อ**” การประชุมสหประชาชาติไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยแนวคิด  
“ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (Leaving No One Behind) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในมิติทางสังคม มิติทางสิ่งแวดล้อม  
มิติทางเศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) มิติสันติภาพและความยุติธรรม (Peace) และมิติหุ้นส่วนการพัฒนา  
(Partnership) เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุ 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ  
องค์การสหประชาชาติและชาติภาคีได้รับการประเมินว่ามีความถดถอยลงไปเป็นอย่างมากในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19  
(Sustainable Development Solution Network, 2021)

กรณีของประเทศไทยจากรายงานดังกล่าว ได้รับการจัดอันดับที่ 48 จากภาคีสมาชิก 193 ประเทศที่ ลงนาม ทั้งนี้  
ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาของการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้แปลงไปสู่แนวคิดและปฏิบัติการในแผน  
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมี  
ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมี  
เป้าหมายการพัฒนาประเทศให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม  
ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน และต่อเนื่องไปใน(ร่าง)แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ที่ให้ความสำคัญกับการพลิกโฉม  
ประเทศไทยสู่ “**สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน**”

นอกจากนี้ การพัฒนาประเทศภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์การ  
อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563-2570 นโยบายและการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ภายใต้โครงการ  
พลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)  
และอื่น ๆ ต่างให้ความสำคัญกับการเท่าทันการเปลี่ยนแปลงความท้าทายการพัฒนาประเทศเพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้  
ปานกลาง การเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน แก้ไขปัญหาประเทศ ด้วยความรู้ วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม  
อย่างยั่งยืน

รายงานของ International Institute for Management Development (IMD) ได้จัดอันดับขีดความสามารถ  
ในการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในแต่ละด้านของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยพิจารณาจาก  
(1) สมรรถนะทางเศรษฐกิจ (2) ประสิทธิภาพของรัฐ (3) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และ (4) โครงสร้างพื้นฐาน พบว่า  
ในปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันในอันดับที่ 29 จาก 64 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจ  
(ประชาชาติธุรกิจ, 2564)

World Intellectual Property Organization (2021) ได้เปิดเผยดัชนีความสามารถด้านการแข่งขันในระดับโลก  
(The Global Innovation Index (GII) 2020) ซึ่งพิจารณาจากดัชนีด้านทรัพยากรนวัตกรรม และดัชนีด้านผลผลิต  
นวัตกรรม (Innovation Output) พบว่า ประเทศไทยมีอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในอันดับที่ 44 จาก 132  
ประเทศ

ด้านสภาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้วิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการแข่งขัน  
ภายใต้ผลการดำเนินงานด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พบว่า การสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันของ  
ประเทศอาจยังไม่เกิดผลผลิตและผลกระทบในระยะสั้นมากนัก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและ

นวัตกรรม จึงได้ปรับปรุงแผนวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (พ.ศ. 2566-2570) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นหลักการเชิงนโยบายที่เป็นการเติบโตแบบก้าวกระโดดครั้งใหญ่ มีธรรมาภิบาลที่ชัดเจน มีความเป็นเลิศในบางด้าน เน้นการใช้อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่มีพัฒนาแบบคู่ขนานระหว่างการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับการพึ่งตนเอง บูรณาการข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงาน (สถานนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) ถือเป็นกรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งพัฒนาการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐาน **“ต่อยอดอดีต” “ปรับปัจจุบัน” และ “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต”**

มีการตั้งข้อสังเกตว่าการสร้างความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ต้องให้ความสำคัญ กับการสร้างองค์ความรู้ในการทำความเข้าใจ อธิบายปรากฏการณ์ ปัญหาใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคยหรือเกิดขึ้นมาก่อน เป็นองค์ความรู้ที่จะเสริมสร้างศักยภาพของสังคมให้เป็น **“สังคมอุดมปัญญา”** (Intelligence Society) เป็น **“ปัญญาปฏิบัติการ”** ที่สามารถสร้าง **“นวัตกรรมสังคม”** เพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างมีคุณภาพ กระทรวง อว. จึงได้จัดทำโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการวิจัยพัฒนาสาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ และการบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ โดยจัดตั้งวิทยาลัยด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์แห่งประเทศไทย (Thailand Academy of Social Sciences, Humanities and Arts: TASSHA) หรือ **“อีชชา”** เป็นกลไกบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ เพื่อการวิจัยและนวัตกรรม การแก้ปัญหา การสร้างองค์ความรู้ การพัฒนางานวิจัยใหม่ๆ ที่ใช้ องค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมผสมผสานกับสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ สร้างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมอย่างสร้างสรรค์ มีคุณภาพไปพร้อม ๆ กัน

## **2. มหาวิทยาลัยในภูมิทัศน์การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน (The University in Changing and Competitive Landscape)**

### **2.1 มหาวิทยาลัยในภาพรวม**

การก้าวสู่สังคมยุคใหม่และหลังสมัยใหม่ที่มีแรงผลักดัน/ตัวเร่งที่สำคัญอันเนื่องมาจากพลิกผันทางเทคโนโลยีและ Digital Transformation ได้ฉายให้เห็นช่องว่าง ความคาดหวัง การดำรงอยู่ของสถาบันการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ได้ทำให้เกิดการ**ท้าทายและการแสวงหาคู่มือใหม่** ผ่านการสร้างรูปแบบและคุณค่าใหม่ การปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในระบบการศึกษา การให้ปริญญา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในอีกด้านหนึ่งมหาวิทยาลัยไม่ได้ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระแต่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นอย่างแนบแน่น มหาวิทยาลัยจึงต้อง **“มีลมหายใจเดียวกับสังคม”** (เอนก เหล่าธรรมทัศน์, 2564) มากขึ้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องศึกษา วิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างกระบวนการ แรงผลักดันเชิงนโยบายและนโยบายสาธารณะขับเคลื่อนสังคมบนฐานความรู้ การสร้างความตระหนักร่วม และสร้างแรงบันดาลใจสนับสนุนการพัฒนาประเทศในทุกระดับ

### **2.2 มหาวิทยาลัยท้าทายกับการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน**

การเปลี่ยนแปลงสำคัญสำหรับอนาคตของมหาวิทยาลัยในความสัมพันธ์เชิงนโยบายการพัฒนาและการขับเคลื่อน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ **“มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2567”** โดยมีพันธกิจที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ (2) วิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ที่ต้อบโจทยการพัฒนาเชิงพื้นที่ เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประกอบการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (3) บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ และ (4) พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชน เป้าหมายเพื่อ

(1) พัฒนาการจัดการศึกษาในหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะกำลังคนในการพัฒนา นวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

(2) พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ต้อบโจทยการพัฒนาเชิงพื้นที่และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศ โดยเน้นการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม การเกษตร อุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ

(3) บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ภาคใต้

(4) ยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชนด้วยการพัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น

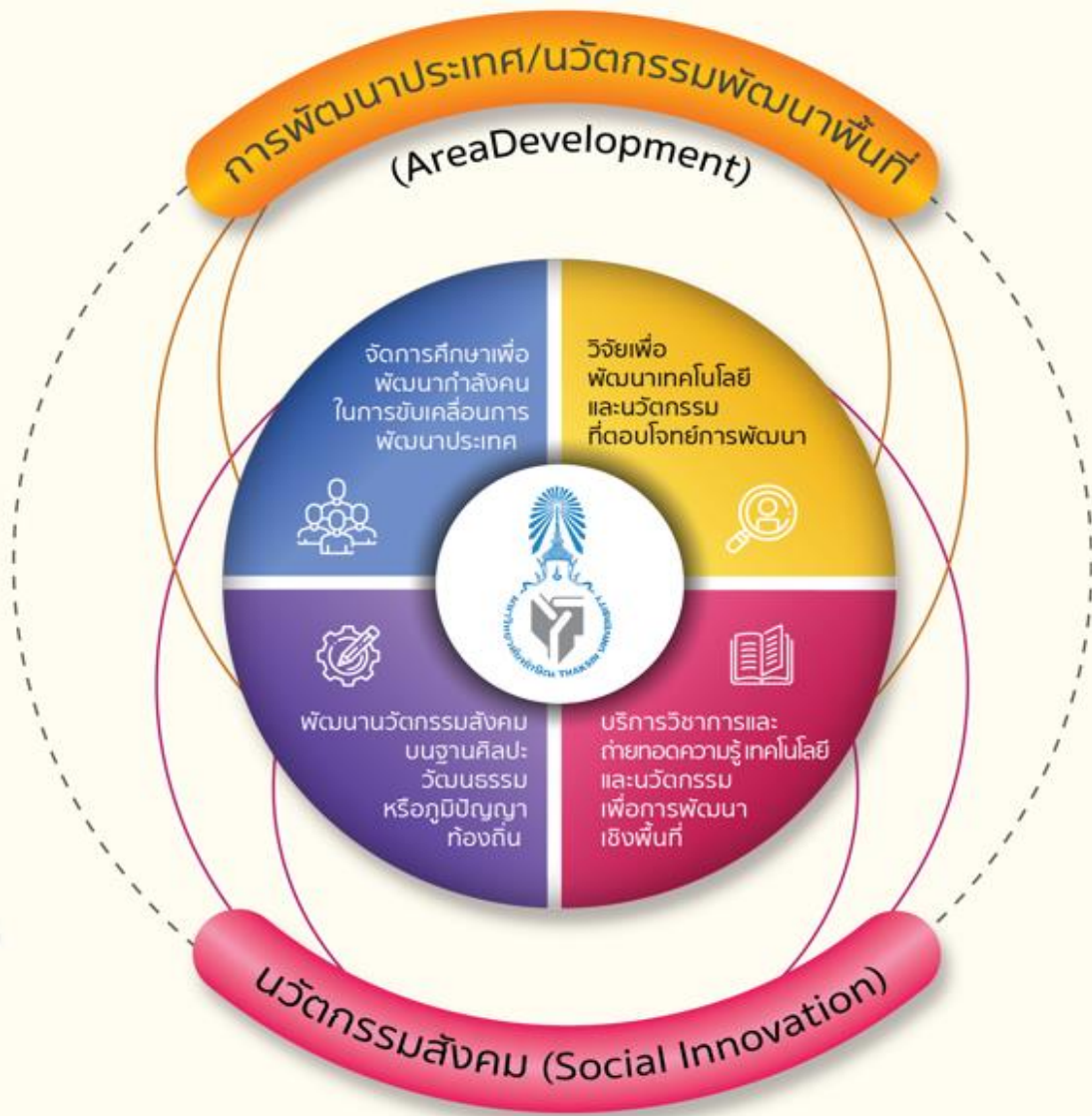
(5) พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน

โดยมีตัวชี้วัดหลักระดับมหาวิทยาลัยตามแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2563-2567 ประกอบด้วย

- TSU01 หลักสูตรที่เน้นทักษะการสร้างนวัตกรรมสังคมหรือการเป็นผู้ประกอบการ
- TSU02 นิสิตและบัณฑิตที่เป็นผู้ประกอบการหรือที่มีผลงานด้านนวัตกรรมสังคม (ตัวชี้วัดกลุ่ม 2)
- TSU03 รางวัลด้านนวัตกรรมสังคมหรือผู้ประกอบการของนิสิตและบัณฑิต
- TSU04 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
- TSU05 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ
- TSU06 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่อ้างอิงในระดับชาติหรือนานาชาติ
- TSU07 ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคม
- TSU08 โครงการบริการวิชาการหรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคมหรือการเป็นผู้

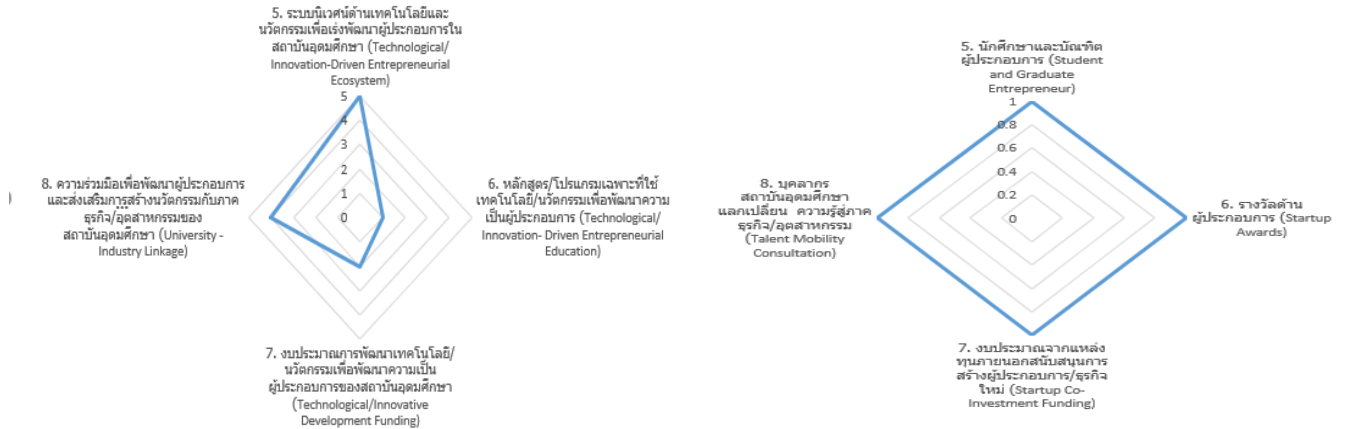
ประกอบการ

- TSU09 คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย



ภาพประกอบ 1 ความเชื่อมโยงเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ การนวัตกรรมสังคม และการพัฒนาระดับต่าง ๆ  
ที่มา : ญฐพงศ์ จิตรนิรัตน์, (2564)

ความท้าทายต่อมาก็คือการกำหนดกลุ่มมหาวิทยาลัย ซึ่งจากการประเมินตนเองด้วยตัวชี้วัด **ด้านศักยภาพ (Potential)** และ**ด้านผลการดำเนินงาน (Performance)** พบว่า มหาวิทยาลัยทักษิณจัดอยู่ใน**กลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation)** ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์มุ่งสู่การจัดการศึกษาเพื่อเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และบริการ



## ภาพประกอบ 2 การประเมินตนเองด้านประสิทธิภาพ (Performance) และด้านศักยภาพ (Potential)

“กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม”

ที่มา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, (2564)

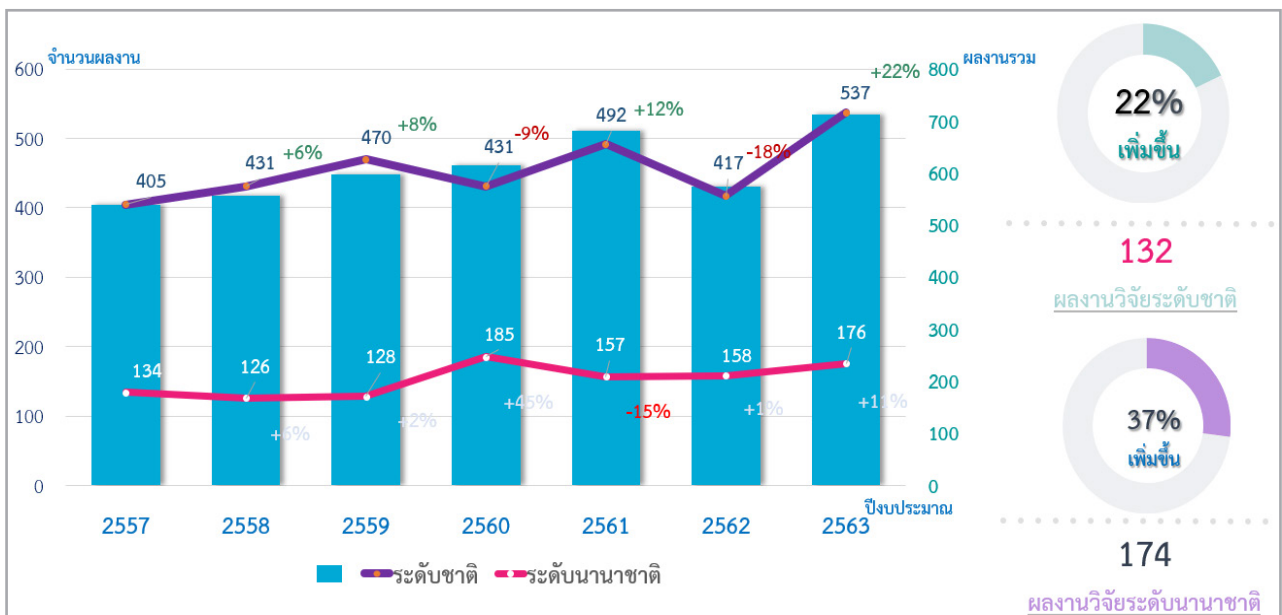
ด้วยวิสัยทัศน์และการกำหนดตำแหน่งแห่งที่ในกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ สามารถสร้างอนาคตบนความท้าทายด้วยองค์ความรู้ วิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม ด้วย “การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมสังคม” ให้หนุนเนื่องสู่การเติบโต การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในระดับชาติและนานาชาติ ตอบสนองการพัฒนาประเทศในเชิงยุทธศาสตร์จากฐานราก (Development from Below) การผสมผสานการดำเนินงานและการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจแบบ Interdisciplinary และ Transdisciplinary จากจุดแข็งทางสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ และการร่วมมือกับภาคีพันธมิตร โดยคำนึงถึงฐานคิดและแนวทางเชิงนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) ส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้ “เติบโตอย่างสมดุล เชื่อมโยงถึงกัน” ใน 3 มิติ คือ มิติหนึ่ง ความสมดุลในการพัฒนาเชิงพื้นที่ให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานของวิทยาเขตและพื้นที่สถาบันทักษิณคดีศึกษา สำนักส่งเสริมการบริการวิชาการและภูมิปัญญาชุมชน และวิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา-กทม. มิติสองสร้างความสมดุลในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่แบบบูรณาการและผสมผสาน มีความยืดหยุ่นตอบสนองการผู้เรียนและการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ ทั้ง 2 วิทยาเขต และมิติสามสร้างพื้นที่นวัตกรรมสังคม(TSU Social Innovation Polis) ภายใต้แนวคิดกลุ่มวิจัย (Research Cluster) ตามกลุ่มยุทธศาสตร์และจุดเน้นของมหาวิทยาลัยด้านการประกอบการฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ BCG Economy ด้วยแผนวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ (TSU Social Innovation Movement: TSU SIM)

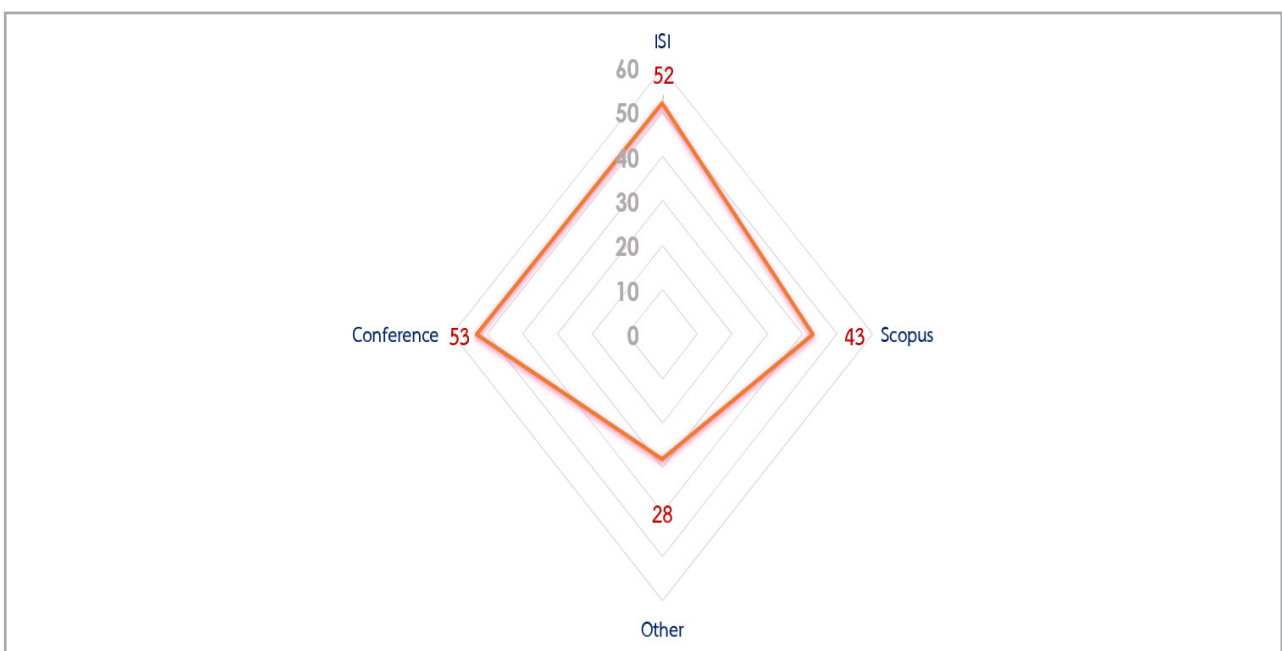
การพัฒนาในมิติเหล่านี้จะทำให้มหาวิทยาลัยทักษิณ เติบโตอย่างแข็งแกร่งในทางวิชาการ เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้ชื่อว่า “The University of Glocalization” มีความโดดเด่น เป็นที่รับรู้ (Perception) รู้จักชุมชน ท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติได้

(2) เพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในด้านการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์ AUN QA แต่ไม่ได้รับการจัดอันดับหรือไม่ได้อยู่ในระบบฐานของสถาบันจัดอันดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก เช่น U-Multirank, Scimago Institutions Ranking,

และ The World University Rankings โดย THE, ยกเว้น Webometrics Ranking of World Universities หรือ Ranking Web of World Universities โดย Cybermetrics Lab อยู่ในลำดับที่ 31 ของประเทศ 4,137 ของโลกในปี พ.ศ. 2565 เมื่อพิจารณาจากผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่ การอ้างอิงผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ ในมิติต่าง ๆ พบว่า มหาวิทยาลัยทักษิณมีผลงานการตีพิมพ์เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีโอกาสที่จะพัฒนาเชิงคุณภาพ ไปสู่การจัดอันดับในระดับโลกได้ ดังข้อมูลในภาพประกอบที่ 3-6 ที่สำคัญคือรายได้จากแหล่งทุนวิจัยภายนอกที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ จากงบประมาณหน่วยบริหารจัดการทุนวิจัยและนอกหน่วยบริหารจัดการทุนวิจัย (ภาพประกอบ 7-8) (ณัฐพงศ์ จิตนิริรัตน์, 2565)

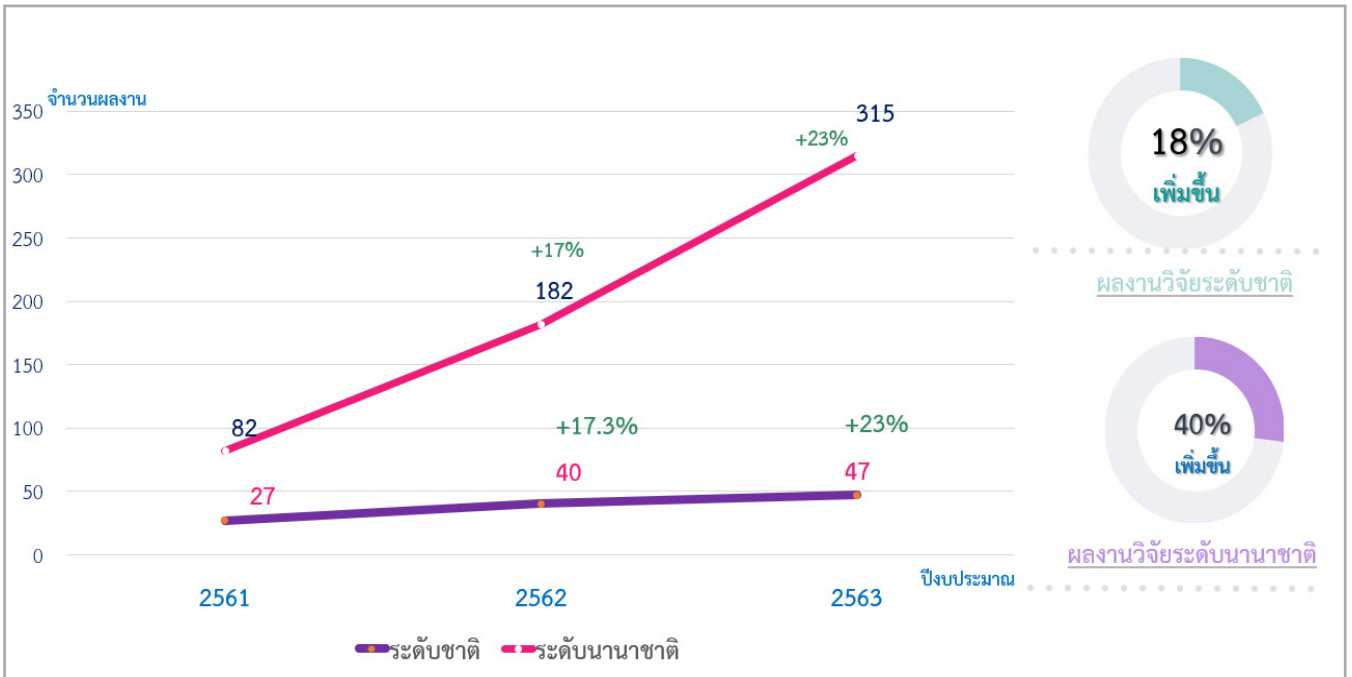


ภาพประกอบ 3 ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์เผยแพร่ ระดับชาติและนานาชาติ

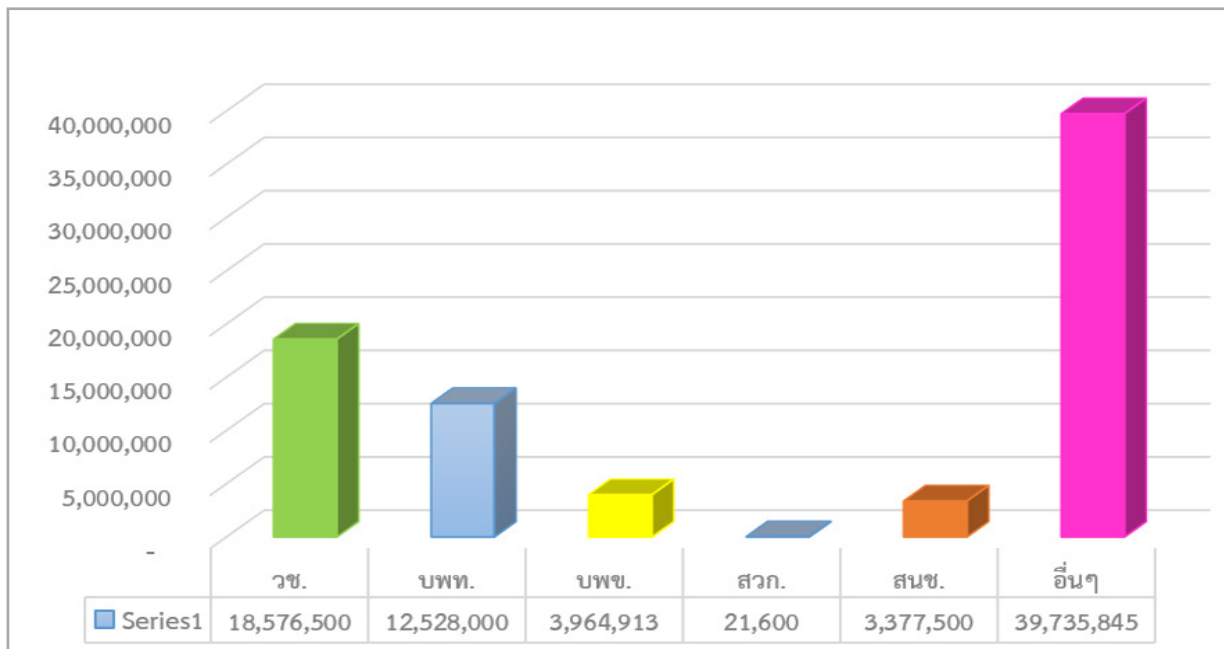


ภาพประกอบ 4 ผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ

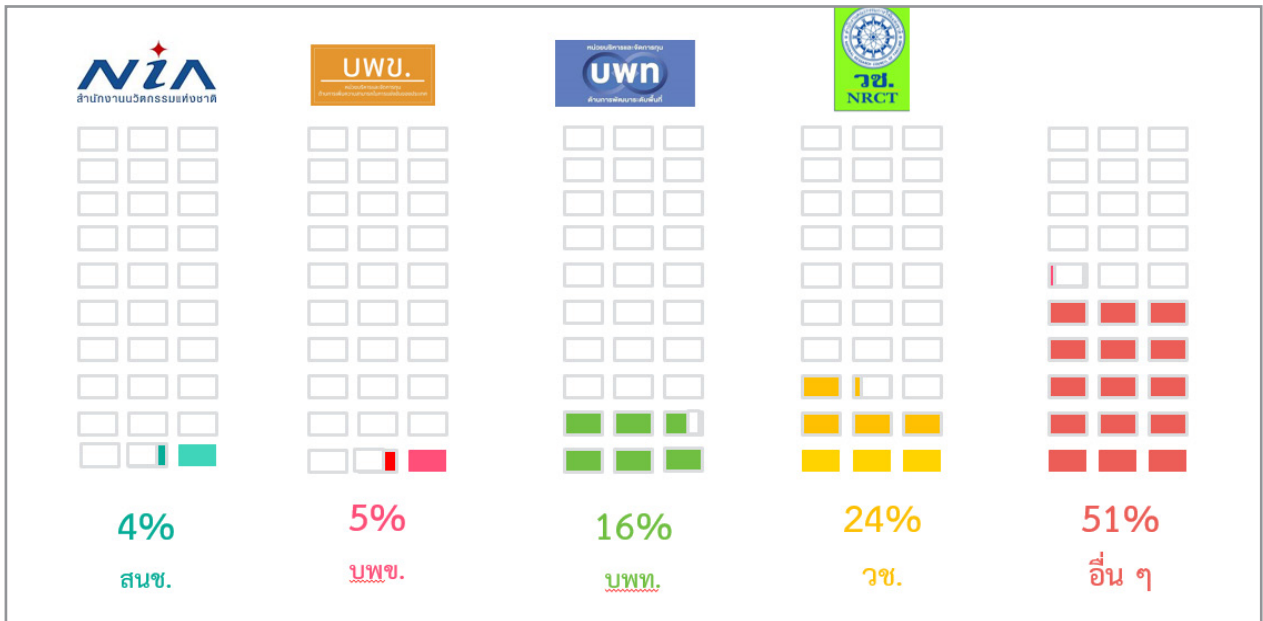




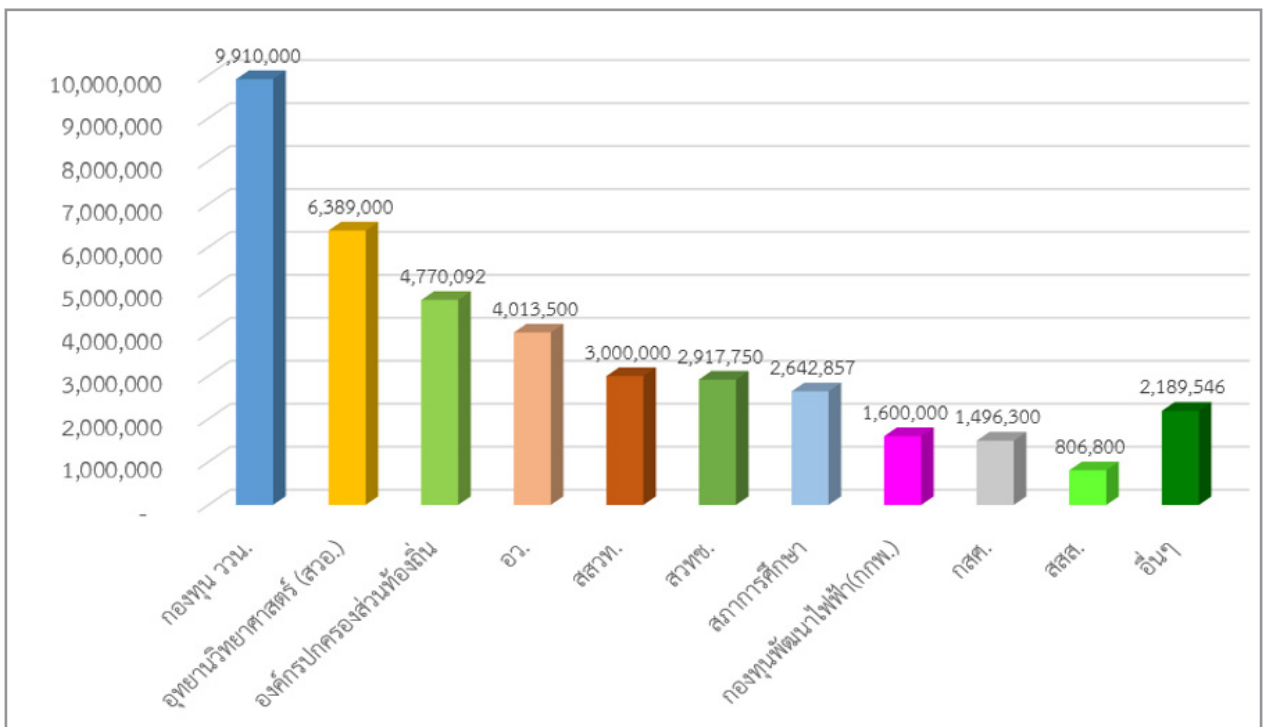
ภาพประกอบ 5 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่อ้างอิงระดับชาติหรือนานาชาติ



ภาพประกอบ 6 ทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

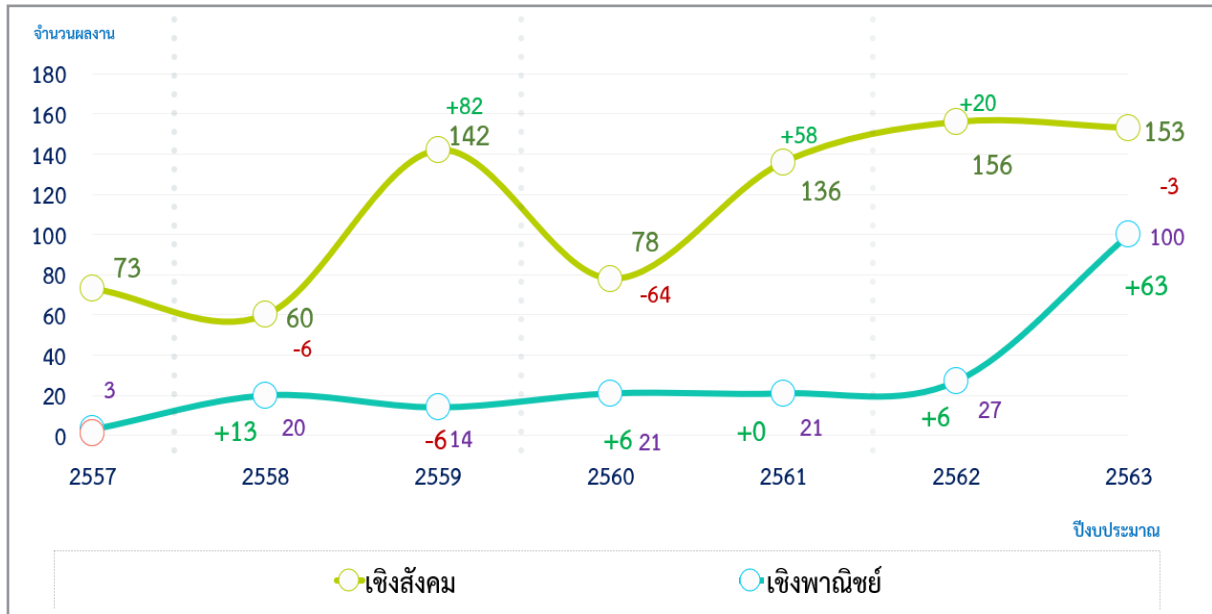


ภาพประกอบ 7 สัดส่วนทุนสนับสนุนการวิจัยจาก PMU

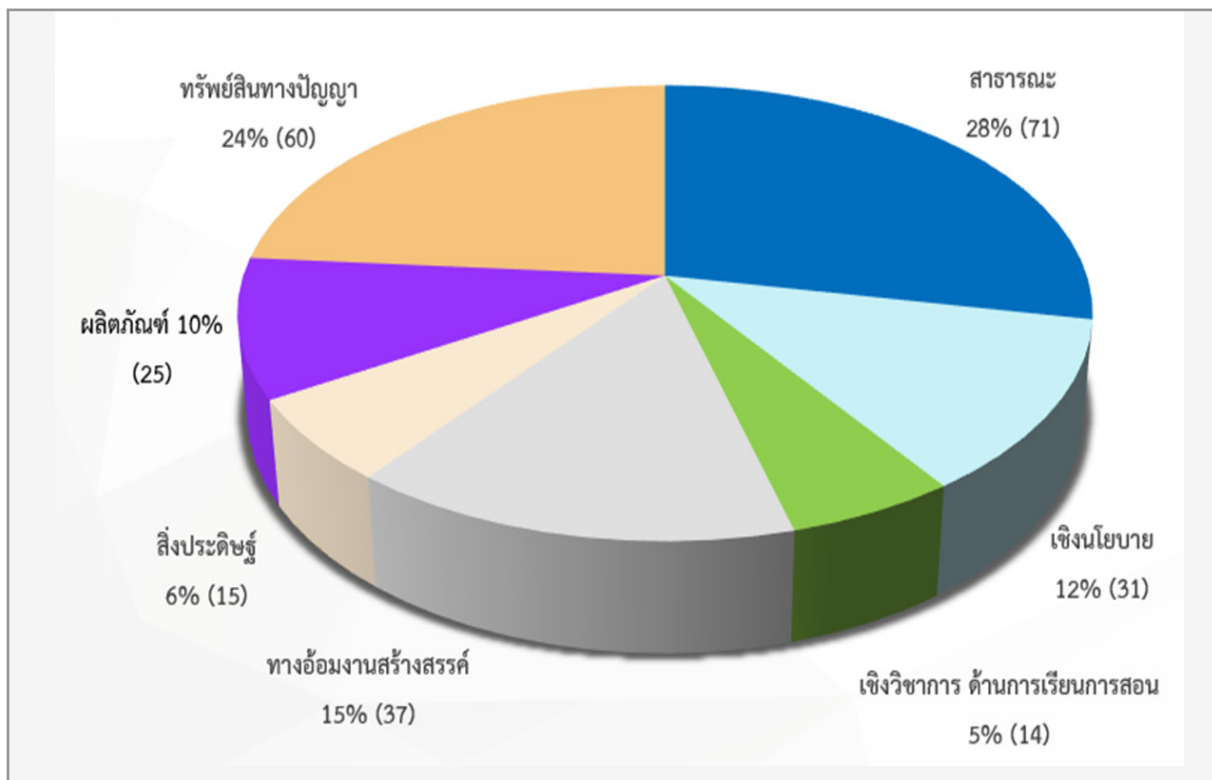


ภาพประกอบ 8 แหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยนอก PMU

ในด้านการบริการวิชาการพบว่าผลงานวิจัย องค์ความรู้สามารถยกระดับพัฒนาต่อยอดไปสู่การวิจัยและบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคมหลากหลายมิติมากขึ้น ดังภาพประกอบ 9 และ 10

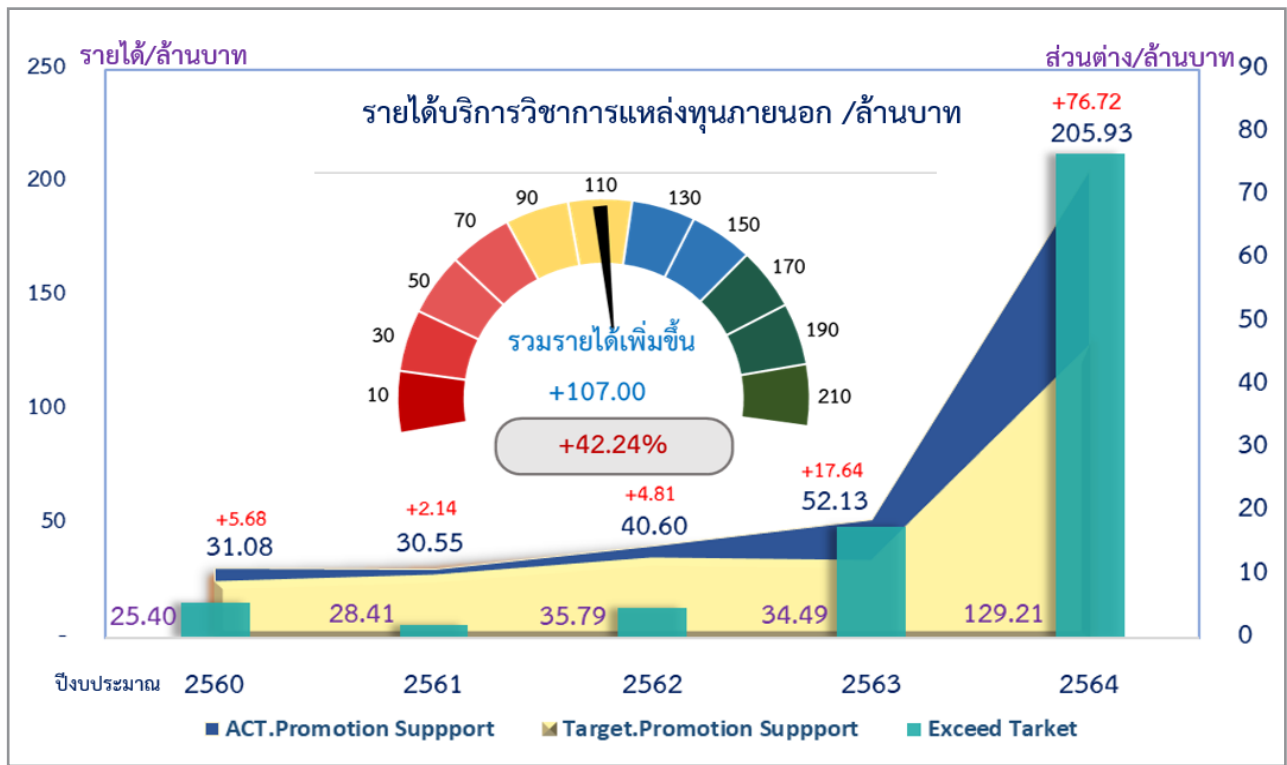


ภาพประกอบ 9 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคม



ภาพประกอบ 10 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคมมิติต่างๆ

ขณะที่งบประมาณจากการบริการวิชาการจากภายนอกเพิ่มสูงอย่างมีนัยสำคัญภายหลังการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการประสานงานด้านการบริการวิชาการ (ภาพประกอบ 11) ทำให้เกิดความต่อเนื่อง สร้างความเติบโตในมิติด้านการวิจัยและบริการวิชาการ และเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นสัญญาณและพัฒนาการที่ดีของมหาวิทยาลัย



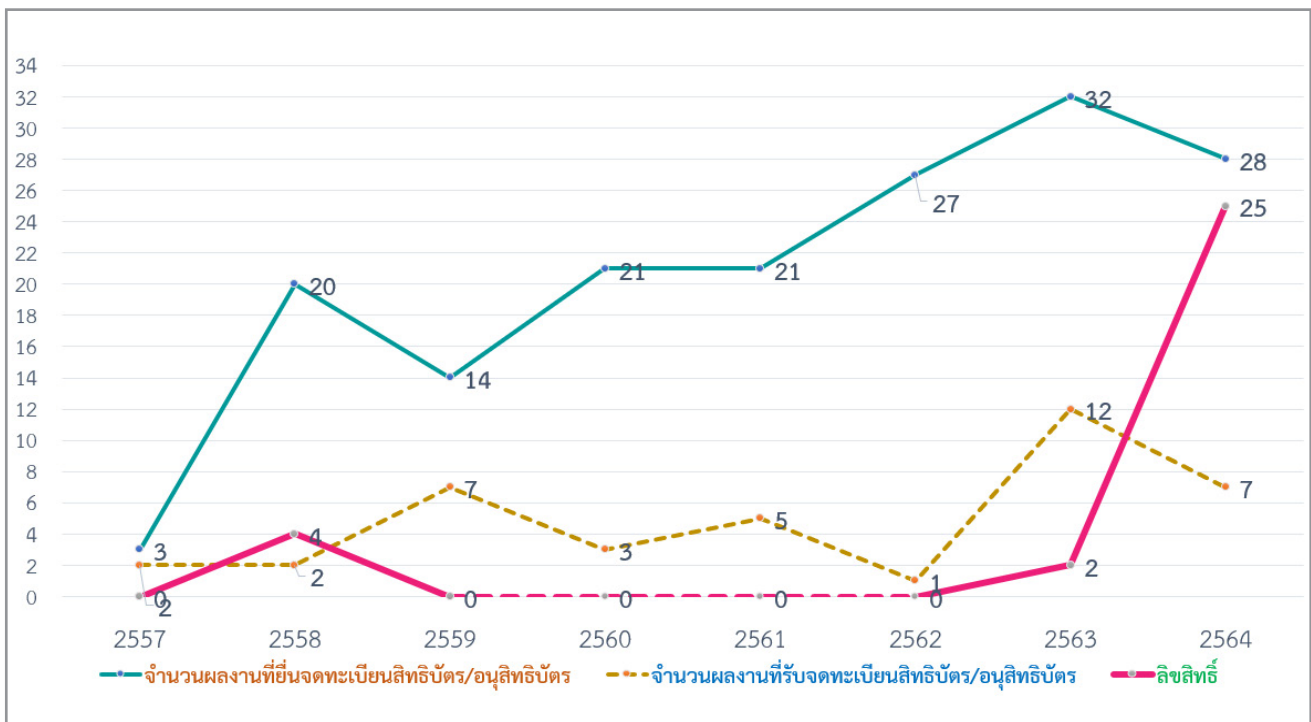
ภาพประกอบ 11 รายได้บริการวิชาการจากแหล่งทุนภายนอก พ.ศ. 2559-2563  
ที่มา : ฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน (2565) และการวิเคราะห์

**(3) ขีดความสามารถด้านการวิจัยและบริการวิชาการ** มีนัยที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

**ประการแรก** การสร้างความมั่นคงทางการเงินผ่านการหารายได้เพื่อทดแทนรายได้มหาวิทยาลัยจากค่าธรรมเนียมการศึกษาและเงินรายได้ในภาพรวมที่ทรงตัวในช่วง 5 ปีมานี้ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ วิจัย นวัตกรรม และนวัตกรรมสังคม สนับสนุน พัฒนา และยกระดับต่อยอดใน 3 Pillars ที่จะก่อให้เกิดผลผลิต-ผลลัพธ์ในวงกว้าง (Big Moves) ของประเทศในอนาคต คือ เศรษฐกิจฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ BCG Economy ดึงข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) พบว่า เศรษฐกิจฐานราก วิสาหกิจขนาดเล็ขนาดกลาง (MSME) ในปี พ.ศ. 2563 มีมูลค่า 5.3 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.2 ของ GDP ส่วน BCG Economy ซึ่งมีความสำคัญต่อประเทศทั้งในมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ในสาขาเกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยว และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจรวมกัน 3.4 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21 ของ GDP และอาจมีศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าเป็น 4.4 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 24 ของ GDP ในอีก 5 ปีข้างหน้า ตลอดจนการพัฒนาระบบทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ (Research Utilization) การขยายผลผ่านการแพร่กระจายนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Diffusion of Social Innovation) การยกระดับทรัพย์สินทางปัญญาสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และการสร้างมูลค่ารายได้จากงานวิจัย การดูแลจัดสรรสิทธิประโยชน์จากงานวิจัยตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564 (TRIUP Act)

**ประการที่สอง** การผลักดันมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่ฐานการจัดอันดับโลกในอนาคตต้องสนับสนุน การเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่/อ้างอิงในระดับชาติและนานาชาติ สร้างการเชื่อมโยงงานวิจัยตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่า (TSU Research Supply/Value Chain Management) การปรับปรุงระบบและกลไกส่งเสริมการสนับสนุน

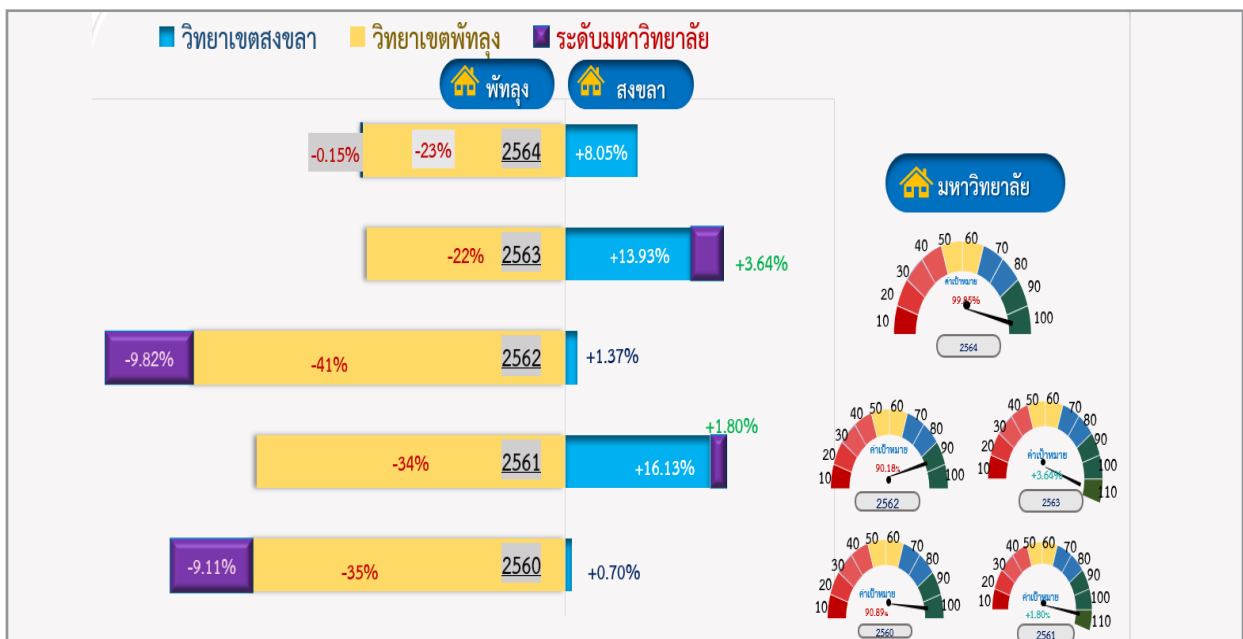
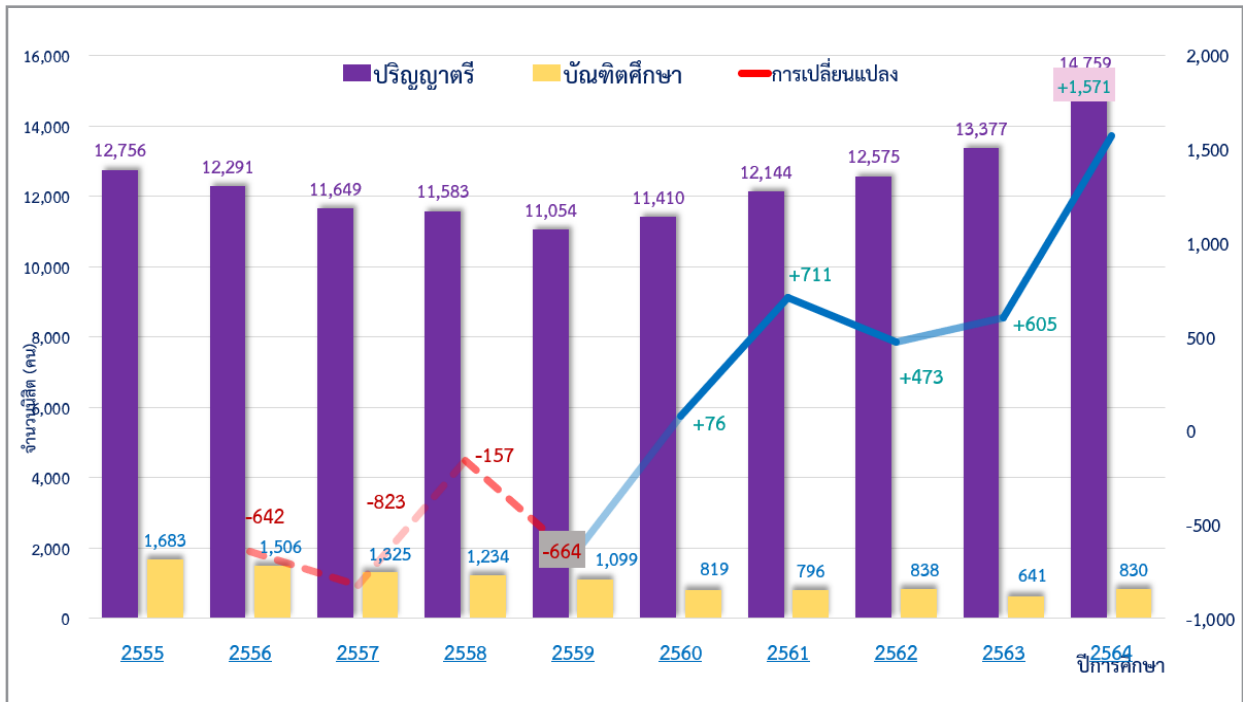
การเผยแพร่ สร้างสรรค์ผลงาน การสร้างศูนย์/เครือข่ายความร่วมมือเพื่อนำเสนอผลงานและต่อยอดนวัตกรรมในเชิง ยุทธศาสตร์ และที่สำคัญคือ การ Reskill Upskill Newskill นักวิจัยด้วยแพลตฟอร์มการพัฒนาใหม่ๆ เนื่องจากปัจจุบัน มีบุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพียง 32 % เท่านั้น ควบคู่ไปกับสร้างวัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน และ ระบบนิเวศการวิจัย นอกจากนี้ ยังสามารถยกระดับความเป็นนานาชาติด้วยการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และการวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อเพิ่มจำนวนผลงานและความแข็งแกร่งด้านวิชาการไปพร้อมกันโดยเฉพาะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



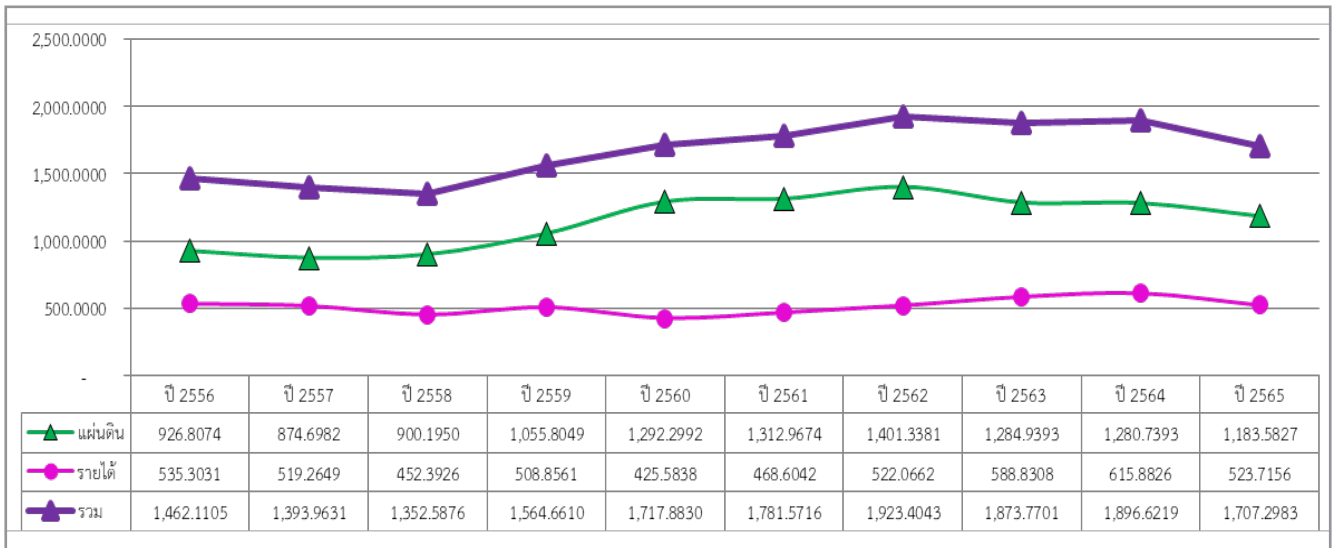
ภาพประกอบ 12 ทรรศน์ทางปัญญามหาวิทยาลัยทักษิณ

(4) **การสร้างความมั่นคงทางการเงิน** มหาวิทยาลัยมีรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ที่มาจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งจากข้อมูลพบว่าจำนวนนิสิตในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น ส่วนระดับบัณฑิตศึกษาลดลง 50 เปอร์เซ็นต์จาก 10 ปีก่อน หากพิจารณาจากแผนการรับ ในภาพรวมนิสิตปริญญาตรีเป็นไปตามแผนการรับ โดยวิทยาเขตสงขลาสูงกว่าแผนที่ตั้งไว้ ส่วนวิทยาเขตพัทลุงต่ำกว่าแผนมาโดยตลอด (ภาพประกอบ 14) แต่ก็กระตือรือร้นจากการเปิดหลักสูตรเพิ่มด้านศึกษาศาสตร์และพยาบาลศาสตร์ แต่ในช่วง 2-3 ปีนี้รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง เนื่องจากการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการศึกษาและการค้างชำระอันเนื่องมาจากสถานการณ์โควิด-19

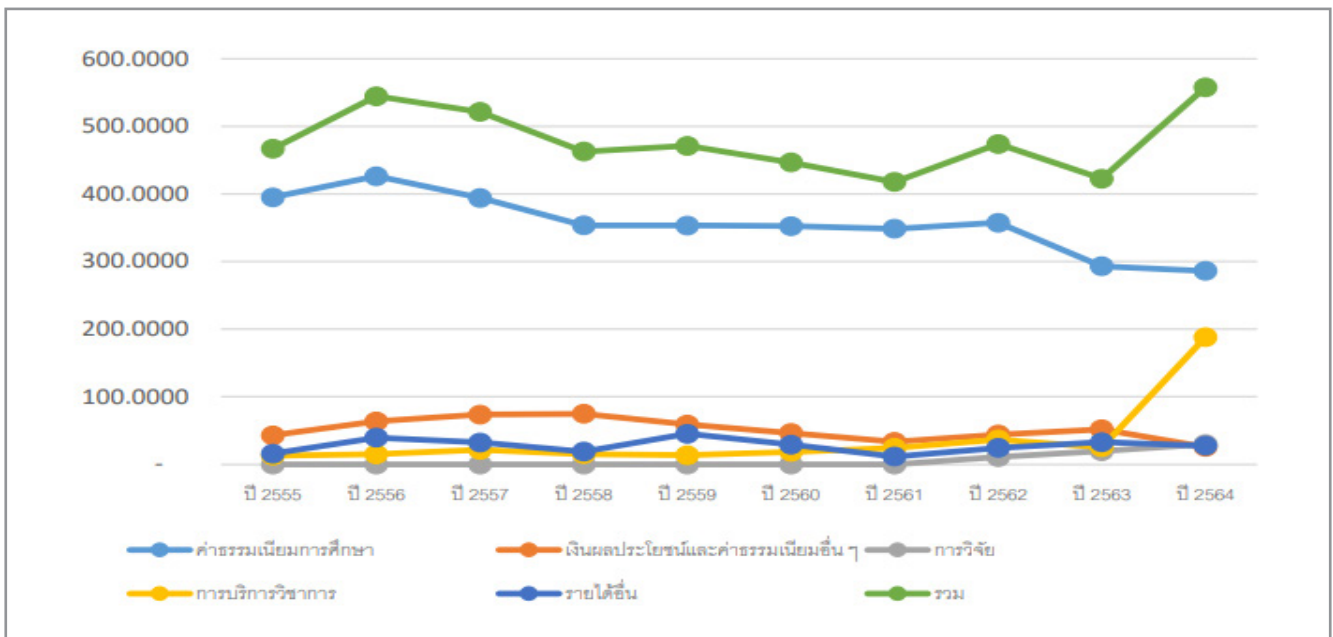
อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการวิจัยและการบริการวิชาการเพิ่มขึ้น จึงสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินดังที่ได้กล่าวในข้อ (2) และการหารายได้จากการบริหารจัดการสินทรัพย์ “การพัฒนาพื้นที่เป็นย่านพาณิชย์เพื่อการศึกษา” และการจัดตั้ง “TSU Holding Company” เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน “การลงทุนในธุรกิจวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย” ให้สามารถพึ่งพาตนเองทางการเงิน และลดความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัย และถือเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจไทยข้ามพ้นกับดักรายได้ปานกลางด้วยธุรกิจและการประกอบการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง (IDE)



ภาพประกอบ 13 นิสิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา และแผน-ผลการรับนิสิตปริญญาตรี  
 ที่มา : ข้อมูลพื้นฐานจากฝ่ายวิชาการและการวิเคราะห์

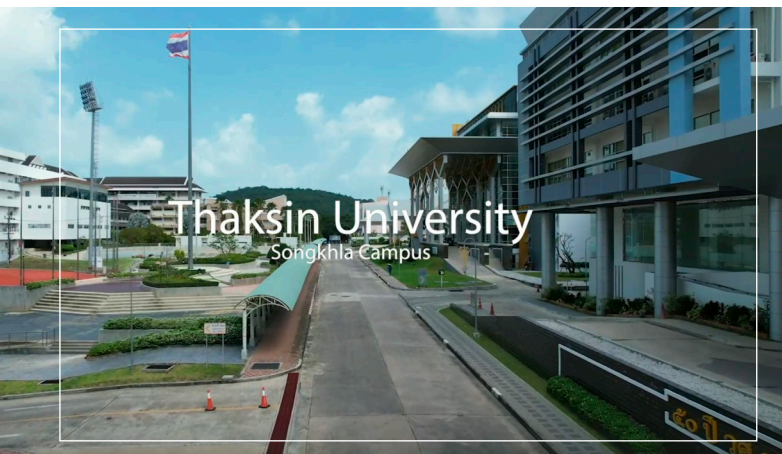


ภาพประกอบ 14 งบประมาณเงินแผ่นดินและเงินรายได้ (ปีงบประมาณ 2554-2565)  
ที่มา : ฝ่ายแผนงาน (2565)



ภาพประกอบ 15 งบประมาณเงินรายได้จากแหล่งต่าง ๆ (ปีงบประมาณ 2554-2565)  
ที่มา : ฝ่ายแผนงาน (2565)

**หมายเหตุ** ข้อมูลอาจมีความคลาดเคลื่อนไม่ตรงกัน เนื่องจากวิธีการจัดเก็บที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น การจัดเก็บตามปีงบประมาณ ปีการศึกษา วิธีการคำนวณ ซึ่งต้องพัฒนาระบบ Big Data และใช้เป็นฐานข้อมูลกลางร่วมกันในอนาคต



ส่วนการแสวงหารายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษานั้นต้องสร้าง **“ทางเลือกและโอกาสอันหลากหลาย”** ในการเรียนรู้ การเข้าถึงปริญญาด้วยหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและการพัฒนาประเทศ การพัฒนาหลักสูตร Non-Degree แบบ Open Integration Platform การสร้างมาตรฐาน/จัดการศึกษาในกระบวนทัศน์ใหม่ (Higher Education Sandbox) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กรณีนี้การจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมอาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของผู้ปกครอง มหาวิทยาลัยจึงต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ มีการช่วยเหลือเยียวยานิสิตที่ได้รับผลกระทบ เช่น การสร้างระบบนิเวศเพื่อจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์วิกฤตแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนทุนการศึกษา/สวัสดิการ การลดหย่อนค่าธรรมเนียม การสนับสนุนให้กลุ่มคนเปราะบาง กลุ่มชาติพันธุ์ สามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างเท่าเทียม เป็นต้น

**(5) การบริหารจัดการและการเชื่อมโยงเชิงนโยบาย** ต้องพลิกโฉมระบบบริหารและการจัดการเชิงระบบในแง่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรมหลักและบรรยากาศใหม่ของมหาวิทยาลัย การ Rebrand มหาวิทยาลัยให้สะท้อนอัตลักษณ์ วิสัยทัศน์ และตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เป็น Multi Generation และ Smart Manpower การสร้างเข้าหลอมและวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรม (TSU Social Innovation Mindset) การปรับโครงสร้างการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความผันผวน ซับซ้อน และไม่แน่นอน ต้องจัดตั้ง **“ห้องปฏิบัติการเชิงนโยบาย”** (TSU Policy Lab) เป็นพื้นที่กลางสร้างทางเลือกและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ด้วยเครื่องมือการบริหารเชิงนวัตกรรม การพัฒนา **“ระบบเชื่อมต่อที่สอดประสานและกลมกลืน”** จากกลไกเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติการ (Strategy Alignment and Agile Management) รวมถึงการริเริ่มนโยบายจากหลายทิศทาง ด้วยการสร้างพื้นที่การเรียนรู้แบบเปิดและการทำงานร่วมแบบหุ้นส่วนจากในและนอกมหาวิทยาลัย (Open Learning Space) และทำให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่สาธารณะ (Public Space) สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้



### 3. หมายเหตุ กลยุทธ์ และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ (Milestones, Strategies, and Approaches to Thaksin University Reinvention)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และการเป็นมหาวิทยาลัยแนวหน้ากลุ่ม “การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม” (Technology and Innovation) จึงกำหนด “หมายเหตุ” (Milestones) ขับเคลื่อนและมุ่งสู่ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยในเชิงยุทธศาสตร์หลังการพลิกโฉม ดังนี้

#### หมายเหตุที่ 1

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

##### เป้าหมายเชิงหมายเหตุที่ 1

- (1.1) พัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ
- (1.2) พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการสร้างนวัตกรรมสังคม การเป็นผู้ประกอบการ และการเป็นพลเมือง

**กลยุทธ์ 1.1 สร้างทางเลือกที่หลากหลายและการพัฒนากลไกการจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะเพื่อสร้างนวัตกรรมสังคมหรือผู้ประกอบการ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาผู้เรียน**

##### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.1

(1.1.1) ปรับปรุงหลักสูตรให้ผู้เรียนมีสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคม การเป็นผู้ประกอบการ และกำลังคนที่มีขีดความสามารถด้านการแข่งขันตามความต้องการของประเทศ

(1.1.2) พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรที่เป็น Interdisciplinary และ Transdisciplinary ที่ยืดหยุ่น ตอบสนองผู้เรียนและการเรียนรู้ โดยขยายฐานหลักสูตรและพื้นที่การเรียนรู้ที่ “เติบโตอย่างสมดุล เชื่อมโยงถึงกัน” ระหว่างสองวิทยาเขต เช่น การเปิดหลักสูตรประกอบการและการท่องเที่ยวที่วิทยาเขตพัทลุง การเปิดหลักสูตรวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมที่วิทยาเขตสงขลา

(1.1.3) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม และผู้เรียนยุคใหม่แบบออนไลน์ด้วยแนวคิด TSU Gen Next Academy ที่เน้นสร้างการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรผู้เชี่ยวชาญในการผลิตบัณฑิตและภาคเอกชน

(1.1.4) สร้างทางเลือกที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้และการเข้าถึงปริญญา เช่น การสร้างหลักสูตรแบบ Dual Degree สองปริญญา ปริญญาโทควบเอก หรือปริญญาตรีควบโท การจับคู่ผลิตบัณฑิตกับสถาบันการศึกษาในระดับอนุปริญญา ประกาศนียบัตรขั้นต้นหรือขั้นสูง (ปวช./ปวส.) หลักสูตรความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการในสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการ/ขาดแคลน หลักสูตรความร่วมมือกับต่างประเทศแบบ 2+2 และ 3+1 และการเรียนแบบ Pre-Degree Program

(1.1.5) ยกระดับหลักสูตรที่มีศักยภาพสูงให้ได้การยอมรับและรับรองในระดับนานาชาติ (International Accreditation) โดยส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อมุ่งสร้างองค์ความรู้และการตีพิมพ์เผยแพร่ในนานาชาติ โดยเน้นกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

(1.1.6) การจัดการเรียนการสอน และการจัดการเรียนรู้ด้วยแนวคิด และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียน สภาพความเป็นจริงที่พัฒนาผู้เรียนควบคู่ไปกับการปฏิบัติ เช่น Active Learning, Problem-Based/Research-Based/Project-Based/Area-Based/Inter-professional, Education Work-Based Education,

Work Integrated Education การพัฒนารูปแบบการสอนออนไลน์ที่ตอบโจทย์การเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

(1.1.7) พัฒนาผู้เรียนเป็นนักรนวัตกรรมสังคม โดยจัดทำโครงการพื้นที่นวัตกรรมสังคม (TSU Social Innovation Polis : 1 หลักสูตร 1 นวัตกรรมสังคม) ในพื้นที่นวัตกรรมที่กำหนดเพื่อการเรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีสู่ชุมชน

## **กลยุทธ์ 1.2 พัฒนากลไกการจัดทำหลักสูตรประกาศนียบัตรแบบไม่มุ่งปริญญา (Non-Degree Program) เพื่อ Reskills, Upskills, Newskills, Cross-Skills และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)**

### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.2**

(1.2.1) จัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เน้นการเสริมสร้างสมรรถนะกำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมสังคม และการเป็นผู้ประกอบการ เช่น หลักสูตรระยะสั้นแบบ Modules and Online Courses, Upskills, Newskills, Cross-Skills

(1.2.2) พัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิตและฐานข้อมูลกลาง (TSU Credit Bank System) เพื่อรองรับการสะสมหน่วยกิตในระบบ Non-Degree การเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(1.2.3) พัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่น หลากหลาย ผสมผสานระหว่างการเรียนในห้องเรียน (Onsite) และห้องเรียนออนไลน์ (Online) พร้อมพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบออนไลน์ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และการจัดการเรียนรู้ตามจังหวะ (Self-Paced Learning) ตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียน ทุกช่วงวัย

(1.2.4) จัดตั้งศูนย์พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูงสำหรับอุตสาหกรรมและการพัฒนาประเทศ โดยพัฒนาแพลตฟอร์มการจับคู่กำลังคนสมรรถนะสูง และมาตรการส่งเสริมการจ้างงานและพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ประกอบการ (TSU Accelerating Thailand with High-Skilled Workforce Development Platform)

## **กลยุทธ์ 1.3 การจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานอุดมศึกษา (Higher Education Sandbox) และระบบธนาคารหน่วยกิต (Higher Education Credit Bank)**

### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.3**

(1.3.1) จัดการศึกษาและการสะสมหน่วยกิต ในระบบ “ธนาคารหน่วยกิตมหาวิทยาลัยทักษิณ” (TSU Credit Bank) จากการเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์ และการลงทะเบียนเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(1.3.2) จัดทำหลักสูตร TSU Sandbox เน้นการพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะเป็น “ผู้ประกอบการ” ในด้านเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมที่มีความเข้มแข็ง และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเพื่อความยั่งยืน ตามหมุดหมายในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13

## **กลยุทธ์ 1.4 พัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต**

### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.4**

(1.4.1) พัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้านการเป็นผู้ประกอบการและการสร้างนวัตกรรมร่วมกับสถานประกอบการ และพัฒนาอาจารย์ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม

(1.4.2) พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมศักยภาพของอาจารย์ เช่น ระบบ Talent Management, Adjunct Assignment

(1.4.3) ปรับโครงสร้างส่งเสริมให้เกิด Staff Mobility การคิดภาระงานที่ยืดหยุ่นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จัดงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### **กลยุทธ์ 1.5 การพัฒนานิสิตให้เป็น Glocal Citizenship และการร่วมสร้างสังคมประกอบการ**

#### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.5**

(1.5.1) พัฒนานิสิตให้มี Glocal Talent ด้วยแนวคิดนวัตกรรมสังคมและ TSU Man และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น Soft Skills, Power Skills, Digital Skills, Thinking Skills

(1.5.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความเป็นพลเมือง จิตสำนึกสาธารณะ การสร้างสรรค์สังคม และการอยู่ร่วมกัน/เรียนรู้ในสังคมพหุวัฒนธรรม

(1.5.3) ปรับปรุงรายวิชาออกชั้นเรียน สนับสนุนการรวมกลุ่ม ชมรม กิจกรรม องค์กรนิสิต ให้หลากหลาย สามารถเติมเต็มสุนทรียศาสตร์ คุณค่า และประสบการณ์ใหม่ให้แก่ นิสิต และการแก้ไขปัญหา Lost generation เช่น Startup Clubs, TSU Youth Ted Talk, TSU Coaching-Grooming and Pitching for Enterprising, Meet CEO Start Up TSU League, TSU Showcase, TSU Bootcamp ชมรมกีฬา Electronic Sports, Skateboard, Climbing เป็นต้น

(1.5.4) จัดตั้งกองทุนประกอบการเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ บ่มเพาะประสบการณ์และสร้างเมล็ดพันธุ์ประกอบการรุ่นใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม (TSU Incubation Academy)

### **กลยุทธ์ 1.6 การสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานการณ์วิกฤตสุขภาพและอื่น ๆ**

#### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.6**

(1.6.1) สร้างระบบนิเวศเพื่อจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์วิกฤตด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรนิสิต โดยจัดให้มีกลไกเชิงโครงสร้างและแพลตฟอร์มการกำกับติดตาม การช่วยเหลือเยียวยา ดูแลสุขภาพแบบ 360 องศา การฟื้นฟูจิตใจในทุกระยะ การจัดกิจกรรมเชื่อมโยงสู่สังคม การสร้างจิตสำนึกสาธารณะ และความเป็นพลเมืองผ่านการจัดการเรียนการสอน

(1.6.2) ช่วยเหลือ เยียวนิสิตที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตสุขภาพและอื่น ๆ เช่น ทุนการศึกษา สวัสดิการ การจ้างงานระยะสั้น การลดหย่อนค่าธรรมเนียมการศึกษา การให้ยืมอุปกรณ์การเรียนออนไลน์

(1.6.3) สร้างแพลตฟอร์มนวัตกรรมจัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ เช่น การจัดให้บริการแบบ One Stop Service, Digital Transcripts, ID Student Card, Digital Certificate, Application

(1.6.4) สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนิสิตกลุ่มเปราะบาง กลุ่มชาติพันธุ์ เช่น ไทยพลัดถิ่น ชาวเล มั่นนิ ฯลฯ ให้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

(1.6.5) ประสานความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน การสนับสนุนการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติการเชิงวิชาชีพ การสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม อันเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคมในภาพรวม

## กลยุทธ์ 1.7 การสร้างเส้นทางการเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยทักษิณ

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1.7

(1.7.1) พัฒนาแพลตฟอร์มการสื่อสารที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สถานศึกษา ครูแนะแนว สถานประกอบการ และสาธารณชน อย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยทักษิณ

(1.7.2) จัดทำแผนการตลาดเพื่อดึงดูดผู้สนใจเข้าศึกษาต่ออย่างระบบและทันสมัย

(1.7.3) สร้างเครือข่ายผู้บริหาร ครูแนะแนว นักเรียน และชุมชน ผ่านกิจกรรมและปฏิบัติการทางวิชาการ เชิงคุณภาพ เช่น การสัมมนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง (Mentors) ในการเลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น

## หมวดหมายที่ 2

สร้างผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

### เป้าหมายเชิงหมวดหมายที่ 2

(2.1) องค์กรความรู้ ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

(2.2) เพิ่มผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่/อ้างอิงในระดับชาติและนานาชาติเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์ 2.1 ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรม ภายใต้แผนงานวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ (TSU SIM) และการพัฒนาคลัสต์วิจัย (Research Cluster) ตามกลุ่มยุทธศาสตร์ จุดเน้น และวาระวิจัยของมหาวิทยาลัย (TSU Research Agenda)

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 2.1

(2.1.1) ปรับปรุงแผนงานวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ (TSU-SIM) ให้สอดคล้องกับแผนวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570 และขับเคลื่อนตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ปรับปรุงและนำมาเป็นธงนำการวิจัยมหาวิทยาลัยทักษิณ

(2.1.2) ขับเคลื่อนการพัฒนาแบบมุ่งเป้าด้วย “พื้นที่นวัตกรรมสังคม” (TSU Social Innovation Polis) ภายใต้กลุ่มวิจัย (Research Cluster) ตามกลุ่มยุทธศาสตร์และจุดเน้นมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างอัตลักษณ์และความโดดเด่น ดังนี้

- พื้นที่นวัตกรรมสังคมพัทลุงและอาณาบริเวณ (Phatthalung Polis) เน้นเศรษฐกิจฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ BCG Economy เน้น เกษตรมูลค่าสูง สุขภาพ การท่องเที่ยว และการประกอบการ

- พื้นที่นวัตกรรมสังคมพื้นที่ชุ่มน้ำ (Wetland Polis) เน้นภูมิปัญญา การท่องเที่ยว สุขภาพ อาหารอัตลักษณ์ถิ่นและการประยุกต์ (Food Innopolis and Local Fusion Food)

- พื้นที่นวัตกรรมสังคมคาบสมุทรมะนิลา (Satingphra Peninsula Polis) เน้นเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ศิลปวัฒนธรรม และการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และเส้นทางสายบุญ

- พื้นที่นวัตกรรมสังคมสงขลาและอาณาบริเวณ (Songkhla and Hinterland Polis) เน้นสังคมพหุวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจในจังหวัดชายแดนภาคใต้และรัฐชายแดนประเทศมาเลเซีย

- พื้นที่นวัตกรรมสังคมกรุงเทพฯ (Bangkok Polis) เน้นการพัฒนากำลังคนตอบสนองความสามารถ

ด้านการแข่งขันของประเทศ เช่น การ Reskill, Upskill, Newskill, Cross-skill

(2.1.3) สนับสนุนการจัดทำแผนงานวิจัยที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ (Area-Based) เชิงประเด็น (Issue-Based) ตามระดับความพร้อมทางเทคโนโลยี (TRL/SRL) ความต้องการ และความเชื่อมโยงกับ OKR ในแต่ละ Platform เช่น แผนงานวิจัยแบบมุ่งเป้า (Spearhead/Targeted Research Issues), Quick Win Project, Big Rock Project, Flagship Project เป็นต้น

(2.1.4) สร้างความเชื่อมโยงงานวิจัย (Research and Development Impact Patch) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่คุณค่า (TSU Research Supply/Value Chain Management) จากงานวิจัยมูลฐาน งานวิจัยประยุกต์ งานวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ และการขยายผลสู่การใช้ประโยชน์ในมิติต่าง ๆ

(2.1.5) พัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ ความคุ้มค่าจากงานวิจัยและนวัตกรรม และการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ในด้านอุปสงค์และอุปทาน (Supply Sides and Demand Sides)

(2.1.6) สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยวิจัย/ศูนย์วิจัย และศูนย์วิจัยเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยและเครือข่ายความร่วมมือในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ ด้วยฐานเครือข่ายเดิมและเพิ่มเติมเครือข่ายใหม่

## **กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยและทักษะความสามารถนักวิจัยเพื่อนวัตกรรมและนวัตกรรมสังคม**

### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 2.2**

(2.2.1) สร้าง TSU Social innovator ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ความพร้อมของงานวิจัย (SRL/TRL) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลกระทบ (Impact Link) ที่ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยในอนาคต (Spiral Effect)

(2.2.2) พัฒนาและสร้างเสริมนักวิจัยและนวัตกรรรม ให้เข้าถึงแหล่งทุนภายนอก โดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาข้อเสนอเพื่อพิชิตทุน PMU (Strategic Fund)/ทุนนอก PMU กิจกรรมเสริมพลังนักวิจัย: Empowering the Research and Social Innovation, กิจกรรม PMU Coaching Proposal Teamwork และธนาคารข้อเสนอโครงการวิจัย (Proposal Bank)

(2.2.3) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถนักวิจัยเพื่อสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต โดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (Talent/Academic Mobility Consultation)

(2.2.4) สานพลังและสร้างนักวิจัยตามกลุ่มยุทธศาสตร์และจุดเน้นมหาวิทยาลัย (TSU Research Engagement) ระดับต่าง ๆ เช่น Spearhead, Senior Research, New Researcher

(2.2.5) สนับสนุนการร่วมมือกับนักวิจัยเชี่ยวชาญในประเทศและต่างประเทศ ในรูปแบบ Adjunct Professor, ทุนวิจัยหลังปริญญาเอก (Postdoctoral Fellowship) เป็นต้น

## **กลยุทธ์ 2.3 สร้างระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานการวิจัยที่มีศักยภาพรองรับการนวัตกรรมสังคม ขีดความสามารถด้านการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืน**

### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 2.3**

(2.3.1) พัฒนาระบบมาตรฐานการวิจัย ด้านมาตรฐานและจริยธรรมการวิจัยในคน สัตว์ทดลอง และความปลอดภัยทางชีวภาพ ให้เป็นที่ยอมรับ

(2.3.2) สร้างความเชื่อมโยงและการส่งต่อระบบการให้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐานในมหาวิทยาลัย โดยศูนย์เครื่องมือกลางทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายเชื่อมกับโครงสร้างพื้นฐานของคณะต่าง ๆ เช่น ศูนย์เทคโนโลยียางเพื่อชุมชน ศูนย์ปฏิบัติการการตรวจวัดสารพิษตกค้างในดินและผลผลิตพืช ศูนย์เทคโนโลยีเกษตรเพื่อชุมชนหน่วยพัฒนาการแปรรูปและนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตร เป็นต้น

(2.3.3) ปรับปรุงกลไกการสนับสนุนทุนวิจัยเงินรายได้ให้หลากหลาย มีความเชื่อมโยง สามารถต่อยอด (Spiral) จากวิจัยมูลฐานสู่การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน การพัฒนาเชิงพื้นที่ การพัฒนาเชิงประเด็น การพัฒนานโยบายสาธารณะ และประเด็นเร่งด่วนเชิงนโยบาย

(2.3.4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้งานวิจัยที่สะท้อนอัตลักษณ์เพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมสังคม สำหรับผู้ประกอบการฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ BCG Economy โดยจัดทำฐานข้อมูลด้านการวิจัยขนาดใหญ่ (TSU Research Big Data)

(2.3.5) จัดทำดัชนีและบัญชี ด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย (TSU Social Innovation Index) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ใช้ประโยชน์ ผู้ประกอบการ ตลอดจนประชาชนทั่วไปได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม สามารถสืบค้น เข้าถึง และใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน หรือการกำหนดนโยบาย (Open Science Policy)

(2.3.6) พัฒนาระบบบริหารงานวิจัย นวัตกรรม และนวัตกรรมสังคม เพื่อการใช้ประโยชน์และการต่อยอดสู่ผลกระทบ (Impact Pathway) อย่างเป็นระบบ

(2.3.7) สร้างพื้นที่กลาง (Co-Working Research Space) และพื้นที่สร้างสรรค์ (Creativity Space) แบบเปิด (Open Space) ที่มีชีวิตชีวาสามารถเชื่อมต่อ สร้างความสัมพันธ์ และร่วมกันสร้างงานวิจัย นวัตกรรมสังคม ระหว่างนักวิจัย ผู้ประกอบการ เครือข่าย และภาคีพันธมิตร ทั้งที่เป็นพื้นที่ทางกายภาพ และพื้นที่เสมือนจริง (Virtual Space) เช่น Clubhouse ตลอดจนแพลตฟอร์มออนไลน์อื่น ๆ

(2.3.8) สร้างแรงจูงใจและกลไกเชื่อมโยงนักวิจัยกับผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลนักวิจัยทรงคุณค่า การเผยแพร่ผลงานวิจัย มหกรรมงานวิจัย (TSU Research Expo)

## **กลยุทธ์ 2.4 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่/อ้างอิงในระดับชาติและนานาชาติ**

### **แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 2.4**

(2.4.1) ปรับปรุงระบบและกลไกส่งเสริมการสนับสนุนการเผยแพร่และสร้างสรรค์ผลงานในระดับชาติและนานาชาติ

(2.4.2) ผลักดันวารสารทั้งหมดในมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่คุณภาพวารสารในฐานข้อมูล TCI 1 และฐานดัชนีวารสาร Scopus อย่างน้อย 2 ฉบับ

(2.4.3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อนำเสนอผลงานและต่อยอดนวัตกรรมในต่างประเทศ โดยมีกิจกรรมสำคัญ เช่น การขึ้นทะเบียนนักวิจัยใน Live DNA Profile, TSU Publication Clinic, International Conference/Forum/Consortium

(2.4.4) จัดทำแพลตฟอร์ม TSU Research Café เพื่อนำเสนอองค์ความรู้ ผลงานวิจัย นวัตกรรม และนวัตกรรมสังคม เช่น บทสัมภาษณ์ Infographic, Podcast, Catalog, การสื่อสารสาธารณะงานวิจัย

## กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาระบบทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 2.5

(2.5.1) สร้างความเข้มแข็งของหน่วยจัดการสิทธิเทคโนโลยี (Technology Licensing Office) ให้สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ วิจัย และนวัตกรรม การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (IP Portfolio) การยกระดับผลงานทรัพย์สินทางปัญญาสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ การมุ่งสร้างมูลค่า รายได้จากงานวิจัย การดูแล จัดสรรสิทธิประโยชน์จากงานวิจัยตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564 (TRIUP Act IP Utilization)

(2.5.2) ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันการแปลงทรัพย์สินทางปัญญา “เป็นทุน” โดยจำแนกตามระดับ (TRL/SRL) ตั้งแต่ระดับห้องปฏิบัติการวิจัยให้มาสู่การปฏิบัติการระดับอุตสาหกรรมในเชิงพาณิชย์ การทำต้นแบบ (Prototype) รูปแบบทดลอง (Experimental Units) การทดสอบในระดับนำร่อง (Pilot Scale) เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ของเทคโนโลยีก่อนจะนำไปสู่การผลิตจริง โรงงานนำร่อง (Pilot Plant) ก่อนเป็นเชิงพาณิชย์เต็มรูปแบบ (Pre-Commercial) ตลอดจนการทดสอบในกระบวนการผลิตจริง (Full Scale Trial)

(2.5.3) ให้บริการการจดทะเบียนคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาแก่บุคคล องค์กร และหน่วยงานภายนอก

(2.5.4) ให้ความรู้ สร้างความตระหนักในสิทธิการนำทรัพย์สินทางปัญญาสู่การใช้ประโยชน์ และการดูแลจัดสรรสิทธิประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564 (TRIUP Act)

(2.5.5) พัฒนาเครือข่ายและการบริการความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญาสู่การใช้ประโยชน์ เช่น TLO Network and Collaboration, TLO Course

### หมวดหมายที่ 3

บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

#### เป้าหมายหมวดหมายที่ 3

(1) บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

(2) บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ภาคใต้

## กลยุทธ์ 3.1 การต่อยอดทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อขับเคลื่อนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 1

(3.1.1) ต่อยอดทรัพย์สินทางปัญญาและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ (Research Utilization) การขยายผลผ่านการแพร่กระจายนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Diffusion of Social Innovation) การเพิ่มมูลค่าสินค้าและผลิตภัณฑ์ด้วยทรัพย์สินทางปัญญา เช่น IP to Utilization, IP to Startup and Entrepreneur

(3.1.2) สนับสนุนการเข้าถึงทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับผู้ประกอบการด้วยกลไก IP Matching ตลาดนัดทรัพย์สินทางปัญญา (IP Market Place) การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Service Platform) และการประกอบการด้วยทรัพย์สินทางปัญญา (Tech Biz) การพัฒนาระบบส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบการ การสร้าง

จุดนัดพบ การสร้างหุ้นส่วนและผลประโยชน์ร่วม (Mutual Benefit) จากทรัพย์สินทางปัญญา (Tech Seeker/ Tech Provider)

### กลยุทธ์ 3.2 ระบบส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจและการประกอบการ (Business Entrepreneur Shift Support and Training: TSU-BEST)

#### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 3.2

(3.2.1) จัดตั้งกองทุนและรณรงค์การระดมทุนเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ (Fund Raising) มหาวิทยาลัยประกอบการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคมในรูปแบบคราวด์ฟันดิง (Crowd Funding)

(3.2.2) จัดตั้ง TSU Holding Company เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการลงทุนในธุรกิจวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

(3.2.3) สร้างผู้ประกอบการใหม่ที่เน้นเทคโนโลยีและพัฒนาผู้ประกอบการ โดยเฉพาะกลุ่ม SMEs ให้สามารถยกระดับการสร้างเทคโนโลยีได้เอง โดยการบ่มเพาะ (TSU Incubation and Spin-out New Entrepreneur), Start Up Bootcamp, การสานต่อโครงการ TSU2T สู่ตำบล

(3.2.4) ขับเคลื่อนพื้นที่บริการวิชาการเพื่อยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ประกอบการในพื้นที่ด้วยเทคโนโลยี เช่น Smart SME, SMEs to IDE

(3.2.5) ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร นักวิจัย และนิสิต ในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและการประกอบการ ด้วยความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

### กลยุทธ์ 3.3 พัฒนาอาจารย์/นักวิจัยที่มีทักษะสูงต้อบโจทย์อุตสาหกรรม และ Reskills, Upskills, New skills แรงงานในภาคอุตสาหกรรม

#### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 3.3

(3.3.1) ส่งเสริมนักวิจัยในมหาวิทยาลัย ให้ทำงานร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมให้เป็นรูปธรรม (TSU Talent Mobility Program)

(3.3.2) ส่งเสริม/สนับสนุนนักวิจัยเข้าไปช่วยสถานประกอบการในการวิเคราะห์โจทย์ การค้นหาและกำหนดโจทย์วิจัยร่วมกับผู้ประกอบการ/ภาคเอกชน และนำข้อมูลพัฒนาเป็นข้อเสนอโครงการ (TSU Pre-Talent Mobility)

(3.3.3) เตรียมความพร้อมนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อยกระดับความสามารถด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในภาคเอกชน (TSU Academy)

(3.3.4) ต่อยอดผลงานวิจัยให้ตรงกับความต้องการของตลาดเพื่อการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ด้วยการสนับสนุนทุนริเริ่มงานวิจัยร่วมกับภาคธุรกิจ เอกชน หรือวิสาหกิจชุมชน (Pre-Seed Fund)

(3.3.5) สนับสนุนการพัฒนากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมและการประกอบการ TSU RUN (Reskills, Upskills, New skills)



### กลยุทธ์ 3.4 พัฒนาระบบและกลไกความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (TSU Industry Linkage)

#### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 3.4

(3.4.1) พัฒนาระบบและกลไกสร้างความร่วมมือและศักยภาพบุคลากรตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ/อุตสาหกรรม ด้วยโครงการ ที่สำคัญ ได้แก่ TSU Talent Mobility, TSU Pre-Talent Mobility, Pre-Seed Fund

(3.4.2) สร้างความร่วมมือและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเอกชนเพื่อต่อยอดผลงานวิจัยในธุรกิจเทคโนโลยีเบื้องต้น (Tech Start Up)

### กลยุทธ์ 3.5 พัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการสร้างเทคโนโลยี/นวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ

#### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 3.5

(3.5.1) จัดตั้งโรงงานต้นแบบในการเพิ่มมูลค่าสินค้าอุตสาหกรรม จากทรัพยากรที่มีศักยภาพในท้องถิ่น และการยกระดับ TRL เพื่อสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันและการประกอบการ

(3.5.2) จัดตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ (TSU Science Park) เป็นกลไกและแพลตฟอร์มในการเชื่อมประสานการทำงานร่วมกับภาคเอกชน/สถานประกอบการ การแก้ไขโจทย์การพัฒนาประเทศ และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนพันธกิจบริการวิชาการ

## หมวดหมู่ที่ 4

พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบสานและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน

### เป้าหมายหมวดหมู่ที่ 4

(1) พัฒนานวัตกรรมฐานศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบสาน การทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน

(2) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มจากศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อยกระดับสุนทรียศาสตร์แก่สังคมและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจจากศิลปะฯ

### กลยุทธ์ 4.1 พัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์ และงานบริการวิชาการด้านศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาเพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าและนวัตกรรมสังคมทางวัฒนธรรม

#### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 4.1

(4.1.1) สร้างงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ดนตรีและการแสดงและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อรองรับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทางวัฒนธรรมด้วยแนวคิด Cultural Innovation

(4.1.2) พัฒนาองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และสุขภาพ อันส่งผลต่อการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

(4.1.3) ยกย่องเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้วยศิลปะ วัฒนธรรม และแผนที่วัฒนธรรม (Cultural Mapping) เพื่อนำเศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่สากล บนฐานศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น อัตลักษณ์ชุมชน ด้วยการเชื่อมต่อเข้ากับแพลตฟอร์มและกลยุทธ์ อาทิ Food Innopolis, Hyperlocal Marketing การสร้างนโยบายสาธารณะทางวัฒนธรรม

## กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ที่ครอบคลุมมิติด้านพหุวัฒนธรรมของท้องถิ่นภาคใต้

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 4.2

(4.2.1) พัฒนางานด้านศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาให้เป็นแหล่งเรียนรู้สู่การท่องเที่ยวและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เช่น ผ้าทอของภาคใต้ หนึ่งตะลุง โนรา การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การสร้างสรรค์ศิลปะผ่าน Digital Platform

(4.2.2) พัฒนาพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยา สถาบันทักษิณคดีศึกษา ให้เป็นแม่ข่ายที่สำคัญในการสนับสนุนการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ชุมชนเพื่อสร้างสำนึกความเป็นชุมชน รวมถึงการปฏิบัติการทางวัฒนธรรมตามแนวทางธัชชา (TASSHA)

(4.2.3) ปรับปรุง พัฒนา และสร้างแรงจูงใจในการเปิดให้บริการพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยาให้เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิตสำหรับการเยี่ยมชมในพื้นที่จริง และสอดคล้องกับความเป็นวิถีใหม่ในลักษณะ Metaverse ด้วยเทคโนโลยี AR and VR แบบ Digital Platform เช่น Content Online, Virtual Tour, Chatbot, Online Exhibition, Online Museum, Online Game Museum

## กลยุทธ์ 4.3 การบริหารจัดการทรัพยากรศิลปวัฒนธรรม รวมถึงภูมิปัญญาที่สร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 4.3

(4.3.1) พัฒนา/ปรับปรุงศูนย์ประชุม/สัมมนา ฝึกอบรม พื้นที่สำนักส่งเสริมการบริการวิชาการและภูมิปัญญาชุมชน (สสช.) และสถาบันทักษิณคดีศึกษา ให้มีศักยภาพดำเนินการในเชิงธุรกิจการประชุม สัมมนาฝึกอบรม และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและวัฒนธรรม

(4.3.2) พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการดนตรีและหอปรอมดนตรีให้เป็นศูนย์บริการวิชาการและการสร้างสรรค์ด้านดนตรีแบบครบวงจร และเป็นแหล่งหารายได้ด้วยศิลปะและวัฒนธรรมสร้างสรรค์

(4.3.3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ/ข้อตกลงกับภาครัฐและเอกชน เพื่อดำเนินธุรกิจทางวัฒนธรรม

## หมวดหมายที่ 5

พัฒนามหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานระดับนานาชาติบนฐานท้องถิ่น (University of Glocalization)

### เป้าหมายหมวดหมายที่ 5

- (1) เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
- (2) เติบโตอย่างยั่งยืนในทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติบนฐานความเป็นท้องถิ่น

## กลยุทธ์ 5.1 จัดระบบ กลไก และสิ่งแวดล้อม สนับสนุนทุกพันธกิจให้เป็นสากล เพื่อรองรับการก้าวสู่นานาชาติ ความเป็นสากลบนฐานท้องถิ่น

### แนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ 5.1

(5.1.1) จัดระบบ กลไก และสิ่งแวดล้อมในทุกพันธกิจให้ก้าวสู่มาตรฐานนานาชาติ

(5.1.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานิสิตสู่มาตรฐานนานาชาติ เช่น โครงการแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนหน่วยกิตกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ สหกิจศึกษาต่างประเทศ การแข่งขันวิชาการนานาชาติ เป็นต้น

## กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับนานาชาติ

### แนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ 5.2

(5.2.1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในลักษณะ Strategic Partner และการสร้างเวทีความร่วมมือทางวิชาการผ่านการจัดประชุมและสัมมนาในระดับนานาชาติ

(5.2.2) ผลักดันให้มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับในฐานระดับโลก เช่น U-Multirank, Scimago Institutions Ranking, The World University Rankings โดย THE และทำอันดับดีขึ้นในฐาน Webometrics Ranking of World Universities และ UI Green Metric World Universities Ranking

## หมวดหมายที่ 6

### มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

#### เป้าหมายหมวดหมายที่ 6

- (1) พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน
- (2) พัฒนาระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานทางการบริหาร

## กลยุทธ์ 6.1 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและภูมิใจในการเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัย

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.1

(6.1.1) สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม เพิ่มบรรยากาศใหม่ที่เน้นการสร้างสรรค์แรงบันดาลใจ และความท้าทายในการทำงาน (Informal Atmosphere)

(6.1.2) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เป็น Multi Generation และลด Generation Gap เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

(6.1.3) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (Talent/Smart Manpower) ให้ตอบสนองการนวัตกรรมสังคมและพลิกโฉมมหาวิทยาลัย ด้วยเส้นทางการเติบโตและก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) มีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานด้วยกระบวนการพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำ

(6.1.4) ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการทั่วไปและวิชาการเฉพาะ

(6.1.5) กำหนดประเภทภาระงาน (Track) สำหรับสายวิชาการ ให้มี 3 Tracks ประกอบด้วย ด้านการสอน ด้านการวิจัยและการวิจัยขั้นสูง และด้านบริการวิชาการและการนวัตกรรมสังคม พัฒนาผู้นำทางการบริหาร (TSU Leadership) ด้วยกระบวนการนำร่วม (Collective Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถสานพลัง สร้างแรงบันดาลใจ และแรงผลักดัน (Passion)

(6.1.6) สร้าง Growth Mindset และ Outward Mindset ให้เป็น DNA ของบุคลากรทุกประเภท/ทุกระดับ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (TSU Social Innovation Mindset)

## กลยุทธ์ 6.2 ปรับ/ปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารองค์กรให้มีสมรรถนะรองรับการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับนานาชาติ

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.2

(6.2.1) ปรับกลไกการบริหารจากสายการบังคับบัญชาให้เป็นโครงข่ายและการบริหารแนวราบ ลดขั้นตอน สร้างการมีส่วนร่วมผ่านการกระจายอำนาจสู่ส่วนงานมากยิ่งขึ้น

(6.2.2) ปฏิรูป/พลิกโฉมโครงสร้างหน่วยงานให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เช่น

- การปรับเปลี่ยนสำนักบ่มเพาะวิชาการฯ เป็นอุทยานวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ
- การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมสังคม (TSU Social Innovation Center) เพื่อทำหน้าที่ในการสร้างวิจัยนวัตกรรม และการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยที่เกิดผลลัพธ์และผลกระทบต่อการพัฒนา (Research and Development Utilization Pathway)

- การจัดตั้งสถาบันนโยบายสาธารณะ

(6.2.3) สร้างระบบการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ด้วย Academic Cluster ภายในมหาวิทยาลัย มี Super Board ทำหน้าที่ในการกำกับทิศทางและนโยบายการขับเคลื่อนให้สอดคล้องกัน

(6.2.4) จัดตั้งห้องปฏิบัติการเชิงนโยบาย (TSU Policy Lab) เป็นพื้นที่กลางในการสร้างบทสนทนาเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Policy Dialogue) การสะท้อนกลับ (Reflection) และการเป็นคลังสมอง (Think Tank) เสนอสร้างทางเลือกและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในเชิงนโยบาย

## กลยุทธ์ที่ 6.3 การสร้างความมั่นคงทางการเงินและการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.3

(6.3.1) จัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์และการประกอบการในรูปแบบ TSU Holding Company

(6.3.2) ปรับระบบการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ฐานจำนวนนิสิตและภารกิจประจำ (Routine) ให้เป็นการจัดสรรงบประมาณในเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การตอบโจทย์ความท้าทาย และการทำงานเชิงรุก

(6.3.4) สร้างระบบบริหารที่กระชับด้วยการนำระบบ LEAN เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย เช่น ลดกระบวนการ วิธีการ รูปแบบการทำงานที่ไม่สามารถสร้างมูลค่า/คุณค่า และการลดต้นทุนบริหาร

## กลยุทธ์ที่ 6.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบคุณภาพระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน ตามเกณฑ์คุณภาพ

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.4

(6.4.1) ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระดับ EdPEX 300 โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุง/พัฒนาระบบ กระบวนการ และผลลัพธ์ตามบริบทเชิงวิสัยทัศน์และผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEX รวมทั้งสร้างความเชื่อมโยงการขับเคลื่อน EdPEX โดยส่วนงานวิชาการในระดับ EdPEX 200 ภายในปี พ.ศ. 2567

(6.4.3) สร้างกลไกการประกันคุณภาพและมาตรฐานหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และทำให้เกิดการจัดการศึกษาแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (Outcome-Based Learning: OBE) ด้วย AUN QA

(6.4.4) สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารทุกระดับนำเกณฑ์ EdPEx และ AUN-QA เป็นเครื่องมือทางการบริหาร และมีการถ่ายทอด (Deployment) ที่สอดคล้องกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์ 6.5 การพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.5

(6.5.1) พัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็น TSU Digital Convergence โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล (Digital Infrastructures) และพัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้เพียงพอ ครอบคลุมกับความต้องการของผู้ใช้ ทั้ง 2 วิทยาเขต

(6.5.2) พัฒนาระบบข้อมูลดิจิทัลเพื่อการบริหาร (Digital Data Administration) โดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูล ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น ด้านวิจัย การบริการวิชาการ การเรียนการสอน จำนวนนิสิต งบประมาณ ประมวลผล เป็นสารสนเทศ

(6.5.3) พัฒนาการเรียนรู้ด้านดิจิทัล (Digital Learning) ให้แก่บุคลากร นิสิต และเครือข่ายภายนอก โดยการส่งเสริมทรัพยากร กระบวนการ และเครื่องมือวัดทักษะที่เป็นระบบ

(6.5.4) พัฒนาระบบการให้บริการดิจิทัล (Digital Service System) เพื่อการบริการที่ทันสมัย สะดวก และรวดเร็ว

## กลยุทธ์ที่ 6.6 พัฒนาการสื่อสารองค์กรให้ทั่วถึงและสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.6

(6.6.1) สร้างภาพลักษณ์ใหม่ (TSU Rebranding) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ การรับรู้ ความผูกพัน และความภักดีใหม่ (Royalty) ของบุคลากรและประชาชนให้มีส่วนร่วม สนับสนุน และ/หรือเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย

(6.6.2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในให้ทั่วถึงทั้งสองทาง (Two-Way Communication) ในลักษณะ “ชุมชนสื่อสาร” โดยการสนับสนุนให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัย สามารถผลิตสื่อสร้างสรรค์เชิงรุก

(6.6.3) สร้าง/พัฒนาแพลตฟอร์มสื่อสารแบบออนไลน์ เพื่อให้เกิดการสื่อสารสาธารณะที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในทุกกลุ่มวัย และมุ่งเป้ามากขึ้น พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกับสื่อมวลชนทุกระดับ

## กลยุทธ์ 6.7 พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว และเป็น The University of Glocalization

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.7

(6.7.1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยในสวน (The University in the Park) ด้วยแนวคิดมหาวิทยาลัยสีเขียวตามเกณฑ์ UI Green Metric World Universities Ranking ที่เป็นเอกลักษณ์และ Landmark ใหม่

(6.7.2) สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นชุมชนวิชาการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การส่งเสริมสังคม/ชุมชนคาร์บอนต่ำ (Low Carbon) พลังงานสะอาด และมลภาวะฐานศูนย์ (Zero Waste)

(6.7.3) ส่งเสริมให้เกิดพื้นที่การเรียนรู้แบบเปิดและการทำงานร่วมแบบหุ้นส่วนและพันธมิตรทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย (Open Learning Space) รวมถึงเป็นพื้นที่สาธารณะ (Public Space) ที่ประชาชนเข้าถึงได้

## กลยุทธ์ 6.8 การแก้ไขปัญหาที่ดินระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนโดยรอบ

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.8

(6.8.1) เร่งรัดการแก้ไขปัญหาที่ดินกับชุมชนโดยรอบแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสมานฉันท์และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

(6.8.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมพันธกิจสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนโดยเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการพัฒนาคุณภาพชีวิต

## กลยุทธ์ 6.9 การสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

### แนวทางการพัฒนาตามกลยุทธ์ 6.9

(6.9.1) บริหารและดำเนินงานมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับหลักคุณธรรมและความโปร่งใส ตามเกณฑ์ ITA ของ ป.ป.ช.

(6.9.2) สร้างมหาวิทยาลัยใสสะอาดโดยบริหารและดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม การมีส่วนร่วม การเข้าถึงระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างหลักประกันที่มั่นคง และการดึงภาคส่วนของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ

## เอกสารประกอบการเขียน

Sachs J. et al. (2021). **Sustainable Development Solution Network**. UK : Cambridge University Press.  
World Intellectual Property Organization. (2021). **The Global Innovation Index (GII) 2021**.

Switzerland.

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. 2562. **ข้อเสนอBCG in Action : The New Sustainable Growth Engine โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน**. กรุงเทพฯ.

ณัฐพงศ์ จิตนิรรัตน์. (2564). **ม.ทักษิณโมเดล : มหาวิทยาลัยทักษิณกับสังคมในสถานการณ์วิกฤตโควิด-19**. Online <https://mgronline.com/south/detail/9640000110975>. 25 กุมภาพันธ์ 2564.

ณัฐพงศ์ จิตนิรรัตน์. (2565). “ผลการดำเนินงานพันธกิจด้านการวิจัย”, **เอกสารนำเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยทักษิณ**. ครั้งที่10/2564 วันที่ 6 พฤศจิกายน 2564.

ประชาชาติธุรกิจ. 2564. **ไทยได้รับการจัดอันดับขีดความสามารถการแข่งขันอยู่ที่ 28 ขยับขึ้น 1 อันดับ**. Online <https://www.prachachat.net/finance/news-693091>. 18 มิถุนายน 2564.

ฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน, มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2565). **รายงานรายได้โครงการบริการวิชาการ ประจำปีงบประมาณ 2565** (ข้อมูล ณ 28 กุมภาพันธ์ 2565). Online [http://fad.tsu.ac.th/page\\_search.php](http://fad.tsu.ac.th/page_search.php). 16 กุมภาพันธ์ 2565.

ฝ่ายแผนงาน, มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2565). **(ร่าง)กรอบแนวคิด (Concept paper) การจัดทำแผนงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**. เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการนโยบาย ครั้งที่4 / 2565 วันที่ 16 มีนาคม 2565.

มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2564). **แผนการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยทักษิณ (Reinventing Thaksin University) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)**. สงขลา

สภาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. (2564). “**สถานโยบายการอุดมศึกษาฯ เคาะแผนด้าน อววน. ปี 66-70 เสนอเพิ่มความท้าทายช่วยยับไทยก้าวสู่ประเทศพัฒนาแล้วในปี 2570...**”.

Online <https://www.nxpo.or.th/th/8887/>. 16 กุมภาพันธ์ 2565.

สภาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. (2565). “**ขีดความสามารถของไทย ด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในเวทีนานาชาติ**”. Online <https://www.nxpo.or.th/th/9847/>. 15 มีนาคม 2565.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). **รายงานสถานการณ์MSME ปี 2564**. Online [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-0210825103035.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-0210825103035.pdf). 16 กุมภาพันธ์ 2565.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). **ร่างแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13**. กรุงเทพฯ.

เอนก เหล่าธรรมทัศน์. (2564). “University Engagement”, ปาฐกถาพิเศษงานประชุมวิชาการการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นและสังคมระดับชาติ ครั้งที่ 20 วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 โดยคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ร่วมภาควิทยาลัยสมาชิก.

มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2564). **แผนการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยทักษิณ (2566-2570)**. สงขลา.