

# แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แนวทางการดำเนินงาน  
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในอนาคต  
เพื่อกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2566-2570

**แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในอนาคต  
เพื่อกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2566-2570**

**1. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management and Governance)**

ในการจัดทำแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตครั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ใช้กระบวนการเรียนรู้แบบวงจรการเรียนรู้ (Triple Learning Loop) มาพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วงจรการเรียนรู้ที่ 1 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาใน 3 ประเด็น คือ

1.1 พิจารณาผลลัพธ์การดำเนินงาน (Outcome Performance) ตามภารกิจที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

- 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) การเพิ่มมูลค่าจากงานวิจัยและนวัตกรรม
- 3) การบริการวิชาการขับเคลื่อนสังคม

1.2 พิจารณาระบบปฏิบัติการ (System Implementation) ประกอบด้วย

- 1) Big Data & IT
- 2) Finance & Accounting
- 3) HR

1.3 สมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารและบุคลากร

วงจรการเรียนรู้ที่ 2 การปรับเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2.1 มหาวิทยาลัยต้องเป็นหัวรถจักรของการพัฒนา Power to Lead > Power to Support

2.2 การสร้างกำลังคนให้กับประเทศและพื้นที่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.3 Global & Frontier Research University ผลงานวิจัยและนวัตกรรมสร้าง Impact ให้กับการพัฒนา และการแก้ปัญหาที่เป็นวิกฤตของประเทศและพื้นที่

2.4 มหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพทางการเงินและการบริหารจัดการโดยพึ่งตนเองได้

วงจรการเรียนรู้ที่ 3 การปรับกระบวนการทัศน์และวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับยุคและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในประเด็นดังต่อไปนี้

- 3.1 Futuristic Vision & Strategic Management
- 3.2 Learning & Working Platform

- 3.3 Research Management System
- 3.4 New Management Platform
- 3.5 HR System
- 3.6 Law and Regulation (ระบบพัสดุ/ระเบียบการเงิน)

โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพ 1 วงจรการเรียนรู้การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

จากวงจรการเรียนรู้การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 2. วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและนวัตกรรมที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาภาคใต้และประเทศ

### นัยสำคัญของการบรรลุวิสัยทัศน์

- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็น มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและนวัตกรรม วัตถุประสงค์ตามเกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่ม 1 การพัฒนาระบบวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ระดับ 4 ขึ้นไป ในปี 2570
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มี ความเป็นเลิศทางวิชาการ วัตถุประสงค์จาก QS University Ranking Top 500 ในปี 2570
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นกลไกหลักในการพัฒนาภาคใต้และประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน วัตถุประสงค์จาก มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและคุณภาพชีวิตที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ จำนวน 1,800 ล้านบาท ในปี 2570

### 3. การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาพใหญ่ทั่วโลกซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1 สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และโรคอุบัติใหม่ เป็นเวลากว่า 2 ปีที่ทั่วโลกต้องเผชิญกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้เกิดการปรับตัวอย่างรุนแรงทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ซึ่งหากไม่ปรับตัวก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ จึงทำให้เกิดการปรับตัว เรียกว่า ความปกติใหม่ (New Normal) เกิดขึ้น รวมถึงรูปแบบทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งดำเนินการวางบทบาทใหม่ต่อนักศึกษาในยุคที่ความรู้ไม่ได้สำคัญเท่ากับทักษะในการหาความรู้ คือ

3.1.1 การปรับตัวของมหาวิทยาลัยสู่โลกออนไลน์ (Digital Transformation)

3.1.2 การพัฒนาหลักสูตรออนไลน์

#### 3.2 การเข้าสู่โลกดิจิทัล

โควิด-19 เป็นตัวเร่งทำให้เรื่องของ Digital Disruption เกิดเร็วขึ้น การนำมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ฝายยุค Digital Transformation จะต้องพัฒนาระบบการจัดการสมัยใหม่ภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล คือ

3.2.1 เพิ่มทักษะของบุคลากรด้าน Digital

3.2.2 ทำองค์กรให้เล็กลงมีความคล่องตัว

3.2.3 ปรับกฎระเบียบออกนอกระบบราชการ

3.2.4 ทุกอย่างใช้เทคโนโลยีมาช่วย (Metaverse = Meta + Universe)



### 3.3 ประเทศไทย 4.0

จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับรัฐบาลภายใต้การนำของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา กำหนดแนวคิดการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล โดยการทำให่มหาวิทยาลัยเข้าสู่มหาวิทยาลัย 4.0 เพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ตามนโยบายของรัฐบาล โดยปรับบทบาทการดำเนินงานที่มุ่งเน้นภารกิจสำคัญ คือ

3.3.1 ผลิตบัณฑิตเพื่อตอบโจทย์ตลาดแรงงาน

3.3.2 ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อตอบโจทย์สังคมโลก/อาชีพใหม่

3.3.3 พัฒนากำลังคนศักยภาพสูง

3.4 การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา กลุ่ม 1 กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research)

จากการประชุมคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2564 ได้เห็นชอบให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สังกัดกลุ่ม 1 กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการที่จะพลิกโฉมการดำเนินงานต่อไปข้างหน้า ดังนี้

3.4.1 ยกระดับ Ranking University

3.4.2 ผลิตกำลังคนระดับสูง

3.4.3 การวิจัยเพื่อตอบโจทย์ BCG (Bio-Circular-Green Economy)

3.4.4 การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน

## 4. แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

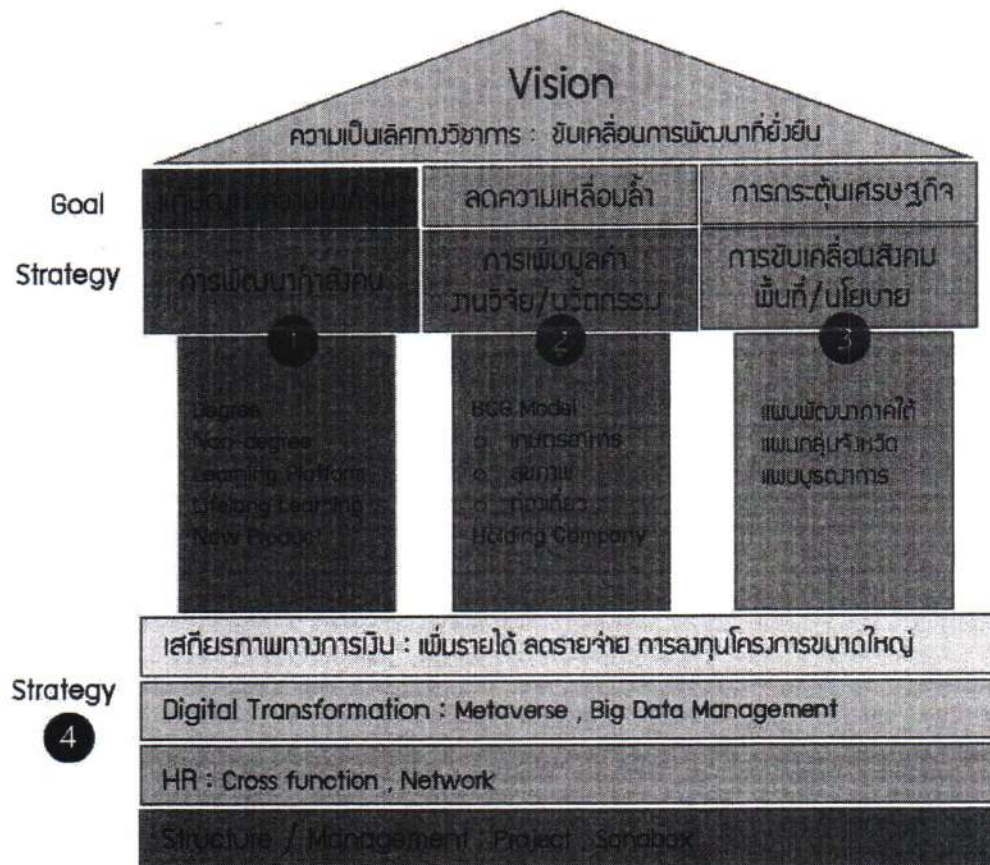
เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย มหาวิทยาลัยได้มีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ในการดำเนินงาน ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Gap) 2) ด้านการบริหาร (Administration Gap) 3) ด้านสมรรถนะองค์กร (Capability Gap) และ 4) ด้านการลงทุน (Investment Gap) ซึ่งจากการวิเคราะห์เบื้องต้น สามารถสรุปสถานะเป้าหมายที่ต้องการมุ่งไปในอนาคต ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

Gap Analysis	เป้าหมาย	Current State	Desired State
Strategic Gap	ความเป็นเลิศทางวิชาการ ระดับนานาชาติ	ระดับอาเซียน สาขาเกษตร อาหาร สุขภาพ	ต้องการยกระดับไปสู่ระดับเอเชีย และระดับโลก
	ขับเคลื่อนสังคมสู่การ พัฒนาที่ยั่งยืน	ในระดับภาคใต้ การแปรรูปเกษตร การท่องเที่ยว คุณภาพชีวิต ชุมชน เข้มแข็ง	ต้องการยกระดับไปสู่ระดับ ประเทศ
Administration Gap	De bureaucratization	Bureaucratization	ต้องการกฎระเบียบที่ยืดหยุ่น
	การบริหารความต่าง	การบริหารความเหมือน	มีความเป็นอิสระ ก้าวข้าม วัฒนธรรมข้าราชการ
Capability Gap	เพิ่ม Talent	สัดส่วน Talent ต่อบุคลากรต่ำ	ต้องการ Talent Management ที่มีประสิทธิภาพ
	Global Network & Partnership	มี Network & Partnership จำนวนหนึ่ง	ต้องการแสวงหา Potential Network & Partnership
	New Productivity Culture	อยู่กับวัฒนธรรมแบบราชการมา นาน	ต้องปรับ Paradigm และสร้าง New Culture
Investment Gap	เสถียรภาพทางการเงิน จากการใช้ผลงานวิชาการ	รายได้ส่วนใหญ่มาจากงบประมาณ แผ่นดินและการบริการสุขภาพ	ต้องการเพิ่มรายได้จากผลงานวิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการ
	การลงทุนขนาดใหญ่เพื่อ ก่อให้เกิดรายได้	การลงทุนขนาดใหญ่เป็นเรื่องของ การบริหารเงินรายได้ในสถาบันทาง การเงิน	ต้องเพิ่มการทำความร่วมมือกับ ภาคเอกชนในการลงทุนขนาดใหญ่ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงิน และมีบริษัทร่วมทุน (PSU Holding Company)

และจากการกำหนดสถานะเป้าหมายที่ต้องการมุ่งไปในอนาคต มหาวิทยาลัยวางแผนที่จะ  
จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากประชาคม เพื่อสร้างการรับรู้ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการเพื่อให้  
บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตเพื่อกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570



แผนภาพ 2 ยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2566-2570

จากแผนภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศทางวิชาการและการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานใน 3 ประเด็น คือ

1. การแก้ปัญหาความยากจน
2. การลดความเหลื่อมล้ำ
3. การกระตุ้นเศรษฐกิจ

ภายใต้ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 4 ยุทธศาสตร์ คือ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทุกช่วงวัย
2. ยุทธศาสตร์การเพิ่มมูลค่างานวิจัยและนวัตกรรม
3. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสังคมพื้นที่และนโยบายสาธารณะ
4. ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

โดยแต่ละยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดประเด็นกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้



## ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนทุกช่วงวัย

เน้นการพัฒนากำลังคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา โดยมุ่งให้นักศึกษาที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยได้คุณค่าและได้ประโยชน์มากกว่าปริญญาบัตร และนักศึกษานอกระบบได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และยกระดับคุณภาพชีวิต โดยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 1.1 : สร้างบัณฑิตคุณภาพสูงแห่งศตวรรษที่ 21

พัฒนานักศึกษาในระบบ โดยจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา ที่เน้นให้นักศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability) มีความเข้าใจผู้อื่น มี Global Mindset มองตัวเองเป็นพลเมืองโลก และมองผู้อื่นด้วยความเชื่อมโยงกันในระดับโลก มีความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ เวลาเจอเหตุการณ์ไม่คาดฝัน (Resilient) รวมถึงการมีความรู้ใหม่ ๆ (Literacy) เช่น ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ทักษะด้านการเงิน (Financial Literacy) และทักษะการจัดการตัวเอง ภาวะผู้นำ การทำงานร่วมกับผู้อื่น

### กลยุทธ์ที่ 1.2 : ขับเคลื่อนหลักสูตรใหม่ให้เข้ากับอาชีพแห่งอนาคต รองรับอาชีพหลากหลาย ในโลกยุคใหม่อย่างเท่าทัน

โดยการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและกลุ่มผู้ประกอบการ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ประหยัด ต่อเนื่อง ทำได้ทันที และทันเวลา อีกทั้งมีคุณภาพมาตรฐาน ตรงตามความต้องการของตลาดงานยุคใหม่ พร้อมกับเร่งปรับโครงสร้างการจัดการโมเดลธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ปรับแพลตฟอร์มการทำงานของอาจารย์และบุคลากรให้รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

### กลยุทธ์ที่ 1.3 ขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Skill for the Future) อย่างเป็นรูปธรรม ทั้ง Upskill และ Reskill คนทำงาน

เพื่อเสริมทักษะใหม่และพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskill / Upskill / New skill) ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงการพัฒนาทักษะและเพิ่มโอกาสในการทำงานได้อย่างแท้จริง ภายใต้แนวคิด “เสริมทักษะ สร้างคน เพิ่มโอกาส สร้างงาน” ในหลักสูตร Non-Degree เน้นการจัดทำหลักสูตรที่เน้นการเสริม การเพิ่ม และการพัฒนาทักษะในกลุ่มอุตสาหกรรมสำคัญของอนาคต กลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นฐานของประเทศ รวมถึงกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มสามารถฟื้นตัวได้เร็วหลังจากวิกฤตการณ์โควิด-19 รวมถึงทักษะเพื่อการพัฒนาสู่การเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม (Smart Innovative Entrepreneur) และทักษะการผลิตเนื้อหาสร้างสรรค์ (Creative Content)



กลยุทธ์ที่ 1.4 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ทุกอายุ ทุกช่วงวัย สามารถพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา

ส่งเสริมและจัดกระบวนการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต (Encourage Lifelong Learning) ให้กับคนในชุมชน เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับคนทุกกลุ่มวัย โดยวิธีการ Experiential Learning เปลี่ยนการเรียนรู้แบบทฤษฎีในห้องเรียนมาเป็นการฝึกฝนประสบการณ์ผสมผสานกับการทำงานจริง จะมีลักษณะเรียนไป สร้างอาชีพ ทำงานไป โดยอาจจะมีการจัดการเรียนรู้แบบ Online Module และการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งการเปิดใจพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา จะทำให้เป็นพลเมืองที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เมื่อเผชิญกับวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 1.5 พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ สร้างระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank)

จัดการเรียนการสอนในรูป Module เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนในสิ่งที่ตนสนใจ (Modular System) และสะสมเครดิต ไร่ข้อจำกัดเรื่องเวลา และสามารถนำเอาประสบการณ์ที่มีมาเทียบหน่วยกิตได้

กลยุทธ์ที่ 1.6 : การสร้างความตระหนักถึงความเป็นพลเมืองโลก (Global Citizenship)

เพื่อให้นักศึกษาและบุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นพลเมืองโลกที่ดี มีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ภายใต้อาสาสมัครด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Intercultural Competency) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพร้อมไปด้วยทักษะที่จำเป็นต่อการแข่งขันในตลาดแรงงานโลก

กลยุทธ์ที่ 1.7 : การสร้างมาตรฐานระดับนานาชาติ (International Standard)

ยกระดับมหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐานระดับสากลแบบองค์รวม ในส่วนของหลักสูตรที่มีศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้รับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ สนับสนุนการผลิตงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีคุณภาพ ให้เป็นไปตามหลักสากล และสอดคล้องกับหลัก Diversity Equity และ Inclusion และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา และบุคลากรชาวต่างชาติ ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- ระดับความรู้ความสามารถของบัณฑิตในระดับสากล
- จำนวนคนที่จบหลักสูตร Reskill, Upskill, HiFi, Non-Degree ที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาประเทศ

- จำนวนโครงการที่ยกระดับและปรับทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมาย
- จำนวนผู้เข้ารับการถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม/ฝึกอบรม/แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการเข้าถึงสื่อในรูปแบบ Lifelong Learning
- จำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการร่วมกับภาคอุตสาหกรรมและเอกชน (CWIE HiFi)
- จำนวน Learning Platform รูปแบบใหม่
- จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติ

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มมูลค่างานวิจัยและนวัตกรรม

เพื่อตบโจทย์การเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่ม 1 กลุ่มพัฒนาระบบวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ที่มุ่งสู่การวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากลและสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยเน้นการวิจัยขั้นสูงและการผลิตกำลังคนระดับสูง ค้นคว้าเพื่อสร้างองค์ความรู้ ทฤษฎี และข้อค้นพบใหม่เพื่อขยายพรมแดนของความรู้และสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการที่ลุ่มลึกในสาขาวิชาต่าง ๆ และสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าสูงทางเศรษฐกิจและสังคมจากผลงานวิจัยและองค์ความรู้ขั้นสูง โดยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 : ปรับโจทย์ ปรับระบบงบประมาณและการวิจัย ให้ตบโจทย์ประเทศไทย การกำหนดโจทย์วิจัยจะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ โดยแสดงให้เห็นผลกระทบ (Impact) ต่อสังคมและประเทศ ซึ่งโจทย์วิจัยต้องมาจาก Demand Side และปรับระบบให้เกิดบูรณาการการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและนวัตกรรม โดยจัดสรรงบประมาณการวิจัยเป็นรูปแบบ Strategic Allocation ตามยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย และเป็นแบบเงินก้อน (Block Grant) ให้เกิดความต่อเนื่อง โดยสามารถติดตามและประเมินผลได้

กลยุทธ์ที่ 2.2 : ผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (BCG) โดยเน้นด้านอาหารและการเกษตร สุขภาพและการแพทย์ การท่องเที่ยว และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยใช้การบูรณาการของศาสตร์ทั้ง 3 สาขา คือ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยอาศัยฐานทรัพยากรที่สำคัญของภาคใต้ คือ Biodiversity ซึ่งเป็นความหลากหลายทางชีวภาพ ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรของท้องทะเลมหาสมุทรในภาคใต้ เป็นต้นทุนที่สำคัญสามารถสร้างนวัตกรรมเศรษฐกิจทางชีวภาพได้ อีกฐานหนึ่งที่จะเป็นการทำงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต คือ Culture Diversity ในความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่ผสมผสานเอกลักษณ์ของวิถีชีวิตในภาคใต้ เป็นวิถีพุทธ วิถีมุสลิม วิถีวัฒนธรรมของจีน ให้เกิดการผสมกลมกลืนกัน



กลยุทธ์ที่ 2.3 : สร้างมูลค่าเพิ่ม เปลี่ยน Made in Thailand เป็น Innovation in Thailand โดยมุ่งเน้นให้นำงานวิจัยของมหาวิทยาลัยจากห้องสู่ห้าง ต่อยอดไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้จริง ด้วยการเปลี่ยนนวัตกรรมเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม ส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation)

กลยุทธ์ที่ 2.4 : การพัฒนาห่วงโซ่การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการนำไปใช้ประโยชน์และขับเคลื่อนประเทศสู่ระดับสากล

- มีกลไกการสนับสนุนและเพิ่มศักยภาพในการสร้างและการดำเนินการตามมาตรฐานต่าง ๆ
- มีระบบบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเครือข่ายพันธมิตรสำหรับการนำองค์ความรู้ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ ไปสู่นวัตกรรมที่ถูกใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน
- การสื่อสารองค์ความรู้ วิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างการรับรู้การยอมรับในระดับสากล และส่งเสริมการนำองค์ความรู้สู่การใช้ประโยชน์สำหรับการพัฒนาประเทศ
- สร้างระบบนิเวศวิจัยและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริม บ่มเพาะ และเร่งการดำเนินการ Startup/ Social enterprise /Innovation driven enterprise โดยมีผลงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นฐานสู่การพัฒนาประเทศ
- การพัฒนาระบบสนับสนุนการลงทุนทางด้านวิจัยและนวัตกรรม (New model of research and innovation investment)

กลยุทธ์ที่ 2.5 : การแสวงหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระดับชาติและนานาชาติ (Domestic and International Strategic Partners) เพื่อสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็งกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งครอบคลุมทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และแสวงหาแหล่งงบประมาณ ร่วมกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระดับชาติและนานาชาติ ในประเด็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ 2.6 : การเพิ่มการรับรู้และยอมรับระดับนานาชาติ (International Visibility) เพื่อเพิ่มการรับรู้และยอมรับในระดับนานาชาติผ่านการทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งส่งผลต่อการแสวงหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระดับชาติและนานาชาติ และผลลัพธ์ของการดำเนินการที่ดี

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- High Quality Publication : Scopus or WoS Q1
- จำนวนหลักสูตรร่วมปริญญากับมหาวิทยาลัย 100 อันดับแรกของโลก



- มูลค่าการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมจากภาคอุตสาหกรรม
- จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา (IP) ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Licensing)
- จำนวนองค์ความรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม
- จำนวนธุรกิจฐานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นด้วยกลไกการขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและคุณภาพชีวิตที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนสังคมพื้นที่และนโยบายสาธารณะ

มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัยในพื้นที่ภาคใต้ให้มีทักษะสำคัญสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต แก้ปัญหาและยกระดับชุมชนในภาคใต้ให้เกิดความยั่งยืนโดยใช้องค์ความรู้และงานวิจัย และลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสให้กลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มเปราะบางในภาคใต้ โดยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 : ขับเคลื่อนงานวิชาการเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาพื้นที่ แบบองค์รวมใน 4 มิติ (เศรษฐกิจ สุขภาพ สิ่งแวดล้อม สังคม/การศึกษา) ตามจุดเน้นของแต่ละวิทยาเขต

- วิทยาเขตหาดใหญ่ เน้นวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี/นวัตกรรม/การสร้างมูลค่าเพิ่ม/ยกระดับคุณภาพชีวิต
- วิทยาเขตปัตตานี เน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตและการแก้ปัญหาคความยากจน
- วิทยาเขตตรัง เน้นสังคมสูงวัย และการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์
- วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี เน้นเกษตรและอุตสาหกรรมการเกษตรสู่ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง
- วิทยาเขตภูเก็ต เน้นส่งเสริมสุขภาพ และลดความเหลื่อมล้ำทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 3.2 : ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมชุมชน นวัตกรรมเชิงธุรกิจ และนวัตกรรมสังคม เพื่อสร้างให้ชุมชน และสังคม ธุรกิจเกิดการคิดค้นหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อทดแทนสิ่งที่ไม่มีประสิทธิภาพแบบเดิม ทั้งในรูปแบบของสิ่งของ การให้บริการ การปฏิบัติหรือกระบวนการ รวมถึงข้อกฎหมาย

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- จำนวนชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เข้าไปช่วยพัฒนา
- มีแผนพัฒนาเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ

พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทรงประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 : มุ่งเน้นการพึ่งตนเองในการบริหารจัดการให้เกิดความยั่งยืน และมีเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัย  
เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และแสวงหารายได้จากแหล่งทุนต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน เพิ่มรายได้จากผลงานวิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการ รวมทั้งการร่วมลงทุนกับบริษัทขนาดใหญ่ และการดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่

กลยุทธ์ที่ 4.2 : ปฏิรูประบบการบริหารในด้านการบริหารบุคคล  
การมีระบบบริหารบุคคลที่สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถทำงานในลักษณะ Cross Function และการทำงานเป็นเครือข่าย ภายใต้ระบบ PSU System และการแสวงหา Potential Network & Partnership

กลยุทธ์ที่ 4.3 : ปรับกระบวนการทำงานโดยใช้ดิจิทัลช่วยในการทำงาน  
การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาผสมรวมในกระบวนการทำงานขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และยืดหยุ่น และสามารถเข้าถึงการทำงานได้อย่างเปิดกว้าง สามารถทำงานได้ทุกที่ โดยไม่มีข้อจำกัด และมีการทำงานเป็นเครือข่าย

- Metaverse
- Big Data Management

กลยุทธ์ที่ 4.4 : ปรับระบบการบริหารจัดการที่ลดความเป็นราชการ  
ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และกฎระเบียบด้านการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และรวดเร็ว และกำหนดรูปแบบการบริหารแบบใหม่ (Sandbox) หรือบริหารแบบโครงการพิเศษ

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- ร้อยละของรายได้สะสมที่เพิ่มขึ้นจากปีฐาน
- การมีระบบบริหารบุคคลแบบ Cross Function หรือ การทำงานเป็นเครือข่าย

- มีระบบฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และตัดสินใจในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย
- มีระบบบริหารจัดการที่ลดความเป็นราชการ

## 6. ปัจจัยความสำเร็จ

6.1 ลดแรงเสียดทานของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นกลุ่มที่รับการเปลี่ยนแปลงตามหลัก 20 : 60 : 20

6.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) และการสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์

6.3 การบูรณาการสานพลังทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

## 7. การดำเนินงานเพื่อปรับมหาวิทยาลัยสู่นาคต

การจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยอธิการบดี 2) ยุทธศาสตร์ตามภารกิจ รับผิดชอบโดยรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ โดยการถ่ายทอดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นกลยุทธ์ระดับรองอธิการบดี เพื่อขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ และ 3) ยุทธศาสตร์ระดับส่วนงาน รับผิดชอบโดย หัวหน้าส่วนงาน เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามภารกิจให้บรรลุความสำเร็จ โดยพิจารณาเลือกดำเนินการในส่วนที่ส่วนงานนั้น ๆ เกี่ยวข้องสรุปได้ดังแผนภาพ ดังนี้



\*\*\*\*\*