



**แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ  
แผนพัฒนาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561-2565)**

## สารบัญ

	หน้า
1. วิฤตและความท้าทายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	1
2. ความคาดหวังต่อการบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	3
3. กรอบแนวคิดการบริหาร	4
4. การจัดระบบนิเวศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบมหาวิทยาลัย (Building Ecosystems for Systems Change)	6
4.1 การบริหารจัดการวิทยาเขต	7
4.2 การลงทุนในช่วง 4 ปีของการบริหารมหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2561-2565)	7
4.3 การสร้างค่านิยมร่วมของมหาวิทยาลัย (Core value)	9
4.4 การเป็น IT & Digital University	10
4.5 จัดสภาพแวดล้อม ม.อ.ในเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ (Legal/Institutional Environment)	10
4.6 แนวทางการส่งเสริมให้มีการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ใน ม.อ.	10
4.7 เครือข่าย (Networks)	11
5. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) : ทิศทาง จุดเน้นและ ความเข้มแข็งแต่ละวิทยาเขต	12
6. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	13
6.1 กระทบทัศน์ใหม่ในการบรรลุวิสัยทัศน์	15
6.2 การขยายพันธกิจของมหาวิทยาลัย ให้ครอบคลุมและสนองตอบความคาดหวังของสังคม	16
7. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	18
7.1 วิสัยทัศน์	18
7.2 พันธกิจ	18
7.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	18
7.4 ค่านิยมหลัก (Core Values)	18
7.5 อัตลักษณ์ (Identity)	19
7.6 เอกลักษณ์ (Uniqueness)	19
7.7 ความท้าทายของวิทยาเขตปัตตานี	19

## สารบัญ

	หน้า
7.8 การวิเคราะห์ตนเอง	19
7.9 ยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี	20
8. การแปลงยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปสู่การปฏิบัติ	27
9. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแผนพัฒนาระดับมหาวิทยาลัย 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	46
<b>ภาคผนวก</b>	
แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	48

**แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ**  
**แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**  
**ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561 - 2565)**

**1. วิฤตและความท้าทายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและอนาคตทั้งในเรื่องระบบเศรษฐกิจ การแข่งขัน เทคโนโลยี นโยบายทางการเมือง สภาพแวดล้อมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) เหล่านี้ หรือที่เรียกว่า “VUCA World” รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) เป็นตัวเร่งและบีบบังคับให้การบริหารของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น

1. การจ้างงาน อาชีพที่เปลี่ยนไป ทำให้ความสนใจและรูปแบบการเรียนรู้เปลี่ยนไป เป็นผลทำให้จำนวนนักศึกษาลดลงทุกมหาวิทยาลัย

2. นโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนงบประมาณแก่มหาวิทยาลัยลดลง จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องเลี้ยงตัวเองมากขึ้น และรูปแบบการบริหารงบประมาณของรัฐเปลี่ยนแปลง เช่น การมี พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลัง ตลอดจน พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้าง อาจจะกระทบต่อการบริหารจัดการ การใช้งบประมาณที่ไม่ยืดหยุ่น

3. สถานการณ์ความรุนแรงในชายแดนใต้ยังเป็นปัญหาที่ทำให้คนทั้งภายในภายนอกขาดความมั่นใจ เรื่องความปลอดภัย โอกาสที่บุคลากรที่มีความสามารถและนักเรียน นักศึกษา ที่สนใจจะทำงานหรือเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ก็อาจจะตัดสินใจไปที่อื่น

4. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในภาคใต้ โดยเฉพาะผลผลิตทางเกษตรของภาคใต้ ราคาตกและผันแปร โอกาสที่จะสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นก็อาจจะเป็นไปได้ยาก และเป็นปัญหาที่ต้องการให้ ม.อ.ลงไปช่วยก็จะมากขึ้น ปัญหาที่มากและสะสมของพื้นที่ก็อาจทำให้ ม.อ.ต้องใช้สรรพกำลังมากและอาจไปลดทอนงานด้านอื่น ๆ

จากที่ประชุมอนุกรรมการการอุดมศึกษา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2561 ได้สรุปเรื่องการปรับตัวของอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีประเด็นสำคัญดังนี้

1. อุดมศึกษาต้องร่วมพัฒนาคนทุกช่วงวัยให้เป็นพลเมืองคุณภาพ

เนื่องจากจำนวนผู้เข้ารับการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงลดลงอย่างชัดเจน คือ จะมีคนอายุ 18-22 ปี เข้ามาเรียนในสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีลดลง เนื่องจากเด็กเกิดลดลงจาก 1.2 ล้านคนต่อปี เหลือเพียง 7 แสนคนต่อปี ซึ่งลดลงไปเกือบร้อยละ 50 และยังคงมีทิศทางที่จะลดลงอย่างต่อเนื่อง จะเห็นตัวเลขของการสอบเข้าอุดมศึกษาที่มีอัตราการแข่งขันลดลงเมื่อเทียบกับในอดีต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของ

อุดมศึกษาที่จะต้องปรับตัวในประเด็นผู้เรียน คือ เปลี่ยนจากการจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนสำหรับปริญญาตรีเท่านั้น เป็นการพัฒนาคอนทุกช่วงวัยให้เป็นพลเมืองคุณภาพ คือ ทั้งดี เก่ง และมีความสุข

นอกจากนั้นอุดมศึกษาควรจะมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในการผลักดันให้ประเทศไทยก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลาง เข้าสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว (ผ่านการจัดการเรียนรู้ให้กับคนวัยแรงงาน) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคนในระบบแรงงานที่มีฝีมือมากกว่าร้อยละ 50 แต่ตัวเลขในขณะนี้ พบว่าในระบบแรงงานไทยซึ่งมี 38 ล้านคนนั้น มีผู้ที่เป็นแรงงานมีฝีมือเพียงร้อยละ 20 ซึ่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศดังกล่าว

2. อุดมศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้หรือการจัดการศึกษาโดยทันที และให้เกิดผลที่ชัดเจน เนื่องจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้จะสอนเนื้อหาเดิมก็ยังคงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนการสอน แต่ในความเป็นจริงแล้วมีการเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาที่ผู้เรียนจำเป็นต้องเรียนด้วย เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ทำงานต่อไปในอนาคต จึงทำให้มีความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่อุดมศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ร่วมกับคณาจารย์ที่มีแนวความคิดและทักษะที่ทันสมัย โดยอุดมศึกษาต้องปรับตัวในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ให้ทันท่วงที นอกจากนั้นกระบวนการเรียนรู้อย่างต้องเน้นไปที่ความร่วมมือกับผู้ประกอบการในกรณีที่ผู้ประกอบการศึกษาจะต้องไปทำงานในสถานประกอบการ และในขณะเดียวกันต้องเน้นการจบไปเพื่อเป็นผู้ประกอบการด้วยตนเองให้ได้อีกด้วย กรณีดังกล่าวนี้เองกระบวนการจบการศึกษา จึงอาจไม่จำเป็นต้องเน้นไปที่เพียงใบปริญญาเท่านั้น หากแต่จะต้องมีการทบทวนกันอย่างจริงจังว่าจะให้ในลักษณะอื่นด้วยหรือไม่อย่างไร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่อุดมศึกษาต้องการพัฒนาคอนทุกช่วงวัยต่อไป

นอกจากนั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดูแลคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการจัดการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวเป็นลำดับต้น ๆ และที่จะต้องปรับเป็นอย่างมากตามมาได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ที่จะเข้าร่วมดูแลเรื่องคุณภาพอย่างมีความเหมาะสมพอดี ให้มีความยืดหยุ่นทันกับสถานการณ์

3. สถาบันอุดมศึกษาต้องมีหลากหลายกลุ่มให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ กล่าวถึงเฉพาะในประเทศจะมีกลุ่มหลักดังนี้ คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยเดิม กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และกลุ่มวิทยาลัยชุมชน ทั้งหมดนี้จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับจำนวนผู้เข้าเรียนที่น้อยลง และต้องเร่งปรับตัวโดยใช้ต้นทุนเดิมหรือจุดแข็งของแต่ละมหาวิทยาลัย ให้เกิดการพัฒนามีความยั่งยืนในระดับสถาบัน และส่งผลให้เกิดการสร้างพลเมืองคุณภาพทุกช่วงวัยดังกล่าวข้างต้น นอกจากนั้นยังจะต้องมีการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยเนื่องจากจะมีสถาบันจากต่างประเทศเข้ามาจัดตั้งในประเทศไทยมากขึ้น ทำอย่างไรจึงจะเกิดเป็นความร่วมมือที่จะเกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายต่อไป

4. การวิจัยและพัฒนาที่มีความสมดุลทั้งเรื่องความเป็นเลิศและการสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกันในสังคม เป็นความชัดเจนอยู่แล้วที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำให้การวิจัยและพัฒนานั้นเข้าสู่ความเป็นเลิศ แต่ประเด็นที่สำคัญ คือ การวิจัยและพัฒนานั้นจะต้องสามารถต่อยอดจนกระทั่งเกิดเป็นนวัตกรรม และสามารถถ่ายทอดเทคโนโลยีเข้าสู่ชีวิตจริงได้ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สร้างความกินดี

อยู่ดี ทำให้คุณภาพชีวิตของคนในประเทศดีขึ้น แต่ประเด็นของวิจัยและพัฒนาเพียงแค่นี้ อาจจะยังไม่พอ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงผลของการทำวิจัยและพัฒนาดังกล่าวให้สามารถลดความเหลื่อมล้ำในสังคมได้ด้วย มิเช่นนั้นแล้วการวิจัยและพัฒนา อาจส่งผลกระทบต่อทางลบโดยก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมเพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การวิจัยพัฒนายานักจะไปในทิศทางของโรคมัยไข้เจ็บของคนรวยที่มีกำลังซื้อสูง หรือไปสู่โรคมัยไข้เจ็บที่เกิดขึ้นในประเทศร่ำรวย ส่วนโรคมัยไข้เจ็บที่เกิดในคนจนหรือประเทศยากจนมักจะถูกละเลย ไม่มีการส่งเสริมหรือให้ทุนการวิจัยที่มากเพียงพอ

5. การเร่งยกระดับศักยภาพของบุคลากรที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มของคณาจารย์สายวิชาการ และกลุ่มของสายสนับสนุน วิชาการ ที่จะต้องทำงานร่วมกันไปโดยมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดให้สอดคล้องกับ 4 ประการข้างต้น โดยมีตัวแปรที่สำคัญ คือ ตัวนักศึกษาหรือผู้เรียน ตลอดจนผู้ปกครองหรือญาติพี่น้องของผู้เรียน ที่จะต้องเข้าใจมิติใหม่ของอุดมศึกษา ซึ่งจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พร้อมกับการศึกษาในระดับ การศึกษาพื้นฐานเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยเข้าสู่ประเทศคุณภาพ โดยมีพลเมืองคุณภาพที่ผ่านระบบการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

## 2. ความคาดหวังต่อการบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทั้งประชาคมในมหาวิทยาลัยและสังคมคาดหวังมหาวิทยาลัยในหลาย ประการด้วยกัน เช่น ในวาระครบ 50 ปีน่าจะเป็น Turning point สำคัญของมหาวิทยาลัย ควรมีการ Transformation ในหลายด้าน เพื่อสร้างรูปแบบการทำงานที่จะช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 เปลี่ยนจากนโยบายและทฤษฎีสู่การปฏิบัติ เป็นที่พึงของชุมชน สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำใน สังคม แก้ววิกฤตความรุนแรงชายแดนใต้ทั้งความยากจน ความไม่รู้ ความขัดแย้ง ต่อยอดความสำเร็จจาก งานวิจัย พัฒนาระบบ PSU system เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง หลุดกับดักระบบราชการ การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร การบริหารคนเก่ง การพัฒนาความเป็นผู้นำในทุกกระดับ การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ เน้นคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษาและบัณฑิต สร้างสังคมเพื่อความสามารถในการแข่งขัน ใช้แรงผลักดัน ภายนอกเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร และการใช้พลังศิษย์เก่าเพื่อสร้างพลังความสำเร็จ

### 3. กรอบแนวคิดการบริหาร



เมื่อมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะก้าวสู่ความเป็นสากล ทิศทางการบริหารของมหาวิทยาลัย จึงต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals-SDGs) ขณะเดียวกันประเทศไทยกำลังก้าวสู่การปฏิรูปอย่างจริงจัง มีการวางภาพอนาคตและยุทธศาสตร์ชาติไทย 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติเช่นกัน

ทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals-SDGs) ประกอบด้วย 17 เป้าหมายหลัก ที่ต้องการบรรลุและดำเนินการให้ได้ภายในปี ค.ศ. 2030 (พ.ศ. 2573) มีดังนี้

- 1) การขจัดความยากจน
- 2) การขจัดความโหยหิว สร้างความมั่นคงทางอาหารและให้ทุกคนได้รับโภชนาการที่เพียงพอ รวมถึงการส่งเสริมการเกษตรที่ยั่งยืน
- 3) การมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงอายุ
- 4) การศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ รวมถึงโอกาสการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต
- 5) การเสริมสร้างศักยภาพของสตรี และความเท่าเทียมทางเพศ
- 6) น้ำดื่ม-น้ำใช้ที่ถูกลง
- 7) การเข้าถึงบริการทางพลังงาน เช่น การเพิ่มการผลิตพลังงานหมุนเวียน 2 เท่า
- 8) การขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เช่น ยุติการใช้แรงงานเด็ก
- 9) การประกอบอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน
- 10) การลดความไม่เท่าเทียมกันภายในและระหว่างประเทศ
- 11) การพัฒนาชุมชนเมืองที่ยั่งยืน
- 12) การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- 13) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- 14) การอนุรักษ์และการใช้ทรัพยากรทาง



ทะเลอย่างยั่งยืน 15) การปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศน์ รวมถึงการยุติการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ 16) สันติภาพ 17) แนวทางการดำเนินการและหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ส่วนยุทธศาสตร์ชาติไทย 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 กำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

ในด้านความมั่นคง เป็นความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล เป็นความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน มีระบบการเมืองที่มั่นคง เป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนเรื่องความมั่นคงทางทรัพยากรธรรมชาติทั้งอาหาร พลังงานและน้ำ

ในด้านความมั่งคั่ง เป็นการสร้างเศรษฐกิจไทยให้ขยายตัวอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ทำให้ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุนและการทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง มีความสมบูรณ์ของทุนที่จะสร้างการพัฒนาต่อเนื่องได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในด้านความยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์ มีการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วนในสังคม ยึดถือและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาในระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการ

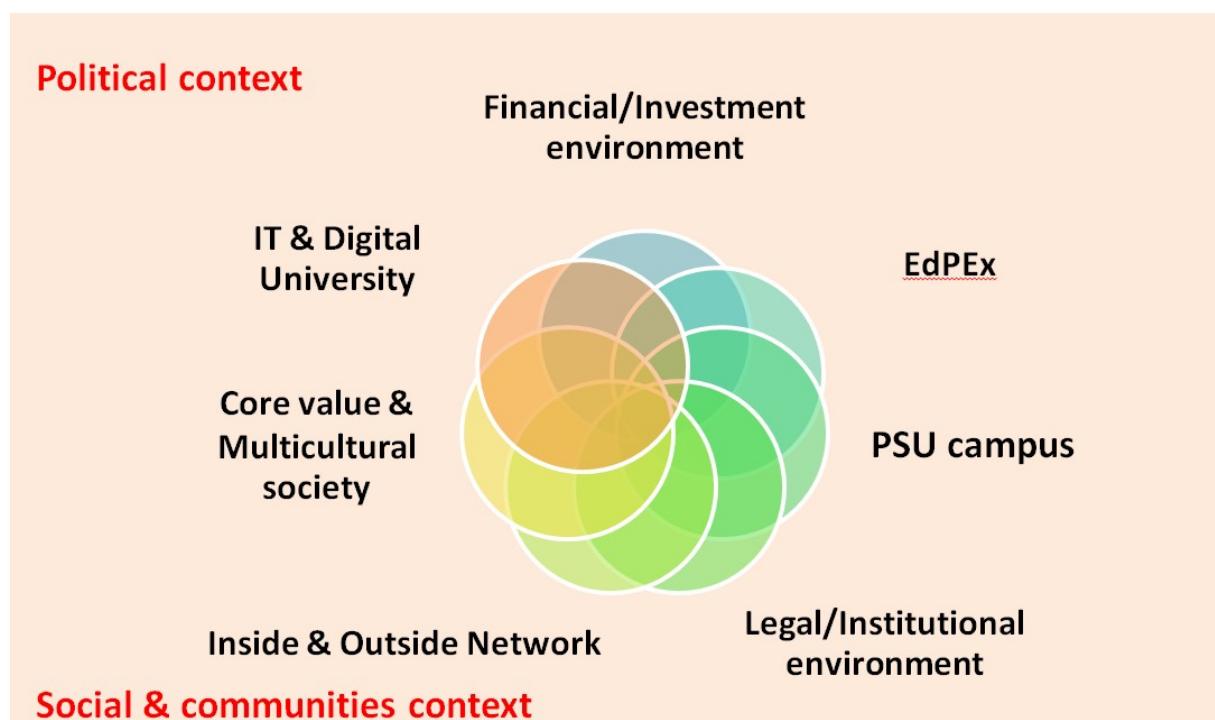


สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบ  
การบริการจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะดำเนินการทำ Mapping & Matching ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ  
การ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย คณะ หน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ  
(Sustainable Development Goals-SDGs) ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศของรัฐบาล

#### 4. การจัดระบบนิเวศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบมหาวิทยาลัย (Building Ecosystems for Systems Change)

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการบริหารของมหาวิทยาลัย ควรเปลี่ยนจากการกำกับ การสั่งการ  
การควบคุมด้วยกฎระเบียบ เป็น Chaordic model สร้าง Synchronicity ของระบบกำกับดูแลด้วยความรู้  
เชิงระบบ และที่สำคัญคือต้องทำให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีความเป็นชุมชนในความเป็นองค์กร มี  
ระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมกับวิทยาการสมัยใหม่ เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ และ  
ความต้องการของสังคมภายนอก นั่นคือ Content, Context, Co-Creation, Collaboration และ  
Contribution เพื่อสร้างระบบนิเวศของการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และสมดุล ให้เกิดการต่อยอดความรู้สู่การพัฒนา  
ที่ยั่งยืนในสังคม



#### 4.1 การบริหารจัดการวิทยาเขต

1) เป็น Autonomous organization อย่างแท้จริง ใช้หลักการ Chaordic และ Learning Organization และใช้หลักการบริหารความต่างตามบริบทของแต่ละวิทยาเขต

2) มีคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารวิทยาเขตและจัดตั้งกองทุนกลางเพื่อการพัฒนาวิทยาเขต และคณะขนาดเล็ก

3) ปรับโครงสร้างคณะกรรมการบริหารวิทยาเขต โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาวิทยาเขต ทำให้รู้สึกว่าเป็นมหาวิทยาลัยของชุมชนนั้น ๆ และมุ่งมั่นที่จะสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน

4) สนับสนุน ม.อ.ทุกวิทยาเขต สานพลังความร่วมมือของรัฐ ท้องถิ่น เอกชน ชุมชน โดยร่วมสร้างเมืองต้นแบบในจังหวัดที่วิทยาเขตตั้งอยู่ เช่น เมืองต้นแบบ Aging society (สงขลา), Smart city (ภูเก็ต), Multicultural city (ปัตตานี), Herbal city, MICE city (สุราษฎร์ธานี), Wellness tourism city (ตรัง)

5) การเปิดหลักสูตรร่วมกันของหลายวิทยาเขต เพื่อการ share – mobilize resources และใช้ระบบ information technology ในการบริหารจัดการการเรียนการสอน

6) จัดสมดุลและวางความสอดคล้อง ระหว่างการเรียนการสอน การจัดการงานวิจัย และบริการวิชาการ โดยใช้แหล่งทุนจากงานวิจัยและงานบริการวิชาการมาหนุนเสริมการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์และการเรียนการสอนของนักศึกษา

#### 4.2 การลงทุนในช่วง 4 ปีของการบริหารมหาวิทยาลัย (พ.ศ.2561-2565)

สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุน การลงทุน และการสร้างประสิทธิภาพกลไกการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนวัตกรรมการสู่เชิงพาณิชย์

#### แผนการลงทุน

##### Backward integration strategy

- 1) ศูนย์วิจัย/บริการวิชาการ supply side
- 2) ศูนย์เพาะพันธุ์สัตว์พืชเพื่อชุมชน
- 3) ศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) โรงงานยา สมุนไพร แพทย์แผนไทย
- 5) ศูนย์ IoT Big Data และ cloud Management

##### Forward integration strategy

- 1) การเปิดวิทยาเขต/PSU center ในประเทศอาเซียน
- 2) ศูนย์พัฒนาภาษาอังกฤษ จีน มลายู อาหาร
- 3) ยกระดับศูนย์บ่มเพาะ การตลาด อุตสาหกรรม
- 4) ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุและผู้พิการ

- 5) ศูนย์แปรรูปและเพิ่มมูลค่าผลผลิต

### Horizontal integration strategy

- 1) Medical Hub
- 2) อุตสาหกรรมอาหาร
- 3) อุทยานวิทยาศาสตร์
- 4) Digital Learning
- 5) Initiatives Center

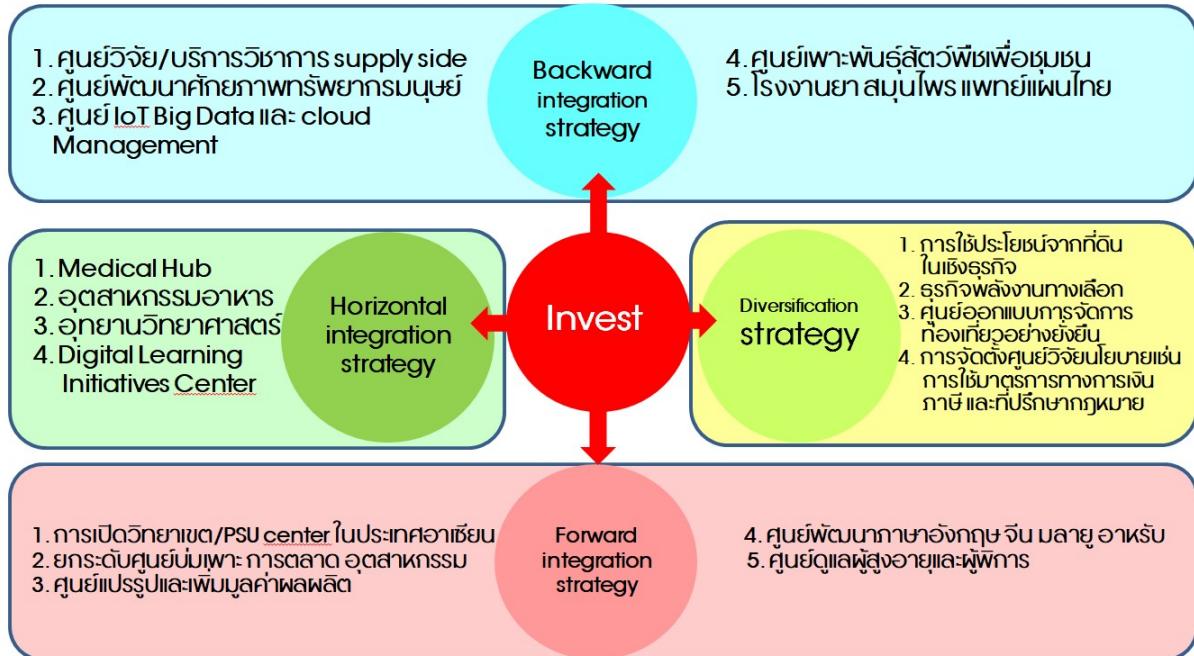
### Diversification strategy

- 1) การใช้ประโยชน์จากที่ดินในเชิงธุรกิจ
- 2) ธุรกิจพลังงานทางเลือก
- 3) ศูนย์ออกแบบการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- 4) การจัดตั้งศูนย์วิจัยนโยบายเช่นการใช้มาตรการทางการเงินภาษี และที่ปรึกษากฎหมาย

# PSU

## INVESTMENT

สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุน การลงทุน และการสร้างประสิทธิภาพพลไกการใช้ง่าย งบประมาณ รวมทั้งการสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์



นอกจากนี้ ยังจะศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อเตรียมการสำหรับ แผนงาน/โครงการที่สำคัญสำหรับอนาคต ซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการและการเตรียมการใน 4 ปีข้างหน้า โดยจำแนกเป็นโครงการที่มุ่งสนองมิติภายนอก และโครงการที่มุ่งสนองมิติภายใน ได้แก่

### โครงการที่มุ่งสนองมิติภายนอก

- 1) โครงการเกษตรวิถีใหม่ ; Thailand 4.0
- 2) โครงการนวัตกรรมเพื่อการเพาะเลี้ยงชายฝั่ง Aqua Park
- 3) โครงการพัฒนานวัตกรรมการอาหาร ; Food Innopolis
- 4) โครงการนวัตกรรมยางพารา
- 5) โครงการยกระดับมาตรฐานการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้
- 6) CUPT-OHEC Innovation Hub
- 7) โครงการ Pattani Heritage City

### โครงการที่มุ่งสนองมิติภายใน

- 1) Excellent Research Laboratory
- 2) Digital Innovation Technology ด้านมนุษยศาสตร์และสังคม
- 3) โครงการพัฒนาหลักสูตรต้นแบบ และหลักสูตรเชิงบูรณาการ
- 4) โครงการควบคุมและบริหารหลักสูตรและการวิจัยแบบคลัสเตอร์ (เพื่อตอบสนองอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ)
- 5) โครงการวางระบบบริหารข้ามวิทยาเขต ( Cross campus Management ) (ทั้ง 5 วิทยาเขต)
- 6) โครงการมหาวิทยาลัยสีเขียว (ทั้ง 5 วิทยาเขต)
- 7) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยใช้แนวทาง EdPEX, AUN-QA, CUPT-QA, TQA, ISO

### 4.3 การสร้างค่านิยมร่วมของมหาวิทยาลัย (Core value)

- 1) สนับสนุนให้คณะ หน่วยงาน มีกิจกรรมที่ทำให้คน ม.อ. มีค่านิยมร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัย PSU หมายถึง ความเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นเอกภาพเป็นหนึ่งเดียว  
P - Professionalism : ความเป็นมืออาชีพ ใฝ่รู้ เสาะหาวิชา สร้างปัญญาสังคม ถูกต้อง มีมาตรฐาน รวดเร็วมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีจิตสาธารณะ  
S - Social responsibility : ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นที่พึ่งและชี้นำสังคม แลกเปลี่ยน และ แบ่งปัน บ่มเพาะคนดี สู่อุตสาหกรรม  
U - Unity : ความเป็นเอกภาพ เป็นหนึ่งเดียว มีความรักและสานิกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลักดันองค์กรสู่เป้าหมายร่วม ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจเสียสละ และอดทน

2) การสร้างวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยตามพระปณิธานของพระราชบิดา เช่น ยกย่องคณาจารย์ อาสาสมัครมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### 4.4 การเป็น IT & Digital University

วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ IoT Big Data และ cloud Management เพื่อนำไปสู่การเป็น IT & Digital University

- 1) พัฒนาระบบสารสนเทศและพัฒนาเทคโนโลยี/สื่อการเรียนรู้ไปสู่รูปแบบ Smart Learning ที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ทั้งในชั้นเรียนและการเรียนรู้ด้วยตัวเองนอกห้องเรียน
- 2) สร้างความสมบูรณ์ขององค์ประกอบระบบนิเวศในความเป็น E - University ที่เป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานสำหรับต่อยอดประยุกต์ใช้ในภารกิจต่าง ๆ
- 3) เชื่อมโยงระบบข้อมูลสารสนเทศจากระดับคณะ/ส่วนงาน/วิทยาเขตให้เป็นระบบสารสนเทศทางการบริหารและนำไปสู่การสังเคราะห์ตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- 4) สร้างระบบข้อมูลคลังความรู้และระบบจัดการทรัพยากรองค์ความรู้เพื่อสร้างบริบทการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดกว้าง ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์แก่ทุกกลุ่มประชากร

#### 4.5 จัดสภาพแวดล้อม ม.อ.ในเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ (Legal/Institutional Environment)

- 1) การจัดโครงสร้างขององค์กรที่สั้น เพื่อประโยชน์ในการสั่งการ และสื่อสารได้รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานให้กระชับขึ้น
- 2) ปรับปรุง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นอุปสรรค และบั่นทอนการทำงานของประชาคม
- 3) ออกแบบการสื่อสารมหาวิทยาลัยกับประชาคม ทั้งในและระหว่างวิทยาเขต
- 4) ออกแบบการจัดสรรทรัพยากรของ ม.อ.อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องมือ อุปกรณ์ และไม่มีตัวตน เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นต้น
- 5) การพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครองและนักศึกษาในวิกฤตชายแดนใต้
- 6) พัฒนาต้นแบบองค์กรที่มีการใช้พลังงานทางเลือก เพื่อการจัดการพลังงานอย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นองค์กรประหยัดพลังงาน
- 7) เปิดโอกาสให้ชุมชนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของ ม.อ.อย่างเหมาะสม

#### 4.6 แนวทางการส่งเสริมให้มีการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในม.อ.

หลักการสำคัญในการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEX ใช้สำหรับการประเมินองค์กร แต่การพัฒนาองค์กรต้องใช้บริบทขององค์กรเป็นพื้นฐาน แล้วใช้ EdPEX ช่วยดูว่าจะมีเรื่องใดที่เก่ง เรื่องใดที่ต้องปรับปรุง จะปรับปรุงอย่างไร หากไปแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองเกณฑ์ จะแก้ได้เพียงจุด ๆ ไม่เกิดการพัฒนาแต่อย่างใด แนวทางการส่งเสริมให้มีการใช้เกณฑ์ EdPEX ใน ม.อ. มีดังนี้

1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในทุกระดับเพื่อเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง การใช้ EdPEx โดยทำให้เข้าใจอย่างแท้จริงว่าเป็นการใช้เพื่อการพัฒนาวิธีการบริหาร วิธีการดำเนินงาน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ และการที่เป็นเลิศ มีคุณค่าต่อคน ต่อองค์กร และต่อสังคม ที่สำคัญต้องทำให้ทุกคนเห็นวาระหรือเกณฑ์ EdPEx ไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระ และไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และไม่ใช่เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ หรือจับผิด

2) วางเป้าหมายภายใน 4 ปี จะทำให้คณะและหน่วยงานมากกว่าร้อยละ 60 ใช้และได้ประโยชน์จากการใช้ EdPEx

3) จัดทำ PSU-EdPEx Roadmap ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะและหน่วยงาน โดยจัดเป็น Phase ควบคุมกำกับทำให้ความรู้ในด้านการบริหารจัดการตามแนวทางคุณภาพกับผู้บริหารทุกระดับ/บุคลากร รวมทั้งต้องมีการพัฒนา assessor ในองค์กรให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4) สนับสนุนให้มีการจัดการกับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

(1) ต้องทำให้ผู้บริหารเข้าใจ มีความมุ่งมั่น จริงจังและต่อเนื่องในการ ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนทรัพยากรดำเนินงาน กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจเกณฑ์ EdPEx ก็คือการดึงคณบดีเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินหรือเป็นผู้ประเมิน ซึ่งพบว่าทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจมากขึ้น และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นมุมมองจากผู้บริหารระดับสูงได้ รวมทั้งผลักดันคนในคณะต่อไปอีกด้วย

(2) ต้องทำให้บุคลากร เข้าใจ เปิดใจ และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จนนำไปสู่ให้ความร่วมมือ เสียสละเวลา รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอย่างครบถ้วน

5) มีระบบพี่เลี้ยง (โครงการบ่มเพาะ) หรือโครงการเพื่อนช่วยเพื่อน

6) สนับสนุนการติดตามและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

#### 4.7 เครือข่าย (Networks)

1) ปรับระบบโครงสร้างภายในและสร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มสาขาวิชา

2) สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับภาคอุตสาหกรรมในลักษณะที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน

3) สร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งเครือข่ายภูมิภาคให้เป็นพลังร่วมเพื่อยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเข้มแข็งในการปฏิรูประบบ การศึกษาชาติ

4) สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ และพัฒนากลไกที่ยืดหยุ่นในการนำ หลักสูตรที่ทันสมัยมาเปิดสอน

5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่า เพื่อผลักดันชื่อเสียง สนับสนุนและเสริมศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือศิษย์เก่า



5. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) : ทิศทาง จุดเน้นและความเข้มแข็งแต่ละวิทยาเขต

วิทยาเขตหาดใหญ่	วิทยาเขตปัตตานี	วิทยาเขตภูเก็ต	วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	วิทยาเขตตรัง
1 การแพทย์และระบบสุขภาพ 2. Aging Society 3. วิทยาศาสตร์เชิงลึก 4. เทคโนโลยีชีวภาพ 5. เกษตรแนวใหม่และการแปรรูป 6. เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติ 7. การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ	1. ฐานผลิตบุคลากรทางการศึกษาของชาติและการศึกษาวิถีพุทธวัฒนธรรม 2. ความมั่นคงทางอาหาร : ประมง, เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ 3. ยางพารา 4. ฮาลาล 5. สุขภาวะในวิถีอิสลาม	1. Smart City 2. ความเป็นนานาชาติ 3. Digital Innovation hub 4. การบริการและท่องเที่ยวแห่งเอเชีย 5. ระบบสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	1. เมืองสมุนไพร 2. เพาะเลี้ยง : สัตว์น้ำเศรษฐกิจแห่งเอเชีย 3. ไม้และพืชเศรษฐกิจภาคใต้	1. การจัดการการท่องเที่ยวชุมชน Creative อันดามัน 2. แพทย์วิถีใหม่

การกำหนดจุดเน้นทางวิชาการหรือทิศทางการพัฒนาให้มีความถนัดเฉพาะด้านและให้มีความลุ่มลึกในวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน ทำให้ภาพรวมของระบบได้รับความตระหนักและคำนึงถึงความซับซ้อนได้เป็นอย่างดี และได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอุดมศึกษาของชาติที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อกลุ่มประชากรในพื้นที่ภาคใต้อย่างทั่วถึง โดยวิทยาเขตปัตตานีมีการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาวิชาการ คือ มุ่งพัฒนาศาสตร์ตามมิติของพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง ด้านอิสลามศึกษาและกฎหมายอิสลาม อาเซียนศึกษาและโลกมุสลิม ธุรกิจชายแดน ความมั่นคงทางด้านอาหารในภูมิภาค วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหารฮาลาล วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร ทรัพยากรประมง การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ยางพารา ครูเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียน ระบบสุขภาพเพื่อสุขภาวะในสังคม พหุวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรม การปกครองท้องถิ่น การสื่อสารสันติภาพ ตลอดจนกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนและชุมชนฐานราก โดยเน้นการสร้างเครือข่ายระบบการผลิตและการแปรรูปเบื้องต้นในระดับชุมชน เพื่อป้อนเข้าสู่ระบบการผลิตจะสามารถนำไปสู่การสร้างอาชีพ การสร้างรายได้ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเน้นบทบาทการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ในมิติต่าง ๆ

## 6. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ดังนี้

1. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
4. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
6. การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย
7. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
9. การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายในการมีกลไกการทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างความยั่งยืนที่แท้จริง โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

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

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ดังนี้

1. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
2. การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
3. การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
4. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
7. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
8. การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
9. การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
10. ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายในการพัฒนาบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากลพร้อมเป็นพลเมืองโลก ผลิตผลงานวิจัยที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ผลงานวิจัยสามารถนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ และเป็นแหล่งค้นคว้าและสนับสนุนข้อมูลความรู้แก่สังคมและชุมชน โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ

1. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้กับประเทศ
2. การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ความเป็นนานาชาติ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ดังนี้

1. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
3. การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
7. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
8. การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
9. การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
10. ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายให้บุคลากรและผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ

1. การสร้างความยอมรับในระดับนานาชาติ
2. การสร้างระบบนิเวศด้านความเป็นนานาชาติในมหาวิทยาลัย

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ

### ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ  
และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ดังนี้

6. การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

9. การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 5 ด้าน คือ

1. การบริหารความต่าง
2. การสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. การปรับโครงสร้างองค์กร
5. การมีระบบงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ซึ่งเป็นกรอบทิศทางหลักสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้แผนพัฒนาดังกล่าว สามารถนำไปขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงมีแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติในระยะ 4 ปี ดังนี้

### 6.1 กระบวนทัศน์ใหม่ในการบรรลุวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นกลไกหลักในการพัฒนาภาคใต้และประเทศ มุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 5 ของอาเซียน ภายในปี พ.ศ.2570

การจะบรรลุวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องมีกระบวนทัศน์ใหม่ในการดำเนินงาน คือ เป็นเรื่องการสานพลังปัญญาเพื่อขับเคลื่อนสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะในสถานะที่สังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น การจะแก้ความซับซ้อนตามลำพังของแต่ละหน่วยงานเป็นไปได้ยาก จำเป็นจะต้องร่วมมือกันในหลาย ๆ ภาคส่วนจึงจะแก้ความซับซ้อนดังกล่าวได้ การสานพลังควรจะมีแนวคิดหลัก ดังนี้

1) สานพลังสถาบันวิชาการต่าง ๆ ทั้งระดับพื้นที่ ระดับชาติ และนานาชาติ จากการศึกษาการแข่งขันทางวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ ควรเปลี่ยนเป็นการสร้างความร่วมมือด้วยกัน สร้างความเป็นเลิศด้วยกัน เพื่อนำพาสังคมไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2) สานพลังศิษย์เก่าของม.อ. การผลิตบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรี โท เอก ถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อสร้างคนไปพัฒนาสังคม เป็นสินทรัพย์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ จึงควรมีการพัฒนาต่อยอดทำให้บัณฑิตที่มีมากกว่าแสนคนมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งจะสามารถทำประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น ขณะเดียวกันศิษย์เก่าที่มี

ความสามารถ เติบโต เป็นผู้นำทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน หากสามารถประสานความร่วมมือ ก็จะทุนสำคัญในการพัฒนาม.อ.และสังคมต่อไป

3) **สานพลังชุมชน ท้องถิ่น ภาคประชาสังคม** เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตของพื้นที่ นำชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยต้องสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ในพลังวิชาการให้กับชุมชน ท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ในการร่วมมือกันทำงาน

4) **สานพลังรัฐ ชุมชนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง** เพื่อปฏิรูปประเทศตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปประเทศ

## 6.2 การขยายพันธกิจของมหาวิทยาลัย ให้ครอบคลุมและสนองตอบความคาดหวังของสังคม

พันธกิจของม.อ. ประกอบด้วย 3 พันธกิจสำคัญคือ

1. สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐานเพื่อการพัฒนาภาคใต้และประเทศ เชื่อมโยงสู่สังคมและเครือข่ายสากล

2. สร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพ ชื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ และทักษะในศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์จากการปฏิบัติ

3. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ผู้ใฝ่รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้อย่างหลากหลายรูปแบบ

เพื่อให้พันธกิจมีความครอบคลุมมากขึ้น และเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม จึงได้ขยายความเป็นรูปธรรมสู่การปฏิบัติดังนี้

1) **ทำให้มหาวิทยาลัยเป็น “มหาวิทยาลัยตลอดชีวิต” มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัย** สู่ความยั่งยืนด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ และสุขภาพ โดยมุ่งเน้นใน 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มนักศึกษา เป็นการสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีขีดความสามารถในระดับสากลเป็น Global Citizen ได้รับการยอมรับและสามารถทำงานในต่างประเทศได้

2) กลุ่มประชาชนทุกกลุ่มวัย (นอกเหนือจากนักศึกษา) เป็นการจัดหลักสูตรระยะสั้น กลาง และระยะยาว ในการสร้างการเรียนรู้แบบตลอดชีวิตเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้คนในสังคมรองรับการปฏิรูปสังคมใหม่

3) กลุ่มประชาคม บุคลากรใน ม.อ. เป็นไปเพื่อยกระดับขีดความสามารถของคน ม.อ.ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2) **พันธกิจในการสร้างความรู้จากงานวิจัย และสร้างนวัตกรรม** ต้องยกระดับสู่การจัดการงานวิจัย และการจัดการนวัตกรรม โดยผลักดันความรู้สู่ปัญญา เพิ่มการวิจัยเชิงระบบและการวิจัยเชิงนโยบาย เพื่อให้ความรู้จากงานวิจัย ถูกนำไปใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาของสังคมได้จริง

3) **พันธกิจวิชาการเพื่อการขับเคลื่อนสังคม** เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตของพื้นที่ นำชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยต้องสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ในพลังวิชาการให้กับชุมชน ท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ในการร่วมมือกันทำงาน

4) สร้าง Multicultural Ecosystem บนความเป็นพหุวัฒนธรรม และความเป็นนานาชาติ ทั้งในองค์กรและชุมชน โดยเฉพาะในพื้นที่ชายแดนใต้ซึ่งเป็นคาบสมุทรแหลมทองแห่งเส้นทางสายไหมทางทะเล (The Golden Peninsular of The Maritime Silk Route) และเป็นระเบียงอิสลามของโลก (Islamic Corridor)



## 7. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

### 7.1 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศทางวิชาการตามมาตรฐานสากล บนฐานพหุวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์

### 7.2 พันธกิจ

- 1) สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐานเพื่อการพัฒนาภาคใต้และประเทศ เชื่อมโยงสู่สังคมและเครือข่ายสากล
- 2) สร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพ ซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ และทักษะในศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์จากการปฏิบัติ
- 3) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ผู้นักได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้อย่างหลากหลายรูปแบบ

### 7.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง (Our Soul is for the Benefit of Mankind)

### 7.4 ค่านิยมหลัก (Core Values)

PSU หมายถึง ความเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นเอกภาพเป็นหนึ่งเดียว

P - Professionalism: ความเป็นมืออาชีพ

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

S - Social responsibility: ความรับผิดชอบต่อสังคม

1. เป็นที่พึ่ง และชี้นำสังคม
2. แลกเปลี่ยน และแบ่งปัน
3. บ่มเพาะคนดี สู่อสังคม

U - Unity: ความเป็นเอกภาพ เป็นหนึ่งเดียว

1. มีความรักและสำนึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. ผลักดันองค์กรสู่เป้าหมายร่วม
3. ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจเสียสละ และอดทน

## 7.5 อัตลักษณ์ (Identity)

I - WiSe (Integrity, Wisdom, Social engagement)

ชื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ

## 7.6 เอกลักษณ์ (Uniqueness)

มหาวิทยาลัยวิจัย

## 7.7 ความท้าทายของวิทยาเขตปัตตานี

วิทยาเขตปัตตานีเป็นสถาบันที่เป็นแกนนำและเป็นที่พักของหน่วยงาน/ชุมชน ในการสร้าง Multicultural Ecosystem ทั้งด้านการศึกษา ด้านอิสลามศึกษา ด้านความมั่นคงทางอาหาร ด้านภาษาและด้านพหุวัฒนธรรม รวมทั้งการบริการวิชาการ โดยเฉพาะในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ คือ การพัฒนาทุนมนุษย์และสังคมให้มีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ทั้งนี้ การพัฒนาจะสามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสังคมมีความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความท้าทายในความทันสมัยของโลกปัจจุบัน เพื่อสามารถนำไปสู่การสร้างอาชีพ การสร้างรายได้ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีศักยภาพในการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านหรือกลุ่มโลกมุสลิม เพื่อสนองแนวคิดการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขต่อไป

จากความท้าทายดังกล่าว วิทยาเขตมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ณ ปี พ.ศ. 2579 คือ มีบทบาทสำคัญในการสร้าง Multicultural Ecosystem บนความเป็นพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นคาบสมุทรแหลมทองแห่งเส้นทางสายไหมทางทะเลและเป็นระเบียบอิสลามโลก

## 7.8 การวิเคราะห์ตนเอง

### 7.8.1 สมรรถนะหลักของวิทยาเขตปัตตานี

มีศักยภาพในการตอบสนองต่อนโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนความมั่นคงของภาคใต้ชายแดน

### 7.8.2 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของวิทยาเขตปัตตานี

ตั้งอยู่ในพื้นที่ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาพื้นที่ระดับภาคใต้ชายแดน ในมิติ Multicultural Ecosystem บนความเป็นพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเครือข่ายทางศาสตร์ต่าง ๆ ให้แก่คนในพื้นที่ชายแดนภาคใต้

### 7.8.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1) บทบาทและความสำเร็จของวิทยาเขตเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในพื้นที่ โดยน้อมนำปณิธานของพระราชบิดาเป็นศูนย์รวมจิตใจ</p> <p>2) เป็นสถาบันการศึกษาคุณภาพหลักของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้</p> <p>3) มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน</p> <p>4) มี flagship ที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาวิทยาเขตที่ชัดเจน คือ การสร้าง Multicultural Ecosystem บนความเป็นพหุวัฒนธรรม</p>	<p>1) วิทยาเขตมีขนาดและโครงสร้างเชิงซ้อนปานกลาง ทำให้การปรับ/เปลี่ยนแปลง มีความยุ่งยากพอสมควร</p> <p>2) วัฒนธรรมการทำงานมีวิถีคิดและวิถีปฏิบัติแบบเดิม ๆ โดยมีวิถีปฏิบัติเชิงบูรณาการร่วมกันน้อย</p> <p>3) การเพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น้อย รวมทั้งเรื่องคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเป็นประเด็นเชิงนโยบายของรัฐบาลที่วิทยาเขตสามารถเข้าไปมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ</p> <p>2) รัฐบาลคาดหวังให้มหาวิทยาลัย เป็นภาคส่วนหลักของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการพัฒนาชาติ</p> <p>3) วิทยาเขตตั้งอยู่ในพื้นที่ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาพื้นที่ระดับภาคใต้ชายแดนมีจำนวนมาก</p> <p>4) วิทยาเขตมีศักยภาพในการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศกลุ่มโลกมุสลิม</p>	<p>1) สถานการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ ส่งผลต่อการบริหารจัดการตามภารกิจ ทั้งด้านบุคลากรและนักศึกษา</p> <p>2) อคติและความไม่รู้เกี่ยวกับเหตุแห่งความขัดแย้งในพื้นที่ ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหา</p>

### 7.9 ยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีรายละเอียดแนวทางการดำเนินงานในระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีรายละเอียด ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก

วิทยาเขตปัตตานีเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายผลลัพธ์ของการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคม รวมถึงการพยายามนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ถ่ายทอดผ่านกลไกการประยุกต์เพื่อให้

เกิดการใช้จ่ายที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม ประเทศชาติ ดังนั้น บริบทของการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การประยุกต์แนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่นโยบายการบริหารและกิจการมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพขององค์ความรู้ และบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยผลิตสู่ตลาดแรงงาน

ความยั่งยืนของวิทยาเขตปัตตานี เป็นการสร้างความมั่นคงในมิติของการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ โดยการสร้างให้เกิดการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การปรับฐานคิดของโจทย์วิจัยที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงกรอบแนวทางการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก ดังนี้

### 1.1 การบูรณาการข้ามศาสตร์

การก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ปัจจัยหลักสำคัญ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยที่โดดเด่น ด้วยปัจจัยในสภาวะปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานวิจัยที่โดดเด่นจะต้องมีการผสมผสานศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเกิดเป็นงานวิจัยแบบข้ามศาสตร์ โดยจะต้องเน้นการทำงานในลักษณะกลุ่มสาขาวิชา (Cluster) ซึ่งเน้นหลักการบูรณาการเพื่อให้แต่ละกลุ่มทำงานได้อย่างสอดคล้อง รองรับ กลับตัวเร็ว ดังนั้น เพื่อให้เกิดระบบกลุ่มสาขาวิชาอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

1.1.1 กำหนดทิศทางที่มีศักยภาพเป็นแนวรุกใหม่สำหรับมหาวิทยาลัย โดยการบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ คือ ผลิตบุคลากรทางการศึกษาของชาติ โดยใช้สหวิทยาการในการขับเคลื่อน และสร้างสรรค์บูรณาการด้านศิลปกรรม ดิจิตอล นวัตกรรม ศึกษาศาสตร์ โดยเฉพาะจังหวัดชายแดนใต้

1.1.2 จัดระบบโครงสร้างเสมือนจริงที่มีความยืดหยุ่น สามารถเชื่อมโยงเอกกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ ในคณะ/ส่วนงาน เพื่อให้สัมพันธ์และสนองภารกิจที่ตอบรับกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ

1.1.3 สร้างกลุ่มวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาของประเทศอย่างรอบด้าน

1.1.4 พัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย หรือระหว่างสาขาวิชา กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการ ส่งเสริมการเปิดหลักสูตร 2 ปริญญา/ปริญญาพร้อม ระหว่างสาขาวิชา/มหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

### 1.2 การสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ผู้เรียน และการแก้ปัญหาประเทศ

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงการตอบโจทย์ของประเทศ ทั้งในส่วนของการพัฒนา และแก้ปัญหาของประเทศ ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการ ตลอดจน การผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

1.2.1 วิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตของแต่ละหลักสูตร และวางแผนการผลิตภายใต้กรอบภาวะความต้องการของตลาดงานที่แท้จริง

1.2.2 ปรับ เปลี่ยน สร้างหลักสูตรใหม่ให้ทันสมัย ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0

1.2.3 สร้างต้นแบบระบบการจัดการศึกษาใหม่ ที่มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เข้าเรียน และครอบคลุมการเรียนแบบไม่เต็มเวลา

1.2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่สามารถรองรับการจัดการเรียนรู้แบบ online รวมทั้งจัดการเรียนรู้ในระบบการสอนทางไกล

1.2.5 จัดระบบการจัดการให้เอื้อต่อนักศึกษาลงทะเบียนเรียนข้ามคณะ/วิทยาเขตตามความใฝ่รู้

1.2.6 จัดการศึกษา ร่วมกับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง (Work Integrated Learning – WIL) โดยเฉพาะการจัดให้มีสหกิจศึกษาในทุกหลักสูตร ซึ่งให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทอย่างใกล้ชิดในการร่วมจัดการศึกษาในลักษณะที่เกิดประโยชน์ร่วมกัน

1.2.7 จัดระบบการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อตอบสนองต่อการทำงานของบัณฑิต

1.2.8 กำหนดกรอบวิจัยที่สนองตอบการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศ และขยายผลเพื่อตอบโจทย์ในระดับโลก

1.2.9 แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมที่เป็นลักษณะบูรณาการศาสตร์ จากปัญหาจริงของชุมชน และท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ที่สร้างความเข้มแข็ง ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนและท้องถิ่น

### 1.3 ประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศและพัฒนาเทคโนโลยี สื่อการเรียนรู้ไปสู่ระบบ Smart Learning ที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ทั้งในชั้นเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน

1.3.2 สร้างความสมบูรณ์ขององค์ประกอบระบบนิเวศในความเป็น E-University ที่เป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานสำหรับต่อยอดประยุกต์ใช้ในภารกิจต่างๆ

1.3.3 เชื่อมโยงระบบข้อมูลสารสนเทศจากระดับคณะ/ส่วนงาน/วิทยาเขตให้เป็นระบบสารสนเทศทางการบริหาร และนำไปสู่การสังเคราะห์ตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

1.3.4 สร้างระบบข้อมูลคลังความรู้และระบบการจัดการทรัพยากรองค์ความรู้เพื่อสร้างบริบทการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดกว้าง ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์แก่ทุกกลุ่มประชากร

### 1.4 การสร้างความร่วมมือจากเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือมีความสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ

การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน และเสริมสร้างให้เกิดการยอมรับขององค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในสังคม จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

1.4.1 ปรับระบบโครงสร้างภายในและสร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มสาขาวิชา

1.4.2 สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกโดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับภาคอุตสาหกรรมในลักษณะที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน

1.4.3 สร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งเครือข่ายภูมิภาคให้เป็นพลังร่วม เพื่อยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเข้มแข็งในการปฏิรูประบบการศึกษาชาติ

1.4.4 สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ และพัฒนากลไกที่ยืดหยุ่นในการนำหลักสูตรที่ทันสมัยมาเปิดสอน

1.4.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่า เพื่อผลักดันชื่อเสียง สนับสนุนและเสริมศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำวิชาการ เป็นยุทธศาสตร์เชิงภารกิจที่มุ่งปิดช่องว่างสภาพปัญหาการดำเนินงานปัจจุบัน และการยกระดับการพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น ประกอบด้วยจุดเน้น 3 ด้าน คือ

### 2.1 การพัฒนาและสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพให้กับประเทศ

เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย และกำลังแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มความสามารถของคนในการปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และใช้ศักยภาพโอกาสได้อย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถที่พร้อมรับการพัฒนาที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้

2.1.1 สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ คู่คุณธรรม สามารถทำงานได้จริงตามมาตรฐานในทุกหลักสูตร โดยสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติในสถานการณ์จริง มีความเข้าใจตระหนักถึงการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ถึงบริบทโลก และสามารถแก้ปัญหาในบริบทประเทศ สังคม และศิลปวัฒนธรรม ตามวิถีพหุวัฒนธรรม

2.1.2 สร้างบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์สงขลานครินทร์ (I-WISE) ปลุกจิตสำนึกความเป็นไทย ดำรงชีวิตด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รู้และเข้าใจในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรมโลก

2.1.3 สนับสนุน Thailand 4.0 ด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมในการพัฒนาสู่ Entrepreneurial University บนฐานของนวัตกรรม



2.1.4 เป็นที่เลี้ยงให้กับสถาบันการศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดเป็นระบบ ป่มเพาะและพัฒนาเยาวชนให้พร้อมในการก้าวสู่การศึกษาระบบใหม่

## 2.2 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องพัฒนาบนพื้นฐานองค์ความรู้ และการสร้างสังคมอุดมปัญญา นั้นจะต้องอาศัยการมีระบบวิจัยที่เข้มแข็ง มหาวิทยาลัยจึงเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการสร้างสังคมอุดมปัญญา นี้ขึ้นมา และในฐานะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยในภาคใต้ จึงเป็นหน้าที่หลักในการเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น ช่วยแก้ปัญหาในภาคใต้ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาประเทศ และนำไปสู่การแก้ปัญหาในอาเซียน ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) โดยพิจารณาจากจุดเด่นที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ และนำไปพิจารณาสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาภาคใต้ เพื่อนำไปสู่ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรม” จึงกำหนดกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลกในสาขาที่มีความพร้อมสูง โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งของไทย และมหาวิทยาลัยระดับโลก

2.2.2 เป็น Innovation Hub ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ ในลักษณะ Public-Private Partnership โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 ซึ่งวิทยาเขตปัตตานีมุ่งเน้นขับเคลื่อนด้านพลังงานทางเลือก และพลังงาน Bio-energy ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ฐานความมั่นคงทางชีวภาพ ความมั่นคงทางด้านอาหาร เป็นต้น

2.2.3 เป็นผู้นำวิจัยในศาสตร์ของสุขภาวะตามวิถีพหุวัฒนธรรม โดยมีรูปแบบการบูรณาการระหว่างหลักการศาสนาอิสลามกับหลักการแพทย์และสาธารณสุขที่ไม่ขัดต่อหลักศาสนาเข้าด้วยกัน เช่น การดูแลสุขภาพร่างกาย การดูแลเรื่องโภชนาการ การออกกำลังกาย เป็นต้น

2.2.4 การให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดูดซับเทคโนโลยี และนำมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและอุตสาหกรรมในประเทศต่อไป เช่น สร้างความเข้มแข็งการวิจัยด้านยางพารา โดยมีงานวิจัยที่สอดคล้องกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

2.2.5 พัฒนาการจัดการทรัพยากรวิจัยและระบบวิจัย ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง

## 2.3 พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน จะเป็นการนำองค์ความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานการเรียนการสอน การวิจัยและบริการวิชาการ แบบสหวิทยาการ มาปรับใช้ในสภาพความต้องการที่แท้จริงของสังคมและชุมชนตามวิถีพหุวัฒนธรรม ในลักษณะการทำงานร่วมกับชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

2.3.1 เป็นองค์กรชั้นนำสังคม และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ที่สำคัญเป็นผู้เชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องจุดเน้นของวิทยาเขตปัตตานีให้แก่วิทยาเขตอื่นหรือหน่วยงานภายนอกได้

2.3.2 แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมด้วยงานวิชาการในลักษณะบูรณาการศาสตร์ ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์/ปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับชุมชน โดยยึดหลัก เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา โดยการยอมรับและการให้เกียรติบนพื้นฐานความแตกต่างของความคิด

2.3.3 สร้างเครือข่าย พัฒนาระบบและกลไกภาคีการพัฒนา กับทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

2.3.4 จัดโครงสร้างและระบบสนับสนุนให้เอื้อและจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยร่วมสร้างผลงานเพื่อรับใช้สังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นนานาชาติ

ความเป็นนานาชาติเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดยเน้นคุณภาพในระดับสากลทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

3.1 เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีแนวปฏิบัติและนโยบายด้านวิเทศสัมพันธ์ในอันที่จะมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ โดยให้มีระบบหลายภาษาในทุกบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและวิทยาเขตปัตตานี โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ภาษามลายู และภาษาจีน ให้เป็นอัตลักษณ์ความโดดเด่นทางภาษา

3.2 พัฒนาศักยภาพในด้านการใช้ภาษาและความรู้ข้ามวัฒนธรรมให้กับนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย และวางมาตรการเพิ่มมาตรฐานความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ก่อนสำเร็จการศึกษา ซึ่งสามารถประกอบอาชีพและมีงานทำหลังจากสำเร็จการศึกษา

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่จะพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาและบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรในทุกระดับกับสถานศึกษาในต่างประเทศ

3.4 สร้างความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยเน้นเพิ่ม/ปรับปรุงหลักสูตรในเป็นหลักสูตรนานาชาติ

3.5 จัดเวทีวิชาการระดับนานาชาติในหลากหลายรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ วิจัย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ และเผยแพร่ผลงานวิจัย ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมครอบคลุมทุกมิติ ทั้งศิลปะและสร้างสรรค์ของวัฒนธรรม

3.6 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและความเป็นอยู่สำหรับนักศึกษาต่างชาติเพื่อความเป็นนานาชาติ เช่น แบบฟอร์ม ป้ายบอกทาง หอพัก เป็นต้น

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการภายใน

เพื่อให้การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขีดสมรรถนะสูง สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

4.1 สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุน และคู่ความร่วมมือเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงิน และการสร้างประสิทธิภาพกลไกการใช้จ่ายงบประมาณ

4.2 มีระบบงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การพัฒนามีความชัดเจนที่ต่อเนื่อง รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/ภารกิจใหม่จากประเด็นเชิงนโยบายรัฐบาล การสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์

4.3 เน้นหลักการบริหารความต่าง โดยเฉพาะในการบริหารส่วนงานและบุคลากรที่อิงเป้าหมายผลลัพธ์และสัมฤทธิ์ผล มีระบบตอบแทนที่จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถระดับโลก และมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

4.4 พัฒนาทรัพยากรบุคคล และกำกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบุคคลสายวิชาการให้มีความพร้อมต่อการพัฒนางานวิจัย บัณฑิตศึกษา และนานาชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.5 สร้างระบบและกลไกในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรสมรรถนะสูง จากสถาบันชั้นนำในระดับสากล

4.6 ปรับโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้สอดคล้องกับภารกิจภายใต้การรวมกลุ่มสาขาวิชา ที่เป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อก่อให้เกิดผลิตภาพสูงสุด

## 8. การแปลงยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

**ยุทธศาสตร์ 1** เป็นยุทธศาสตร์การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก ซึ่งจะมีจุดเน้นดำเนินงานภายใต้ 4 กลไกขับเคลื่อน ประกอบด้วย 1) เน้นบูรณาการข้ามศาสตร์ 2) เน้นความต้องการของผู้เรียน/ผู้ใช้บัณฑิต และการแก้ปัญหาประเทศ 3) เน้นประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) เน้นการสร้างความร่วมมือจากเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ 2** เป็นยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นผู้นำวิชาการ ซึ่งจะมี 3 จุดเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ดังนี้ 1) เน้นการพัฒนาและสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพให้กับประเทศ 2) เน้นการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ 3) เน้นพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

**ยุทธศาสตร์ 3** เป็นยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นนานาชาติ

**ยุทธศาสตร์ 4** เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ

**แนวทางและการแปลงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ของ ม.อ.ไปสู่การปฏิบัติของวิทยาเขตปัตตานี มีความสอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัย 6 ประการ ดังนี้**

### 1. เพิ่มการสานพลัง สร้างความร่วมมือ (Synergy & Engagement)

1.1) สานพลังความร่วมมือกับสถาบันวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ ในการเปิดหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น ระยะยาว และเพิ่มความร่วมมือในการทำและยกระดับการวิจัยเชิงระบบเชิงนโยบาย ตลอดจนการแก้ปัญหาวิกฤตที่สำคัญในระดับพื้นที่และระดับสากล

1.2) สานพลังความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในอาเซียน เพื่อพัฒนาภารกิจหลักของคณะ/หน่วยงานของวิทยาเขตปัตตานี

1.3) พัฒนาให้วิทยาเขตปัตตานีสานพลังความร่วมมือของรัฐ ท้องถิ่น เอกชน ชุมชน ในการมีส่วนร่วมสร้างเมืองต้นแบบ Multicultural city

1.4) สนับสนุนให้คนของวิทยาเขตปัตตานีไปทำงานร่วมกับกลไกประชารัฐ กลไกปฏิรูปประเทศ กลไกยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งในระดับชาติและพื้นที่ ตลอดจนกลไกท้องถิ่น เพื่อใช้วิชาการร่วมขับเคลื่อนสังคม

1.5) สนับสนุน หนุนเสริมสมาคม ชมรมศิษย์เก่าทุกคน เพื่อสานพลังศิษย์เก่า ดึงพลังร่วมในการร่วมพัฒนา ม.อ. คณะ และสังคม

### 2. เพิ่มขีดความสามารถและทุนมนุษย์ (Human Competency & Human capital)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัย (Human competency & Human capital) เพื่อรองรับการพัฒนาที่สำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสุขภาพ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เนื่องเพราะมนุษย์เป็นทุนสำคัญที่สุด มหาวิทยาลัยจึงควรขยายบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากกว่าการผลิตบัณฑิตในระบบเดิม

2.1) พัฒนาทุนคนโดยจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัยในระดับจังหวัด ภาคประเทศและสากล เพื่อเตรียมคนสู่การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ

2.2) พัฒนาบุคลากร ม.อ. โดยมีระบบการวางแผนและบริหาร อัตรากำลัง (Workforce Planning) ระบบการสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร (Workforce Development) และการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work Life Balance)

2.3) จัดทำแผนการสร้างนักบริหารจัดการ นักยุทธศาสตร์ นักประสานงาน และนักสื่อสาร เพื่อการขับเคลื่อนวิชาการสู่สังคมที่ยั่งยืน

2.4) จัดทำแผนการสร้างนักจัดการงานวิจัย ครบวงจรตาม Research & Innovation Hub เพื่อเพิ่มมูลค่าผลงานวิจัย

### การผลิตบัณฑิต

1) จัดทำแผนผลิตบัณฑิต ปรับหลักสูตร จัดการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อสร้างบัณฑิตสู่การเป็น Global Citizen โดยมีศักยภาพ ดังนี้

- Foundational Literacies : Literacy, Numeracy, Scientific Literacy, Digital Literacy, Financial Literacy, Multicultural/Civic Literacy
- Competencies : Critical Thinking, Creativity , Communication, Collaboration
- Character Qualities : Curiosity, Initiative, Persistence/Grit, Adaptability, Leadership, Social/Cultural awareness, Public mind

2) จัดทำแผนเชิงรุก เพื่อดึงดูดนักศึกษาทั้งในประเทศและต่างชาติ โดยเพิ่มมาตรการจูงใจ เช่น ทุนการศึกษา การสร้างอาชีพ

3) เพิ่มการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมขององค์การนักศึกษา สโมสรนักศึกษา ชมรม ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาศักยภาพ การทำประโยชน์กับสังคม การพัฒนาวิชาชีพ

4) ยกระดับระบบ E-Learning, E-Library และเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ กีฬา พื้นที่การทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร

5) เพิ่มกองทุนสนับสนุนการเข้าศึกษาของนักศึกษาที่ยากจนให้มากขึ้น และจัดหางานให้นักศึกษาทำในระหว่างเรียน

### 3. ยกระดับศูนย์กลางงานวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Hub)

การปรับเปลี่ยนระบบวิจัยสู่ระบบการจัดการงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เปลี่ยนจากวิจัย ส่วนตน เป็นวิจัยแบบมีเป้าหมาย มีการจัดการ มีความร่วมมือ ที่จะยกระดับความรู้ไปสู่พลังปัญญา เพื่อรับใช้ สังคม บูรณาการหลักสูตร งานวิจัย และบริการวิชาการ โดยการบูรณาการระหว่างศาสตร์ของคณะ กลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ ยกระดับเป็นศูนย์วิจัยและนวัตกรรม ดังนี้

#### 3.1) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)

แนวคิด : การเปลี่ยนแนวคิด (Paradigm) จากเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการ การลด ภาวะพึ่งพิงจากรัฐสู่การพึ่งตนเองโดยการทำเกษตรปราณีต เกษตรผสมผสาน โดยเฉพาะเกษตรกรชาวสวน ยางพารา ปาล์ม พืชผัก ผลไม้

การดำเนินงานของ ม.อ.

3.1.1) สร้างระบบการจัดการความรู้ในสังคมเกษตร : รูปแบบพืชร่วมยางพารา รูปแบบเกษตรปราณีต เกษตรผสมผสาน

3.1.2) ศูนย์พัฒนาเพาะพันธุ์เกษตรเพื่อชุมชน : ลดภาวะพึ่งพิงของเกษตรกรจากระบบเกษตรพันธสัญญาของภาคเอกชนปรับสมดุลอำนาจระหว่างเกษตรกรกับนายทุน

3.1.3) ศูนย์จัดการงานวิจัย บริการและให้คำปรึกษา Digital Economy in Agriculture : การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐศาสตร์เกษตรครบวงจร ความสามารถในการเข้าถึงตลาด Supply Chain and Logistic เช่น เมืองยางพารา

3.1.4) การพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาควิชาการ ภาคเกษตร ภาคเอกชน ภาครัฐ (Matching Model) เพื่อการยกระดับและเพิ่มมูลค่าทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของผลิตผลทางการเกษตรและอาหาร

#### 3.2) การแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

แนวคิด : รูปแบบบูรณาการระบบอาหารครอบคลุมเรื่องความมั่นคงทางอาหาร อาหารปลอดภัยโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ 2 ของ คือ End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture และ จุดหมายการพัฒนาภาคใต้ คือ การเป็นครัวอาหารของโลก โดยเฉพาะการเพิ่มพื้นที่ผลิตและแปรรูปอาหาร พื้นเมือง สมุนไพร และอาหารฮาลาล

การดำเนินงานของ ม.อ.

3.2.1) ยกระดับความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจจาก วัฒนธรรมอาหารของภาคใต้

3.2.2) Engagement network เพื่อชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองด้าน อาหารทั้งระดับชุมชนและครอบครัว

3.2.3) พัฒนารูปแบบการจัดการอาหารปลอดภัย From Farm to Table

3.2.4) พัฒนาแผนและวางระบบเฝ้าระวังภาวะโภชนาการระดับชาติ ภูมิภาค  
ท้องถิ่น

### 3.3) การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)

แนวคิด : เน้นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ การท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่นำไปสู่ความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชน สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงสุขภาพของชุมชน

การดำเนินงานของ ม.อ. :

3.3.1) เปิดหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนทั้งระยะสั้น ระยะยาวและระดับบัณฑิต ที่เอื้อต่อการสร้างนักจัดการในชุมชน

3.3.2) ยกระดับงานวิจัย ของศูนย์วิจัยและคณะที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นงานวิจัยเชิงรูปแบบ การจัดการเชิงระบบและเชิงนโยบาย

3.3.3) ร่วมจัดทำยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการเรื่องท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่สอดคล้องกับการท่องเที่ยวกระแสหลัก

3.3.4) การออกแบบนวัตกรรมการสื่อสาร ปรับกระบวนการทัศน์นักท่องเที่ยว และสร้างวัฒนธรรมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ การท่องเที่ยวโดยชุมชน

### 3.4) พลังงาน (Energy)

แนวคิด : การจัดการพลังงานเน้นความรู้และนวัตกรรมใน 2 เรื่องสำคัญคือ Energy Saving และ Renewable Energy ทั้งนี้ ต้องเป็นการจัดการที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะชุมชนท้องถิ่น

การดำเนินงานของ ม.อ. :

3.4.1) สร้างเครือข่ายวิจัยพลังงาน ซึ่งประกอบด้วยนักวิจัยทางด้านพลังงานและสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง วางและดำเนินการวิจัยตาม Research Energy Management Mapping ทั้งในเรื่อง Energy Saving และ Renewable Energy

3.4.2) สร้างเวทีเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยทางด้านพลังงานและงานวิจัยที่เปิดโอกาสให้นักวิจัย ได้มีโอกาสนำเสนอผลงานและเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา และกับชุมชนท้องถิ่น

3.4.3) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นและประสบการณ์ ระหว่างนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญทางด้านพลังงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน ชุมชนท้องถิ่นเพื่อเสนอแนะแนวทางในการกำหนดทิศทางการนโยบาย ด้านพลังงานของประเทศไทยโดยเฉพาะภาคใต้



### 3.5) วิกฤตความรุนแรงในพื้นที่ชายแดนใต้ (Crisis of the Deep South)

แนวคิด : เปลี่ยนสงครามความคิดเป็นพื้นที่ความคิด ทำ Citizen Dialogue /Deliberative Dialogue วางภาพอนาคตและทิศทางการพัฒนาร่วมกัน ใช้เรื่อง Islamic/Pattani-Nationalism เป็นจุดแข็ง ไม่ใช่ข้อจำกัด

การดำเนินงานของ ม.อ. :

- 3.5.1) เพิ่มการทำงานร่วมกับภาคประชาสังคม (Civil Societies)
- 3.5.2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ โดยเฉพาะกับคนรุ่นใหม่โดยมีหลักสูตรการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 3.5.3) จัดการงานวิจัยบนความหลากหลายของพหุวัฒนธรรมในเรื่อง รูปแบบและโครงสร้างการบริหารจัดการ ระบบยุติธรรม ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา ระบบสังคม ระบบสุขภาพ เช่น ระบบสุขภาพพหุวัฒนธรรม การท่องเที่ยวพหุวัฒนธรรม
- 3.5.4) ศึกษาและผลักดันข้อเสนอการแก้วิกฤตสู่การเจรจา เช่น เรื่องพื้นที่ปลอดภัย
- 3.5.5) ทำความร่วมมือกับประเทศตะวันออกกลาง ผลักดัน Islamic Corridor ในอาเซียน
- 3.5.6) ศูนย์ศึกษาคาบสมุทรแหลมทองแห่งเส้นทางสายไหมทางทะเล The Golden Peninsular of The Maritime Silk Route

### 3.6) ภัยพิบัติและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Disaster Management)

แนวคิด : ความสำคัญกับการมีแผนการเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และบริหารจัดการน้ำ รวมทั้งยกระดับความสามารถในการป้องกันผลกระทบและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติ

การดำเนินงาน ของ ม.อ. :

- 3.6.1) Engagement งานวิจัยและบริการวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อให้ชุมชนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการภัยพิบัติทั้งในระดับพื้นที่ จังหวัด ประเทศ และมีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยทำงานร่วมกับกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 3.6.2) ยกระดับการจัดการเชิงระบบและเชิงนโยบายในช่วงก่อนเกิดภัย ทั้งด้านการป้องกันและการเตรียมความพร้อม ในช่วงระหว่างเกิดภัยเน้นการออกแบบการช่วยเหลือชีวิตและลดผลกระทบตลอดจนช่วงฟื้นฟูหลังภัย โดยมุ่งเสริมสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างภาคประชาสังคม ท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐ โดยพัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ระบบการควบคุมสั่งการ ระบบการสนับสนุนทรัพยากร ระบบเฝ้าระวัง ระบบสาธารณสุข ฯลฯ รวมทั้งการติดตาม/ถอดรหัสการเกิดภัยและการตอบสนองที่เกิดขึ้น

3.6.3) ส่งเสริมการให้ความรู้ด้านภัยพิบัติกับสาธารณะ ความรู้การรับมือภัยพิบัติภาคปฏิบัติกับประชาชน การสื่อสารต้นแบบชุมชนจัดการตนเอง และองค์ความรู้จากภาคปฏิบัติ รวมทั้งการสื่อสารนโยบายสาธารณะ

### 3.7) สังคมสูงวัย (Aging Society)

แนวคิด : ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ ควรเสริมทักษะการดำรงชีวิต มีอาชีพที่เหมาะสมกับศักยภาพ ขยายโอกาสการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งภาครัฐและเอกชน สร้างหลักประกันรายได้ สร้างกลไกการออม และการสร้างเสริมสุขภาพที่ดี

การดำเนินงาน ม.อ. :

3.7.1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านสุขภาพ และการพัฒนาเครื่องมือและผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรมด้าน medical product, healthcare product, innovative aging products and services

3.7.2) การสนับสนุนภูมิปัญญาผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทางเศรษฐกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนและการบริการ ช่องทางการตลาด โดยพัฒนาด้านสินค้าและบริการ เช่น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวสุขภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้เกิดธุรกิจสร้างสรรค์ด้านการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ

3.7.3) โครงการพัฒนาศูนย์บ่มเพาะเทคโนโลยีและธุรกิจด้านนวัตกรรม พัฒนาและเพิ่มพูนทักษะให้แก่แรงงานผู้สูงอายุและผู้ที่กำลังเข้าสู่วัยผู้สูงอายุ ด้วยการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ด้านอาชีพ การให้คำปรึกษาในการทำธุรกิจ การจัดหาแหล่งเงินทุน โดยอาศัยกระบวนการสหกรณ์ ระบบวิสาหกิจชุมชน

### 3.8) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

แนวคิด : เมืองอัจฉริยะ จุดหมายปลายทางแห่งการพัฒนา

การดำเนินงานของ ม.อ. :

3.8.1) Smart mobility เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูล การโดยสาร (Smart Drive) การขนส่ง (Smart Transport) การจราจร ( Smart road) เพื่อรวมเป็นฐานข้อมูลสำคัญที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อค้นหา Insight และนำเสนอแนวทางเพื่อช่วยแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

3.8.2) Smart living มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความสะดวกสบาย ระบบดูแลสิ่งแวดล้อมภายในบ้าน ระบบรักษาความปลอดภัยในอาคาร และการพัฒนาแอปพลิเคชันที่จะช่วยทำให้บ้านล้ำสมัยยิ่งขึ้น

3.8.3) Smart utility เน้นการพัฒนาระบบแสงไฟและสถานีให้บริการ มิเตอร์อัจฉริยะ (มิเตอร์น้ำ/ไฟ) เซนเซอร์อัจฉริยะต่าง ๆ (CCTV)

3.8.4) Smart environment เน้นการพัฒนาตรวจวัดคุณภาพน้ำและอากาศ ระยะใกล้ ระบบเตือนภัยพิบัติ (น้ำท่วม) และระบบแจ้งเตือนพื้นที่เสี่ยง

3.8.5) Smart economy พัฒนานโยบายและแนวทางสำหรับเศรษฐกิจในท้องถิ่น พัฒนาเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมร่วม รวมข่าวสารเศรษฐกิจ

3.8.6) Integrated Smart City Cloud Platform โดยการพัฒนาระบบที่เป็น ศูนย์กลางในการรับส่ง แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ โดยทำหน้าที่เชื่อมระบบอัจฉริยะ ในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วจำนวน 5 ด้านเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถต่อยอดไปสู่การวิเคราะห์เชิงบูรณาการ และ สร้างนวัตกรรมสำหรับเมืองอัจฉริยะได้

### 3.9) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy)

แนวคิด : เป็นการการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การ สร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของ สังคม และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่โดยเฉพาะกับโครงการสำคัญของรัฐ เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ

การดำเนินงานของ ม.อ. :

3.9.1) เป็นศูนย์ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ ในลักษณะ Public-Private Partnership โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0

3.9.2) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเชิงวิชาชีพ และผู้ประกอบการในการพัฒนาธุรกิจ สร้างสรรค์

3.9.3) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง E-commerce

3.9.4) จัดระบบและส่งเสริมคุณค่าต่อทรัพย์สินทางปัญญาจากภูมิปัญญาและ ศักยภาพท้องถิ่น

3.9.5) ศึกษาวิจัยและพัฒนาเชิงลึกในสาขาเศรษฐกิจสร้างสรรค์และทุนวัฒนธรรม

3.9.6) พัฒนาพื้นที่ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งสร้างเมืองสร้างสรรค์

3.9.7) ประสานกลุ่ม SME วิสาหกิจชุมชน บริษัทประชารัฐสามัคคี Start up การ ผลิต Premium OTOP, High value services ต่อยอดต้นทุนและศักยภาพของท้องถิ่น

### 3.10) ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็ง (Strengthen Community)

แนวคิด :

(1) ชุมชนสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีคุณภาพ มีเศรษฐกิจดี มั่งคั่ง ยั่งยืน และมีภูมิ ด้านทานต่อปัจจัยผลกระทบต่าง ๆ

(2) มีการปฏิรูปเชิงพื้นที่ตามหลักประชารัฐ “รวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับ ประโยชน์” เพื่อเป้าหมายสู่ตำบลเข้มแข็ง

(3) มีการปฏิรูปเชิงประเด็นและกลไก 4 ด้าน คือ สิทธิและบทบาทของชุมชน การจัดการ ทรัพยากรและทุนชุมชน สวัสดิการชุมชน และเศรษฐกิจชุมชน

การดำเนินงานของ ม.อ. :

- 3.10.1) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและความรู้สู่การจัดการชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็ง
- 3.10.2) พัฒนาการสร้างกลไกชุมชนสู่การจัดการอย่างมีส่วนร่วม
- 3.10.3) พัฒนาระบบการจัดการมาตรฐานการทางกฎหมายระดับชุมชน
- 3.10.4) พัฒนาระบบการจัดการมาตรฐานการทางการเงินการคลังในระดับชุมชน
- 3.10.5) พัฒนาระบบการสื่อสารทางสังคม เพิ่มพลังความสามารถของคนในชุมชน

#### 4. ก้าวสู่สากลเพื่อการพัฒนาพื้นที่ (From Local to Global & Act to Local)

4.1) กำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์จาก MOU กับต่างประเทศที่ผ่านมา และ Mapping & Matching สถาบันการศึกษาองค์กรระหว่างประเทศ และ Funding Agencies ที่สอดคล้องกับทิศทางของวิทยาเขตปัตตานี

4.2) สนับสนุนกระบวนการและงบประมาณให้คณะ หน่วยงาน และบุคลากรของ ม.อ. พัฒนา Proposal ที่เป็นความร่วมมือชัดเจนกับต่างประเทศ โดยเฉพาะองค์กรระดับโลกทั้งเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการงานวิจัย งานพัฒนาและแก้ปัญหาโดยเน้นปฏิบัติการที่ทำให้ประเทศไทยได้ประโยชน์ ทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพคน ได้ชุดความรู้ ได้เทคโนโลยี ได้ทุน และทำให้เกิดเครือข่ายระดับสากล และต่างชาติรู้จัก PSU

4.3) สนับสนุนให้แต่ละคณะพัฒนาและประชาสัมพันธ์หลักสูตรที่เป็น World wide ทั้งที่เป็นหลักสูตรปกติและ Massive Open Online Course ในหลักสูตรที่เป็นความเชี่ยวชาญและที่น่าสนใจระดับสากล

#### 5. สร้างแบบการเรียนรู้ใหม่ (New Learning Platforms)

ในโลกที่เทคโนโลยีการสื่อสารก้าวหน้าแบบไร้ขีดจำกัด มีข้อมูลขนาดใหญ่มาก (Big data) เป็นสังคมที่เป็น Knowledge based society จึงมีความต้องการรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ (New Learning Platforms) ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเร็ว อีกทั้งเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับคนทุกช่วงวัย

5.1) สนับสนุนและร่วมมือการดำเนินงานของ Digital Learning Initiatives Center ประสานให้เกิด Massive Open Online Course (MOOC) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถออกแบบสาระสำคัญ กระบวนการเรียนรู้ ได้เอง นอกจากนี้ยังสามารถเก็บเครดิต เพื่อเข้าศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี โท เอก ได้ด้วย และทำหน้าที่ Promote digital literacy ให้ผู้เรียนมีทักษะ Computational Thinking

5.2) ส่งเสริมและจัดกระบวนการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต (Encourage lifelong learning) ให้กับคนในชุมชน เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับคนทุกกลุ่มวัย โดย Experiential learning เปลี่ยนการเรียนรู้แบบทฤษฎีในห้องเรียน มาเป็นการฝึกฝนประสบการณ์ ผสมผสานการทำงานจริง จะมีลักษณะเรียนไป สร้างอาชีพ ทำงานไป การเรียนการสอนแบบ Module

5.3) Diversify higher education pathways เพิ่มความหลากหลายของอุดมศึกษา เด็กสามารถเลือกเส้นทางตามความสนใจ และพรสวรรค์ของตน มีสายอาชีพหลากหลาย แนะนำเส้นทางต่าง ๆ ตั้งแต่วัยเด็ก

5.4) จัดการศึกษาร่วมกับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง (Work Integrated Learning – WIL) โดยเฉพาะการจัดให้มีสหกิจในทุกหลักสูตร ซึ่งให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทอย่างใกล้ชิดในการร่วมจัดการศึกษาในลักษณะที่เกิดประโยชน์ร่วมกัน

## 6. ม.อ. องค์กรมีชีวิต องค์กรสุขภาพ (Humanization & Healthy PSU)

6.1) ส่งเสริมให้ คณะ และหน่วยงาน ออกแบบการทำงาน จัดกิจกรรม เพื่อทำให้องค์กรมีชีวิต มีความเป็นชุมชน

6.2) ส่งเสริมให้ คณะ และหน่วยงาน มีแผนที่มีมุ่งมั่นพัฒนาคนอย่างชัดเจน และเห็นคุณค่าของคนทุกระดับ

6.3) จัดทำโครงการสร้างผู้นำให้แสดงภาวะผู้นำอย่างแท้จริงและทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำปรับตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6.4) ปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการ ทีมบริหารครองใจทีมงานและประชาคม ม.อ. ได้ รวมถึงให้เข้าใจและสามารถบริหารความเสี่ยง

6.5) ส่งเสริมให้ คณะ และหน่วยงาน ออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและผลักดัน ม.อ. สู่ความสำเร็จ

6.6) ใช้หลักการ Chaordic และ Learning Organization ทั้งในระดับวิทยาเขตและระดับคณะ

6.7) ปรับนโยบายและวิธีการประกันคุณภาพ การประเมินผล ให้เป็นไปเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของคน ม.อ. ไม่ใช่เพื่อพิจารณาความดีความชอบเท่านั้น

สรุป ยุทธศาสตร์หลัก แนวทางและวิธีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ไปสู่การปฏิบัติ มี 6 ประการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
<p><b>ยุทธศาสตร์ 1</b> เป็นยุทธศาสตร์การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก ซึ่งจะมีจุดเน้นดำเนินงานภายใต้ 4 กลไกขับเคลื่อน ประกอบด้วย</p> <p>1.1) เน้นบูรณาการข้ามศาสตร์</p> <p>การก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ปัจจัยหลักสำคัญ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยที่โดดเด่น ด้วยปัจจัยในสภาวะปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานวิจัยที่โดดเด่นจะต้องมีการผสมผสานศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเกิดเป็นงานวิจัยแบบข้ามศาสตร์ โดยจะต้องเน้นการทำงานในลักษณะกลุ่มสาขาวิชา (Cluster) ซึ่งเน้นหลักการบูรณาการเพื่อให้แต่ละกลุ่มทำงานได้อย่างสอดคล้อง รองรับ กลับตัวเร็ว ดังนั้น เพื่อให้เกิดระบบกลุ่มสาขาวิชาอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>1.1.1) กำหนดทิศทางที่มีศักยภาพเป็นแนวรุกใหม่สำหรับมหาวิทยาลัย โดยการบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์ คือ ผลิตกุศลการทางการศึกษาของชาติ โดยใช้สหวิทยาการในการขับเคลื่อน และสร้างสรรค์บูรณาการด้านศิลปกรรม ดิจิตอล นวัตกรรม ศึกษาศาสตร์ โดยเฉพาะจังหวัดชายแดนใต้</p> <p>1.1.2) จัดระบบโครงสร้างเสมือนจริงที่มีความยืดหยุ่น สามารถเชื่อมโยงเอกากลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ ในคณะ/ส่วนงาน เพื่อให้สัมพันธ์และสนองภารกิจที่ตอบรับกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>1.1.3) สร้างกลุ่มวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาของประเทศอย่างรอบด้าน</p> <p>1.1.4) พัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย หรือ</p>	✓	✓	✓	✓		

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
ระหว่างสาขาวิชากับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการ ส่งเสริมการเปิดหลักสูตร 2 ปริญญา/ปริญญาร่วม ระหว่างสาขาวิชา/มหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกประเทศ						
<p>1.2) เน้นความต้องการของผู้เรียน/ผู้ใช้บัณฑิต และการแก้ปัญหาประเทศ</p> <p>การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงการตอบโจทย์ของประเทศ ทั้งในส่วนของการพัฒนาและแก้ปัญหาของประเทศ ผ่านงานวิจัยและบริการวิชาการ ตลอดจนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญดังนี้</p> <p>1.2.1) วิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตของแต่ละหลักสูตร และวางแผนการผลิตภายใต้กรอบภาวะความต้องการของตลาดงานที่แท้จริง</p> <p>1.2.2) ปรับ เปลี่ยน สร้างหลักสูตรใหม่ให้ทันสมัย ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0</p> <p>1.2.3) สร้างต้นแบบระบบการจัดการศึกษาใหม่ ที่มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เข้าเรียน และครอบคลุมการเรียนแบบไม่เต็มเวลา</p> <p>1.2.4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่สามารถรองรับการจัดการเรียนรู้แบบ online รวมทั้งจัดการเรียนรู้ในระบบการสอนทางไกล</p> <p>1.2.5) จัดระบบการจัดการให้เอื้อต่อนักศึกษาลงทะเบียนเรียนข้ามคณะ/วิทยาเขตตามความใฝ่รู้</p> <p>1.2.6) จัดการศึกษา ร่วมกับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง (Work Integrated Learning – WIL) โดยเฉพาะการจัดให้มีสหกิจศึกษาในทุกหลักสูตร ซึ่งให้ภาคเอกชนเข้ามา</p>	✓	✓	✓		✓	✓



ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
<p>มีบทบาทอย่างใกล้ชิดในการร่วมจัดการศึกษาในลักษณะที่เกิดประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>1.2.7) จัดระบบการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อตอบสนองต่อการทำงานของบัณฑิต</p> <p>1.2.8) กำหนดกรอบวิจัยที่สนองตอบการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศ และขยายผลเพื่อตอบโจทย์ในระดับโลก</p> <p>1.2.9) แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมที่เป็นลักษณะบูรณาการศาสตร์ จากปัญหาจริงของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ที่สร้างความเข้มแข็ง ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนและท้องถิ่น</p>						
<p>1.3) เน้นประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>1.3.1) พัฒนาระบบสารสนเทศและพัฒนาเทคโนโลยี สื่อการเรียนรู้ไปสู่ระบบ Smart Learning ที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ทั้งในชั้นเรียนและการเรียนรู้ด้วยตัวเองนอกห้องเรียน</p> <p>1.3.2) สร้างความสมบูรณ์ขององค์ประกอบระบบนิเวศในความเป็น E-University ที่เป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานสำหรับต่อยอดประยุกต์ใช้ในการกิจต่าง ๆ</p> <p>1.3.3) เชื่อมโยงระบบข้อมูลสารสนเทศจากระดับคณะ/ส่วนงาน/วิทยาเขตให้เป็นระบบสารสนเทศทางการบริหาร และนำไปสู่การสังเคราะห์ตัดสินใจของฝ่ายบริหาร</p> <p>1.3.4) สร้างระบบข้อมูลคลังความรู้และระบบการจัดการทรัพยากรองค์ความรู้ เพื่อสร้างบริบทการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดกว้าง ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์แก่ทุกกลุ่มประชากร</p>		✓	✓		✓	✓
<p>1.4) เน้นการสร้างความร่วมมือจากเครือข่าย</p> <p>การสร้างเครือข่ายความร่วมมือมีความสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อ</p>	✓	✓	✓	✓		✓

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
<p>การถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ บัณฑิตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน และเสริมสร้างให้เกิดการยอมรับขององค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในสังคม จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>1.4.1) ปรับระบบโครงสร้างภายในและสร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มสาขาวิชา</p> <p>1.4.2) สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกโดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับภาคอุตสาหกรรมในลักษณะที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>1.4.3) สร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งเครือข่ายภูมิภาคให้เป็นพลังร่วม เพื่อยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเข้มแข็งในการปฏิรูประบบการศึกษาชาติ</p> <p>1.4.4) สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ และพัฒนาโลกที่ยืดหยุ่นในการนำหลักสูตรที่ทันสมัยมาเปิดสอน</p> <p>1.4.5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่า เพื่อผลักดันชื่อเสียง สนับสนุน และเสริมศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p>						
<p><b>ยุทธศาสตร์ 2 เป็นยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นผู้นำวิชาการ</b> ซึ่งจะมี 3 จุดเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ดังนี้</p> <p>2.1) เน้นการพัฒนาและสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพให้กับประเทศ เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย และกำลังแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มความสามารถของคนในการปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และใช้ศักยภาพโอกาสได้อย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถที่พร้อมรับกับ</p>	✓	✓	✓			✓

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
<p>การพัฒนาที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงกำหนดมาตรการที่สำคัญดังนี้</p> <p>2.1.1) สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ คู่คุณธรรม สามารถทำงานได้จริงตามมาตรฐานในทุกหลักสูตรโดยสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติในสถานการณ์จริง มีความเข้าใจตระหนักถึงการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ถึงบริบทโลก และสามารถแก้ปัญหาในบริบทประเทศ สังคม และศิลปวัฒนธรรม ตามวิถีพหุวัฒนธรรม</p> <p>2.1.2) สร้างบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์สงขลานครินทร์ (I-WISE) ปลูกจิตสำนึกความเป็นไทย ดำรงชีวิตด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รู้และเข้าใจในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรมโลก</p> <p>2.1.3) สนับสนุน Thailand 4.0 ด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมในการพัฒนาสู่ Entrepreneurial University บนฐานของนวัตกรรม</p> <p>2.1.4) เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถาบันการศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดเป็นระบบ บ่มเพาะและพัฒนาเยาวชนให้พร้อมในการก้าวสู่การศึกษาระบบใหม่</p>						
<p>2.2) เน้นการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องพัฒนาบนพื้นฐานองค์ความรู้ และการสร้างสังคมอุดมปัญญา นั้นจะต้องอาศัยการมีระบบวิจัยที่เข้มแข็ง มหาวิทยาลัยจึงเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการสร้างสังคมอุดมปัญญาขึ้นมา และในฐานะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยในภาคใต้ จึงเป็นหน้าที่หลักในการเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น ช่วยแก้ปัญหาในภาคใต้ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาประเทศ และนำไปสู่การแก้ปัญหาในอาเซียน ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ก้าวพันทันกับต่างประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income</p>	✓	✓	✓	✓		

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
<p>Trap) โดยพิจารณาจากจุดเด่นที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ และนำไปพิจารณาสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาภาคใต้ เพื่อนำไปสู่ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรม” จึงกำหนดกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>2.2.1) สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลกในสาขาที่มีความพร้อมสูง โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งของไทย และมหาวิทยาลัยระดับโลก</p> <p>2.2.2) เป็น Innovation Hub ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ ในลักษณะ Public-Private Partnership โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 ซึ่งวิทยาเขตปัตตานีมุ่งเน้นขับเคลื่อนด้านพลังงานทางเลือก และพลังงาน Bio-energy ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ฐานความมั่นคงทางชีวภาพ ความมั่นคงทางด้านอาหาร เป็นต้น</p> <p>2.2.3) เป็นผู้นำวิจัยในศาสตร์ของสุขภาพตามวิถีพัฒนาธรรม โดยมีรูปแบบการบูรณาการระหว่างหลักการศาสนาอิสลามกับหลักการแพทย์และสาธารณสุขที่ไม่ขัดต่อหลักศาสนาเข้าด้วยกัน เช่น การดูแลสุขภาพร่างกาย การดูแลเรื่องโภชนาการ การออกกำลังกาย เป็นต้น</p> <p>2.2.4) การให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดูดซับเทคโนโลยี และนำมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและอุตสาหกรรมในประเทศต่อไป เช่น สร้างความเข้มแข็งการวิจัยด้านยางพารา โดยมีงานวิจัยที่สอดคล้องกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)</p> <p>2.2.5) พัฒนาการจัดการทรัพยากรวิจัยและระบบวิจัย ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง</p>						
<p>2.3) เน้นพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม</p> <p>พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน จะเป็นการนำองค์ความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานการ</p>	✓	✓	✓			✓

<b>ยุทธศาสตร์หลัก</b> <b>6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ</b>	<b>1 Synergy &amp; Engagement</b>	<b>2 Human Competency &amp; Human capital</b>	<b>3 Research &amp; Innovation Hub</b>	<b>4 From Local to Global &amp; Act to Local</b>	<b>5 New Learning Platforms</b>	<b>6 Humanization &amp; Healthy PSU</b>
<p>เรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ แบบสหวิทยาการ มาปรับใช้ในสภาพความต้องการที่แท้จริงของสังคมและชุมชนตามวิถีพหุวัฒนธรรม ในลักษณะการทำงานร่วมกับชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>2.3.1) เป็นองค์กรชั้นนำสังคม และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ที่สำคัญเป็นผู้เชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องจุดเน้นของวิทยาเขตปัตตานีให้แก่วิทยาเขตอื่นหรือหน่วยงานภายนอกได้</p> <p>2.3.2) แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมด้วยงานวิชาการในลักษณะบูรณาการศาสตร์ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์/ปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับชุมชน โดยยึดหลัก เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา โดยการยอมรับและการให้เกียรติบนพื้นฐานความแตกต่างของความคิด</p> <p>2.3.3) สร้างเครือข่าย พัฒนาระบบและกลไกภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด</p> <p>2.3.4) จัดโครงสร้างและระบบสนับสนุนให้อึดและจงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยร่วมสร้างผลงานเพื่อรับใช้สังคม</p>						
<p><b>ยุทธศาสตร์ 3 เป็นยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นนานาชาติ</b></p> <p>ความเป็นนานาชาติเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนา มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดยเน้นคุณภาพในระดับสากลทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>3.1) เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีแนวปฏิบัติและนโยบายด้านวิเทศสัมพันธ์ในอันที่จะมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ โดยให้</p>		✓	✓			

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
มีระบบหลายภาษาในทุกบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต ปัตตานี โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ภาษามลายู และภาษาจีน ให้เป็นอัตลักษณ์ ความโดดเด่นทางภาษา						
3.2) พัฒนาศักยภาพในด้านการใช้ภาษาและความรู้ข้ามวัฒนธรรมให้กับ นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย และวางมาตรการเพิ่มมาตรฐาน ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ก่อนสำเร็จการศึกษา ซึ่ง สามารถประกอบอาชีพและมีงานทำหลังจากสำเร็จการศึกษา		✓				
3.3) ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่จะพัฒนาศักยภาพของ นักศึกษาและบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรในทุกระดับ กับสถานศึกษาในต่างประเทศ		✓		✓		✓
3.4) สร้างความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศด้านการเรียนการสอน การ วิจัย และการบริการวิชาการ โดยเน้นเพิ่ม/ปรับปรุงหลักสูตรในเป็นหลักสูตร นานาชาติ	✓		✓	✓		
3.5) จัดเวทีวิชาการระดับนานาชาติในหลากหลายรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างความ ร่วมมือทางด้านวิชาการ วิจัย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์กรความรู้ และ เผยแพร่ผลงานวิจัย ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการ แลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมครอบคลุมทุกมิติ ทั้งศิลปะและสร้างสรรค์ของ วัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓		

ยุทธศาสตร์หลัก 6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
3.6) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและความเป็นอยู่ สำหรับนักศึกษาต่างชาติเพื่อความเป็นนานาชาติ เช่น แบบฟอร์ม ป้ายบอก ทาง หอพัก เป็นต้น		✓				
<p>ยุทธศาสตร์ 4 เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหาร จัดการ</p> <p>เพื่อให้การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล มีขีดสมรรถนะสูง สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการ ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>4.1) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุนและคู่มือความร่วมมือเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงิน และ การสร้างประสิทธิภาพกลไกการใช้จ่ายงบประมาณ</p>	✓					✓
4.2) มีระบบงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การพัฒนามี ความชัดเจนที่ต่อเนื่อง รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/ภารกิจใหม่จากประเด็น เชิงนโยบายรัฐบาล การสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการ ลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์	✓	✓	✓			✓
4.3) เน้นหลักการบริหารความต่าง โดยเฉพาะในการบริหารส่วนงานและ บุคลากรที่อิงเป้าผลลัพธ์และสัมฤทธิ์ผล มีระบบตอบแทนที่จูงใจบุคลากรที่มี ความสามารถระดับโลก และมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ สามารถแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว		✓				✓



ยุทธศาสตร์หลัก	6 แนวทางและวิธีการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ	1 Synergy & Engagement	2 Human Competency & Human capital	3 Research & Innovation Hub	4 From Local to Global & Act to Local	5 New Learning Platforms	6 Humanization & Healthy PSU
4.4) พัฒนาทรัพยากรบุคคล และกำกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบุคคลสายวิชาการให้มีความพร้อมต่อการพัฒนางานวิจัย บัณฑิตศึกษา และนานาชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓		✓
4.5) สร้างระบบและกลไกในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรสมรรถนะสูงจากสถาบันชั้นนำในระดับสากล			✓		✓		
4.6) ปรับโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้สอดคล้องกับภารกิจภายใต้การรวมกลุ่มสาขาวิชา ที่เป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อก่อให้เกิดผลิตภาพสูงสุด			✓	✓			✓

# ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแผนพัฒนาระดับมหาวิทยาลัย 4 ปี



<p><b>ความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลก</b></p>	<p>1. มีร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในไทย และมหาวิทยาลัยระดับโลก ทั้งหลักสูตร งานวิจัย บริการวิชาการ</p> <p>2. อันดับความเป็นเลิศ (Ranking) ดีขึ้น</p>
<p><b>ขับเคลื่อนสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</b></p>	<p>3. มีแผน โครงการ University Engagement กับ ชุมชน ท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชน ที่มีผลสำเร็จ</p> <p>4. สร้างความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสุขภาพที่เกิดจากการงาน วิชาการและการมีส่วนร่วมของ ม.อ.</p>
<p><b>วิจัย/นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ/พัฒนาประเทศ</b></p>	<p>5. มี Research &amp; Innovation Hub ใน 12 สาขา ในวิทยาเขตที่มีความพร้อมสูง</p> <p>6. จำนวนทุน แหล่งทุน และรายได้เพิ่มจาก ผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำ นวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์</p>
<p><b>สร้างแบบการเรียนรู้ใหม่สู่ความเป็นนานาชาติ</b></p>	<p>7. มีหลักสูตรนานาชาติที่บูรณาการ งานวิจัยและ บริการวิชาการ เพิ่มนักศึกษาต่างชาติ</p> <p>8. เกิดศูนย์ภาษาไทย จีน อังกฤษ มลายู อาหรับ</p> <p>9. มี WIL/MOOC เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>
<p><b>ประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ PSU System / PSU Ecosystem</b></p>	<p>10. มีเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน</p> <p>11. ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูงขึ้น</p> <p>12. Productivity ของคณะหน่วยงานสูงสุด</p> <p>13. E-University และ Healthy University</p> <p>14. หน่วยงานมากกว่า 60% ได้ประโยชน์จาก EdPEX</p>

## 9. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแผนพัฒนาระดับมหาวิทยาลัย 4 ปี (พ.ศ.2561 - 2565)

### 9.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลก

ตัวชี้วัด

- 1) มีร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทยและมหาวิทยาลัยระดับโลก ทั้งหลักสูตร งานวิจัย บริการวิชาการ
- 2) อันดับความเป็นเลิศ (Ranking) ดีขึ้น

### 9.2 ขับเคลื่อนสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ตัวชี้วัด

- 1) มีแผน โครงการ University Engagement กับ ชุมชน ท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชน ที่มีผลสำเร็จ

2) สร้างความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพที่เกิดจากการงานวิชาการและการมีส่วนร่วมของม.อ.

### 9.3 วิจัย/นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ/พัฒนาประเทศ

ตัวชี้วัด

- 1) มี Research & Innovation Hub ใน 12 สาขา ในวิทยาเขต ที่มีความพร้อมสูง
- 2) จำนวนทุน แหล่งทุน และรายได้เพิ่มจากผลงาน วิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์

### 9.4 สร้างแบบการเรียนรู้ใหม่สู่ความเป็นนานาชาติ

ตัวชี้วัด

- 1) มีหลักสูตรนานาชาติที่บูรณาการ งานวิจัย และบริการวิชาการ เพิ่มนักศึกษาต่างชาติ
- 2) เกิดศูนย์ภาษาไทย จีน อังกฤษ มลายู อาหรับ
- 3) มี WIL/MOOC เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 9.5 ประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ (PSU System / PSU Ecosystem)

ตัวชี้วัด

- 1) มีเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน
- 2) ทรัพยากรบุคคล มีสมรรถนะสูงขึ้น
- 3) productivity ของคณะหน่วยงานสูงสุด
- 4) E - University และ Healthy University
- 5) หน่วยงานมากกว่า 60% ได้ประโยชน์จาก EdPEX

## ภาคผนวก

### แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561-2565)

#### วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็น มหาวิทยาลัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาภาคใต้และประเทศ มุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 5 ของอาเซียน ภายในปี พ.ศ.2570

#### พันธกิจ

1. สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐานเพื่อการพัฒนาภาคใต้และประเทศ เชื่อมโยงสู่สังคมและเครือข่ายสากล
2. สร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพ ซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ และทักษะในศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์จากการปฏิบัติ
3. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ผู้ใฝ่รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้อย่างหลากหลายรูปแบบ

#### วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง (Our Soul is for the Benefit of Mankind)

#### ค่านิยมหลัก (Core Values)

PSU หมายถึง ความเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นเอกภาพเป็นหนึ่งเดียว

P - Professionalism : ความเป็นมืออาชีพ

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

S - Social responsibility : ความรับผิดชอบต่อสังคม

1. เป็นที่พึ่ง และซื่อสัตย์
2. แลกเปลี่ยน และแบ่งปัน
3. บ่มเพาะคนดี สู่อุตสาหกรรม

U - Unity : ความเป็นเอกภาพ เป็นหนึ่งเดียว

1. มีความรักและสานใจร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. ผลักดันองค์กรสู่เป้าหมายร่วม
3. ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจเสียสละ และอดทน

**อัตลักษณ์ (Identity) ;** I-WiSe (Integrity, Wisdom, Social engagement)

ชื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่ปัญญา จิตสาธารณะ

**เอกลักษณ์ (Uniqueness) ;** มหาวิทยาลัยวิจัย

**เป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)**

1. การก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และ 1 ใน 5 ของอาเซียน
2. การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มุ่งสร้างความรู้ระดับสูง และนวัตกรรม ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
3. มีบทบาทในการแก้ปัญหาประเทศและภาคใต้ และสามารถเป็นผู้ชี้นำสังคมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี
4. บัณฑิตได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม พร้อมเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษ ที่ 21 มีความเป็นนานาชาติ และสามารถสร้างงานเองได้
5. มีกลไกการทำงานที่เน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์ และการทำงานที่เป็นเครือข่าย เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศและภาคใต้
6. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีผลผลิตสูง มีความมั่นคงทางการเงิน และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ

**สัมฤทธิ์ผลของการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ต่อการพัฒนาประเทศและภาคใต้**

1. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเป็นฐานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งจะทำให้ประเทศก้าวสู่ประเทศรายได้สูง
2. เป็นกลไกในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายใน Thailand 4.0 โดยเน้น 3 กลุ่มเศรษฐกิจ คือ Bio-based Economy, Creative Economy และ Digital Economy
3. เป็นแหล่งผลิตทรัพยากรบุคคลในหลายระดับและนักวิชาการที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับ Thailand 4.0 และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน
4. สร้างทุนทางปัญญาและสิทธิบัตร รวมทั้งนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ให้กับประเทศอันนำไปสู่การก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง
5. เป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน การพัฒนาที่ยั่งยืน และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันนำไปสู่การก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง
6. เป็นฐานในการพัฒนานโยบายสำคัญเฉพาะด้านในภาคใต้ของประเทศ เช่น Rubber City Smart city และ เขตเศรษฐกิจพิเศษตามนโยบายของประเทศ
7. เป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่พื้นที่ด้อยโอกาสในภาคใต้ รวมทั้งการใช้การศึกษาสร้างสันติสุข ในจังหวัดชายแดน

ยุทธศาสตร์หลัก	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทาง	วิธีการ
1. การสร้างกลไกการทำงานเชิงรุก	บูรณาการข้ามศาสตร์	<p>(1) กำหนดทิศทางที่มีศักยภาพเป็นแนวรุกใหม่สำหรับมหาวิทยาลัย โดยการบูรณาการระหว่างศาสตร์ของกลุ่มสาขาวิชาในรูปแบบคลัสเตอร์</p> <p>(2) จัดระบบ เชื่อมโยง/รวมกันของกลุ่มสาขาวิชาในคณะ/ส่วนงาน เพื่อให้สัมพันธ์และสนองภารกิจที่ตอบรับกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>(3) สร้างกลุ่มวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์เพื่อให้โครงสร้างเสมือนจริงที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ปัญหาของประเทศอย่างรอบด้าน</p> <p>(4) พัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย หรือระหว่างสาขาวิชากับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ/เอกชน เพื่อสร้างหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการส่งเสริมการเปิดหลักสูตร 2 ปริญญา/ปริญญาพร้อม ระหว่างสาขาวิชา/มหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ</p>	<p>(1) สร้างระบบ PSU System ที่เข้มแข็งที่ช่วยให้สามารถทำงานข้ามวิทยาเขตกันได้ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างวิทยาเขต</p> <p>(2) การบูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัยในรูปแบบคลัสเตอร์ และจัดรูปแบบการบริหารการทำงานแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>(3) การบูรณาการหลักสูตรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันระหว่างสาขาวิชาและระหว่างวิทยาเขต เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดภาระในการประเมินหลักสูตร</p>
	การตอบสนองความต้องการของผู้เรียน/ผู้ใช้บัณฑิตและการแก้ปัญหาประเทศ	<p>(1) วิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตของแต่ละหลักสูตร และวางแผนการผลิตภายใต้กรอบภาวะความต้องการของตลาดงานที่แท้จริง</p> <p>(2) ปรับ/เปลี่ยน/สร้างหลักสูตรใหม่ให้ทันสมัย ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย 6 ด้านตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย</p> <p>(3) สร้างต้นแบบระบบการจัดการศึกษาใหม่ ที่มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่นเพื่อพัฒนากลุ่มคนนอกวัยเรียน และครอบคลุมการเรียนรู้แบบไม่เต็มเวลา</p> <p>(4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่สามารถรองรับการจัดการเรียนรู้แบบ online รวมทั้งจัดการเรียนรู้ในระบบการสอนทางไกล</p> <p>(5) จัดระบบการจัดการให้เอื้อต่อนักศึกษา ลงทะเบียนเรียนข้ามคณะ/วิทยาเขตตามความใฝ่รู้</p> <p>(6) จัดการศึกษา ร่วมกับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง (Work Integrated Learning – WIL) โดยเฉพาะการจัดให้มีสหกิจในทุกหลักสูตร ซึ่งให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทอย่างใกล้ชิดในการร่วมจัดการศึกษาในลักษณะที่เกิดประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>(7) กำหนดกรอบวิจัยที่สนองตอบการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศ และขยายผลเพื่อตอบโจทย์ในระดับโลก</p> <p>(8) แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมที่เป็นลักษณะบูรณา</p>	<p>(1) การจัดระบบการศึกษาที่เอื้อต่อนักศึกษาลงทะเบียนข้ามคณะและวิทยาเขตตามความใฝ่รู้ของนักศึกษา</p> <p>(2) จัดทำหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของภาคการผลิตและบริการรวมทั้งการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านดิจิทัล เช่น ระบบอัตโนมัติ วิทยาการข้อมูล (Data Science) และปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้น</p> <p>(3) การจัดทำหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม และหลักสูตร Online รวมทั้งการจัดการระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนที่อยู่ในวัยแรงงานและสูงวัยสามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถสูงขั้นและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>(4) การกำหนดกรอบวิจัยที่ตอบโจทย์ปัญหาของประเทศ และสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0</p>

ยุทธศาสตร์หลัก	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทาง	วิธีการ
		การศาสตร์ จากปัญหาจริงของชุมชนเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ที่สร้างความเข้มแข็ง ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชน	
	ประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	<p>(1) พัฒนาระบบสารสนเทศและพัฒนาเทคโนโลยี/สื่อการเรียนรู้ ไปสู่รูปแบบ Smart Learning ที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ทั้งในชั้นเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน</p> <p>(2) สร้างความสมบูรณ์ขององค์ประกอบระบบนิเวศในความเป็น E - University ที่เป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานสำหรับต่อยอดประยุกต์ใช้ในภารกิจต่าง ๆ</p> <p>(3) เชื่อมโยงระบบข้อมูลสารสนเทศจากระดับคณะ/ส่วนงาน/วิทยาเขตให้เป็นระบบสารสนเทศทางการบริหารและนำไปสู่การสังเคราะห์ตัดสินใจของฝ่ายบริหาร</p> <p>(4) สร้างระบบข้อมูลคลังความรู้และระบบจัดการทรัพยากรองค์ความรู้เพื่อสร้างบริบทการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดกว้าง ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์แก่ทุกกลุ่มประชากร</p>	<p>(1) พัฒนาระบบสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและ Online course เพื่อพัฒนากลุ่มคนในวัยแรงงาน เช่น PSU-MOOC</p> <p>(2) พัฒนาระบบสารสนเทศในทุกด้าน โดยเฉพาะทางการเงินและบัญชีที่ต้องจัดทำเป็น การเร่งด่วน รวมทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศจากระดับคณะ/ส่วนงาน/วิทยาเขตให้เป็นระบบสารสนเทศทางการบริหารและนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อเป็นฐานในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงการสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุน E- university</p>
	การสร้างความร่วมมือจากเครือข่าย	<p>(1) ปรับระบบโครงสร้างภายในและสร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มสาขาวิชา</p> <p>(2) สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับภาคอุตสาหกรรมในลักษณะที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>(3) สร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งเครือข่ายภูมิภาคให้เป็นพลังร่วมเพื่อยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเข้มแข็งในการปฏิรูประบบการศึกษาชาติ</p> <p>(4) สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ และพัฒนาโลกที่ยืดหยุ่นในการนำหลักสูตรที่ทันสมัยมาเปิดสอน</p> <p>(5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่า เพื่อผลักดันชื่อเสียง สนับสนุนและเสริมศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p>	<p>(1) ปรับระบบโครงสร้างภายในและกลไกการบริหารบุคคลให้มีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มสาขาวิชา หรือการทำงานแบบคลัสเตอร์ เช่น การสร้างระบบการจ้างงานมากกว่า 1 หน่วยงาน</p> <p>(2) เร่งสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะภาคผลิตและภาคบริการเพื่อร่วมกันในการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม</p> <p>(3) สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ขาดแคลนและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศและนำมาเปิดสอนเพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ</p> <p>(4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่าในการวิจัยและในการจัดการศึกษา เช่น สหกิจศึกษา WIL เป็นต้น</p>
2. การสร้างความเป็นผู้นำวิชาการ	การพัฒนาและสร้างทรัพยากรบุคคลที่มี	(1) สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติในสถานการณ์จริง มีความเข้าใจตระหนักถึงบริบท	(1) ปรับหมวดศึกษาทั่วไป และจัดหลักสูตรเป็น outcome based education ที่ทันสมัยมีเอกลักษณ์ สอดคล้องกับความต้องการของ



ยุทธศาสตร์หลัก	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทาง	วิธีการ
	ประสิทธิภาพให้กับประเทศ	<p>โลก และสามารถแก้ปัญหาในบริบทของประเทศและสังคม ศิลปวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>(2) สร้างบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์สงขลานครินทร์ (I-WiSe) plugged into ความเป็นไทย ดำรงชีวิตด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รู้และเข้าใจในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม</p> <p>(3) สนับสนุน Thailand 4.0 ด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมในการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างผู้ประกอบการ (Entrepreneurial University) บนฐานของนวัตกรรม</p> <p>(4) เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถาบันการศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดเป็นระบบ บ่มเพาะและพัฒนาเยาวชนให้พร้อมในการก้าวสู่การศึกษาระบบใหม่</p>	<p>ตลาดแรงงาน โดยบัณฑิตมีความรู้คู่คุณธรรม และมีอัตลักษณ์ของสงขลานครินทร์ (I-WiSe) รวมทั้งมีความรู้ในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>(2) สร้างทรัพยากรบุคคลที่รองรับการพัฒนาประเทศในศตวรรษที่ 21</p> <p>(3) จัดให้มีโปรแกรมสหกิจศึกษา / WIL ให้มากขึ้นตามความเหมาะสม และเตรียมความพร้อมของบัณฑิตในการก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>(4) ร่วมเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ</p>
	งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	<p>(1) สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลกในสาขาที่มีความพร้อมสูง โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งของไทย และมหาวิทยาลัยระดับโลก</p> <p>(2) เป็น Innovation Hub ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ ในลักษณะ Public-Private Partnership โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0</p> <p>(3) การให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดูดซับเทคโนโลยี และนำมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและอุตสาหกรรมในประเทศต่อไป</p> <p>(4) พัฒนาการจัดการทรัพยากรวิจัยและระบบวิจัยให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น</p>	<p>(1) สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโลกในสาขาที่มีความพร้อมสูง โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งของไทย และมหาวิทยาลัยระดับโลก โดยมุ่งมั่นให้มี World-class Research Lab ไม่น้อยกว่า 3 Lab</p> <p>(2) เป็นศูนย์กลางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภาคใต้ ในลักษณะ Public-Private Partnership โดยมุ่งเน้น Bio-based Economy, Digital Economy และ Creative Economy เพื่อสนับสนุนการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0</p> <p>(3) เชิญชวนและสร้างแรงจูงใจให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดูดซับเทคโนโลยี และนำมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและอุตสาหกรรมในประเทศต่อไป โดยร่วมมือกับภาคเอกชนในการตั้งศูนย์วิจัย เช่น ทางด้าน ล้อยางรถยนต์ และ ด้าน IoT เป็นต้น</p>
	พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม	<p>(1) เป็นองค์กรชั้นนำสังคม และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่</p> <p>(2) แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมด้วยงานวิชาการในลักษณะบูรณาการศาสตร์ ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์/ปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับชุมชน โดยยึดหลัก เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา</p> <p>(3) สร้างเครือข่าย พัฒนาระบบและกลไกภาคีกับทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด</p>	<p>(1) แก้ปัญหาและพัฒนาสังคมด้วยงานวิชาการในลักษณะบูรณาการศาสตร์ ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์/ปัญหา (University Engagement) เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับชุมชน โดยยึดหลัก เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>(2) จัดโครงสร้างและระบบสนับสนุนให้อื้อและจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยร่วมสร้างผลงานเพื่อรับใช้สังคม</p>

ยุทธศาสตร์หลัก	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทาง	วิธีการ
		(4) จัดโครงสร้างและระบบสนับสนุนให้เอื้อและจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยร่วมสร้างผลงานเพื่อรับใช้สังคม	
3. การสร้างความเป็นนานาชาติ		<p>(1) เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีแนวปฏิบัติและนโยบายด้านวิเทศสัมพันธ์ในอันที่จะมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ โดยให้มีระบบหลายภาษาในทุกบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษามลายู</p> <p>(2) พัฒนาศักยภาพการใช้ภาษาและความรู้ข้ามวัฒนธรรมให้กับนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย และวางมาตรการเพิ่มมาตรฐานความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ก่อนสำเร็จการศึกษา</p> <p>(3) เพิ่มจำนวนอาจารย์ชาวต่างประเทศและนักศึกษาชาวต่างประเทศในทุกระดับการศึกษา มหาวิทยาลัย รวมถึงให้มีการใช้ภาษาอังกฤษในการให้บริการทุกประเภทของมหาวิทยาลัย</p> <p>(4) ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่จะพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา และบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรในทุกระดับกับสถาบันในต่างประเทศ</p> <p>(5) สร้างความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศด้านการเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการ โดยเน้นเพิ่ม/ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ</p> <p>(6) จัดเวทีวิชาการระดับนานาชาติ ในหลายหลายรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ วิจัย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ และเผยแพร่ผลงานวิจัย ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรม</p>	<p>(1) เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีแนวปฏิบัติและนโยบายด้านวิเทศสัมพันธ์ในอันที่จะมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ โดยให้มีระบบหลายภาษาในทุกบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>(2) พัฒนาศักยภาพการใช้ภาษาและความรู้ข้ามวัฒนธรรมให้กับนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย และวางมาตรการเพิ่มมาตรฐานความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา เช่น การดำเนินการ Summer School ในทุกวิทยาเขต</p> <p>(3) เพิ่มจำนวนอาจารย์ชาวต่างประเทศและนักศึกษาชาวต่างประเทศในทุกระดับการศึกษา มหาวิทยาลัย รวมถึงให้มีการใช้ภาษาอังกฤษในการให้บริการทุกประเภทของมหาวิทยาลัย</p> <p>(4) สร้างความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศด้านการเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการ โดยเน้นเพิ่ม/ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรนานาชาติมากขึ้น</p> <p>(5) ผลักดันบทบาทการเป็นมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความชำนาญให้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็น Education Hub</p>
4. ประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ		<p>(1) เน้นหลักการบริหารความต่าง โดยเฉพาะในการบริหารส่วนงานและบุคลากรที่อิงเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผล มีระบบตอบแทนที่มุ่งใจบุคลากรที่มีความสามารถระดับโลก และมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>(2) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุน และการสร้างประสิทธิภาพกลไกการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>(3) พัฒนาศักยภาพบุคคล และกำกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสายวิชาการให้มีความ</p>	<p>(1) ปรับโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการให้สอดคล้องกับภารกิจภายใต้การรวมกลุ่มสาขาวิชา ที่เป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อก่อให้เกิด productivity สูงสุด</p> <p>(2) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการ การแสวงหาแหล่งทุน และการสร้างประสิทธิภาพกลไกการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ โดยมีการจัดตั้ง</p>

ยุทธศาสตร์หลัก	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทาง	วิธีการ
		<p>พร้อมต่อการพัฒนางานวิจัย บัณฑิตศึกษาและนานาชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(4) สร้างระบบและกลไกในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรสมรรถนะสูง จากสถาบันชั้นนำในระดับสากล</p> <p>(5) ปรับโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการให้สอดคล้องกับภารกิจภายใต้การรวมกลุ่มสาขาวิชา ที่เป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อก่อให้เกิด productivity สูงสุด</p> <p>(6) มีระบบงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การพัฒนามีความชัดเจนที่ต่อเนื่อง รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/ภารกิจใหม่จากประเด็นเชิงนโยบายของรัฐบาล</p> <p>(7) การสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม และการลงทุนในการนำนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์</p>	<p>Holding Company</p> <p>(3) พัฒนาอาจารย์ให้เข้าสู่กรอบสมรรถนะ อาจารย์มืออาชีพ PSU-TPSF ในระดับ 2 เพิ่มขึ้นโดยมีเป้าหมายเพิ่มขึ้นปีละ 10%</p> <p>(4) เน้นหลักการบริหารความต่าง โดยเฉพาะในการบริหารส่วนงานและบุคลากรที่อิงเป้าผลลัพธ์และสัมฤทธิ์ผล มีระบบตอบแทนที่จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถระดับโลก และมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>(5) สร้างระบบและกลไกในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรสมรรถนะสูง จากสถาบันชั้นนำในระดับสากล</p>

