

กรอบนโยบายการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Policy Guideline)



๑. หลักการและเหตุผล

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในบริบทของโลกและของประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัญหาสภาพแวดล้อม พลังงานและภัยพิบัติต่างๆ การรวมเป็นประชาคมอาเซียน โครงสร้างประชากรไทยที่เข้าสู่สังคมสูงวัย ความจำเป็นในการพัฒนาแรงงาน การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ผ่านการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐบาล จึงนับเป็นโอกาสและความท้าทายของอุดมศึกษาที่จะต้องเร่ง ต้องปฏิรูปอุดมศึกษาให้รองรับการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวรถจักรในการพัฒนาประเทศ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณของประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้ต้องปรับตัวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินการปฏิรูปอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับยุทธศาสตร์ (Reprofiling) มหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบันให้สามารถผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมเพื่อรองรับโอกาสและความท้าทายในอนาคต เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศทั้งในเชิงภารกิจและเชิงพื้นที่ บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภาคการศึกษาทุกระดับ ภาคสังคมและท้องถิ่น รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับโลก

๒. เป้าหมายหลัก

๒.๑ สถาบันอุดมศึกษาปรับเปลี่ยนบทบาทของตนตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่สะท้อนอัตลักษณ์ ภายใต้พันธกิจหลักของอุดมศึกษา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภาคการศึกษาทุกระดับ ภาคสังคมและท้องถิ่น รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับโลก

๒.๒ สถาบันอุดมศึกษาปรับหลักสูตรการจัดการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคนทุกช่วงชีวิต โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ในวัยแรงงานและผู้สูงอายุ ผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ตลอดจนเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่สังคม

๒.๓ สถาบันอุดมศึกษาปรับระบบบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาให้มีธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ สร้างการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

๓. ขั้นตอนการดำเนินการ

๓.๑ วิเคราะห์ศักยภาพของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะหรือตำแหน่งของสถาบัน

๓.๑.๑ พิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ บริบทโลก ประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ชาติ (เช่น ประเด็นลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม การเข้าถึงการอุดมศึกษา ยกระดับรายได้ของประชาชน ส่งเสริมเผยแพร่ปลูกฝังการดำเนินงานตามพระราชดำริ เป็นต้น) นโยบายรัฐบาล ความต้องการกำลังคน ศักยภาพของพื้นที่ซึ่งเป็นที่ตั้งของสถาบัน ศักยภาพความพร้อม ความเชี่ยวชาญ ความเข้มแข็ง จุดเด่นและจุดอ่อนของสถาบัน ฯลฯ

๓.๑.๒ วิเคราะห์ข้อมูลสถาบันที่สำคัญ ๔ ส่วน ได้แก่

๑) University profile หมายถึง ข้อมูลพื้นฐาน ศักยภาพความพร้อมด้านต่างๆ ของผู้บริหารและบุคลากร งานวิจัย ระบบบริหารจัดการ รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒) Customer profile หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา กำหนดนักศึกษาเป้าหมาย Niche Market คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การมีงานทำและลักษณะงานของบัณฑิต

๓) Partner profile หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานและความร่วมมือของพันธมิตรหลัก (key partner) ของสถาบันอุดมศึกษา

๔) Assets profile หมายถึง ข้อมูลสินทรัพย์และหนี้สิน อาคาร สถานที่ตั้ง เครื่องมือ อุปกรณ์ และประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์

๓.๒ วิเคราะห์และกำหนด sector (ด้านเศรษฐกิจ/สังคม) ที่สถาบันมีศักยภาพตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้

๑) กำหนดพื้นที่และประเด็นที่สถาบันมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่อย่างรอบด้าน (engagement) โดยสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่นับเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้สามารถแข่งขันร่วมกับภาคส่วนอื่นบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง

๒) การพิจารณาพื้นที่และประเด็นให้เน้นเรื่องการกระจายและครอบคลุมทุกพื้นที่ ตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน รวมทั้งคำนึงถึงพื้นฐานความร่วมมือที่มีอยู่เดิมระหว่างสถาบันกับพื้นที่และเขตเศรษฐกิจพิเศษ

๓) มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนฐานรากและการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

๓.๓ ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจนในระยะ ๕ ปีและระยะยาว ๑๕ ปี

๑) กำหนดความเชี่ยวชาญและบทบาทใหม่ในอนาคตที่สะท้อนอัตลักษณ์ของตนเองร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาประเทศ พื้นที่และเขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งส่งเสริมธรรมาภิบาลในสถาบันและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

๒) พิจารณาทบทวนและจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของตนเองให้มีความชัดเจน สรุปลักษณ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อผลิตผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีความโดดเด่น

๓) ทบทวนเป้าหมาย หลักสูตร และกระบวนการผลิตกำลังคนที่มีอยู่เดิม เพื่อมุ่งไปสู่การผลิตกำลังคนให้ตรงตามความต้องการของประเทศ โดยให้สถาบันอุดมศึกษาค้นหาตัวเองและกำหนดจุดเด่นให้ชัดเจนว่า จะมีความโดดเด่นในสาขาใด บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มี สำหรับการผลิตครูซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จะต้องผลิตครูการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของศตวรรษที่ ๒๑

๔) จัดทำแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันในระยะ ๕ ปีและระยะยาว ๑๕ ปี ตามระยะเวลาและยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการอุดมศึกษา พร้อมทั้งเหตุผล ข้อมูล และวิธีดำเนินการ รวมทั้งการปรับลดภารกิจหรือหลักสูตรที่ไม่ใช่จุดเน้น และสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากรัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๕) พิจารณากำหนด special process หรือมี fast track ในการขับเคลื่อนการ Reprofile มหาวิทยาลัยภายใต้จุดเน้น ความเชี่ยวชาญ ตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบัน

๓.๔ การพิจารณาแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันและการจัดเตรียมทรัพยากร

๑) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา และแนวทางในการพัฒนาสถาบันในด้านต่างๆ ตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันและสามารถสนับสนุนส่งเสริมสถาบันตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันให้บรรลุเป้าหมาย

๒) กำหนดแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากร หลักสูตร งบประมาณ โครงสร้าง อัตรากำลัง และโครงการต่างๆ รวมทั้งพิจารณาทบทวนกฎหมายหรือระเบียบที่เป็นอุปสรรคในหน่วยงานต่างๆ

๓) กำหนดกิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบ และกำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๓.๕ การกำกับ ติดตามและประเมินผล

กำหนดวิธีการและรูปแบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ผ่านการพิจารณา และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรงบประมาณลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน อัตราค่าจ้าง โครงสร้างส่วนราชการหรือส่วนงาน และหลักสูตรการศึกษา ฯลฯ ทั้งนี้ หากสถาบันอุดมศึกษาได้จัดการศึกษาไม่เป็นไปตามมาตรฐาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษาอาจสั่งการให้สถาบันยับยั้งการรับนักศึกษา ปิดหลักสูตร ยุติการจัดการศึกษาหรือดำเนินการอื่นใด

๔. ประเด็นนโยบายที่สำคัญ

๔.๑ ด้านขนาดที่เหมาะสมของสถาบัน (right size)

๔.๑.๑ สถาบันอุดมศึกษาควรมีขนาดหรือจำนวนนักศึกษา สาขาวิชาที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ (comprehensive university) ขึ้นอยู่กับศักยภาพความพร้อมของสถาบันและความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน (right size & right direction)

๔.๒ ด้านการจัดการเรียนการสอน

๔.๒.๑ สถาบันอุดมศึกษาต้องทบทวน (re-direction) การปรับปรุง ปรับลด หรือเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประชากร นโยบายรัฐบาลและสภาพการเมืองการทำของบัณฑิต และตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะ short course training ในรูปแบบ non-degree program ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

๔.๒.๒ สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาแบบ experiential based learning และมีการบูรณาการการเรียนรู้คู่กับการทำงานในรูปแบบต่างๆ เช่น สหกิจศึกษา ทวิภาคี ฯลฯ

๔.๓ ด้านทรัพยากรและความร่วมมือ

๔.๓.๑ สถาบันอุดมศึกษาต้องศึกษา วิเคราะห์ และแสวงหาความร่วมมือกับ strategic partner ในแต่ละประเด็น และบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาจดำเนินการเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีจุดเน้นเดียวกัน

๔.๓.๒ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีความร่วมมือ มีการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่

๔.๔ ด้านการบริหารจัดการ

๔.๔.๑ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาล (good governance) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบต่อแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการอาจใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อกำกับให้การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๔.๒ สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ (strong leadership) สามารถให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ มีกระบวนการสร้างการยอมรับและมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

๔.๔.๓ สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศ มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา โดยอาจจัดทำเป็นหลักสูตร (program) และมีการฝึกอบรมบุคลากรร่วมกัน

๔.๕ ด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล

๔.๕.๑ กระทรวงศึกษาธิการมีกลไกและระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการ และกำกับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

๔.๕.๒ มีคณะกรรมการกำหนดแนวทางหรือกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรอุดมศึกษาในภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดการผลิต ยุบเลิกสาขาวิชาหรือคณะที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

๔.๕.๓ กำหนดให้มีเครือข่ายความร่วมมือ (consortium) ทั้งในเชิงพื้นที่และเชิงประเด็น เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกันให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

๔.๕.๔ ในระยะยาวมีหน่วยงาน intelligence unit ซึ่งมีความสามารถในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษาไทย ปัญหาทางการศึกษาและแนวทางแก้ไขในประเด็นต่างๆ เช่น การประเมินผลการดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับหลักสูตรใหม่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (niche) และผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะ (attribute) ที่พึงประสงค์ ฯลฯ

๕. กลไกการสนับสนุนจากรัฐบาล

๕.๑ การสนับสนุนที่เป็นตัวเงิน

- งบประมาณปกติ ตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบบูรณาการและงบพัฒนาของจังหวัด
- งบประมาณพิเศษ สำหรับเป็นทุนการศึกษา การวิจัย การลงทุนด้านครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง

ในโครงการขนาดใหญ่กระทรวงศึกษาธิการ เช่น โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยระดับโลก โครงการทุนพัฒนาอาจารย์ โครงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ฯลฯ

๕.๒ การสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงิน

- การพิจารณาการจัดตั้งส่วนราชการหรือหน่วยงานภายในภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ (Reprofiling) ซึ่งเกิดการยุบเลิกหลักสูตร ภาควิชา คณะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานหรือของประเทศ เพื่อทุ่มทรัพยากรในด้านที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ
- กำหนดกรอบนโยบายหรือมาตรการที่ชัดเจนเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษากับการดำรงไว้ซึ่งธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
- ปรับปรุงกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ เช่น มาตรฐานหลักสูตร เกณฑ์การประกันคุณภาพ มาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ ฯลฯ ให้เหมาะสมกับประเภทของมหาวิทยาลัย เจตนารมณ์การจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน

๖. กำหนดส่งแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบัน

จัดส่งแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันเป็นรายสถาบัน ซึ่งผ่านความเห็นชอบ โดยอาจมีแผนการปรับยุทธศาสตร์สำหรับกลุ่มสถาบันเพื่อประกอบการพิจารณาได้ ภายในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๕๙ โดยแบ่งระยะการดำเนินการเป็น ๕ ปี ๑๐ ปี และ ๑๕ ปี ตามระยะเวลาของแผนพัฒนาการอุดมศึกษา

