



## เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญฤทธิ์ ปัญญาภิญโญผล

นักศึกษาหลักสูตรนันทุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

## บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) รวมถึงการจัดทำข้อเสนอในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จากผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7's Framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และใช้กรอบแนวคิดของ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร ด้วยวิธี SWOT Analysis ตามกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในมิตินโยบาย มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม-วัฒนธรรม มิติเทคโนโลยี มิติสิ่งแวดล้อม และมิติกฎหมาย และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่าบัณฑิตวิทยาลัย มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ที่มีจุดแข็งสอดคล้องกับโอกาส จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับมาประยุกต์ใช้ในบางกรณี นำมาซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ได้แก่ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน จำนวน 7 เป้าประสงค์ 13 กลยุทธ์ 14 แผนงาน 24 โครงการ/กิจกรรม

## กิตติกรรมประกาศ

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับนี้ดำเนินการสำเร็จลุล่วงลงได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ พลตรี ทักษิณ สิริสิงห ผู้อำนวยการหลักสูตร และผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ นาวาอากาศเอกหญิง จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ เลขาธิการหลักสูตร และผู้อำนวยการกองศึกษาจัดการยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ นาวาเอก รัฐนิพนธ์ เมธีวัชรพัฒน์ คณะกรรมการหลักสูตร และผู้อำนวยการกองสนับสนุน ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่มที่ 5 ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา ตลอดจนคณาจารย์ และทีมงานของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับผู้เข้าศึกษาทุกคนเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ศ.ดร. พญ. พัชรีย์ เลิศฤทธิ ซึ่งดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลในขณะนั้น ที่ให้การสนับสนุนกระผมได้มาศึกษาในหลักสูตรนี้ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนให้งานศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณนักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์รุ่นที่ 16 ทุกท่าน และกลุ่มมิติสิ่งแวดล้อมที่ร่วมกันทำงานต่างๆ ในหลักสูตรเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณผู้ที่เป็นเจ้าของทฤษฎีต่างๆ รวมถึงเอกสารทางวิชาการ ที่นำมาใช้ในการอ้างอิงของการทำการศึกษาในครั้งนี้ ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

รศ.ดร.บุญยฤทธิ์ ปัญญาภิญโญผล  
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

12 เมษายน 2566

## คำนำ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) นำเสนอการตรวจสอบสถานะแวดล้อม และการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมาวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix มากำหนดเป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) รวมทั้งจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เป็นแนวทางนำไปขับเคลื่อนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นรูปธรรม บรรลุเป้าหมายของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยมหิดลในการก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก

ผู้ศึกษาหวังว่าเอกสารวิชาการเรื่อง “แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)” ฉบับนี้ จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทย เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อนการดำเนินงาน และแปลงแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นประโยชน์กับผู้สนใจนำไปศึกษา ค้นคว้าและนำไปต่อยอดด้านยุทธศาสตร์ทั้งในระดับหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยต่อไป

รศ.ดร.บุญยฤทธิ์ ปัญญาภิญโญผล  
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16  
12 เมษายน 2566

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
คำนำ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง .....	จ
สารบัญแผนภาพ .....	ฉ
<b>บทที่ 1     บทนำ</b>	
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2    วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
1.3    ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4    ระเบียบวิธีการศึกษา .....	3
1.5    ข้อจำกัดของการศึกษา .....	3
1.6    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
<b>บทที่ 2     การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>4</b>
2.1    สถานะแวดล้อมภายนอก .....	4
2.2    สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	16
2.3    การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	24
<b>บทที่ 3     แผนขององค์กร .....</b>	<b>65</b>
3.1    แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล.....	65
ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)	
3.2    เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)/แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map).....	66
3.3    แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	67
3.4    มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	76
3.5    กรอบความเชื่อมโยงของแผน.....	84
<b>บทที่ 4     ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>87</b>
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้.....	87
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก .....	92
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	98

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2-1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้กรอบแนวคิด.....	34
McKinsey 7'S Framework	
ตารางที่ 2-2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL Analysis.....	46
ตารางที่ 2-3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์.....	49
สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	
ตารางที่ 2-4 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S Framework.....	53
ตารางที่ 2-5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL.....	54
ตารางที่ 2-6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S Framework.....	55
ตารางที่ 2-7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL.....	56
ตารางที่ 2-8 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S Framework.....	57
ตารางที่ 2-9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL.....	57
ตารางที่ 2-10 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	62
ตารางที่ 3-1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส.....	68
จุดแข็งและภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์	
ตารางที่ 3-2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....	71
ตารางที่ 3-3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....	73
ตารางที่ 3-4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3.....	74
ตารางที่ 3-5 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.....	75
ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี.....	76
(พ.ศ.2566-2570)	
ตารางที่ 3-7 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี.....	79
(พ.ศ.2566-2570)	
ตารางที่ 3-8 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ในระยะ 5 ปี.....	81
(พ.ศ.2566-2570)	
ตารางที่ 3-9 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ในระยะ 5 ปี.....	82
(พ.ศ.2566-2570)	

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2-1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs).....	5
แผนภาพที่ 2-2 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของมหาวิทยาลัยมหิดล.....	18
แผนภาพที่ 2-3 โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล.....	19
แผนภาพที่ 2-4 โครงสร้างองค์กรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.....	21
แผนภาพที่ 2-5 กรอบแนวคิด McKinsey 7’S Framework.....	24
แผนภาพที่ 2-6 กรอบแนวคิด PESTEL Analysis.....	26
แผนภาพที่ 2-7 นโยบายและแผนต่างๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับ.....	43
พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล	
แผนภาพที่ 2-8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบัณฑิตวิทยาลัย.....	59
แผนภาพที่ 3-1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของบัณฑิตวิทยาลัย.....	85
มหาวิทยาลัยมหิดลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)	
แผนภาพที่ 3-2 กรอบความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการ.....	86
ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)	

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยมหิดลเริ่มก่อตั้งจาก โรงเรียนราชพยาบาล โรงเรียนราชแพทยาลัย โดยเป็นคณะหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วจึงสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ จนกระทั่งปี พ.ศ.2512 จึงได้รับพระราชทานนามใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยมหิดล” ปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนหลากหลายสาขาวิชา ครอบคลุมกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และมีวิทยาเขต 3 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตกาญจนบุรี โครงการจัดตั้งวิทยาเขตนครสวรรค์ และโครงการจัดตั้งวิทยาเขตอานาจเจริญ

หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของบัณฑิตวิทยาลัย โดยบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยมหิดล มีหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตและพัฒนาบัณฑิตศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดทิศทางและสนับสนุนการสร้างหลักสูตร การรับเข้าศึกษา การลงทะเบียนเรียน การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา การขอสำเร็จการศึกษา การกำกับดูแลมาตรฐานระดับบัณฑิตศึกษา การบริหารจัดการและการให้บริการแก่หลักสูตรและนักศึกษา รวมทั้งบริการวิชาการด้านภาษาอังกฤษ และทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร โดยปัจจุบันมีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา มากกว่า 250 หลักสูตร จากส่วนงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจำนวน 35 ส่วนงาน

ในช่วงที่ผ่านมาทั่วโลกและประเทศไทยเผชิญภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย เช่น อัตราการเกิดและจำนวนประชากรในวัยเรียน วัยทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้สัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้โครงสร้างทางสังคมก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ วิกฤตการระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ส่งผลต่อรูปแบบการเรียนการสอนที่ต้องมีการปรับเป็นรูปแบบออนไลน์และส่งผลต่อการให้บริการและการดำเนินงานในทุกๆ ด้านของบัณฑิตวิทยาลัย รวมทั้งการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับมีการกำหนดนโยบายการระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตบัณฑิตยุคใหม่ที่พร้อมไปสู่โลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาและหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต รวมถึงการส่งเสริมความเป็นนานาชาติ โดยการเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ไปพร้อมๆ กับการใช้เครือข่ายศิษย์เก่า และการรับสมัครนักศึกษาจากต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งเป็นฐานการผลิต



และการพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญ รวมทั้งยังเป็นภูมิภาคที่มีสถาบัน หน่วยงานต่างๆ ที่สามารถสร้างความร่วมมือและพัฒนาาร่วมกันในภาคส่วนอุดมศึกษา โดยภารกิจในการพัฒนากรอบความร่วมมือและเครือข่ายทางวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยในภูมิภาคเอเชีย จะเป็นประโยชน์ให้กับหลักสูตรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดลทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างเสริมองค์กรและส่วนงานให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ และสร้างความโดดเด่นด้านบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดลได้ในเวทีนานาชาติ

เพื่อให้การดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566 – 2570) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560 – 2579) รวมทั้ง นโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศและสามารถจัดทำแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

1.2.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม (พ.ศ.2566 – 2570) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนยุทธศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2562-2566 และการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

### 1.3.2 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในบัณฑิตวิทยาลัย

### 1.3.3 ขอบเขตของระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษานี้ ดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2566

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1 ตรวจสอบสถานะแวดล้อมและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร ด้วยวิธี SWOT Analysis ตามกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในมิตินโยบาย มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม-วัฒนธรรม มิติเทคโนโลยี มิติสิ่งแวดล้อม และมิติกฎหมาย

1.4.2 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในประเด็นสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

1.4.3 ให้กลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้ค่าคะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย

1.4.4 ประเมินตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดกลุ่มกลยุทธ์ และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

1.4.5 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1.5.1 ข้อมูลด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นข้อมูลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่เก็บรวบรวมถึงปีการศึกษา 2565

1.5.2 ข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูลสถิติบางประเภทที่ข้อมูลไม่สามารถเผยแพร่สู่สาธารณะได้ อาจส่งผลกระทบต่อวิเคราะห์เชิงลึกทำให้ผลการศึกษาไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1.6.2 ได้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

1.6.3 ได้ข้อเสนอแนะการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกและภายในประเทศ เป็นไปอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ประเทศไทยกำลังเผชิญกับมิติของการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาประเทศในวงกว้าง รวมถึงศักยภาพการแข่งขันในเวทีโลก จากผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้ต้องเร่งปรับตัวและหาทางรับมือกับสิ่งที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ โดยเฉพาะมิติที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้น และระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนการพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์โลกและประเทศ จึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย มหิตล โดยออกเป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 สภาพแวดล้อมระดับโลก

###### เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals, SDGs)

ในการประชุมสมัชชาสหประชาชาติ (United Nations General Assembly-UNGA) สมัยสามัญ ครั้งที่ 70 เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ ประเทศไทย และประเทศสมาชิกสหประชาชาติรวม 193 ประเทศ ร่วมลงนามรับรองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development) ซึ่งถูกกำหนดเป็นกรอบการพัฒนาของโลก ในอีก 15 ปี เพื่อร่วมกันบรรลุการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ภายในปี ค.ศ.2030 โดยกำหนดให้มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) 17 เป้าหมาย เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกัน ดังแผนภาพที่ 2 - 1

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มีตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่ (1) การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (2) สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้อง

และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป (3) เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ (4) สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก และ (5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน



แผนภาพที่ 2-1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

### ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด

Disruptive Technologies เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก จะมีเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในอนาคต แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม เทคโนโลยีดิจิทัลและคอมพิวเตอร์ กลุ่มเทคโนโลยีการแพทย์และเทคโนโลยีชีวภาพ และกลุ่มเทคโนโลยีพลังงาน Artificial Intelligence and Automatic Systems ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ ที่เชื่อมโยงทุกสิ่งด้วยอินเทอร์เน็ต (Internet of Things) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการดำเนินชีวิต The Forth Industrial Revolution การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนที่แรงงานในภาคอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจ

#### 2.1.2 สภาพแวดล้อมระดับภูมิภาค

##### การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ

โครงสร้างการผลิตมีการเปลี่ยนผ่านจากภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรม ไปสู่ภาคบริการเพิ่มมากขึ้น (ขณะนี้สัดส่วนภาคบริการอยู่ที่ 53%) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น การขยายตัวทางเศรษฐกิจจะลดลง มีความผันผวนมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไม่เพียงพอที่จะทำให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง

## การเปิดประชาคมอาเซียน

การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะเกิดประโยชน์มากมาย ถ้ามองในมิติของการศึกษาในภาพใหญ่ของโลก จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การสื่อสารทางด้านภาษา เมื่อมารวมตัวกันทั้ง 10 ประเทศแล้ว ซึ่งภาษาอังกฤษจะเป็นภาษากลาง เกิดการเคลื่อนย้ายผู้ประกอบการวิชาชีพชั้นสูง ในปี 2558 ตามข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (MUTUAL RECOGNITION AGREEMENTS: MRAS) ได้แก่ แพทย์ วิศวกร พยาบาล ทันตแพทย์ สถาปนิก นักบัญชี นักสำรวจ

### 2.1.3 สภาพแวดล้อมระดับประเทศ

#### 2.1.3.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศที่ยังคงเจตนารมณ์ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยได้รับข้อมูลมาตราที่ต้องนำไปใช้บังคับในการจัดการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และการเข้ารับบริการการศึกษาของประชาชน ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

- รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

- รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาเพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย

- รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

- การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

- ในการดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา หรือให้ประชาชนได้รับการศึกษา รัฐต้องดำเนินการให้ผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตามความถนัดของตน

- ให้จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา และเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู

- ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านการศึกษา ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

(2) ดำเนินการตรากฎหมายเพื่อจัดตั้งกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

(3) ให้มีกลไกและระบบการผลิต คัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครู และอาจารย์ ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพครู

(4) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัด และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยให้สอดคล้องกันทั้งในระดับชาติ และระดับพื้นที่

### 2.1.3.2 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้รัฐมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560 ซึ่งมีผลบังคับใช้กับส่วนราชการทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2590) คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 จะประกอบด้วยความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคมความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ การพัฒนาประเทศในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เอกရာชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน

มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรองรับกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่นๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่ออนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงการปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการอยู่ดีกินดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศในคราวเดียวกัน

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนไทยในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกร ยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ ที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อ

ส่วนรวมการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกการบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของคนไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจสังคม และสภาพแวดล้อม ให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งพาตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่ครอบครัวชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงและสวัสดิการที่คุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการดำเนินการบนฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นใหม่ออย่างแท้จริง

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** มีเป้าหมายการพัฒนา เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทของหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะที่เปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และ การสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติดีชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็นมีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนาโดยกระบวนการ ยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

### 2.1.3.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้



ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้ง กำหนดแนวทางการพัฒนา และ แผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม 23 ฉบับ ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อย่างจริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

#### แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าไปในอนาคตซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรมในอีก 20 ปีข้างหน้า อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและวัยเด็กที่ลดลง และประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น ทั้งในส่วนของเสถียรภาพทางการเงินของประเทศในการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มสูงขึ้น การลงทุนและการออม การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นคงทางสังคม การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นประเด็นท้าทายต่อการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยปัจจุบัน โครงสร้างประชากรไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัย และจะเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ในช่วงปี 2564 ซึ่งทำให้ประชากรวัยแรงงานจะมีจำนวนสูงสุดและเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว การเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศและโลก จะทำให้เกิดการขาด

แคลนแรงงานที่มีทักษะสูงและมีความสามารถเฉพาะทางมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การขาดโอกาสในการเข้าถึงการบริการด้านสังคมและการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน การกระจายรายได้ยังไม่ทั่วถึง เกิดช่องว่างระหว่างผู้มีรายได้สูงและรายได้ต่ำ

แผนแม่บทประเด็นศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ได้กำหนดแผนย่อยไว้ 5 แผนย่อย เพื่อพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เต็มศักยภาพและเหมาะสม ดังนี้

1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และการมีระบบและกลไกรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย โดยจัดให้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์พร้อมทั้งส่งเสริมอนามัยแม่และเด็กตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงพยาบาลทุกระดับดำเนินงานตามมาตรฐานงานอนามัยแม่และเด็กสู่มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ และสารอาหารที่จำเป็นต่อสมองเด็ก การกระตุ้นพัฒนาการสมองและการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยทุกด้าน

3) การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น จัดให้มีการพัฒนาทักษะความสามารถที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนความคิดสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับผู้อื่น จัดให้มีการพัฒนาทักษะด้านภาษา ศิลปะ ทักษะด้านดิจิทัล และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจ จัดให้มีการพัฒนาทักษะในการวางแผนชีวิตและวางแผนการเงิน ตลอดจนจบทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมต่อกับโลกการทำงาน

4) การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน ด้วยการยกระดับศักยภาพทักษะและสมรรถนะของคนในช่วงวัยทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคลและความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจและผลิตภาพเพิ่มขึ้นให้กับประเทศ เสริมสร้างความอยากรู้และยกระดับตนเองสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์และความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการเงิน

5) การส่งเสริมศักยภาพวัยผู้สูงอายุ โดยส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุให้พึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ และร่วมเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนและประเทศ ส่งเสริมและพัฒนาาระบบการออมเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณ และหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และส่งเสริมสนับสนุนระบบการส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ พร้อมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ

### แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทยทุกช่วงวัยให้เป็นคนดีเก่ง และมีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งสอดคล้องกับศักยภาพ ความสนใจ ความถนัด และการตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิตรรกะและคณิตศาสตร์ ด้านทักษะและมิติ ดนตรี กีฬาและการเคลื่อนไหวของร่างกาย การจัดการตนเอง มนุษย์สัมพันธ์รวมถึงผู้มีความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งในส่วนของระบบการเรียนการสอน และการพัฒนาทักษะฝีมือรวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวหน้าโลก ซึ่งการศึกษาและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนให้มีทักษะความรู้ ทักษะอาชีพบนฐานพหุปัญญา มีสมรรถนะที่มีคุณภาพสูง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยในช่วงที่ผ่านมา แม้ว่าคนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้น โดยมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานอายุ 15 - 59 ปี เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 8.8 ปี ในปี 2551 เป็น 9.4 ปี ในปี 2559 แต่ในภาพรวมคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นพื้นฐาน ในปี 2560 พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และผลคะแนนสอบ PISA ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าอีกหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน เนื่องจากข้อจำกัดที่สำคัญของการศึกษาไทย ทั้งปัญหาเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนที่เน้นการท่องจำทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพยังกระจายไม่ทั่วถึงโดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ขณะที่ในระดับอาชีวศึกษายังมีเด็กที่สนใจเรียนต่อสายอาชีพในสัดส่วนที่น้อยส่วนระดับอุดมศึกษาพบว่า มีการเปิดหลักสูตรโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของตลาดงาน บัณฑิตที่จบออกมาบางส่วนยังมีปัญหาคุณภาพ

ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ออกมาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถก้าวกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่อง แม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว ควบคู่กับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ รวมถึงการสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง โดยประกอบด้วย 2 แผนย่อย ดังนี้

1) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 โดยพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในทุก ระดับชั้นตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษาที่ใช้ฐานความรู้และระบบคิดในลักษณะสหวิทยาการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระดับการศึกษา รวมถึงจัดกิจกรรมเสริมทักษะเพื่อพัฒนาทักษะ สำหรับศตวรรษที่ 21 พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการสะท้อน ความคิด/ทบทวนไตร่ตรอง พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสามารถกำกับการเรียนรู้ของตนได้ เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้สร้างรายได้ รวมถึงมีทักษะชีวิตโดยปฏิรูปโครงสร้างองค์กรด้าน การศึกษาให้มีประสิทธิภาพจัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนที่สูงขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดย แยกการประกันคุณภาพการศึกษาออกจากการประเมินคุณภาพและการรับรองคุณภาพและการกำกับ ดูแลคุณภาพการศึกษา ปฏิรูประบบการสอบที่นำไปสู่การวัดผลในเชิงทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 มากกว่าการวัดระดับความรู้รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยและใช้เทคโนโลยีในการสร้างและจัดการ ความรู้ การเรียนการสอน และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจัดให้มีระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐาน สมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่น มีมาตรการจูงใจและส่งเสริมสนับสนุนให้คนเข้าสู่ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเอง รวมถึงการยกระดับทักษะวิชาชีพ พัฒนาระบบการเรียนรู้ชุมชนให้เข้าถึงได้ทุกที่ทุก เวลา โดยความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัลและดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการศึกษาในทุกระดับทุกประเภทการศึกษาอย่างทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพพัฒนาโปรแกรมประยุกต์หรือสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีคุณภาพที่นักเรียน นักศึกษาและ ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ โดยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีความโดดเด่นเฉพาะสาขาสู ่ระดับนานาชาติสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและแลกเปลี่ยนนักเรียน นักศึกษาและ บุคลากรในระดับนานาชาติ

2) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย ด้วยการพัฒนาและส่งเสริม พหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อ โดยพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลไกการคัดกรองและการส่งต่อเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมสนับสนุนครอบครัวในการเสริมสร้างความสามารถพิเศษตามความถนัดและศักยภาพ ทั้งด้าน กีฬา ภาษา และวรรณกรรม สนับสนุนส่งเสริมสนับสนุนระบบสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการสร้างและพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษบนฐานพหุปัญญา ส่งเสริมสนับสนุน มาตรการจูงใจแก่ภาคเอกชนและสื่อ ในการมีส่วนร่วมและผลักดันให้ผู้มีความสามารถพิเศษ มีบทบาท

เด่นในระดับนานาชาติการสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสนับสนุนเพื่อผู้มีความสามารถพิเศษได้สร้างความเข้มแข็งและต่อยอดได้จัดให้มีกลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษในหลากหลายสาขาวิชา เพื่อรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นนำเพื่อพัฒนาต่อยอดงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ และสร้างความร่วมมือและเชื่อมต่อกับสถาบันวิจัยชั้นนำทั่วโลก เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้นักวิจัยความสามารถสูงของไทยให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้น

#### 2.1.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เป้าหมายและเป้าประสงค์การพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการศึกษา คือ เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

การศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ การเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึงจะช่วยยกระดับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ปิดช่องว่างทางสังคม สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ มุ่งเน้นสร้างหลักประกันว่าเด็กทั้งชายและหญิงสามารถเข้าถึงการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยไปจนถึงระดับมัธยมศึกษาโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เยาวชนและผู้ใหญ่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมทักษะอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน ขจัดความไม่เสมอภาคทางเพศและความเหลื่อมล้ำ ตลอดจนบรรลุการเข้าถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพอย่างถ้วนหน้า

ในระยะเวลาที่ผ่านมา การเข้าถึงการศึกษาและสำเร็จการศึกษาของคนไทยมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยสัดส่วนเด็กที่เข้าศึกษาในระดับปฐมวัยที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 84.7 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 86.3 ในปี 2562 และในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น มีสัดส่วนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 91.8 และร้อยละ 90.1 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 98.2 และร้อยละ 96.9 ในปี 2562 ตามลำดับ นอกจากนี้ ความเท่าเทียมทางเพศในการเข้าถึงศึกษาของไทยปรับตัวดีขึ้น เห็นได้จากดัชนีความเสมอภาคระหว่างเพศ (Gender Parity Index: GPI) ที่มีแนวโน้มดีขึ้นในทุกระดับการศึกษาตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของคนไทยกลับมีแนวโน้มลดลง เมื่อพิจารณาจากผลคะแนนการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยในปี 2562 คะแนนเฉลี่ยของระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า 50 คะแนนในเกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มีแนวโน้มคะแนนเฉลี่ยลดลงในทุกรายวิชา เมื่อเทียบกับปี 2559 ในขณะที่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีแนวโน้มคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นในวิชาภาษาไทยและภาษาอังกฤษ แต่ลดลงในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งการลดลงของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นผลจากความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรทรัพยากรทั้งบุคลากรทางการศึกษา อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ในขณะที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการ

ฝึกอบรมตามเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มมากขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2561 มีครูที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครู รูปแบบครบวงจร (คู่มือครู) และผ่านเกณฑ์การพัฒนา 274,264 คน คิดเป็นร้อยละ 77 ของจำนวนครูที่ลงทะเบียนทั้งหมด เพิ่มขึ้นจาก 175,987 คน หรือร้อยละ 60 ในปีงบประมาณ 2560 โดยมีการตั้งเป้าหมายดังนี้

1) สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่มีค่าใช้จ่าย นำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนที่มีประสิทธิผล ภายในปี 2573

2) สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนเข้าถึงการพัฒนา การดูแล และการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สำหรับเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพ ภายในปี 2573 เพื่อให้เด็กเหล่านั้นมีความพร้อมสำหรับการศึกษาระดับประถมศึกษา

3) ให้ชายและหญิงทุกคนเข้าถึงการศึกษาระดับอาชีวศึกษา อุดมศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัยที่มีราคาที่สามารถจ่ายได้และมีคุณภาพ ภายในปี 2573

4) เพิ่มจำนวนเยาวชนและผู้ใหญ่ที่มีทักษะที่จำเป็น รวมถึงทักษะทางเทคนิคและอาชีพสำหรับการจ้างงาน การมีงานที่ดี และการเป็นผู้ประกอบการ ภายในปี 2573

5) ขจัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษา และสร้างหลักประกันว่ากลุ่มที่เปราะบาง ซึ่งรวมถึงผู้พิการ ชนพื้นเมือง และเด็ก เข้าถึงการศึกษาและการฝึกอาชีพทุกระดับอย่างเท่าเทียม ภายในปี 2573

6) สร้างหลักประกันว่าเยาวชนทุกคนและผู้ใหญ่ในสัดส่วนสูง ทั้งชายและหญิง สามารถอ่านออกเขียนได้และคำนวณได้ ภายในปี 2573

7) สร้างหลักประกันว่าผู้เรียนทุกคนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมไปถึง การศึกษาสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการมีวิถีชีวิตที่ยั่งยืน สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคระหว่างเพศ การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความสงบสุขและไม่ใช้ความรุนแรง การเป็นพลเมืองของโลก และความนิยมในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและในมีส่วนร่วมของวัฒนธรรมต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2573

- สร้างและยกระดับอุปกรณ์และเครื่องมือทางการศึกษาที่อ่อนไหวต่อเด็ก ผู้พิการ และเพศภาวะ และให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่ปลอดภัย ปราศจากความรุนแรง ครอบคลุม และมีประสิทธิผลสำหรับทุกคน

- ขยายจำนวนทุนการศึกษาในทั่วโลกที่ให้สำหรับประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะ ประเทศพัฒนาน้อยที่สุด รัฐกำลังพัฒนาที่เป็นเกาะขนาดเล็ก และประเทศในแอฟริกา ในการสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา รวมถึงการฝึกอาชีพ และโปรแกรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านเทคนิค วิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ ภายในปี 2563

- เพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ รวมถึงการดำเนินการผ่านทางความร่วมมือระหว่างประเทศในการฝึกอบรมครูในประเทศกำลังพัฒนา เฉพาะอย่างยิ่งในประเทศพัฒนาน้อยที่สุด และรัฐกำลังพัฒนาที่เป็นเกาะขนาดเล็ก ภายในปี 2573

### 2.1.5 ความมั่นคงภายในและระหว่างประเทศ

การเผชิญกับปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองและความมั่นคงภายในประเทศ และภัยคุกคามจากภายนอกเพิ่มมากขึ้นหลายรูปแบบ เกิดการโจมตีฐานข้อมูลและอาชญากรรมไซเบอร์ การขยายตัวของลัทธิก่อการร้าย วิกฤตการณ์การอพยพย้ายถิ่นของผู้ลี้ภัยและชนกลุ่มน้อยของประเทศต่างๆ การเพิ่มขึ้นของแรงงานข้ามชาติที่เข้ามาใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการก่ออาชญากรรม

## 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### 2.2.1 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ก่อกำเนิดมามากกว่า 130 ปี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาแพทยศาสตร์เป็นสาขาแรก ต่อมา มีการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นในหลายสาขาวิชาโดยเฉพาะสาขาหลักทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ จนถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหิดลได้จัดการเรียนการสอนครอบคลุมครบทุกสาขาวิชาทั้งวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จากการเริ่มต้นการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลจึงเป็นโรงเรียนแพทย์ ที่มีโรงพยาบาลขนาดมากกว่า 1,000 เตียง อยู่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยถึง 2 โรงพยาบาล ซึ่งนับว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญยิ่งของมหาวิทยาลัย เพราะไม่เพียงแต่การผลิตแพทย์ออกสู่สังคมแล้ว ยังให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยต่อปีเป็นจำนวนมาก (ผู้รับบริการ เฉลี่ยประมาณ 6 ล้านคนต่อปี) รวมถึงมีการคิดค้น และพัฒนากระบวนการรักษาพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาที่ดีที่สุด

นอกจากการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ มหาวิทยาลัยยังผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อนำผลงานวิจัยไปแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและสังคมมาโดยตลอด ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกที่ผลิตบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญตามวิชาชีพ สร้างผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประชาคมโลก รวมถึงการเป็นที่พึ่งทางวิชาการให้กับสังคม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันในเวทีโลก มหาวิทยาลัยมหิดล ได้วางแผนนโยบายเพื่อก้าวขึ้นสู่ การเป็นผู้นำมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนอย่างเต็มภาคภูมิด้วยการสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง มั่นคง

และยั่งยืน ผ่านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน พ.ศ. 2563–2566 โดยมี “นโยบายมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศและการพัฒนาอย่างยั่งยืน” หรือ “Mahidol Eco University and Sustainability Policy” ภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตาม 17 เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: 17 SDGs) ที่จัดทำขึ้นโดยองค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ซึ่งเป็นเป้าหมายโลกแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558–2573 โดยมหาวิทยาลัยมหิดลพิจารณาว่า จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ใน 3 จาก 17 ประเด็นเป้าหมาย คือ



### เป้าหมายที่ 3

การมีสุขภาพในการดำรงชีวิต และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ



### เป้าหมายที่ 16

ส่งเสริมให้สังคมมีความเป็นปกติสุข ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการเข้าถึงความยุติธรรมโดยถ้วนหน้า และสร้างให้เกิดสถาบันอันเป็นที่พึ่งของส่วนรวม มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมทุกระดับ



### เป้าหมายที่ 17

เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยมหิดลมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก (Core Values) และโครงสร้างองค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

พันธกิจ สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสังคมไทยและประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ



### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ 1 Global Research and Innovation

ยุทธศาสตร์ 2 Innovative Education and Authentic Learning

ยุทธศาสตร์ 3 Policy Advocacy and Leaders in Professional / Academic Services

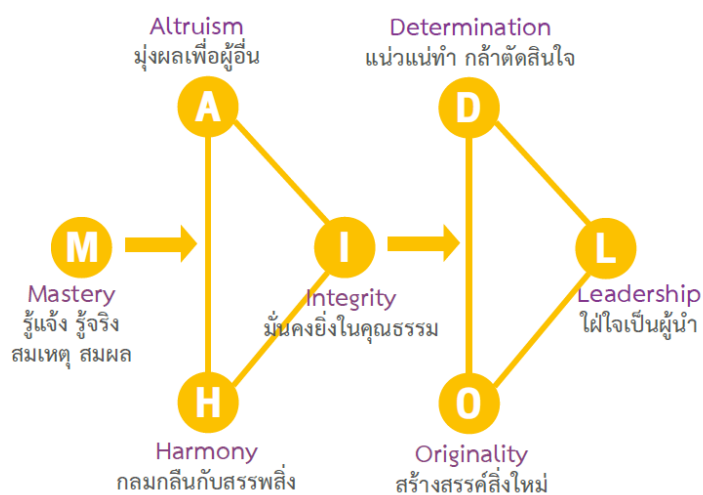
ยุทธศาสตร์ 4 Management for Self-Sufficiency and Sustainable Organization

### วัฒนธรรมองค์กร

M Mastery	รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล
A Altruism	มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
H Harmony	กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
I Integrity	มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
D Determination	แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ
O Originality	สร้างสรรค์สิ่งใหม่
L Leadership	ใส่ใจเป็นผู้นำ

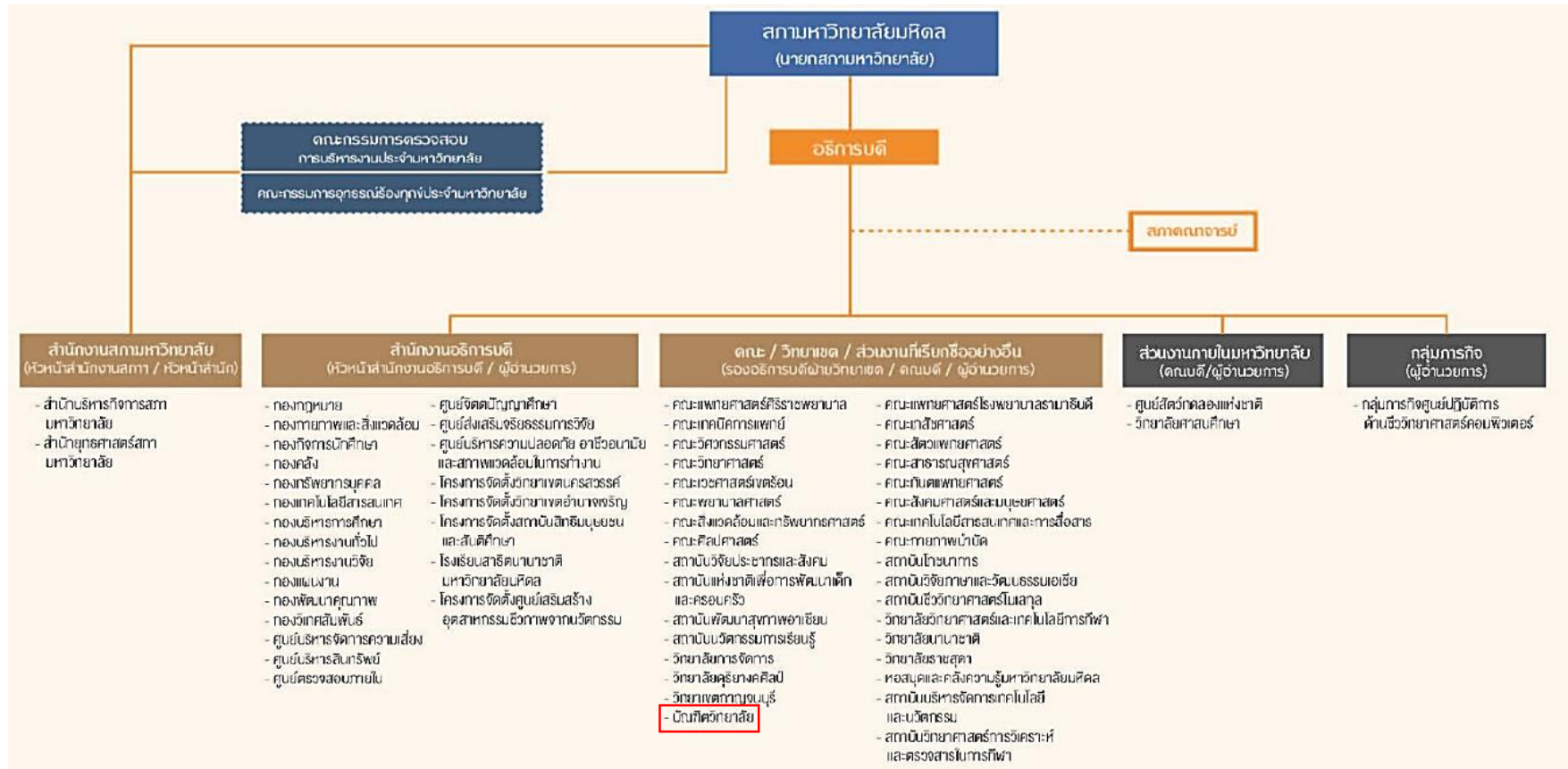
### ค่านิยมหลัก (Core Values)

## ค่านิยมหลัก (Core Values)



แผนภาพที่ 2-2 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของมหาวิทยาลัยมหิดล

# โครงสร้างมหาวิทยาลัยมหิดล



แผนภาพที่ 2-3 โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยมหิดล อันประกอบด้วย ข้อมูลของมหาวิทยาลัยมหิดล นโยบายการเป็นผู้นำมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน ผ่านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้างขององค์กร มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อไป

## 2.2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

บัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐดำเนินการโดยไม่มุ่งหวังผลกำไร โดยบัณฑิตวิทยาลัยได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตและพัฒนา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและสนับสนุนการสร้างหลักสูตร การรับเข้าศึกษา การลงทะเบียนเรียน การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา การขอสำเร็จการศึกษา การบริหารจัดการและการให้บริการแก่หลักสูตรและนักศึกษา รวมทั้งการบริการวิชาการด้าน ภาษาอังกฤษ

ปัจจุบัน หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ครอบคลุม 6 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- กลุ่มวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก
- กลุ่มสาธารณสุขศาสตร์
- กลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปศาสตร์
- กลุ่มภาษาศาสตร์ วัฒนธรรม และการศึกษา
- กลุ่มทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

บัณฑิตวิทยาลัยทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตและพัฒนา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ครอบคลุมระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโท ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง และปริญญาเอก อย่างครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและสนับสนุน การสร้างหลักสูตร การรับเข้าศึกษา การลงทะเบียนเรียน การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา การขอสำเร็จ การศึกษา การกำกับดูแลมาตรฐานระดับบัณฑิตศึกษา การบริหารจัดการและการให้บริการแก่ หลักสูตรและนักศึกษา รวมทั้ง บริการวิชาการด้านภาษาอังกฤษ นอกเหนือจากการให้บริการแก่นักศึกษาและหลักสูตรแล้ว บัณฑิตวิทยาลัยได้ทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตรสาขาวิชา

ปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัยมีโครงสร้างและมีการแบ่งภายในบัณฑิตวิทยาลัย แบ่งเป็น 14 หน่วยงาน โดยประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่สำคัญ 8 หน่วยงาน ได้แก่ งานรับนักศึกษา งานบริการการศึกษา งานกิจการนักศึกษา งานพัฒนาหลักสูตร งานศูนย์ภาษา งานวิเทศสัมพันธ์สื่อสารองค์กรและภารกิจพิเศษ งานบริการสร้างเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ และงานบริหารหลักสูตรสหสาขาวิชา เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะเป็น Front Office คือติดต่อมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ 6 หน่วยงาน ได้แก่ งานแผนและพัฒนา งานคลัง งานพัสดุ งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริหารทั่วไป เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะเป็น Back Office ทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยทั้ง 14 หน่วยงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-4



แผนภาพที่ 2-4 โครงสร้างองค์กรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

### วิสัยทัศน์

To enable academic, professional, as well as career development programs to produce nationally and internationally competence human resources for 21<sup>st</sup> century

- พันธกิจ :**
1. กำหนดทิศทางและสนับสนุนการสร้างหลักสูตรและรายวิชาที่ตอบสนองความต้องการของสังคม
  2. กำกับดูแลมาตรฐานคุณภาพระดับบัณฑิตศึกษา
  3. ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัย /ผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรม

และการสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ  
และหน่วยงานภาครัฐ

4. พัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้มีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
5. บริหารจัดการ บัณฑิตฯ ให้ทันสมัย คล่องตัวและมีธรรมาภิบาล

#### ค่านิยมขององค์กร G-R-A-D-S

- G: Global Attitude มีทัศนคติทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก  
R: Responsiveness ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการด้วยความรวดเร็ว  
A: Agility บริหารจัดการมีความคล่องตัว  
D: Digitalization พัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล  
S: Service Excellence สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ

#### แผนยุทธศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย

- ยุทธศาสตร์ 1 การส่งเสริมนวัตกรรมและงานวิจัย  
ยุทธศาสตร์ 2 การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาและหลักสูตรที่ตอบสนอง  
ความต้องการของสังคม  
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาการกำกับมาตรฐานหลักสูตร  
ยุทธศาสตร์ 4 การส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตในศตวรรษที่ 21  
ยุทธศาสตร์ 5 การส่งเสริมและพัฒนาบริการวิชาการที่ตอบสนองผู้เรียน  
ยุทธศาสตร์ 6 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน

#### กลยุทธ์

1. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ประกอบการภาครัฐ เอกชนและ  
ภาคอุตสาหกรรม เพื่อขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิจัย
2. สร้างเครือข่ายและแสวงหาความร่วมมือเพื่อสนับสนุนทุนการศึกษา ทุนวิจัย  
และทุนประเภทอื่นๆ
3. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและงานวิจัยของบุคลากร
4. พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนอง  
ความต้องการของผู้เรียน
5. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาที่มีการบูรณาการ เช่น หลักสูตรพหุวิทยาการ  
หลักสูตร 2 ปริญญา
6. พัฒนาระบบสนับสนุนการกำกับดูแลมาตรฐานตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ  
หลักสูตร
7. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน soft skills และการวัดผล

8. พัฒนาระบบการบริการนักศึกษาให้ตอบสนองต่อการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่
9. จัดตั้งหน่วยงานที่ส่งเสริมบริการวิชาการหรือนวัตกรรมให้เป็น BUSSINESS UNIT โดยมีการบริหารจัดการให้สร้างรายได้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
10. เปิดสอนหลักสูตร MAP และหลักสูตรระยะสั้นในต่างประเทศ โดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่
11. นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์และมุมมองเชิงระบบด้วยค่านิยมใหม่ที่มิมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร
12. พัฒนาสมรรถนะและระบบการประเมินผล
13. เพิ่ม visibility ของบัณฑิตวิทยาลัย
14. พัฒนาระบบการและช่องทางการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ
15. สร้างนวัตกรรมด้าน IT ในการบริหารจัดการด้านบริการให้ทันสมัย คล่องตัว

#### ลำดับในการแข่งขัน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นหนึ่งในองค์กรบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งปัจจุบันมี 25 สถาบัน ต่างมีพันธกิจโดยหลักการทั่วไป คือ การกำกับส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเชิงนโยบาย เพื่อให้หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถผลิตบัณฑิตที่สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติต่อองค์กรบัณฑิตศึกษาทั้ง 25 สถาบัน ทำหน้าที่เป็นคู่ความร่วมมือประสานงานให้ความร่วมมือทางวิชาการ

#### การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

1) สถานการณ์โรคติดเชื้อ COVID-19 ในช่วงที่ผ่านมาทำให้ต้องมีการปรับมาตรการการทำงาน เช่น การปิดอาคาร การไม่สามารถเดินทางไปต่างประเทศเพื่อรับสมัครนักศึกษาต่างชาติ และไม่สามารถจัดสอบภาษาอังกฤษที่อาคาร เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง และลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและเพิ่มมากขึ้น เช่น ลูกค้ามีความต้องการเรียนในรายวิชาเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการทำงานมากกว่าการเรียนแบบเต็มรูปแบบเพื่อรับปริญญา หรือความต้องการเรียนรูปแบบออนไลน์

3) ความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

4) การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายทางการศึกษาในแง่ของนวัตกรรมจัดการศึกษา เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันให้เกิดการเรียนข้ามสถาบันได้ การผลักดันระบบ (MAP-C)

ให้บุคคลทั่วไปที่สนใจเรียนรายวิชาในมหาวิทยาลัย สามารถลงทะเบียนเรียนได้โดยไม่ต้องเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล และ Microcredentials

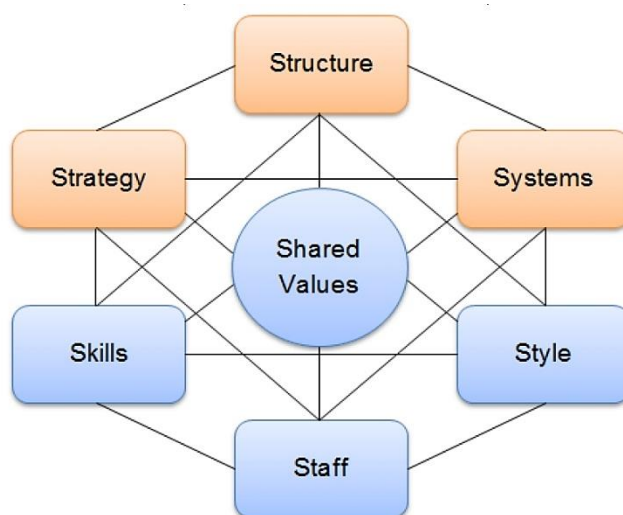
ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล อันประกอบด้วยข้อมูลของบัณฑิตวิทยาลัย โครงสร้างขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และข้อมูลอื่นๆ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อไป

## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS)

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT Analysis ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ประกอบด้วย 7 มิติ ดังแผนภาพที่ 2-5



แผนภาพที่ 2-5 กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework

1) S - Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหารการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

2) S - Strategy (กลยุทธ์ขององค์กร) หมายถึง การวางแผนการบริหารองค์การเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร อีกทั้งยังสามารถช่วยในการตอบคำถามของผู้บริหารที่เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารได้วางแผนเอาไว้ในส่วนของกลยุทธ์ก็สามารถกำหนดทิศทางของแต่ละองค์การในอนาคตได้

3) S - System (ระบบการปฏิบัติงาน) หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ได้วางแผนไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ อีกทั้งให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) S - Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการการควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งผู้บริหารเป็นตัวหลักสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถทราบได้ว่าองค์การจะดำเนินการไปในทิศทางไหน จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้บริหารแต่ละองค์การจะทำการวางโครงสร้างของการทำงาน วัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับองค์การพนักงาน และรูปแบบการทำงาน ในองค์การผู้บริหารที่ดีจะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารธุรกิจให้เหมาะสมที่สุดแต่ในสถานการณ์

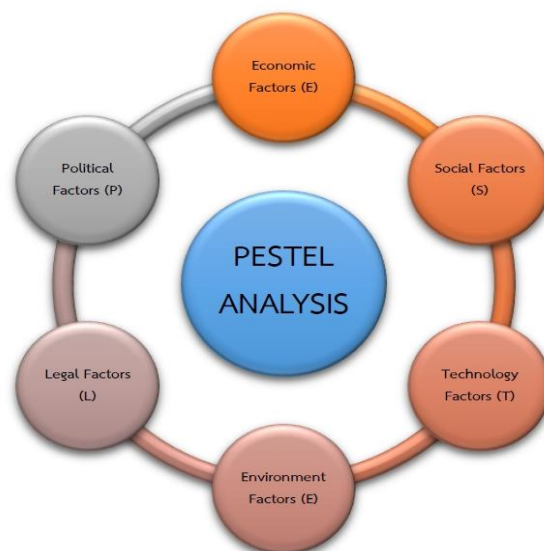
5) S - Staff (บุคลากรในองค์กร) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาจรวมถึงการฝึกอบรม การส่งบุคลากรเข้าร่วมในโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพในการทำงาน และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรต่อไป

6) S - Skill (ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร) หมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง อาทิ การสื่อสาร การวิเคราะห์และวิจัยผล การปรับตัวและการลำดับความสำคัญ การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ รวมถึงการประเมินสถานการณ์ ทักษะการเป็นผู้นำและบริหารจัดการ สามารถประสานงานต่างๆ ให้ทุกคนทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย



7) S - Shared value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง บรรทัดฐานและค่านิยมที่เป็นรากฐานของระบบการบริหารภายในองค์การการยึดปฏิบัติระหว่างพนักงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้พนักงานในองค์การยึดถือ ความเชื่อ ค่านิยม การสร้างรากฐานร่วมกันในหน่วยงานของผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร เป็นพฤติกรรมการทำงานจนเป็นวัฒนธรรมองค์การและเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้น

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL Analysis ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ดังแผนภาพที่ 2-6



แผนภาพที่ 2-6 กรอบแนวคิด PESTEL Analysis

1) P – Political (การเมือง) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อและโอกาสขององค์กร การกำหนดนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล เช่น นโยบายของภาครัฐ ความมั่นคงทางการเมือง การคอร์รัปชันทางการเมือง นโยบายการค้าระหว่างประเทศ นโยบายภาษีต่างๆ กฎหมายแรงงาน

2) E – Economics (เศรษฐกิจ) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อและโอกาสขององค์กร เช่น แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน

3) S – Social (สังคม) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลกระทบต่อและโอกาสขององค์กร เช่น อัตราการเติบโตของประชากร อายุเฉลี่ยของประชากร ทักษะคนต่อการทำงาน การใส่ใจในสุขภาพ ทักษะคนต่อการใช้ชีวิต วัฒนธรรม ประเพณีต่างๆ

4) T – Technological (เทคโนโลยี) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อและโอกาสขององค์กร เช่น นวัตกรรมต่างๆที่เกิดขึ้น การวิจัยและพัฒนาต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การรับรู้ในเทคโนโลยี ระบบเทคโนโลยีอัตโนมัติ การเข้ามาของดิจิทัลและ AI เป็นต้น

5) E – Environmental (สภาพแวดล้อม) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อและโอกาสขององค์กร เช่น สภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล สภาวะของโลก กฎระเบียบและนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6) L – Legal (กฎหมาย) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อและโอกาสขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง

### 2.3.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ประกอบด้วย 7 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value) มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) โครงสร้างองค์กร (Structure)

- บัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐดำเนินการโดยไม่มุ่งหวังผลกำไร โดยบัณฑิตวิทยาลัยได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตและพัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและสนับสนุนการสร้างหลักสูตร การรับเข้าศึกษา การลงทะเบียนเรียน การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา การขอสำเร็จการศึกษา การบริหารจัดการและการให้บริการแก่หลักสูตรและนักศึกษา รวมทั้งการบริการวิชาการด้านภาษาอังกฤษ

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลมีโครงสร้างและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานชัดเจน สำหรับการบริหารงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย แบ่งเป็น 14 หน่วยงาน โดยประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่สำคัญ 8 หน่วยงาน ได้แก่ งานรับนักศึกษา งานบริการการศึกษา งานกิจการนักศึกษา งานพัฒนาหลักสูตร งานศูนย์ภาษา งานวิเทศสัมพันธ์สื่อสารองค์กรและภารกิจพิเศษ งานบริการสร้างเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ และงานบริหารหลักสูตรสห

สาขาวิชา เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะเป็น Front Office คือติดต่อมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ 6 หน่วยงาน ได้แก่ งานแผนและพัฒนา งานคลัง งานพัสดุ งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริหารทั่วไป เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะเป็น Back Office ทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยทั้ง 14 หน่วยงานรับผิดชอบโดยหัวหน้างาน และกำกับดูแลโดยทีมผู้บริหาร แม้ว่าจะเป็นการแยกหน่วยงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร แต่ในการปฏิบัติงานจะอยู่ในลักษณะ Cross Functions เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานงานที่ดี

## 2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2563 - 2566) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนยุทธศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ 1 การส่งเสริมนวัตกรรมและงานวิจัย

ยุทธศาสตร์ 2 การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาและ

หลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาการกำกับมาตรฐานหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ 4 การส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ 5 การส่งเสริมและพัฒนาบริการวิชาการที่

ตอบสนองผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ 6 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน

### กลยุทธ์

1. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ประกอบการภาครัฐ เอกชนและภาคอุตสาหกรรม เพื่อขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิจัย
2. สร้างเครือข่ายและแสวงหาความร่วมมือเพื่อสนับสนุนทุนการศึกษา ทุนวิจัย และทุนประเภทอื่นๆ
3. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและงานวิจัยของบุคลากร
4. พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

5. พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาที่มีการบูรณาการ เช่น หลักสูตรพหุวิทยาการ หลักสูตร 2 ปริญญา
6. พัฒนาระบบสนับสนุนการกำกับดูแลมาตรฐานตามเกณฑ์ประกันคุณภาพหลักสูตร
7. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน soft skills และการวัดผล
8. พัฒนาระบบการกิจการนักศึกษาให้ตอบสนองต่อการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่
9. จัดตั้งหน่วยงานที่ส่งเสริมบริการวิชาการหรือนวัตกรรมให้เป็น BUSSINESS UNIT โดยมีการบริหารจัดการให้สร้างรายได้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
10. เปิดสอนหลักสูตร MAP และหลักสูตรระยะสั้นในต่างประเทศ โดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่
11. นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์และมุมมองเชิงระบบด้วยค่านิยมใหม่ที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร
12. พัฒนาสมรรถนะและระบบการประเมินผล
13. เพิ่ม visibility ของบัณฑิตวิทยาลัย
14. พัฒนาระบบการและช่องทางการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ
15. สร้างนวัตกรรมด้าน IT ในการบริหารจัดการด้านบริการให้ทันสมัย คล่องตัว

- มีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดแผนการปฏิบัติการ โครงการระยะสั้น ระยะยาวที่สำคัญ และมีการทบทวนกลยุทธ์ดำเนินการทุกปี รวมทั้งได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยนำเข้า และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ เช่น ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการระบาดของโรคติดเชื้อ COVID- 19 ทิศนคติการเรียนแบบไม่มุ่งหวังใบปริญญา ค่านิยมของตลาดแรงงาน และต้องการเพิ่มทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง ทบทวนคาดการณ์บริบทเชิงกลยุทธ์ และทิศทางของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญลำดับแรกเรื่องกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการกำกับมาตรฐานการศึกษา การให้บริการลูกค้า จึงได้กำหนดเป้าประสงค์สำคัญด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายบัณฑิตศึกษา มีเป้าหมายผลิตบัณฑิตยุคใหม่ที่พร้อมไปสู่โลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

- ผู้บริหารของบัณฑิตวิทยาลัยได้นำแผนยุทธศาสตร์ มอบหมายให้รองคณบดีที่รับผิดชอบดูแลไปดำเนินการ ถ่ายทอดต่อไปยังหัวหน้างาน บุคลากรที่ดูแลในงานเพื่อนำแผนปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายไปดำเนินการตามโครงการที่เกี่ยวข้อง โดยโครงการของหน่วยงานต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีหน่วยงานที่ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ และรายงานผลความคืบหน้าของโครงการในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มีการรายงานผลลัพธ์ของโครงการ โดยแต่ละโครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และมีผลลัพธ์ความสำเร็จของโครงการที่มีแนวโน้มดีขึ้นทุกปี ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

### 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

- การบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ.2550 โดยมีพันธกิจหลักที่สำคัญ ดังนี้

(1) กำหนดทิศทางและสนับสนุนการสร้างหลักสูตรและรายวิชาที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

(2) กำกับดูแลมาตรฐานคุณภาพระดับบัณฑิตศึกษา

(3) ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัย / ผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐ

(4) พัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้มีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

- ระบบงานและสมรรถนะหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยระบบงาน/สมรรถนะหลัก กระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระบบงาน/สมรรถนะหลัก	กระบวนการทำงานที่สำคัญ	กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
1. ระบบบริการการศึกษา - เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ และให้บริการด้านบัณฑิตศึกษา - ชำนาญด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้มีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	1. พัฒนาหลักสูตร 2. รับสมัครนักศึกษา 3. ทะเบียนนักศึกษา/ทะเบียนรายวิชา 4. พัฒนาทักษะ Soft Skills 5. การทำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ 6. การจบการศึกษา 7. บริการเอกสาร/หนังสือสำคัญ 8. รับปริญญา	1. เทคโนโลยีและฐานข้อมูล 2. งบประมาณ คลัง และพัสดุ 3. ทรัพยากรบุคคล 4. บริหารทั่วไป

ระบบงาน/สมรรถนะหลัก	กระบวนการทำงานที่สำคัญ	กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
2. ระบบบริการวิชาการ ชำนาญด้านการพัฒนา ทักษะและความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษ	จัดสอบมาตรฐานภาษาอังกฤษ และจัดอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ	

- บัณฑิตวิทยาลัยได้มีการกำหนดระบบการปรับปรุงกระบวนการและผลการดำเนินงานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA ทั้งทั้งองค์กร และมีระบบการจัดการมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ที่ได้รับการรับรองตั้งแต่ปีพ.ศ.2560 จนถึงปัจจุบัน เป็นกลไกการขับเคลื่อนประกอบด้วยวงจร PDCA

- บัณฑิตวิทยาลัยได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นเพื่อใช้ในองค์กร เพื่อสนับสนุนรองรับระบบการทำงานและการบริการสารสนเทศของบัณฑิตวิทยาลัย ให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบัณฑิตวิทยาลัย โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลทางการศึกษาและเป็นกลไกในการบริหารจัดการด้านบัณฑิตศึกษาทั่วทั้งองค์กรตามพันธกิจ เช่น

(1) ระบบ Student Service System สำหรับนักศึกษาหลักสูตรและเจ้าหน้าที่ทะเบียนเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการการรับลงทะเบียนและชำระค่าธรรมเนียมการศึกษา และประมวผลด้านทะเบียนนักศึกษา

(2) ระบบการรับสมัครออนไลน์ (Admission Online) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สนใจเข้าศึกษาและหลักสูตรในขั้นตอนการสมัครและการรายงานตัวเข้าศึกษา

(3) ระบบรับเอกสารออนไลน์ (e-Document) เพื่อสร้างระบบการรับเอกสารผ่านระบบออนไลน์จากนักศึกษาและหลักสูตรเพื่อมุ่งให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และสามารถติดตามการดำเนินงานได้ทุกขั้นตอน

(4) ระบบรับสมัครสอบภาษาอังกฤษ (MU GRAD Plus) เป็นการสอบภาษาอังกฤษโดยระบบ Computer-Based รวมถึงการสอบข้อเขียน (Writing Section) และการสอบพูด (Speaking Section) ทำให้เป็นการสอบภาษาอังกฤษที่ครบทุกทักษะตามมาตรฐานสากล

(5) ระบบสารสนเทศบัณฑิต (GRAD MIS) เป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อสนับสนุนข้อมูลให้แก่ หลักสูตร ประธานและเจ้าหน้าที่หลักสูตร บุคลากรบัณฑิตฯ เพื่อการดำเนินงาน เป็นต้น

#### 4) รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร (Style)

- ทีมผู้บริหารขององค์กร ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี เป็นผู้บริหารที่มาจากสังกัดส่วนงานอื่นในมหาวิทยาลัยมหิดล การดำเนินการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จะต้องดำเนินการผ่านขั้นตอนการสรรหาหัวหน้าส่วนงานตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าส่วนงาน โดยทีมผู้บริหารมีวาระการปฏิบัติงานคราวละ 4 ปี บริหารงานภายใต้กรอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหิดล เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สิน แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยมหิดล

- ผู้บริหารของบัณฑิตวิทยาลัยมีการนำและกำกับองค์กรอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายบริหารองค์กรอย่างสุจริต โปร่งใส และสามารถประเมินผลการดำเนินการได้ นอกจากนี้ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยยังแสดงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแลองค์กรในหลายด้าน โดยเฉพาะเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการแก่นักศึกษา หลักสูตร และบุคคลทั่วไป โดยการแนวทางที่เป็นระบบดังกล่าวจะช่วยให้ส่วนงานบรรลุพันธกิจในการบริหารจัดการและให้บริการด้านบัณฑิตศึกษา และเป็นไปตามมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ

- บัณฑิตวิทยาลัยมีกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เป็นระบบ โดยผู้บริหารของบัณฑิตวิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรทุกปี โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากรบุคคล ระบบงาน ความเสี่ยง และโอกาสเกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแผนดำเนินการที่สำคัญ และมีกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติไปสู่บุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่เป็นระบบและครอบคลุมทั้งองค์กร การดำเนินการดังกล่าวจะส่งเสริมให้ส่วนงานบรรลุพันธกิจที่สำคัญในทุกด้าน และเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการและการให้บริการด้านบัณฑิตศึกษาของประเทศ

- ผู้บริหารของบัณฑิตวิทยาลัยแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย โดยมีการดำเนินการที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ตามหลักการของ Integrity and Transparency Assessment (ITA) ทั้ง 7 ด้าน รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สุจริต และสื่อสารให้บุคลากรทราบ เช่น No Gift Policy และระเบียบพัสดุการที่ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบข้อบังคับ ส่งเสริมให้ส่วนงานดำเนินพันธกิจสำคัญได้อย่างทันสมัย คล่องตัว และมีธรรมาภิบาล

## 5) บุคลากรในองค์กร (Staff)

- บัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์กรขนาดกลางมีบุคลากรจำนวนรวมทั้งสิ้น 148 คน โดยสามารถแบ่งกลุ่มบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 8 คน 2) หัวหน้างาน จำนวน 12 คน 3) คณาจารย์ศูนย์ภาษา จำนวน 9 คน และ 4) เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน จำนวน 119 คน

- มีการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) เตรียมบุคลากรด้านการบริหาร ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน โดยส่งอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น 2) ให้หัวหน้างานฝึกเรียนรู้การเป็นประธานการประชุมในที่ประชุมผู้บริหารและหัวหน้างาน 3) สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานในกิจกรรม Active Recruitment / Webinar / กิจกรรมด้านต่างประเทศ 4) ส่งเสริมความเป็นผู้นำในการทำหน้าที่ Auditor การตรวจประเมินภายในองค์กร 5) ส่งเสริมการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน ตามระบบ Buddy System คือ จับคู่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และทักษะ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

- การสนับสนุนพัฒนางานของบุคลากร ได้แก่ ระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทน ระบบการยกย่องชมเชย รางวัลเชิดชูเกียรติ ระบบการสนับสนุนการพัฒนางานและการใช้ระบบ e-PA ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีแนวทางดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนงานและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อส่วนงาน

## 6) ความสามารถของคนในองค์กร (Skill)

- บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ย 10 - 20 ปีขึ้นไป โดยบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 55 ระดับปริญญาโท ร้อย 26 ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 7 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 12

- บัณฑิตวิทยาลัยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละตำแหน่งและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดลกำหนด ขณะเดียวกันบัณฑิตวิทยาลัยก็จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ส่งผลให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางสายอาชีพเพิ่มขึ้น โดยบุคลากรสายสนับสนุนทั่วไปและสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งความก้าวหน้าทางสายอาชีพ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 18 คน และนอกจากนี้ยังมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอบรมหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับต้น จำนวนรวมทั้งสิ้น 48 คน

- บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ มีความแม่นยำด้านข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ทำให้สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา สร้างความเชื่อมั่นแก่



ลูกค้าทุกกลุ่ม และสามารถประยุกต์เพื่อสร้างนวัตกรรมการศึกษา เช่น โครงการ Mahidol Apprenticeship Program (MAP) และโครงการ Microcredentials รวมทั้งสามารถจัดห้องสอบภาษาอังกฤษได้ตามมาตรฐานสากล ส่วนคณาจารย์ศูนย์ภาษามีความรู้ ความชำนาญในการออกข้อสอบมาตรฐานภาษาอังกฤษ การจัดการเรียนการสอนและการจัดอบรมภาษาอังกฤษ

### 7) ค่านิยมขององค์กร (Shared value)

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดค่านิยมขององค์กร

G-R-A-D-S ดังนี้

G: Global Attitude มีทัศนคติทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

R: Responsiveness ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ  
ด้วยความรวดเร็ว

A: Agility บริหารจัดการมีความคล่องตัว

D: Digitalization พัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล

S: Service Excellence สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ

บัณฑิตวิทยาลัยใช้ค่านิยม G-R-A-D-S สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อเป็นเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามพันธกิจ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

**ตารางที่ 2-1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W)
S – Structure โครงสร้างขององค์กร	<p>S1: มีโครงสร้างและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานชัดเจน</p> <p>S2: มีโครงสร้างองค์กรที่กำกับดูแลมาตรฐานคุณภาพระดับบัณฑิตศึกษาชัดเจน</p> <p>S3: เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิต</p>	<p>W1: โครงสร้างการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย ยังขาดความเชื่อมโยงของการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W)
	และพัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างครบวงจร	
<b>S – Strategy</b> กลยุทธ์ขององค์กร	<p>S4: มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล</p> <p>S5: มีการทบทวนกลยุทธ์ดำเนินการทุกปี เพื่อทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ</p> <p>S6: มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>W2: การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ใช้เวลาระยะเวลานานเพื่อทำความเข้าใจและการสื่อสารไปยังบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย</p> <p>W3: บุคลากรขาดความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์</p>
<b>S - System</b> ระบบการปฏิบัติงาน	<p>S7: บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาที่มีมาตรฐาน</p> <p>S8: บัณฑิตวิทยาลัยมีฐานข้อมูลด้านบัณฑิตศึกษาที่มีความสำคัญ</p> <p>S9: บัณฑิตวิทยาลัยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบัณฑิตศึกษาเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p>	W4: การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางระบบไม่มีความเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการใช้งาน
<b>S - Style</b> รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร	S10: ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารองค์กร	W5: ทีมผู้บริหารมีวาระการปฏิบัติงานคราวละ 4 ปี ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ส่งผลให้นโยบายขององค์กรไม่ต่อเนื่อง

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W)
<b>S - Staff</b> บุคลากรในองค์กร	S11: บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานสูง S12: บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	W6: บุคลากรด้านไอทีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน W7: ขาดแนวทางที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ W8: ขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานจากสมรรถนะหลัก และกระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเป้าเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษา
<b>S – Skill</b> ความสามารถของคนในองค์กร	S13: บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความแม่นยำด้านข้อบังคับ และกฎระเบียบ ทำให้สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ S14: บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยมีทักษะการทำงานเป็นทีม	W9: บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ยังไม่สามารถเชื่อมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการบริการ W10: บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษในส่วนของการให้บริการ
<b>S - Shared Value</b> ค่านิยมขององค์กร	S15: มีการกำหนดค่านิยม GRADS ของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างชัดเจน S16: บัณฑิตวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานตามทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมหิดล	W11: ขาดระบบส่งเสริมสนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรไม่ตระหนักในค่านิยมร่วมขององค์กร

### 2.3.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL Analysis ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

- นโยบายการศึกษาหลังจากมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ.2557 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ซึ่งบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้พลเมืองมีหน้าที่เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และรัฐต้องดำเนินการให้พลเมืองได้รับการศึกษา เป็นเวลาสิบสองปีตั้งแต่อายุเรียนจนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ในสมัยแรก (พ.ศ.2557-2562) เน้นการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ความภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย เพื่อสร้างสังคมให้เข้มแข็งอย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรม มีการประกาศใช้หลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติมหน้าที่พลเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก 12 ประการ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเรื่องความเป็นไทย รักชาติ ยึดมั่นในศาสนา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความปรองดอง สมานฉันท์ และความมีวินัยในตนเอง หลังจากนั้นได้มีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นโดยศึกษาจากสถานการณ์และบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และได้นำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนฉบับนี้ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีการเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ควบคู่กับการปฏิรูปที่สำคัญทั้งในส่วนของการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อให้คนมีความดีอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตและมีจิตสำนึกร่วมในการสร้างสังคมที่น่าอยู่ และมีการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉม ในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถก้าวทันการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว

- นโยบายการศึกษาของรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาในสมัยที่สอง (2562-ปัจจุบัน) สอดรับกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

โดยมีนโยบายสำคัญ เช่น การส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย การปรับโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาให้ทันสมัย การนำเทคโนโลยีและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาอาชีวศึกษาเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง การมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนควบคู่กับการพัฒนาครู โดยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นเพื่อคืนครูให้นักเรียน ตลอดจนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอุทยานการเรียนรู้สำหรับเยาวชนที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวิถีชีวิต และส่งเสริมการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้าสู่สังคมสูงวัย

## 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics)

- รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะงบประมาณผูกพันต่อเนื่อง 4 ปี ตั้งแต่ปี 2566-2569 ครอบคลุมการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ของสถานศึกษาของรัฐและเอกชน การจัดการศึกษาโดยครอบครัวและสถานประกอบการ โดยที่ผ่านมารัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนตามจำนวนผู้เรียนผ่านสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี สำหรับค่าใช้จ่ายพื้นฐาน 5 รายการหลัก ได้แก่ ค่าจัดการเรียนการสอน ค่าหนังสือเรียน ค่าอุปกรณ์การเรียน ค่าเครื่องแบบนักเรียน และค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งจากผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า อัตราเงินอุดหนุนปัจจุบันต่ำกว่าค่าใช้จ่ายจริงและไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษา ซึ่งเป็นอัตราที่ไม่ได้มีการปรับมามากกว่า 10 ปี โดยปรับครั้งสุดท้ายในปีการศึกษา 2553 ยกเว้นค่าหนังสือเรียนที่มีการปรับเพิ่มอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ราคาค่าบริการและค่าครองชีพปรับเพิ่มสูงขึ้นทุกปีตามสภาพเศรษฐกิจสังคม ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องระดมเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่น เช่น เงินค่าบำรุงการศึกษา เงินบริจาคเงินรายได้สถานศึกษา โดยผู้เรียนและผู้ปกครองต้องรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาที่เพิ่มขึ้นสำหรับการปรับอัตราเงินอุดหนุนในครั้งนี้ เป็นการปรับอัตราให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และสถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น ผู้เรียนทุกคนเข้าถึงการศึกษาได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ลดอุปสรรคสำคัญในการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อของผู้เรียนโดยเฉพาะผู้เรียนยากจน

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals, SDGs) เป้าหมายที่ 4 มุ่งเน้นสร้างหลักประกันว่าเด็กทั้งชายและหญิงสามารถเข้าถึงการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยไปจนถึงระดับมัธยมศึกษาโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เยาวชนและผู้ใหญ่สามารถเข้าถึงการ

ฝึกอบรมทักษะอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน ขจัดความไม่เสมอภาคทางเพศและความเหลื่อมล้ำ ตลอดจนบรรลุนิติภาวะเข้าถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพอย่างถ้วนหน้า

- การจัดตั้งกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) โดยจัดตั้งขึ้นตามข้อเสนอของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 54 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู โดยให้รัฐเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กองทุน และมีการบริหารงานที่เป็นอิสระ ทั้งนี้ เด็กแต่ละคนมีความจำเป็นและโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาไม่เท่ากัน โดยความยากจนทำให้เด็กไทยราว 5 แสนคน หลุดออกนอกระบบไปแล้ว และอีก 2 ล้านคนมีแนวโน้มขาดโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ปัญหานี้สำคัญเกิดจากครอบครัวของเด็กต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูงมากเมื่อเทียบกับรายได้ สูงกว่าครอบครัวรายได้ถึง 4 เท่า (ข้อมูลจากบัญชีรายจ่ายด้านการศึกษาแห่งชาติ 2551-2559) จากปัญหานี้ ความเท่าเทียมในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาจึงไม่อาจเพียงพอ เช่น นักเรียนที่มีฐานะแตกต่างกัน แต่ได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือจำนวนเท่าๆกัน โดยไม่คำนึงถึงความจำเป็นที่แตกต่างกัน ขณะที่การช่วยเหลือตามหลักความเสมอภาคเป็นการให้ตามข้อมูลความจำเป็นสาเหตุความเหลื่อมล้ำยังสืบเนื่องจากความแตกต่างของคุณภาพหรือมาตรฐานของสถานศึกษา คุณภาพหรือประสิทธิภาพของครู หรือฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม

- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รายได้ครัวเรือนลดลง ครอบครัวของเด็กยากจนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูงมากเมื่อเทียบกับรายได้ และสูงกว่าครอบครัวคนรวยถึง 4 เท่า ทำให้มีเด็กจำนวนไม่น้อยต้องหลุดออกจากระบบการศึกษา หรือเผชิญความเสี่ยงต่อการหลุดออกจากระบบเพื่อออกมาแบ่งเบาภาระครอบครัวโดยการช่วยทำงานหาเงินในปีการศึกษา 2564 มีนักเรียนที่หลุดออกจากระบบการศึกษาจำนวน 238,707 คน โดยภาครัฐสามารถดำเนินการติดตามและนำนักเรียนกลับเข้าสู่ระบบการศึกษาได้ 127,952 คน นั้นแสดงว่ายังคงมีเด็กที่หลุดออกจากระบบจำนวน 110,755 คน นอกจากนี้ นักเรียนยากจนพิเศษในภาคเรียนที่ 12564 มีจำนวน 1,244,591 คน หรือคิดเป็น 19.98 % ของนักเรียนทั้งหมดซึ่งเป็นสถิติสูงสุดนับแต่ปีการศึกษา 2561 โดยกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาได้นิยามเด็กกลุ่มนี้ไว้ว่า เป็นเด็กที่อยู่ในครัวเรือนที่สมาชิกมีรายได้เฉลี่ย 1,332 บาท/คน/เดือน หรือรายได้วันละ 44 บาท เท่านั้น ในขณะที่ภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา (ไม่รวมค่าเดินทาง) ของนักเรียนไทยอยู่ที่ 1,195 - 4,829 บาท ต่อคนต่อเทอม ทำให้เด็กกลุ่มนี้มีความเสี่ยงสูงที่จะหลุดออกจากระบบการศึกษาโดยเฉพาะในช่วงชั้นรอยต่อ เช่น ประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งเป็นปีสิ้นสุดของการศึกษาภาคบังคับ จากรูปภาพด้านล่าง จะเห็นได้ว่าจำนวนเด็กยากจนพิเศษนั้นมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นทุกเทอมการศึกษา

โดยเฉพาะช่วงหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 หากเศรษฐกิจยังไม่สามารถฟื้นตัวได้ในปีการศึกษาหน้า จำนวนของเด็กนักเรียนยากจนพิเศษก็จะมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นอีก ส่วนครัวเรือนที่มีเด็กอยู่ในกลุ่มนี้ อยู่แล้วก็มีแนวโน้มที่จะมีรายได้ลดลงไปอีก ทำให้ปัญหาที่เกี่ยวกับเด็กนั้นรุนแรงมากขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ

(1) โครงสร้างการผลิตมีการเปลี่ยนผ่านจากภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรมไปสู่ภาคบริการเพิ่มมากขึ้น (ขณะนี้ สัดส่วนภาคบริการอยู่ที่ 53%)

(2) มีการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น

(3) การขยายตัวทางเศรษฐกิจชะลอลง มีความผันผวนมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไม่เพียงพอที่จะทำให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง

### 3) ปัจจัยด้านสังคม (Social)

- แนวโน้มด้านประชากร จากการที่อัตราการเกิดของประชากรไทย น้อยลงมาในช่วง 2 ทศวรรษ ส่งผลให้จำนวนนักเรียนที่เข้ามหาวิทยาลัยลดลงอย่างต่อเนื่อง

- การเข้าสู่สังคมสูงวัย (Ageing Society) ในหลายประเทศซึ่งส่งผลกระทบต่ออนาคตของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและคนทำงานอย่างมาก รายงานล่าสุดของสหประชาชาติ พบว่าสองในสามของประชากรทั่วโลกอยู่ในประเทศที่มีภาวะเจริญพันธุ์ต่ำกว่าระดับที่จะสามารถนำไปสู่การทดแทนของประชากรได้ ในขณะที่อายุขัยเฉลี่ยทั่วโลกยังคงเพิ่มสูงขึ้น ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 นี้ โดยมี 32 ประเทศทั่วโลกที่มีอายุเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 35 ปี และภายในสิ้นทศวรรษนี้ ตัวเลขดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 2 เท่า โดยครึ่งหนึ่งของประชากรใน 25 ประเทศดังกล่าวจะมีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป สำหรับประเทศไทย ถือว่าได้เข้าสู่สังคมสูงวัยเรียบร้อยแล้ว และคาดว่าจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (super-aged society) ซึ่งมีประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 28 ของประชากรทั้งหมด ภายในปี 2574 หรืออีกเพียง 8 ปีข้างหน้า การที่คนมีอายุขัยที่ยืนยาวขึ้น ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบรรทัดฐานในการเกษียณ (Shifting Retirement Norms) แต่สิ่งหนึ่งที่จำเป็นต้องคำนึงถึงในอนาคต คือ การสร้างกลไกเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของบรรทัดฐานในการเกษียณเพื่อสนับสนุนคนงานสูงวัยที่ชะลอการเกษียณอายุ

- สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงและกลุ่มประชากรมีความต้องการที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น เช่น มีความต้องการเรียนในรายวิชาเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการทำงานมากกว่าการเรียนแบบเต็มรูปแบบเพื่อรับปริญญา หรือความต้องการเรียนรูปแบบออนไลน์

- การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะสูงและมีความสามารถเฉพาะทาง มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
- การขาดโอกาสในการเข้าถึงการบริการด้านสังคมและการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน
- การกระจายรายได้ยังไม่ทั่วถึง เกิดช่องว่างระหว่างผู้มีรายได้สูง และรายได้ต่ำ

#### 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

- การเกิดการโจมตีฐานข้อมูลและอาชญากรรมไซเบอร์
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด

(1) Disruptive Technologies เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก จะมีเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในอนาคต แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม เทคโนโลยีดิจิทัลและคอมพิวเตอร์ กลุ่มเทคโนโลยีการแพทย์และเทคโนโลยีชีวภาพ และกลุ่มเทคโนโลยีพลังงาน

(2) Artificial Intelligence and Automatic Systems ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ ที่เชื่อมโยงทุกสิ่งด้วยอินเทอร์เน็ต (Internet of Things) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการดำเนินชีวิต

(3) The Forth Industrial Revolution การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนที่แรงงานในภาคอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจ

#### 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้น และปัญหาภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา และการเดินทางมาเรียนของนักศึกษา
- ปัญหามลพิษทางอากาศส่งผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพนักศึกษา มหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้กับนักศึกษาสูงขึ้น



- การกำหนดข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อม
- ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นเนื่องจากการขยายตัวของเศรษฐกิจและชุมชนเมือง
- การเปลี่ยนแปลงด้านภูมิอากาศจะทวีความรุนแรงและขยายขอบเขตกว้างขวางมากขึ้น
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติก่อให้เกิดความเสียหายในทุกมิติมากขึ้น

## 6) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

- การกำหนดแผนและนโยบายการพัฒนาประเทศจากภาครัฐบาลทำให้เป้าหมายในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศมีทิศทางที่ชัดเจน โดยเฉพาะการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 และเป็นแผนแม่บทของประเทศเพื่อให้ทุกภาคส่วนใช้ในการวางแผนพัฒนาให้มีทิศทางที่สอดคล้องกัน แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เป็นการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว เป็นกรอบหลักในการจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาในมิติและระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและบูรณาการร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

มั่นคง คือ มีความมั่นคง ปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกประเทศทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการเมือง

มั่งคั่ง คือ มีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลงประชากรมีความอยู่ดีมีสุขได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วนมีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ ไม่มีประชาชนที่อยู่ใต้เส้นความยากจน เศรษฐกิจในประเทศมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศ

ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้ การรักษาและการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ

นอกจากแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีแล้ว มหาวิทยาลัยมหิดล ยังคำนึงถึงนโยบายและแผนต่างๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยและนำมาเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยระยะ 20 ปีโดยมีแผนและนโยบายระดับประเทศ ประกอบด้วย

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)
2. นโยบายรัฐบาลพล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา 11 ข้อ
3. นโยบาย Thailand 4.0
4. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579
5. แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2574)



แผนภาพที่ 2-7 นโยบายและแผนต่างๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับพันธกิจหลักของ มหาวิทยาลัยมหิดล

- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 เนื่องจากในห้วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งทำให้ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนชีวิตให้เข้ากับวิถีชีวิตใหม่ หรือ New Normal จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการให้มีความปลอดภัยทั้งต่อผู้เรียน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนั้น จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 ดังนี้

(1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย โดยเร่งสร้างความปลอดภัยในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสังคม และป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่ และภัยอื่นๆ เร่งปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยบูรณาการอยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้และสร้างภูมิคุ้มกันควบคู่กับการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในเชิงบวกและสร้างสรรค์ พร้อมทั้งหาแนวทางวิธีการปกป้องคุ้มครองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา เสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และส่งเสริมคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พัฒนาบทบาทและภารกิจของหน่วยงานด้านความปลอดภัยที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้ดำเนินการอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

(2) การยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษานำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียน จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ค้นพบพรสวรรค์ ความสนใจ ความถนัดในอาชีพของตนเอง ด้วยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) พัฒนาและบูรณาการกระบวนการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลฐานสมรรถนะสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อสร้างความฉลาดรู้ด้านการอ่าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สร้างตรรกะความคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลให้นักเรียนไทยสามารถแข่งขันได้กับนานาชาติ พัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) สำหรับผู้เรียนทุกช่วงวัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลในโลกยุคใหม่ ปรับโฉมศูนย์วิทยาศาสตร์และศูนย์การเรียนรู้ ให้มีรูปลักษณ์ที่ทันสมัย สวยงาม ร่มรื่น จูงใจ ให้เข้าไปใช้บริการ โดยมีมุมค้นหาความรู้ด้วยเทคโนโลยีทันสมัย มุมจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ของผู้เรียน หรือกลุ่มผู้เรียน และการร่วมกิจกรรมกับครอบครัว หรือจัดเป็นฐานการเรียนรู้ด้านต่างๆ ที่ผู้เรียนและประชาชนสามารถมาลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรม และได้รับเอกสารรับรองการเข้าร่วม กิจกรรม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ได้

(3) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการส่งต่อไปยังสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะระดับการศึกษาภาคบังคับ เพื่อป้องกันเด็กตกหล่นและเด็กออกกลางคัน ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปทุกคน เข้าสู่ระบบการศึกษา พัฒนาข้อมูลและทางเลือกที่หลากหลายให้กับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษ และกลุ่มเปราะบาง รวมทั้งกลุ่ม NEETs ในการเข้าถึงการศึกษา การเรียนรู้ และการฝึกอาชีพ อย่าง

เท่าเทียม พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว (Home School) และการเรียนรู้ที่บ้านเป็นหลัก (Home-based Learning)

(4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา และหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น แบบโมดูล (Modular System) มีการบูรณาการวิชาสามัญและวิชาชีพในชุดวิชาชีพเดียวกัน เชื่อมโยงการจัดการอาชีวศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและระบบทวิภาคี รวมทั้งการจัดการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Block Course) เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาอย่างเข้มข้นเพื่อการมีงานทำ ขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ และยกระดับสมรรถนะกำลังคนตามกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียน และมาตรฐานสากล รวมทั้งขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางการอาชีวศึกษา (Excellent Center) โดยความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถานประกอบการในการผลิตกำลังคนที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ พัฒนาสมรรถนะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ โดยการ Re-skill Up-skill และ New skill เพื่อให้ทุกกลุ่มเป้าหมายมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

(5) การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ Performance Appraisal (PA) โดยใช้ระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบ Digital Performance Appraisal (DPA) พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบระดับสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษา พัฒนาคู่มือมีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิตของผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล

(6) การพัฒนาระบบราชการ และการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล โดยขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

(7) การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยเร่งรัดการดำเนินการจัดทำกฎหมายลำดับรองและแผนการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติควบคู่กับการสร้างการรับรู้ให้กับประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL Analysis สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL Analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunity: O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats: T)
<b>P – Political</b> การเมือง	O1: มีนโยบายของประเทศที่ชัดเจน ในด้านการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการ พัฒนาระบบบริหารจัดการประเทศ ให้เกิดธรรมาภิบาล  O2: การกระจายอำนาจของรัฐบาล ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน และท้องถิ่นเพิ่มขึ้น และการเข้าถึง โอกาสทางการศึกษา	T1: การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และนโยบายระดับประเทศบ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาไม่มีความต่อเนื่อง
<b>E – Economics</b> เศรษฐกิจ	O3: รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายราย หัวสำหรับผู้เรียนการศึกษาระดับ พื้นฐาน ครอบคลุมการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ของ สถานศึกษารัฐและเอกชน	T2: รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณด้าน การศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษามี แนวโน้มลดลง  T3: สถานการณ์การแพร่ระบาดของโค วิด-19 ทำให้รายได้ครัวเรือนลดลง ครอบครัวของเด็กยากจนต้องแบก รับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูง มาก
<b>S – Social</b> สังคม	O4: การเปิดประชาคมอาเซียนเป็น การเปิดโอกาสให้มีจำนวนนักศึกษา จากกลุ่มประเทศอาเซียนเพิ่มขึ้น	T4: ลักษณะงานในทศวรรษที่ 21 มี ความซับซ้อนหลากหลายซึ่งเป็น อุปสรรคต่อการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับ

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunity: O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats: T)
	<p>O5: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้กลุ่มผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาเปลี่ยนไป โดยมีกลุ่มผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนสอนให้สอดคล้องต้องการของผู้เรียน</p> <p>O6: การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ</p> <p>O7: นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา</p>	<p>ลักษณะงานที่มีความต้องการทักษะที่หลากหลาย</p> <p>T5: แนวโน้มการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในสถาบันระดับอุดมศึกษา</p>
<b>T – Technological เทคโนโลยี</b>	<p>O8: ระบบสารสนเทศของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว</p> <p>O9: รัฐบาลเน้นการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>O10: การปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ เพิ่มจำนวนผู้เรียนและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น เพิ่มกลุ่มผู้เรียนได้จากทั่วโลก</p>	<p>T6: การกระจายโครงสร้างพื้นฐานในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา มีสถานศึกษาหลายแห่งและหลายพื้นที่ได้รับอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความต้องการ การขาดความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>T7: ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น</p>
<b>E – Environmental สภาพแวดล้อม</b>	<p>O11: ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>T8: การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้น และปัญหาภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunity: O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats: T)
	O12: มหาวิทยาลัยมหิดลสนับสนุนนโยบายการพัฒนาล้อมอย่างยั่งยืน ทำให้มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนด้านสิ่งแวดล้อม	T9: ปัญหามลพิษทางอากาศส่งผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพนักศึกษา มหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้กับนักศึกษาสูงขึ้น
L – Legal กฎหมาย	O13: กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติงานมีความชัดเจน	T10: การปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องใช้เวลานานในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ T11: กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีความเข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานสถาบันศึกษาไม่มีความยืดหยุ่น และมีความซับซ้อน

### 2.3.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสถานะแวดล้อมภายใน และสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ หรือทิศทางในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยผลสรุปการรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามจากทุกปัจจัย ได้ผลดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะ  
แวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
S1: มีโครงสร้างและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานชัดเจน	W1: โครงสร้างการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดความเชื่อมโยงของการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน
S2: มีโครงสร้างองค์กรที่กำกับดูแลมาตรฐานคุณภาพระดับบัณฑิตศึกษาชัดเจน	W2: การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ใช้เวลากระยะเวลานานเพื่อทำความเข้าใจและการสื่อสารไปยังบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย
S3: เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตและพัฒนาบัณฑิตศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างครบวงจร	W3: บุคลากรขาดความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
S4: มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล	W4: การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางระบบไม่มีความเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการใช้งาน
S5: มีการทบทวนกลยุทธ์ดำเนินการทุกปี เพื่อทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ	W5: ทีมผู้บริหารมีวาระการปฏิบัติงานคราวละ 4 ปี ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ส่งผลให้นโยบายขององค์กรไม่ต่อเนื่อง
S6: มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	W6: บุคลากรด้านไอทีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน
S7: บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาที่มีมาตรฐาน	W7: ขาดแนวทางที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์



ตารางที่ 2-3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะ  
แวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
<p>S8: บัณฑิตวิทยาลัยมีฐานข้อมูลด้านบัณฑิตศึกษาที่มีความสำคัญ</p> <p>S9: บัณฑิตวิทยาลัยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงานบัณฑิตศึกษาเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>S10: ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารองค์กร</p> <p>S11: บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานสูง</p> <p>S12: บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน</p> <p>S13: บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความแม่นยำด้านข้อบังคับ และกฎระเบียบ ทำให้สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ</p> <p>S14: บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยมีทักษะการทำงานเป็นทีม</p> <p>S15: มีการกำหนดค่านิยม GRADS ของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างชัดเจน</p> <p>S16: บัณฑิตวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานตามทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมหิดล</p>	<p>W8: ขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานจากสมรรถนะหลัก และกระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเป้าเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การจัดการศึกษา</p> <p>W9: บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ยังไม่สามารถเชื่อมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการบริการ</p> <p>W10: บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษในส่วนของการให้บริการ</p> <p>W11: ขาดระบบส่งเสริมสนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรไม่ตระหนักในค่านิยมร่วมขององค์กร</p>
โอกาส (Opportunity: O)	อุปสรรค (Threats: T)
<p>O1: มีนโยบายของประเทศที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาระบบบริหารจัดการประเทศให้เกิดธรรมาภิบาล</p>	<p>T1: การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และนโยบายระดับประเทศบ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไม่มีความต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 2-3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะ  
แวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โอกาส (Opportunity: O)	อุปสรรค (Threats: T)
O2: การกระจายอำนาจของรัฐบาล ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นเพิ่มขึ้น และการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา	T2: รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลง
O3: รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ของสถานศึกษารัฐและเอกชน	T3: สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รายได้ครัวเรือนลดลง ครอบครัวของเด็กยากจนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูงมาก
O4: การเปิดประชาคมอาเซียนเป็นการเปิดโอกาสให้มีจำนวนนักศึกษาจากกลุ่มประเทศอาเซียนเพิ่มขึ้น	T4: ลักษณะงานในทศวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนหลากหลายซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับลักษณะงานที่มีความต้องการทักษะที่หลากหลาย
O5: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้กลุ่มผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาเปลี่ยนไป โดยมีกลุ่มผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนสอนให้สอดคล้องต้องการของผู้เรียน	T5: แนวโน้มการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในสถาบันระดับอุดมศึกษา
O6: การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาหลักสูตร และการเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ	T6: การกระจายโครงสร้างพื้นฐานในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา มีสถานศึกษาหลายแห่งและหลายพื้นที่ได้รับอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความต้องการ การขาดความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
O7: นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา	T7: ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น T8: การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้น และปัญหาภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา T9: ปัญหามลพิษทางอากาศส่งผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพนักศึกษา มหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้กับนักศึกษาสูงขึ้น

ตารางที่ 2-3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะ  
แวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

โอกาส (Opportunity: O)	อุปสรรค (Threats: T)
<p>O8: ระบบสารสนเทศของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว</p> <p>O9: รัฐบาลเน้นการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>O10: การปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ เพิ่มจำนวนผู้เรียนและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น เพิ่มกลุ่มผู้เรียนได้จากทั่วโลก</p> <p>O11: ทุกประเทศทั่วโลกให้ความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม</p> <p>O12: มหาวิทยาลัยมหิดลสนับสนุนนโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ทำให้มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนด้านสิ่งแวดล้อม</p> <p>O13: กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติงานมีความชัดเจน</p>	<p>T10: การปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องใช้ระยะเวลาในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ</p> <p>T11: กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีความเข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานสถาบันศึกษาไม่มีความยืดหยุ่น และมีความซับซ้อน</p>



จากตารางที่ 2.4 พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2) ระบบปฏิบัติงานขององค์กร (System) 3) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) 4) รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร (Style) 5) โครงสร้างองค์กร (Structure) 6) บุคลากรในองค์กร (Staff) และ 7) ค่านิยมขององค์กร (Shared Value)

ตารางที่ 2-5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL

คนที	1	2	3	4	5	$\bar{x}$
รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน						
P – Political ด้านการเมือง	0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.13
E – Economics เศรษฐกิจ	0.20	0.20	0.20	0.15	0.15	0.18
S – Social สังคม	0.25	0.15	0.25	0.25	0.20	0.22
T – Technological เทคโนโลยี	0.20	0.20	0.15	0.20	0.20	0.19
E – Environmental สภาพแวดล้อม	0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.14
L – Legal กฎหมาย	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.14
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

จากตารางที่ 2-5 พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านสังคม (Social) 2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) 5) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) และ 6) ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

### 2.3.1.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกให้กับบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและขับเคลื่อนงานบัณฑิตศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย จำนวนทั้งสิ้น 10 ท่าน เพื่อประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของของบัณฑิตวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- “5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยมากที่สุด  
 “4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยมาก  
 “3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยปานกลาง  
 “2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยน้อย  
 “1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยน้อยที่สุด

ตารางที่ 2-6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1: Structure	4.20	S1	3.70	W1
	4.30	S2		
	4.10	S3		
S2: Strategy	4.30	S4	4.00	W2
	4.70	S5	4.20	W3
	4.40	S6		
S3: System	4.50	S7	3.80	W4
	4.30	S8		
	4.40	S9		
S4: Style	4.50	S10	4.50	W5
S5: Staff	4.40	S11	3.70	W6
	4.30	S12	3.60	W7
			3.50	W8
S6: Skill	4.40	S13	4.10	W9
	4.20	S14	4.20	W10
S7: Shared Value	4.10	S15	3.80	W11
	4.30	S16		
รวมคะแนนเฉลี่ย	+4.34		-3.92	

ตารางที่ 2-7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL

ประเด็นสำคัญ	โอกาส: Opportunities		อุปสรรค: Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
P: Political	4.20	O1	4.00	T1
	4.10	O2		
E: Economics	4.30	O3	3.80	T2
			4.10	T3
S: Social	4.30	O4	3.90	T4
	4.70	O5	3.70	T5
	4.50	O6		
	4.80	O7		
T: Technological	4.40	O8	3.50	T6
	4.30	O9	4.20	T7
	4.50	O10		
E: Environmental	4.00	O11	3.50	T8
	4.40	O12	3.80	T9
L: Legal	4.30	O13	4.10	T10
			4.00	T11
<b>รวมคะแนนเฉลี่ย</b>	4.37		-3.87	

จากตารางที่ 2-6 และตารางที่ 2-7 แสดงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) มีจำนวนเป็นบวก (+) และปัจจัยเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) มีจำนวนเป็นลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.34 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.92 คะแนน ซึ่งสรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.42 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.37 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.87 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอก เป็นภัยคุกคาม +0.50

### 2.3.3.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2-8 และ 2-9 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการฯ รุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการฯ ต่อไป

ตารางที่ 2-8 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S Framework

รายการปัจจัยภายใน	ค่า น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย		สรุปผล (4) - (5)
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
S1: Structure	0.10	4.20	3.70	0.42	0.37	0.05
S2: Strategy	0.20	4.47	4.10	0.89	0.82	0.07
S3: System	0.20	4.40	3.80	0.88	0.76	0.12
S4: Style	0.15	4.50	4.50	0.68	0.68	0.00
S5: Staff	0.10	4.35	3.60	0.44	0.36	0.08
S6: Skill	0.15	4.30	4.15	0.65	0.62	0.02
S7: Shared Value	0.10	4.20	3.80	0.42	0.38	0.04
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				<b>+4.37</b>	<b>-3.99</b>	<b>+0.38</b>

ตารางที่ 2-9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL

รายการปัจจัยภายใน	ค่า น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย		สรุปผล (4) - (5)
		โอกาส (2)	อุปสรรค (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	อุปสรรค (5) = (3) x (1)	
P: Political	0.10	4.15	4.00	0.42	0.40	0.02
E: Economics	0.20	4.30	3.95	0.86	0.79	0.07
S: Social	0.25	4.58	3.80	1.15	0.95	0.20
T: Technological	0.20	4.40	3.85	0.88	0.77	0.11



รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย		สรุปผล (4) - (5)
		โอกาส (2)	อุปสรรค (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	อุปสรรค (5) = (3) x (1)	
E: Environmental	0.10	4.20	3.65	0.42	0.37	0.06
L: Legal	0.15	4.30	4.05	0.65	0.61	0.04
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				<b>+4.37</b>	<b>-3.48</b>	<b>+0.48</b>

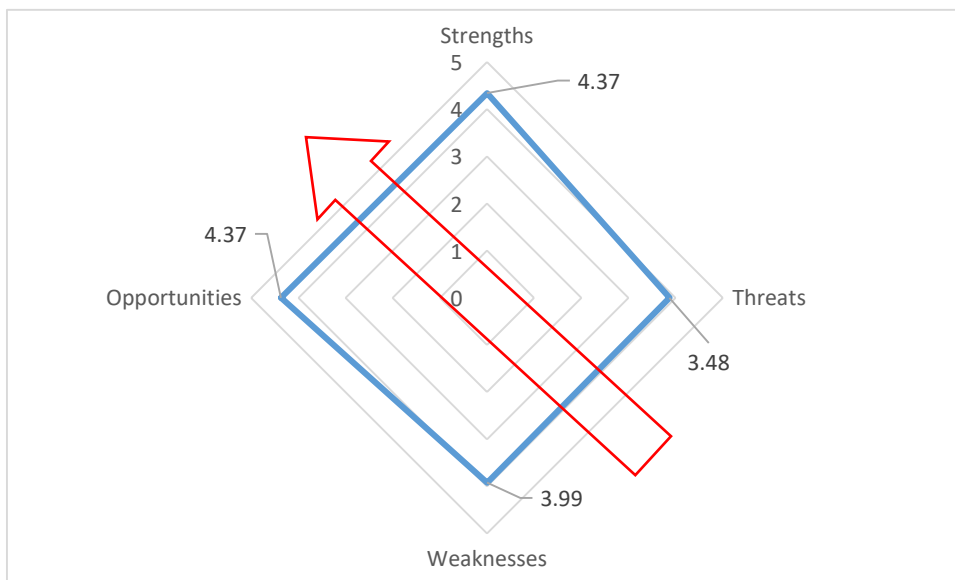
จากตารางที่ 2-8 และ 2-9 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้วพบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.37 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.99 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่า องค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.38 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.37 คะแนน แต่ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.48 คะแนน สรุปได้ว่า องค์กรมีปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม +0.48

#### 2.3.3.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

- 1) SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่า องค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- 2) WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายใน องค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน
- 3) ST เป็นตำแหน่งที่ระบุว่าองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้ จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส
- 4) WT เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบัณฑิตวิทยาลัย ปรากฏดังแผนภาพที่ 2-8



แผนภาพที่ 2-8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบัณฑิตวิทยาลัย

จากแผนภาพที่ 2-8 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบัณฑิตวิทยาลัย พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรเน้นการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

### 2.3.3.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับของจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) และภัยคุกคาม (Threats: T) จากคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผล ดังนี้

#### 1) จุดแข็ง (Strengths: S) 5 อันดับแรก

- S5 มีการทบทวนกลยุทธ์ดำเนินการทุกปี เพื่อทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ

- S7 บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาที่มีมาตรฐาน
- S10 ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารองค์กร
- S6 มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- S9 บัณฑิตวิทยาลัยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงานบัณฑิตศึกษาเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

## 2) จุดอ่อน (Weaknesses: W) 5 อันดับแรก

- W5 ทีมผู้บริหารมีวาระการปฏิบัติงานคราวละ 4 ปี ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ส่งผลให้นโยบายขององค์กรไม่ต่อเนื่อง
- W3 บุคลากรขาดความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- W10 บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษในส่วนของการให้บริการ
- W9 บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ยังไม่สามารถเชื่อมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการบริการ
- W2 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ใช้เวลาระยะเวลานานเพื่อทำความเข้าใจและการสื่อสารไปยังบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย

## 3) โอกาส (Opportunities: O) 5 อันดับแรก

- O7 นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา
- O5 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้กลุ่มผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาเปลี่ยนไป โดยมีกลุ่มผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนสอนให้สอดคล้องต้องการของผู้เรียน
- O6 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ
- O10 การปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ เพิ่มจำนวนผู้เรียนและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น เพิ่มกลุ่มผู้เรียนได้จากทั่วโลก
- O8 ระบบสารสนเทศของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

#### 4) ภัยคุกคาม (Threats: T) 5 อันดับแรก

- T7 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น
- T3 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รายได้ครัวเรือนลดลง ครอบครัวของเด็กยากจนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูงมาก
- T10 การปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญ ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องใช้ระยะเวลาในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ
- T1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และนโยบายระดับประเทศ บ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่มีความต่อเนื่อง
- T11 กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีความเข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานสถาบันศึกษาไม่มีความยืดหยุ่น และมีความซับซ้อน

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาประกอบการจัดทำแผนให้เกิดทางเลือกเพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS) มาจัดทำในรูปแบบของตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แสดงดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S5 มีการทบทวนกลยุทธ์ดำเนินการทุกปี เพื่อทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ</p> <p>S7 บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาที่มีมาตรฐาน</p> <p>S10 ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารองค์กร</p> <p>S6 มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>S9 บัณฑิตวิทยาลัยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงานบัณฑิตศึกษาเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W5 ทีมผู้บริหารมีวาระการปฏิบัติงานคราวละ 4 ปี ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ส่งผลให้นโยบายขององค์กรไม่ต่อเนื่อง</p> <p>W3 บุคลากรขาดความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>W10 บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษในส่วนของการให้บริการ</p> <p>W9 บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ยังไม่สามารถเชื่อมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการบริการ</p> <p>W2 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ใช้เวลาระยะเวลานานเพื่อทำความเข้าใจและการสื่อสารไปยังบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O7 นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b></p> <p>S7O7 มุ่งเน้นกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย รัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b></p> <p>W2O5 พัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</p> <p>W5O8 สร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ</p>

<p>O5 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้กลุ่มผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาเปลี่ยนไป โดยมีกลุ่มผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนสอนให้สอดคล้องต้องการของผู้เรียน</p> <p>O6 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาหลักสูตร และการเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ</p> <p>O10 การปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ เพิ่มจำนวนผู้เรียนและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น เพิ่มกลุ่มผู้เรียนได้จากทั่วโลก</p> <p>O8 ระบบสารสนเทศของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว</p>	<p>S5O5 กำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง กำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นกลุ่มผู้เรียนวัยทำงาน ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรและปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</p> <p>S9O8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงาน บัณฑิตศึกษาให้ครอบคลุมทุกระบบการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน</p> <p>S10O10 ผู้บริหารองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย บัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนกลุ่มผู้เรียนชาวต่างชาติ</p> <p>S6O6 ดำเนินการสนับสนุนและสร้างหลักสูตร และเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้มีความชัดเจน เพื่อสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่</p> <p>S9O10 สร้างรูปแบบการให้บริการแบบออนไลน์ จากผลกระทบ Digital Disruption และแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน</p>	<p>ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปยังผู้ปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง</p> <p>W9O10 ปรับรูปแบบองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล ปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบออนไลน์ ปรับรูปแบบการทำงานของบุคลากรให้มีความเชื่อมโยงกันของทุกหน่วยงาน</p> <p>W3O5 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มผู้เรียนบุคคลทั่วไป กลุ่มผู้เรียนวัยทำงาน</p> <p>W10O7 จัดอบรมความรู้ภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร ให้มีความพร้อมในการให้บริการแก่บุคคลทั่วไปที่เข้าศึกษารายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา และกลุ่มชาวต่างชาติ ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น</p>
---	--	--

ภัยคุกคาม (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
<p>T7 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น</p> <p>T3 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รายได้ครัวเรือนลดลง ครอบครัวของเด็กยากจนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูงมาก</p> <p>T10 การปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องใช้ระยะเวลาในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ</p> <p>T1 การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และนโยบายระดับประเทศบ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่มีความต่อเนื่อง</p> <p>T11 กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีความเข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานสถาบันศึกษาไม่มีความยืดหยุ่นและมีความซับซ้อน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</b></p> <p>S9T7 เพิ่มมาตรการความปลอดภัยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพิ่มมาตรการป้องกันเว็บไซต์สำคัญด้วยระบบป้องกันการโจมตีที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>S10T10 ให้ผู้บริหารองค์กรถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านบัณฑิตศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่สำคัญ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร</p> <p>S5T3 ทบทวนกลยุทธ์การดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เพิ่มทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19</p> <p>S5T1 ทบทวนยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินปัจจัยความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับนโยบายการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S6T11 ผู้บริหารองค์กรกำหนดทิศทางการดำเนินงานในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายและกฎระเบียบสู่การปฏิบัติงานไปยังบุคลากร ให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้อง เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b></p> <p>W3T7 สร้างความตระหนักถึงภัยคุกคามทางเทคโนโลยีให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่มความระมัดระวังในการใช้อินเทอร์เน็ต เช่น หลีกเลี่ยงการเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม</p> <p>W2T10 จัดโครงการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง ฉบับใหม่และฉบับที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม ให้กับบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย</p> <p>W9T3 สื่อสารข้อมูลสำคัญในช่วงสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้บุคลากรทราบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ แนวทางการดำเนินงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19</p>

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

การศึกษารุ่นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนจัดทำแผนปฏิบัติราชการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) รวมทั้งเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ในการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ เช่น ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการระบาดของโรคติดเชื้อ COVID- 19 ทิศนคติการเรียนแบบไม่มุ่งหวังใบปริญญา ค่านิยมของตลาดแรงงาน และต้องการเพิ่มทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง ทบพวนคาดการณ์บริบทเชิงกลยุทธ์ และทิศทางของมหิดล โดยให้ความสำคัญลำดับแรกเรื่องกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการกำกับมาตรฐานการศึกษา การให้บริการลูกค้า จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ โดยให้ความสำคัญด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายบัณฑิตศึกษา มีเป้าหมายผลิตบัณฑิตยุคใหม่ที่พร้อมไปสู่โลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การกำหนดรูปแบบการเรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกเรียนได้ตามความถนัดหรือความสนใจของตนเอง และนำความรู้ไปพัฒนาทักษะการทำงานภายใต้โครงการลงทะเลเบียนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)



### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)/แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“Faculty of Graduate Studies, Mahidol University for Global Lifelong Learning”

#### พันธกิจ (Mission)

- 1) สนับสนุนการสร้างหลักสูตรและรายวิชาตอบสนองความต้องการของสังคม เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)
- 2) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents
- 3) มุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :** การส่งเสริมและพัฒนา รูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning

##### เป้าประสงค์ :

- 1.1 มีระบบบริหารจัดการเรียนการสอนรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
- 1.2 สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (Internal และ External) ทั้งภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรมภาคเอกชน ผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.3 มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร  
ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

**เป้าประสงค์ :**

2.1 หลักสูตรและรายวิชาบัณฑิตศึกษา มีมาตรฐานคุณภาพตาม  
เกณฑ์ประกันคุณภาพหลักสูตร

2.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกฎระเบียบ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา  
เพื่อตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents

**เป้าประสงค์ :**

3.1 นักศึกษามีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 :** การเสริมสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความ  
เป็นเลิศด้านการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน

**เป้าประสงค์ :**

4.1 มีระบบบริการวิชาการเพื่อแสวงหารายได้ของบัณฑิตวิทยาลัย

### 3.3 แนวทางการดำเนินการ (WAYS: กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ได้มาจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม  
ทางยุทธศาสตร์ภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อ  
นำมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการด้าน  
การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับ  
โอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงมุ่งเน้น กลยุทธ์เชิงรุก สอดประสานกับ กลยุทธ์  
เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับ ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และ จุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ของ จุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก
S707	- มุ่งเน้นกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย รัฐบาล สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา
S505	- กำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง กำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นกลุ่มผู้เรียนวัยทำงาน ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรและปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
S908	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานบัณฑิตศึกษาให้ครอบคลุมทุกระบบการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
S10010	- ผู้บริหารองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนกลุ่มผู้เรียนชาวต่างชาติ
S606	- ดำเนินการสนับสนุนและสร้างหลักสูตร และเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้มีความชัดเจน เพื่อสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่
S9010	- สร้างรูปแบบการให้บริการแบบออนไลน์ จากผลกระทบ Digital Disruption และแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
<p>W2O5</p> <p>W5O8</p> <p>W9O10</p> <p>W3O5</p> <p>W10O7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</li> <li>- สร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปยังผู้ปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ปรับรูปแบบองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล ปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบออนไลน์ ปรับรูปแบบการทำงานของบุคลากรให้มีความเชื่อมโยงกันของทุกหน่วยงาน</li> <li>- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มผู้เรียนบุคคลทั่วไป กลุ่มผู้เรียนวัยทำงาน</li> <li>- จัดอบรมความรู้ภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร ให้มีความพร้อมในการให้บริการแก่บุคคลทั่วไปที่เข้าศึกษารายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา และกลุ่มชาวต่างชาติ ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น</li> </ul>
ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและภัยคุกคาม	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
<p>S9T7</p> <p>S10T10</p> <p>S5T3</p> <p>S5T1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มมาตรการความปลอดภัยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพิ่มมาตรการป้องกันเว็บไซต์สำคัญด้วยระบบป้องกันการโจมตีที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ให้ผู้บริหารองค์กรถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านบัณฑิตศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่สำคัญ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร</li> <li>- ทบทวนกลยุทธ์การดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เพิ่มทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19</li> <li>- ทบทวนยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินปัจจัยความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับนโยบายการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและภัยคุกคาม (ต่อ)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
S6T11	- ผู้บริหารองค์กรกำหนดทิศทางการทำงานในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายและกฎระเบียบสู่การปฏิบัติงานไปยังบุคลากร ให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้อง เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน
ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและภัยคุกคาม	กลยุทธ์เชิงรับ
W3T7	- สร้างความตระหนักถึงภัยคุกคามทางเทคโนโลยีให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่มความระมัดระวังในการใช้อินเทอร์เน็ต เช่น หลีกเลี่ยงการเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม
W2T10	- จัดโครงการอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง ฉบับใหม่และฉบับที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม ให้กับบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
W9T3	- สื่อสารข้อมูลสำคัญในช่วงสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้บุคลากรทราบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในช่วง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 3-2 ถึงตารางที่ 3-5

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning**

ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ 7 ตัวชี้วัด และ 5 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไปเพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning	1.1 มีระบบบริหารจัดการเรียนการสอนรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	1) จำนวนรายวิชาที่เปิดให้บุคคลทั่วไปลงทะเบียนเรียนได้ 2) จำนวนบุคคลทั่วไปที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา	1) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะในกลุ่มวัยทำงานหรือกลุ่มผู้สูงอายุ
	1.2 สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (Internal และ External) ทั้งภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน ผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1) ร้อยละของหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการ 2) ร้อยละของหลักสูตรที่เปิดหลักสูตรนอกระบบร่วมกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน	1) ส่งเสริมการเปิดสอนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป และการเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่
	1.3 มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	1) จำนวนบทเรียนหรือรายวิชาที่เป็น e-Learning	1) เพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาผ่านแหล่งเรียนรู้ออนไลน์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
	ตลอดชีวิต Lifelong Learning	2) ร้อยละของ หลักสูตรที่ดำเนิน โครงการ/กิจกรรม ส่งเสริมความเป็น นานาชาติ ครบ 3 ด้าน (ด้านการศึกษา วิจัยและการ เคลื่อนย้ายนักศึกษา) 3) จำนวนโครงการ/ กิจกรรม/แหล่ง เรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น เพื่อรองรับการ เรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning	2) สร้างระบบนิเวศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดชีวิต ด้วย เทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างบรรยากาศ ความเป็นนานาชาติ ให้เป็น Digital Convergence University 3) พัฒนา Digital Lifelong Learning Platform สนับสนุน การเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกระดับการศึกษา แก่ประชาชน พร้อม พัฒนาระบบธนาคาร หน่วยกิต (Credit Banking) เพื่อสะสม และเทียบโอนหน่วย กิตเมื่อเข้ามาเป็น นักศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่  
ตอบสนองความต้องการของสังคม

ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. การยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม	2.1 หลักสูตรและรายวิชาบัณฑิตศึกษา มีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพหลักสูตร	1) ร้อยละของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่ปรับตาม TQF 2) ร้อยละของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาปรับตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล	1) พัฒนาหลักสูตรแบบ Outcome based และการเขียนผลลัพธ์การเรียนรู้ 2) ผลักดันให้หลักสูตรได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล และพัฒนาหลักสูตรบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย ระหว่างสาขาวิชาต่างๆ ที่มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
	2.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกฎระเบียบ	1) ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาต้องเป็นไปตามเกณฑ์สำเร็จการศึกษา 2) จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบการสร้างหลักสูตรและการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร	1) ส่งเสริมและพัฒนาการกำกับมาตรฐานหลักสูตร 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการสร้างหลักสูตรใหม่และการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาเพื่อ  
ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents

ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3-4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
3. การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents	3.1 นักศึกษามีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	1) ร้อยละของนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาที่ถูกพัฒนาให้เป็น Global Citizen และ Global Talents 2) ร้อยละของส่วนงานที่จัดกระบวนการพัฒนานักศึกษาที่ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen, Global Talents และ Entrepreneurship ตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด 3) ร้อยละของนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาที่สอบผ่านเกณฑ์ภาษาอังกฤษตามที่บัณฑิตวิทยาลัย กำหนด 4) ระดับความพึงพอใจของนายจ้างต่อคุณภาพบัณฑิต (ร้อยละที่ตอบในระดับมาก-มากที่สุด)	1) พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและกระบวนการจัดกิจกรรมนักศึกษาให้ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents รวมถึงเป็นศิษย์เก่าที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างคนมีคุณภาพ 2) สร้างบัณฑิตให้เป็น Global Citizen และ Global Talents

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเสริมสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้าน  
การบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน

ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3-5 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
4. การเสริมสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน	4.1 มีระบบบริการวิชาการเพื่อแสวงหารายได้ของบัณฑิตวิทยาลัย	1) ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่สร้างรายได้ให้กับบัณฑิตวิทยาลัย 2) ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการให้บริการกลุ่มเป้าหมายระดับนานาชาติ 3) จำนวนผู้ลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษ Computer based (MU GRAD TEST และ MU GRAD Plus) 4) ระดับความพึงพอใจของผู้ลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษ	1) สร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการ 2) ขยายศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายระดับนานาชาติ

### 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 6 แผนงาน 10 โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 4 แผนงาน 4 โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีจำนวน 2 แผนงาน 4 โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 มีจำนวน 2 แผนงาน 6 โครงการ/กิจกรรม

โดยมีรายละเอียดแผนงานตามตารางที่ 3-6 ถึงตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning							
เป้าประสงค์ที่ 1	มีระบบบริหารจัดการเรียนการสอนรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน							
กลยุทธ์ที่ 1.1	พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะในกลุ่มวัยทำงานหรือกลุ่มผู้สูงอายุ							
แผนงานที่ 1.1.1	สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเรียนการสอนและพัฒนารูปแบบรายวิชา							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การพัฒนา Platform ใหม่รองรับโครงการรับบุคคลทั่วไปเข้าศึกษารายวิชา ระดับบัณฑิตศึกษา	เพื่อให้ประชาชนบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงการบริการได้สะดวกรวดเร็ว	ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนา Platform ให้มีข้อมูลครบถ้วนและทันสมัย	80	90	100	100	100	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การผลิตสื่อออนไลน์และเอกสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โครงการรับบุคคลทั่วไปเข้าศึกษารายวิชา ระดับบัณฑิตศึกษาทุกช่องทาง	เพื่อให้ประชาชนบุคคลทั่วไปทราบข่าวสารและการเปิดสอนรายวิชา ระดับบัณฑิตศึกษา	จำนวนครั้งในการเผยแพร่ข่าวสารและการเปิดสอนรายวิชา ระดับบัณฑิตศึกษาต่อสัปดาห์	1	1	2	2	2	งานวิเทศสัมพันธ์ฯ และงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงานที่ 1.1.2		การเพิ่มโอกาสและเพิ่มจำนวนการเข้าศึกษารายวิชาสำหรับประชาชนบุคคลทั่วไป						
1. การเพิ่มจำนวนรายวิชาที่เปิดให้บุคคลทั่วไปลงทะเบียนเรียน	เพื่อให้ได้จำนวนรายวิชาที่เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปลงทะเบียนเรียนได้มากขึ้น	จำนวนรายวิชาที่เปิดให้บุคคลทั่วไปลงทะเบียนเรียนได้ (ร้อยละ)	10	10	15	15	20	งานทะเบียนและประมวลผล
2. การเพิ่มจำนวนบุคคลทั่วไปที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา	เพื่อให้ได้จำนวนบุคคลทั่วไปที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น	จำนวนบุคคลทั่วไปที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา (จำนวนคน)	800	1,000	1,200	1,500	2,000	งานทะเบียนและประมวลผล
3. การสำรวจความพึงพอใจของบุคคลทั่วไปที่เข้าศึกษารายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา	เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจของบุคคลทั่วไปที่เข้าศึกษารายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา	ระดับความพึงพอใจของบุคคลทั่วไปที่เข้าศึกษารายวิชาระดับบัณฑิตศึกษา (ระดับ 4 จาก 5)	4	4	4	4	4	งานทะเบียนและประมวลผล
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b>	การส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning							
<b>เป้าประสงค์ที่ 2</b>	สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (Internal และ External) ทั้งภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรมภาคเอกชน ผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ							
<b>กลยุทธ์ที่ 2.1</b>	ส่งเสริมการเปิดสอนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป และการเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่							
<b>แผนงานที่ 2.1.1</b>	การขับเคลื่อนและผลักดันให้หลักสูตรเปิดสอนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป และการเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การขับเคลื่อนและผลักดันให้หลักสูตรเปิดสอนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป	เพื่อขับเคลื่อนและผลักดันหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น เปิดสอนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป	ร้อยละของหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการ	10	20	30	40	50	งานพัฒนาหลักสูตร

2. สร้างคู่มือความร่วมมือในการสร้างหลักสูตรร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	เพื่อเพิ่มจำนวนคู่มือความร่วมมือและจำนวนหลักสูตรที่เปิดหลักสูตรนอกระบบ	ร้อยละของหลักสูตรที่เปิดหลักสูตรนอกระบบร่วมกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน	5	10	15	20	25	งานพัฒนาหลักสูตร
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b>	การส่งเสริมและพัฒนาในรูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning							
<b>เป้าประสงค์ที่ 3</b>	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning							
<b>กลยุทธ์ที่ 3.1</b>	เพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาผ่านแหล่งเรียนรู้ออนไลน์							
<b>แผนงานที่ 3.1.1</b>	จัดทำบทเรียนและรายวิชาที่เป็น e-Learning							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดทำบทเรียนและรายวิชาที่เป็น e-Learning	เพื่อให้มีบทเรียนและรายวิชาออนไลน์เพิ่มขึ้น	ร้อยละจำนวนบทเรียนหรือรายวิชาที่เป็น e-Learning	10	15	20	25	30	งานพัฒนาหลักสูตรและงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
<b>กลยุทธ์ที่ 3.2</b>	สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ ให้เป็น Digital Convergence University							
<b>แผนงานที่ 3.2.1</b>	Digital Convergence University							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. Digital Convergence University	เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา	ร้อยละของหลักสูตรที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นนานาชาติ ครบ 3 ด้าน (ด้านการศึกษา วิจัย และการเคลื่อนย้ายนักศึกษา)	10	20	30	40	50	งานวิเทศสัมพันธ์ และงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

<b>กลยุทธ์ที่ 3.3</b>	พัฒนาระบบ Digital Lifelong Learning Platform สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกระดับ การศึกษาแก่ประชาชน พร้อมพัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Banking) เพื่อสะสม และเทียบโอนหน่วยกิตเมื่อเข้ามาเป็นนักศึกษา							
<b>แผนงานที่ 3.3.1</b>	Lifelong Learning Platform							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. พัฒนาระบบ Digital Lifelong Learning Platform และระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Banking)	เพื่อสร้างระบบ สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับ บุคคลภายนอก	จำนวนโครงการ/ กิจกรรม/แหล่ง เรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น เพื่อรองรับการ เรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning	1	2	3	4	5	งานพัฒนา หลักสูตรและ งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

**ตารางที่ 3-7 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)**

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b>	การยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม							
<b>เป้าประสงค์ที่ 1</b>	หลักสูตรและรายวิชาบัณฑิตศึกษา มีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ หลักสูตร							
<b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b>	พัฒนาหลักสูตรแบบ Outcome based และการเขียนผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ระดับบัณฑิตศึกษา							
<b>แผนงานที่ 1.1.1</b>	การถ่ายทอดมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพหลักสูตร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. พัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของ หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐาน คุณภาพของประเทศ	เพื่อพัฒนาผลลัพธ์การ เรียนรู้ของหลักสูตร ระดับบัณฑิตศึกษาให้ ทันสมัย	ร้อยละของ หลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษาที่ ปรับตาม TQF	100	100	100	100	100	งานพัฒนา หลักสูตร
<b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b>	ผลักดันให้หลักสูตรได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล และพัฒนาหลักสูตร บูรณาการที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย ระหว่างสาขาวิชาต่างๆ ที่มีความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ							

<b>แผนงานที่ 1.2.1</b>		ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. พัฒนาหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล	เพื่อพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล	ร้อยละของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่ปรับตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล	5	10	15	20	25	งานพัฒนาหลักสูตร
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b>		การยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม						
<b>เป้าประสงค์ที่ 2</b>		กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกฎระเบียบ						
<b>กลยุทธ์ที่ 2.1</b>		ส่งเสริมและพัฒนากำกับมาตรฐานหลักสูตร						
<b>แผนงานที่ 2.1.1</b>		สร้างความรู้กฎระเบียบด้านการศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้อง						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. อบรมให้ความรู้กฎระเบียบด้านการศึกษา	เพื่อให้ความรู้ด้านการศึกษากับอาจารย์ เจ้าหน้าที่หลักสูตรและนักศึกษา	ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาต้องเป็นไปตามเกณฑ์สำเร็จการศึกษา	100	100	100	100	100	งานทะเบียนและประมวลผล งานบริการการศึกษา และงานพัฒนาหลักสูตร
<b>กลยุทธ์ที่ 2.2</b>		พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการสร้างหลักสูตรใหม่และการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร						
<b>แผนงานที่ 2.2.1</b>		สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดทำหลักสูตร						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดทำหลักสูตร	เพื่อสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดทำหลักสูตร	จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการสร้างหลักสูตรและการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร	1	2	3	4	5	งานพัฒนาหลักสูตรและงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 3-8 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b>		การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents						
<b>เป้าประสงค์ที่ 1</b>		นักศึกษามีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21						
<b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b>		พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและกระบวนการจัดกิจกรรมนักศึกษาให้ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents รวมถึงเป็นศิษย์เก่าที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างคนมีคุณภาพ						
<b>แผนงานที่ 1.1.1</b>		จัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพนักศึกษา						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. พัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้เป็น Global Citizen และ Global Talents	เพื่อพัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents	ร้อยละของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ถูกพัฒนาให้เป็น Global Citizen และ Global Talents	50	60	70	80	90	งานกิจการนักศึกษา และงานวิเทศสัมพันธ์ฯ
2. ส่งเสริมให้ส่วนงานจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen, Global Talents และ Entrepreneurship	เพื่อพัฒนาศักยภาพนักศึกษานักศึกษาให้เป็น Global Citizen, Global Talents และ Entrepreneurship	ร้อยละของส่วนงานที่จัดกระบวนการพัฒนานักศึกษาที่ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen, Global Talents และ Entrepreneurship ตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด	50	60	70	80	90	งานกิจการนักศึกษา และงานวิเทศสัมพันธ์ฯ
<b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b>		สร้างบัณฑิตให้เป็น Global Citizen และ Global Talents						
<b>แผนงานที่ 1.2.1</b>		พัฒนาบัณฑิตให้เป็น Global Citizen และ Global Talents						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. อบรมและสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษ	เพื่อพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ภาษาอังกฤษที่กำหนด	ร้อยละของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่สอบผ่านเกณฑ์ภาษาอังกฤษตามบัณฑิตวิทยาลัยที่กำหนด	100	100	100	100	100	งานศูนย์ภาษา





		ประเด็นจะ แนะนำโครงการ นี้ให้ผู้อื่น และ จะเข้าศึกษา รายวิชาอื่นใน โอกาสต่อไป (ร้อยละ)						
<b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b>		ขยายศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายระดับนานาชาติ						
<b>แผนงานที่ 1.2.1</b>		สร้างศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. เพิ่มศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย	เพื่อเพิ่มรายได้จากการให้บริการสู่ระดับนานาชาติ	ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการให้บริการกลุ่มเป้าหมายระดับนานาชาติ	5	10	15	20	25	งานศูนย์ภาษาและงานวิเทศสัมพันธ์
2. ขยายการบริการสอบภาษาอังกฤษสู่กลุ่มเป้าหมาย	เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษ	จำนวนผู้ลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษ Computer based (MU GRAD TEST และ MU GRAD Plus)	1500	2000	2500	3000	3500	งานศูนย์ภาษา
3. ปรับปรุงระบบการรับสมัครและลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษ	ปรับปรุงระบบการสมัคร และลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษให้ง่ายต่อการใช้งาน	ระดับความพึงพอใจของผู้ลงทะเบียนสอบภาษาอังกฤษ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	งานศูนย์ภาษาและงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกเป็น 4 มิติ ตามแผนภาพที่ 3-1 แสดงกรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) และตามแผนภาพที่ 3-2 ดังนี้

**มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the business)** เป้าประสงค์ที่แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ โดยมี เป้าประสงค์ 2 ตัว ได้แก่

R.1. ระบบบริหารจัดการเรียนการสอนรายวิชาระดับบัณฑิตศึกษามีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

R.2. หลักสูตรและรายวิชาบัณฑิตศึกษา มีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพระดับหลักสูตร และระดับสากล

**มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Save the customer)** เป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เป้าประสงค์ 2 ตัว ได้แก่

S.1. ประชาชนบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงการบริการได้สะดวกรวดเร็ว ผ่านช่องทางการศึกษาแบบออนไลน์

S.2. ประชาชนบุคคลทั่วไปรับรู้และรับทราบข่าวสารและการเปิดสอนรายวิชา ระดับบัณฑิตศึกษา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

**มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage resources)** เป้าประสงค์ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยองค์กรต้องการทรัพยากร (นอกเหนือบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการหรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คุณรับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ เป้าประสงค์ 2 ตัว ได้แก่

M.1. มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้อี้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

M.2. ระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการตอบสนองความต้องการผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity building)** เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ 1 ตัว ได้แก่

C.1. ประธานหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษา และเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ



แผนภาพที่ 3-1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

วิสัยทัศน์  
Faculty of Graduate  
Studies, Mahidol  
University for Global  
Lifelong Learning

ประเด็น  
ยุทธศาสตร์

1. การส่งเสริมและพัฒนาารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต **Lifelong Learning**

2. การยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

3. การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของนักศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเป็น **Global Citizen** และ **Global Talents**

4. การเสริมสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน

เป้าประสงค์

1.1 มีระบบบริหารจัดการเรียนการสอนรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

1.2 สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (Internal และ External)

1.3 มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้อี้อุดมการณ์เรียนรู้ตลอดชีวิต

2.1 หลักสูตรและรายวิชาบัณฑิตศึกษา มีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพหลักสูตร

2.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกฎระเบียบ

3.1 นักศึกษามีความรู้/ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

4.1 มีระบบบริการวิชาการเพื่อแสวงหารายได้ของบัณฑิตวิทยาลัย

กลยุทธ์

1.พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาารูปแบบรายวิชาที่พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ  
1.พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาารูปแบบรายวิชาที่พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ  
3. เพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาผ่านแหล่งเรียนรู้ออนไลน์  
4.สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต  
5.พัฒนา Digital Lifelong Learning Platform

6. พัฒนาหลักสูตรแบบ Outcome based และการเขียนผลลัพธ์การเรียนรู้  
7. ผลักดันให้หลักสูตรได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล  
8. ส่งเสริมและพัฒนาการกำกับมาตรฐานหลักสูตร  
9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการสร้างหลักสูตร

10. พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและกระบวนการจัดกิจกรรมนักศึกษาให้ตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents  
11. สร้างบัณฑิตให้เป็น Global Citizen และ Global Talents

12. สร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการ  
13. ขยายศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายระดับนานาชาติ

แผนงาน

1. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเรียนการสอนและพัฒนาารูปแบบรายวิชา  
2. การเพิ่มโอกาสและเพิ่มจำนวนการเข้าศึกษาวิจัยสำหรับประชาชนบุคคลทั่วไป  
3. การสืบค้นและผลักดันให้หลักสูตรเปิดสอนรายวิชาสำหรับบุคคลทั่วไป และการเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
4. จัดทำบทเรียนและรายวิชาที่เป็น e-Learning  
5. Digital Convergence University  
6. Lifelong Learning Platform

7. การถ่ายทอดมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพหลักสูตร  
8. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล  
9. สร้างความรู้กฎระเบียบด้านการศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้อง  
10. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดทำหลักสูตร

11. จัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพนักศึกษา  
12. พัฒนาบัณฑิตให้เป็น Global Citizen และ Global Talents

13. จัดตั้งศูนย์บริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการ  
14. สร้างศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

แผนภาพที่ 3-2 กรอบความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการ  
ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ในครั้งนี้ โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

#### 1. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนารูปแบบรายวิชาที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning

- ควรมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศของบัณฑิตวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลให้มีเสถียรภาพ เพิ่มระบบป้องกันการถูกโจมตีและขโมยข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงาน

- สร้าง Platform ใหม่ที่มีการรวบรวมรายวิชา และหลักสูตรที่มีการสอนในรูปแบบออนไลน์ ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ให้อยู่บน Platform เดียวซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินการ แต่เพื่อให้ผู้สนใจศึกษาสามารถเข้ามาสืบค้นได้ง่าย เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์สู่กลุ่มลูกค้าใหม่ และระดับนานาชาติ รวมถึงการปรับการดำเนินการของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาจากการเรียนในห้องเรียน เป็นการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ซึ่งปัจจุบันในมหาวิทยาลัยมหิดลมีอยู่เพียงไม่กี่หลักสูตร

#### 2. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการยกระดับกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

- ทำการศึกษา วิจัย ทักษะที่จำเป็นในอนาคต และวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรต่อไปในอนาคต

### 3. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเป็น Global Citizen และ Global Talents

- ควรมีการส่งเสริมความเป็นนานาชาติทั้งระบบของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การรับอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ที่มีความสามารถด้านภาษา สามารถแข่งขันกับทั่วโลกได้

- การปรับเนื้อหาในหลักสูตร ความทันสมัย ความสามารถของบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล ให้รองรับกับกลุ่มลูกค้าในอนาคต ซึ่งอยู่ในระบบการศึกษาของโรงเรียนที่มีการเรียนการสอนหลายภาษา รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในวัยทำงาน ศิษย์เก่ากลับมาเรียนรายวิชาแบบบุคคลทั่วไปโดยไม่ต้องสมัครเข้ามาเป็นนักศึกษาตามระบบ

### 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียน

- ควรนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบสารสนเทศเข้ามาใช้งานแทนเจ้าหน้าที่ สำหรับระบบการทำงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ หรือพิจารณาภาวะระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อลดระยะเวลา ขั้นตอนการทำงาน และลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่

- ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานให้มีความพร้อมต่อการใช้งาน โดยเฉพาะเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน มีการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานให้เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน และเข้าถึงได้ทุกช่วงเวลา

- พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สามารถให้บริการได้อย่างมืออาชีพ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎ ระเบียบด้านการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

- พัฒนาระบบการจัดการเรื่องร้องเรียนด้วยระบบสารสนเทศ เพื่อการรับเรื่องร้องเรียน และการติดตามเรื่องร้องเรียน อำนวยความสะดวกและสร้างการมีส่วนร่วมแก่ผู้ใช้บริการในการติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าในการจัดการเรื่องร้องเรียนผ่านระบบสารสนเทศ ตลอดจนคุ้มครองข้อมูลของผู้แจ้งเรื่องร้องเรียน

### การขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผล

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการรวบรวมแผนงาน โครงการ/กิจกรรม และติดตามประเมินผล เพื่อบูรณาการความร่วมมือ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามช่องทางการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์ ดังนี้

- 1) แบบรายงานความก้าวหน้าโครงการ/กิจกรรม หลังสิ้นทุกไตรมาส ของปีงบประมาณ
- 2) การรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานของแผน/โครงการ ผ่านการติดตามประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานของระบบ ISO 9001: 2015 งานแผนและพัฒนาของบัณฑิตวิทยาลัย และกองพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยมหิดล ทุกปีงบประมาณ



## บรรณานุกรม

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. 2566. **โครงสร้างองค์กรและแผนยุทธศาสตร์**. สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <https://graduate.mahidol.ac.th/thai/?p=aboutUs&t=3>.
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. 2564. **รายงานประจำปี 2564 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล**. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. 2564. **รายงานการประเมินตนเอง 2021 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล**. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. 2561. **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580** สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [https://www.ph.mahidol.ac.th/plan/download/Mahidol\\_Strategic\\_Plan\\_2018-203720Year.pdf](https://www.ph.mahidol.ac.th/plan/download/Mahidol_Strategic_Plan_2018-203720Year.pdf).
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570). (2565, 1 พฤศจิกายน). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง หน้า 7 – 143.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. 2564. **ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ปี พ.ศ.2563 – 2566** สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <https://mahidol.ac.th/th/plan63-66/>.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. 2563. **แผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2563** สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <https://mahidol.ac.th/th/plan>.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. 2563. **Mahidol Science Sustainable Development Goals (SDGs). เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของมหาวิทยาลัยมหิดล**. สืบค้น 9 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <https://science.mahidol.ac.th/sdgs/sdgs-17/>.
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580). (2561, 13 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก หน้า 10 – 61.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ร่าง) **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 – 2580)**. สืบค้น 22 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/08/4.1-2-1.pdf>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ.2563 – 2565)**. สืบค้น 22 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.bkkedu.in.th/wp-content/uploads/2020/03/2563-2565-rev.pdf>.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**. สืบค้น 22 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/04/66-70-PDF.pdf>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. 2564. **คู่มือการทบทวนและจัดทำ แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.

ภาคผนวก  
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

**แบบสอบถามการให้คะแนนปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการศึกษา  
ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล**

.....

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของ “เอกสารวิชาการส่วนบุคคล” ของ “นายบุญฤทธิ์ ปัญญาภิบาล” นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 16 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

**ตอนที่ 1** การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้วย McKinsey 7’S Framework ขอให้ท่านโปรดให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 7 หัวข้อ รวมคะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
1. Structure	
2. Strategy	
3. System	
4. Style	
5. Staff	
6. Skills	
7. Shared values	
รวมคะแนนทั้งหมด	100

**ตอนที่ 2** การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้วย PESTEL ขอให้ท่านโปรดให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 6 หัวข้อ รวมคะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
P : (Political)	
E : (Economic)	
S : (Social)	
T : (Technology)	
E : (Environmental)	
L : (Legal)	
รวมคะแนนทั้งหมด	100

**ตอนที่ 3** การกำหนดค่าระดับคะแนนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องค่าระดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ โดยให้เป็นลำดับ คะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย น้อยที่สุด

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S1	มีโครงสร้างและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานชัดเจน					
S2	มีโครงสร้างองค์กรที่กำกับดูแลมาตรฐานคุณภาพระดับบัณฑิตศึกษาชัดเจน					
S3	เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการผลิตและพัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างครบวงจร					
S4	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล					
S5	มีการทบทวนกลยุทธ์ดำเนินการทุกปี เพื่อทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
S6	มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					
S7	บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาที่มีมาตรฐาน					
S8	บัณฑิตวิทยาลัยมีฐานข้อมูลด้านบัณฑิตศึกษาที่มีความสำคัญ					
S9	บัณฑิตวิทยาลัยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงานบัณฑิตศึกษาเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
S10	ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารองค์กร					
S11	บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานสูง					
S12	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S13	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความแม่นยำด้านข้อบังคับ และกฎระเบียบ ทำให้สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ					
S14	บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยมีทักษะการทำงานเป็นทีม					
S15	มีการกำหนดค่านิยม GRADS ของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างชัดเจน					
S16	บัณฑิตวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานตามทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมหิดล					
W1	โครงสร้างการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัย ยังขาดความเชื่อมโยงของการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน					
W2	การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ใช้เวลาระยะเวลานานเพื่อทำความเข้าใจและการสื่อสารไปยังบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย					
W3	บุคลากรขาดความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์					
W4	การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางระบบไม่มีความเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการใช้งาน					
W5	ทีมผู้บริหารมีวาระการปฏิบัติงานคราวละ 4 ปี ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร ส่งผลให้นโยบายขององค์กรไม่ต่อเนื่อง					
W6	บุคลากรด้านไอทีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน					
W7	ขาดแนวทางที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์					
W8	ขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานจากสมรรถนะหลัก และกระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเป้าเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษา					
W9	บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ยังไม่สามารถเชื่อมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการบริการ					
W10	บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษในส่วนของ การให้บริการ					
W11	ขาดระบบส่งเสริมสนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรไม่ตระหนักในค่านิยมร่วมขององค์กร					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
O1	มีนโยบายของประเทศที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาระบบบริหารจัดการประเทศให้เกิดธรรมาภิบาล					
O2	การกระจายอำนาจของรัฐบาล ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นเพิ่มขึ้น และการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา					
O3	รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ของสถานศึกษารัฐและเอกชน					
O4	การเปิดประชาคมอาเซียนเป็นการเปิดโอกาสให้มีจำนวนนักศึกษาจากกลุ่มประเทศอาเซียนเพิ่มขึ้น					
O5	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้กลุ่มผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษา เปลี่ยนไป โดยมีกลุ่มผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องปรับหลักสูตรและการจัดการเรียนสอนให้สอดคล้องต้องการของผู้เรียน					
O6	การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาหลักสูตร และการเปิดสอนรายวิชาเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ					
O7	นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพิ่มโอกาสบุคคลทั่วไปเข้ามาเรียนโดยไม่ต้องเป็นนักศึกษา					
O8	ระบบสารสนเทศของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว					
O9	รัฐบาลเน้นการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา					
O10	การปรับปรุงแบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ เพิ่มจำนวนผู้เรียนและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น เพิ่มกลุ่มผู้เรียนได้จากทั่วโลก					
O11	ทุกประเทศทั่วโลกให้ความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม					
O12	มหาวิทยาลัยมีมติสนับสนุนนโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ทำให้มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนด้านสิ่งแวดล้อม					
O13	กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติงานมีความชัดเจน					
T1	การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และนโยบายระดับประเทศบ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่มีความต่อเนื่อง					
T2	รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลง					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
T3	สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รายได้ครัวเรือนลดลง ครอบครัวของเด็กยากจนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาสูงมาก					
T4	ลักษณะงานในทศวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนหลากหลายซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับลักษณะงานที่มีความต้องการทักษะที่หลากหลาย					
T5	แนวโน้มการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในสถาบันระดับอุดมศึกษา					
T6	การกระจายโครงสร้างพื้นฐานในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา มีสถานศึกษาหลายแห่งและหลายพื้นที่ได้รับอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความต้องการ การขาดความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
T7	ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น					
T8	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้น และปัญหาภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา					
T9	ปัญหามลพิษทางอากาศส่งผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพนักศึกษา มหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้กับนักศึกษาสูงขึ้น					
T10	การปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่สำคัญด้านการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ต้องใช้ระยะเวลานานในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ					
T11	กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีความเข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานสถาบันศึกษาไม่มีความยืดหยุ่น และมีความซับซ้อน					



## ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล รองศาสตราจารย์ ดร. บุญยฤทธิ์ ปัญญาภิญโญผล

วัน/เดือน/ปีเกิด 6 เมษายน 2521

### ประวัติการศึกษา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาการจัดการสิ่งแวดล้อม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2548
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2544
วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต	สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2542

### ประวัติตำแหน่งการทำงาน

- กรรมการสภามหาวิทยาลัยมหิดล จากคณาจารย์ประจำ
- รองคณบดีฝ่ายบริหารและภารกิจพิเศษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- รองคณบดี คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- รองคณบดีฝ่ายบริหารการศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์
- รองคณบดีฝ่ายสารสนเทศ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย คณะสาธารณสุขศาสตร์
- ผู้ช่วยคณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ ฝ่ายกิจการนักศึกษา
- สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ประเภทผู้แทนทั่วไป

ตำแหน่งปัจจุบันอาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมสุขาภิบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล