



สำนักส่งเสริมและพัฒนาศีกยภาพนักศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

Student
Development

Domains of Learning
Soft Skills
Hard Skills
Co-Curriculum
Extra-Curriculum

สิงหาคม พ.ศ. 2562
(พิมพ์ครั้งที่ 2)



ยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560 - 2564)

สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
สิงหาคม พ.ศ. 2562 (พิมพ์ครั้งที่ 2)



คำนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามการริเริ่มของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเดิม) และสถาบัน อุดมศึกษา โดยความร่วมมือระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของ แผนฉบับนี้เกิดจากความร่วมมือและการให้ข้อมูล รวมทั้งข้อคิดเห็นซึ่งได้ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะใช้เป็นกรอบทิศทาง การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ ความสำเร็จที่พึงประสงค์ได้ โดยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกภาคส่วน

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เกิดจากการระดมความคิดเห็นของประชาคม อุดมศึกษาไทย จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ประชาคมอุดมศึกษาไทยจะช่วยกัน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ ความมุ่งหวังในอนาคตต่อไป



บทนำ	5
• ความเป็นมาของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา	5
• ขอบเขตการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา	7
• ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา	10
สาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560 - 2564)	12
• แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา	12
1. การบูรณาการทักษะวิชาชีพและทักษะคนและสังคม	12
2. การพัฒนานิสิตนักศึกษาแบบองค์รวม	14
3. การบูรณาการให้เป็นประสบการณ์ประจำวันของนิสิตนักศึกษา	17
• ทิศทางของการพัฒนา	18
□ ปรัชญา	18
□ วิสัยทัศน์ (Vision)	18
□ พันธกิจ (Mission)	19
□ เป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ฯ	19
• ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุล	20
• ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)	22
• ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม	25
กลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และทิศทางของแผนปฏิบัติการ	28
• การทบทวนแผนยุทธศาสตร์	28
• การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ	30
• แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ	31
• การติดตามและประเมินผล	32
• สรุป	33
ภาคผนวก	34
• ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์และโครงการหลักตามยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) ที่สำคัญ	34
เอกสารอ้างอิง	39



Student
Development



บทนำ



ความเป็นมาของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเดิม) โดยสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษาระดับปริญญาตรีถึงปริญญาโทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาศักยภาพนิสิต นักศึกษา และงานด้านกิจการนิสิต นักศึกษา เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพและสมรรถนะในการแข่งขันทั้งตลาดแรงงานในประเทศและต่างประเทศได้ รวมไปถึงงานถึงการดำเนินการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 จึงริเริ่มให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จากหลักการเหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพนิสิตนักศึกษาเพื่อตอบสนองความท้าทายและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงต่างๆ แนวโน้มของโลกอนาคตที่ไม่มีวันหยุดยั้ง และสังคมที่มีพลวัตสูง รวมทั้งสามารถพัฒนาและยกระดับสมรรถนะและขีดความสามารถของนิสิต นักศึกษาในการแข่งขันในประชาคมโลกได้อย่างมีคุณภาพ

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดองค์ความรู้เท่านั้น แต่ต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกและบ่มเพาะให้บัณฑิตมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ขั้นลึกในสาขาวิชาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และพัฒนานวัตกรรมได้ การรู้รอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้างานใหม่หรือความรู้ใหม่ได้ในอนาคต มีความสนใจพัฒนาตนเองและรักความก้าวหน้า การพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่และการปรับตัวในด้านต่างๆ เช่น พื้นฐานที่ดีทางคณิตศาสตร์ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การสื่อสาร การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น การมีทักษะด้านการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำ การมีทักษะด้านภาษาและ



การสื่อสาร ความสามารถในการรักษาเอกลักษณ์ แต่ขณะเดียวกันสามารถเข้าใจสังคมอื่น และอยู่ร่วมกันได้โดยปกติสุข สิ่งสำคัญที่สุดคือ การปลูกฝังให้นิสิตนักศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาความคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต (Global Mindset)

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นเสมือนแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนานิสิต นักศึกษาร่วมกันระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเดิม) และสถาบันอุดมศึกษาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 20 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 ที่ได้กำหนดเป้าหมายในการสร้างทุนทางสังคมให้เกิดผู้นำทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมที่ดีขึ้น ตลอดจนแผนระดับชาติต่างๆ เช่น กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน) ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ (ยุทธศาสตร์ที่ 3 การผลิตพัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้โดยการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคนในระดับประเทศ พ.ศ. 2555 - 2559 ซึ่งได้กำหนดแผนพัฒนากำลังคนไว้ 6 ข้อ โดยมียุทธศาสตร์ประการหนึ่ง คือ การพัฒนากำลังคนให้มีศักยภาพสูงและมีความสามารถในระดับสากล ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ 1) เตรียมความพร้อมกำลังคนเพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดสินค้าและบริการอันเนื่องมาจากการรวมกลุ่มในภูมิภาคอาเซียน 2) ส่งเสริมและพัฒนากำลังคนให้มีศักยภาพความรู้ความสามารถทักษะฝีมือและทักษะด้านภาษา และ 3) พัฒนาทักษะใหม่ (นวัตกรรมและเทคโนโลยี) เพื่อสร้างโอกาสด้านแรงงานให้มีศักยภาพ

จากแผนและยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นทำให้เห็นว่า การอุดมศึกษาจำเป็นต้องเปิดตัวสู่โลกภายนอก โดยใช้กลไกการขับเคลื่อนของสถาบันอุดมศึกษาร่วมกับเครือข่ายการทำงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การพัฒนาบัณฑิตซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืน



ขอบเขตการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนานิสิต นักศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวกับ “วิธีการที่นิสิตนักศึกษาเติบโต ก้าวหน้า หรือ การเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาของตนจากการเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา” (Evans, Forney, Guido, Patton, & Renn, 2010, p.6) ในขณะที่กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education, TQF: HEd) มุ่งเน้นแนวทาง ที่ครอบคลุมการพัฒนานิสิตนักศึกษาตามที่กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ (Domains of Learning) ประกอบด้วยคุณวุฒิ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณธรรม/จริยธรรม (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะ ทางปัญญา (4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และ (5) ด้านทักษะ การวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาและ คุณภาพของนักศึกษาหรือบัณฑิตที่ผ่านกระบวนการขั้ดเกลาและบ่มเพาะจากสถาบันอุดมศึกษาตาม นโยบายด้านการศึกษาของชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา, 2551)

การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเด่นและมุ่งเน้นการพัฒนาทางด้าน วิชาการและวิชาชีพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านที่ (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะทางปัญญา และ (5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี หรือเรียกว่า Hard Skills จะเห็นได้จากหลักสูตรและการจัดการหลักสูตรที่ให้เวลาการศึกษาเล่าเรียนวิชาการมาก ทำให้ การพัฒนาทางด้าน (1) ด้านคุณธรรม/จริยธรรม และ (4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ หรือเรียกว่า Soft Skills ได้รับความสนใจที่น้อยกว่า แต่เมื่อนิสิตนักศึกษาสำเร็จ การศึกษาแล้ว จำเป็นต้องใช้ Soft Skills ในการดำรงชีวิตและการประกอบกิจการงาน

สถาบันอุดมศึกษาได้จัดให้มีกิจกรรมนิสิตนักศึกษาเพื่อช่วยเหลือและเสริม Soft Skills ให้แก่นิสิต นักศึกษา โดยจัดให้กิจกรรมนิสิตนักศึกษาครอบคลุมงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดบริการให้กับ นักศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นงานบริการนิสิตนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เช่น การให้ คำปรึกษา สวัสดิการนิสิตนักศึกษา การแนะแนวการศึกษาและอาชีพ การจัดหางาน บริการหอพักและ ที่ปรึกษาองค์กรนิสิตนักศึกษา (Good, 1973) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักศึกษาทั้งทางร่างกายและ จิตใจ โดยมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ การใช้ชีวิตในสังคม และการดูแลทางด้านสวัสดิภาพนักศึกษาที่ช่วยให้ นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนและเป็นการพัฒนานักศึกษาตามหลักการสำคัญ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2544, หน้า 79-84) ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้าน (สำเนา วิชากรศิลป์, 2539, หน้า 6)



การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะเพื่อให้ นิสิต นักศึกษามีความสามารถทางวิชาชีพแล้ว ยังมีความจำเป็นจะต้องมีความสามารถทางด้านคนและสังคมด้วย ที่เรียกว่า Soft Skills หมายถึง ทักษะหรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับคน อาจไม่เกี่ยวข้องกับความชำนาญในงานด้านใดด้านหนึ่งโดยตรง แต่เป็นทักษะที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จและก้าวหน้า (Robles, 2012) ได้แก่ การสื่อสาร การนำเสนอ การบริหารคน การบริหารเวลา การบริหารทีมงาน การจัดการอารมณ์ตนเอง การจูงใจและหวานล่อม รวมทั้งความเป็นผู้นำและรับผิดชอบต่อสังคม เรียกว่า “สมรรถนะการบริหารจัดการคน” หรือ “People Management Competency” สังคมใด หรือองค์การใดมีบุคคลที่มีทักษะ Soft Skills เป็นจำนวนมากก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและทำให้ลดปัญหาสังคม และปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น “หากเปรียบเทียบ Hard Skills เป็น “เนื้อหา” Soft Skills ก็หมายถึง “ลีลา” ในการทำงาน” (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2555) อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา Hard Skills อย่างมาก ทำให้ขาดการมุ่งเน้นการพัฒนา Soft Skills ของนิสิต นักศึกษา

Soft Skills ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า “ทักษะด้านคนและสังคม” อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2555) ได้สรุปไว้สามด้านใหญ่ๆ ประกอบด้วย (1) ทักษะด้านการคิด เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นต้น (2) ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การสื่อสาร (Communication Skill) การพูดให้ตรงแต่ไม่แรง (Assertiveness) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork & Collaboration) และ (3) ทักษะการถามและฟัง (Questioning & Listening Skills) เป็นต้น นอกจากนี้ Soft Skills ยังหมายรวมถึงทักษะในการโน้มน้าวใจ เช่น ทักษะการขาย (Selling Skill) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skill) ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) เป็นต้น การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จะเรียก สมรรถนะด้านเก่งคน (People Management Competency) ที่เพิ่มเสริมจากสมรรถนะด้านเก่งงาน (Work Related Competency) ครอบคลุมสมรรถนะด้านการบริหารตนเอง บริหารเวลา จัดการตนเอง จูงใจตนเอง ความมั่นใจในตนเอง เชาวน์อารมณ์ และด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น การจูงใจ การบริหารทีมงาน การสื่อสาร การนำเสนอ การจัดการข้อโต้แย้ง การบริหารคนดี การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จึงมุ่งเน้นการพัฒนา Soft Skills ที่ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาสามารถใช้ Hard Skills ไปในการดำรงชีวิตที่ดี และสามารถสร้างอนาคตของตนเองที่ก้าวไกล เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา จึงเกิดจากการที่สถาบันอุดมศึกษาสร้างทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) ตามสาขาวิชาที่นิสิตนักศึกษาสังกัด และการมีทักษะด้านคนและสังคม (Soft Skills) ดังนี้



ทักษะด้านการคิด

- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)
- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill)
- การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- การสร้างเครือข่ายงาน (Networking)
- การทำงานเป็นทีม (Team-working)
- ความเก่งด้านธุรกิจ (Commercial acumen) และการทำงานในองค์กร
- ความขยันหมั่นเพียร (Perseverance)

ทักษะการถามและฟัง

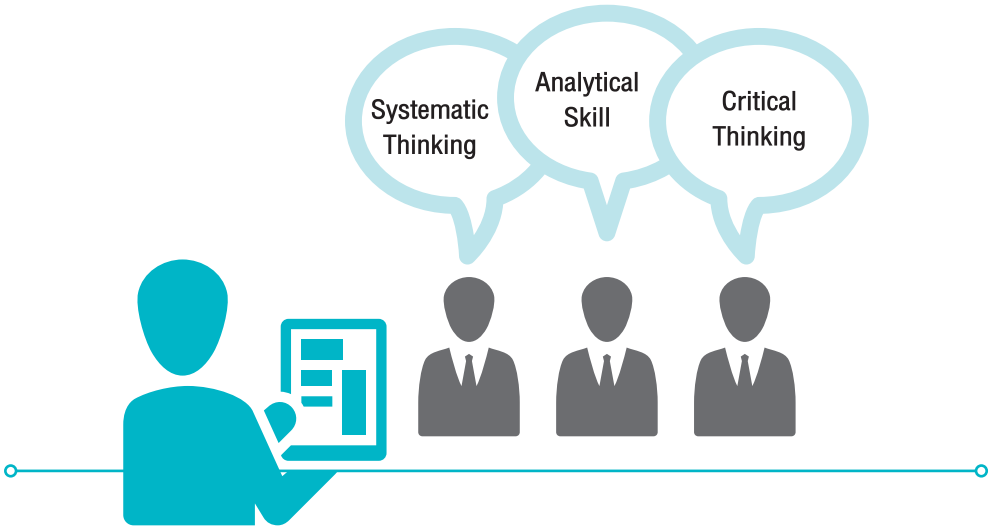
- ทักษะภาษาต่างประเทศ
- ทักษะระดับโลก (Global mind-set) ที่ไม่จำกัดด้วยเขตแดนของประเทศ

ทักษะภาวะผู้นำและการกำกับดูแล (Leadership and Governance)

- ความเชื่อมั่น
- ความน่าเชื่อถือ
- ความเป็นตัวของตัวเองที่มีความยึดมั่นในค่านิยมที่ดี
- ความกระตือรือร้น
- ความคล่องตัว
- ความกล้าหาญ

สรุปความหมายหรือนิยามคำว่า “Hard Skills” หรือ “ทักษะวิชาชีพ” หมายถึง ทักษะหลักในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานโดยตรงที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ด้านกฎหมายสำหรับนิติกร ความรู้ด้านการออกแบบอาคารสำหรับสถาปนิก ความรู้เกี่ยวกับการค่าจ้างแรงงานสำหรับพนักงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ความรู้เกี่ยวกับยาและเวชภัณฑ์สำหรับเภสัชกร ความรู้เกี่ยวกับนโยบายรัฐศาสตร์สำหรับเจ้าหน้าที่นโยบายและแผน เป็นต้น ในส่วนของคำว่า Soft Skills





หรือ “ทักษะเชิดชูชีพ” หมายถึง ทักษะด้านคนและสังคมที่ส่งเสริมให้การทำงานมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น เช่น ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความรู้จักความรับผิดชอบชีวิต ความซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย การรักษากิริยามารยาท ทักษะด้านการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะภาษาต่างประเทศ หากเปรียบทักษะวิชาชีพ หรือ Hard Skills เป็น “การทำงานได้สำเร็จ” ส่วนทักษะเชิดชูชีพ หรือ Soft Skills ก็เป็น “การทำงานมีความสุข” ในการทำงาน ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้จะต้องมีทักษะทั้งสองประการประกอบกัน คือ “การทำงานได้สำเร็จมีความสุข” หากทำงานเสร็จแต่คนไม่ชอบ หรือทำงานมีคนชอบแต่งานไม่เสร็จ ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน

ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เป็นการพิจารณาสถานการณ์ (Situation Analysis) ต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสถานการณ์ภายนอกการควบคุม (External Environment) และปัจจัยสถานการณ์ภายในแวดวงการศึกษาที่สามารถกำกับควบคุมได้ (Internal Environment) จัดประเด็นสำคัญๆ ตามตัวแบบ SWOT ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทำการประเมินผลกระทบ



ต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ผลการประเมินประเด็น SWOT ในที่ประชุมเชิงปฏิบัติการและสอบทานในการสัมมนากลุ่มย่อยอีกหลายครั้ง ในวาระการประชุมสรุป สอบทาน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่า ที่ประชุมมีความเห็นพ้องว่า มีประเด็น SWOT ทั้งหมด 66 ประเด็นหลัก ในการประเมินประเด็น SWOT อาศัยเกณฑ์การจัดลำดับ ความสำคัญประเด็นต่างๆ แล้วนำผลการจัดลำดับความสำคัญไปกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อค้นหา ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิค SFAS (Strategic Analysis Factor Summary) สำหรับการ สกัดประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญและการใช้วิธีการของ TOWS Matrix เป็นแนวในการกำหนด ยุทธศาสตร์

ผลการประเมินสถานการณ์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมิ ได้แก่ การประเมินประเด็น SWOT ที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจุบัน “เรา” หมายถึง “พวกเรา” ซึ่งอยู่ในแวดวงของ การอุดมศึกษาไทย ได้แก่ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สถาบันอุดมศึกษา คณาจารย์ บุคลากร และนิสิต นักศึกษา ตกอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Position) เสียเปรียบ กล่าวคือ “มีจุดอ่อนสูงกว่าจุดแข็ง” และ “มีภัยคุกคามสูงกว่าโอกาส” ซึ่งเป็นตำแหน่ง “เชิงรับ” หรือ “ถอย” ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ “เรา” จะต้องขจัดจุดอ่อนต่างๆ ให้ลดลงมากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสอีกด้วย รวมทั้งการใช้จุดแข็งในการช้อนโอกาสในขณะเดียวกัน

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมสำคัญทางยุทธศาสตร์ (SWOT) และการสังเคราะห์ผลของ การท้าทาย (Challenge) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แล้วเชื่อมโยงไปสู่ประเด็นที่จำเป็นต้อง มุ่งเน้นหรือประเด็นสำคัญทางยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) ทำให้ได้ข้อสรุปเป็นยุทธศาสตร์ ครอบคลุมใหญ่ (Themes) สามประการ ได้แก่

- **กำจัดจุดอ่อน** : การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุล
- **พลิกวิกฤติเป็นโอกาส** : การสร้างระบบนิเวศน์ที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)
- **จุดแข็งช้อนโอกาส** : การใช้เครือข่ายสถานศึกษาพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม



สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560 - 2564)



แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัย การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง พบว่าในภาพรวมการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จ อาศัยหลักสำคัญดังต่อไปนี้

1. การบูรณาการทักษะวิชาชีพและทักษะคนและสังคม

นิสิตนักศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทั้งทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) และทักษะคนและสังคม (Soft Skills) มีความสมดุลทั้งการเป็นคนเก่งและเป็นคนดีอย่างเหมาะสม การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีความโดดเด่นในการสร้าง “คนเก่ง” ทางวิชาชีพ (Hard Skills) โดยการเน้นความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Factors) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เวลาในชั้นเรียนให้ได้ปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- ความคิด (Thinking)
- ความเข้าใจ (Understanding)
- การเรียนรู้ (Learning)
- ความจำ (Memory)
- ความตั้งใจ (Attention)
- การแก้ปัญหา (Problem-solving)

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาที่แท้จริง จะต้องอาศัยปัจจัยที่นอกเหนือความรู้ความเข้าใจ (Non-Cognitive Factors) ด้วยได้แก่



- ความรับผิดชอบของตนเอง (Personal Responsibility)
- การจูงใจตนเอง (Self-motivation)
- การจัดการตนเอง (Self-management)
- การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence)
- การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness)
- การศึกษาตลอดชีวิต (Life-long learning)
- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- การใช้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จึงบูรณาการ Soft Skills ที่ส่งเสริม Hard Skills ของนิสิตนักศึกษาด้วย ให้สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตที่ดี และสามารถสร้างความสำเร็จของตนเองได้ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมุ่งปัจจัยที่นอกเหนือความรู้ ความเข้าใจ (Non-Cognitive Factors) ที่ผสมกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่มุ่งการสร้างทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) ตามสาขาวิชาที่นิสิตนักศึกษาสังกัด และการผนวกการสร้างทักษะด้านคนและสังคม (Soft Skills) ให้นิสิตนักศึกษาในสังกัดของตน เพื่อให้ได้ทักษะเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

ทักษะด้านการคิด

- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)
- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill)
- การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- การสร้างเครือข่ายงาน (Networking)
- การทำงานเป็นทีม (Team-working)
- ความเก่งด้านธุรกิจ (Commercial acumen) และการทำงานในองค์กร
- ความขยันหมั่นเพียร (Perseverance)

ทักษะการถามและฟัง

- ทักษะภาษาต่างประเทศ
- ทักษะระดับโลก (Global mindset) ที่ไม่จำกัดด้วยเขตแดนของประเทศ



จะเห็นได้ว่า การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวทางข้างต้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีลักษณะองค์รวม (Holistic) ที่จะต้องอาศัยอาจารย์และบุคลากรที่เข้าใจและมีความสามารถในการบูรณาการ Soft Skills ที่ส่งเสริม Hard Skills ทั้งในและนอกชั้นเรียน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการบูรณาการทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) และทักษะคนและสังคม (Soft Skills) ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศให้ชัดเจน และกำหนดนโยบายส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการศึกษาแบบองค์รวม (Holistic) โดยมุ่งความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาที่มีทักษะทั้งสองด้านอย่างสมดุลเหมาะสม ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงฯ จำเป็นต้องวางระบบการวัดและการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกำกับให้เป็นไปตามนโยบายข้างต้น รวมทั้งวางระบบการประเมินทักษะทั้งสองด้านของนิสิตนักศึกษา (ตัวอย่างเช่น Smarter Measure, Metacognition Awareness Inventory, On Course Self-Assessment เป็นต้น) เพื่อติดตามผลสำเร็จของนโยบายในระดับสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ข้างต้น และวางนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาของตนให้ชัดเจน สอดคล้องนโยบายดังกล่าว โดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์รองรับการดำเนินการตามนโยบายและมุ่งเน้นการดำเนินการพัฒนานิสิตนักศึกษาแบบองค์รวม

2. การพัฒนานิสิตนักศึกษาแบบองค์รวม

สถาบันอุดมศึกษาอาศัยการเรียนการสอนในชั้นเรียนเป็นแนวทางหลักในการพัฒนานิสิตนักศึกษา หากนิสิตนักศึกษารายใดมีปัญหา ก็จะมีระบบช่วยจัดการปัญหาเป็นรายๆ ไป นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมทักษะชีวิต แต่การจัดกิจกรรม หรือโครงการพัฒนานิสิตนักศึกษายังมีลักษณะไม่เป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ผลของการพัฒนานิสิตนักศึกษา จึงไม่สมบูรณ์อย่างแท้จริง กล่าวคือ กิจกรรมหรือโครงการที่มุ่งเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะกลุ่มนิสิตนักศึกษา ไม่สามารถเห็นภาพใหญ่ได้ ผลที่ได้จึงไม่เป็นไปตามความคาดหวังเต็มที่ การพัฒนานิสิตนักศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Approach) จึงเป็นแนวทางที่ได้รับความสนใจมากขึ้น

การพัฒนานิสิตนักศึกษาตามแนวทางแบบองค์รวมนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งเน้นวิธีการพัฒนานิสิต นักศึกษาให้เติบโต ก้าวหน้า หรือการเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาสู่ความสำเร็จของตน โดยการมุ่งสู่ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา จำเป็นต้องอาศัยวิธีการแบบองค์รวมที่ครอบคลุมมิติของสภาพแวดล้อมที่ดีในการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ที่ทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมได้ (LeCluyse, 2015) ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาได้แก่ การมีทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) และทักษะคนและสังคม (Soft Skills) ซึ่งจำเป็นต้องสร้างขึ้นตามแนวทางแบบองค์รวม ประกอบไปด้วยมิติหลัก 4 มิติ ดังนี้



➔ มิติความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาแบบองค์รวมที่ 1 : ภาวะผู้นำของสถาบัน (Institutional Leadership)

ผู้นำสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และทีมผู้บริหาร ให้ความสำคัญสื่อสาร และแสดงการสนับสนุนการสร้างความสำเร็จให้แก่นิสิตนักศึกษา โดยการวางรากฐานให้ทุกส่วนในสถาบันอุดมศึกษาตระหนักและมีส่วนร่วม ซึ่งอาจอาศัยการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการพัฒนานิสิตนักศึกษาสู่ความสำเร็จ โดยมีการกำหนด “ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา” ไว้อย่างชัดเจน อาจกล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีความโดดเด่นจะต้องให้ทุกส่วนทุกกลุ่มร่วมมือกันและร่วมรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา

ในการสร้างและรักษาความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนของผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูง และถ่ายทอดไปสู่ผู้บริหารรองลงไป จนถึงผู้นาระดับล่างสุด ไม่ว่าจะเป็นระดับคณะ สาขาวิชา ภาควิชา จนถึงอาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับนิสิตนักศึกษาซึ่งเป็นใกล้ชิดกับนิสิตนักศึกษามากที่สุด สภาพแวดล้อมเช่นนี้ จะทำให้เกิดการรวมพลังที่เข้มแข็งในการสนับสนุน ส่งเสริม และมีความผูกพันต่อความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสม

➔ มิติความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาแบบองค์รวมที่ 2 : วัฒนธรรมของสถาบัน (Institutional Culture)

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา (SoC : Success-oriented Culture) ได้แก่ ทักษะคิด และการพูดคุยของอาจารย์และบุคลากรเกี่ยวกับการจัดให้มีกิจกรรมและโครงการที่มุ่งพัฒนาความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา ภายใต้วัฒนธรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา จะทำให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตในงานพัฒนาความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา บุคลากรแต่ละคนมีความเข้าใจ และเห็นคุณค่าบทบาทหน้าที่การพัฒนานิสิตนักศึกษาตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้ วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาที่มีหน่วยงานรองรับ จะมีการจัดทำวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา และสามารถถ่ายทอดไปสู่แผนงาน โครงการ กิจกรรม และการดำเนินการต่างๆ ทั้งในและนอกชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนการสอนในชั้นเรียนที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา ทำให้อาจารย์และนิสิตนักศึกษาร่วมกันสร้างสรรค์วิธีการเรียนการสอนในชั้นเรียน (Engagement) จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่คุ้นเคยของอาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษา และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปทั่วสถาบันจนกลายเป็นวิถีชีวิตของมหาวิทยาลัย



ปัญหาที่นิสิตนักศึกษา อาจารย์ บุคลากร และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรม การพัฒนานิสิตนักศึกษา ก็เนื่องมาจากสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากมีวัฒนธรรมแบบเดิมๆ ที่ใช้เวลา ในห้องเรียนไปกับการถ่ายทอดความรู้จากอาจารย์ไปสู่ นิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนานิสิตนักศึกษา ในด้านวิชาการ และทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) เป็นหลัก ในขณะที่ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษานั้น จะต้องมทั้งทักษะวิชาชีพ และวิชาคนและสังคม (Soft Skills) ซึ่งจำเป็นต้องให้อาจารย์ บุคลากร นิสิต นักศึกษา และผู้บริหารตระหนักและเข้าใจถึงองค์ประกอบของความสำเร็จนี้

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบวัดและประเมินความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา โดยปกติแล้ว อาจารย์จะเป็นผู้ประเมินนิสิตนักศึกษาตามปัจจัยความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Factors) ได้แก่ ความคิด (Thinking) ความเข้าใจ (Understanding) การเรียนรู้ (Learning) ความจำ (Memory) ความตั้งใจ (Attention) และการแก้ปัญหา (Problem-solving) ซึ่งเป็นตาม วัฒนธรรมที่มุ่งความรู้ความเข้าใจ ที่เป็นทักษะแบบ Hard Skills การที่สถาบันอุดมศึกษาสร้างวัฒนธรรม มุ่งความสำเร็จ หรือ SoC ก็จะต้องสร้างและวัดปัจจัยที่นอกเหนือความรู้ความเข้าใจ (Non-Cognitive Factors) ได้แก่ ความรับผิดชอบของตนเอง (Personal Responsibility) การจูงใจตนเอง (Self-motivation) การจัดการตนเอง (Self-management) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence) การตระหนักตนเอง (Self-awareness) การศึกษาตลอดชีวิต (Life-long learning) ความฉลาด ทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การใช้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

➤ มิติความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาแบบองค์รวมที่ 3 : การเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษา (Student Learning)

วิวัฒนาการของสังคมดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมสื่อและวิธีการสอนที่มีความแตกต่างหลากหลายมาก ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษา และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาและผลลัพธ์ของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียน การสอนจึงมีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ Active Learning คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติและใช้กระบวนการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำ (Bonwell & Eison, 1991) ภายใต้ สมมติฐานพื้นฐาน 2 ประการคือ 1) การเรียนรู้เป็นกระบวนการธรรมชาติของมนุษย์ และ 2) บุคคล มีแนวทางการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน (Meyer & Jones, 1993) โดยบทบาทผู้เรียนจะถูกเปลี่ยนจาก ผู้รับความรู้ (receiver) ไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ (co-creators) (Felder & Brent, 1996)



สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ได้ เช่น สังคมออนไลน์ การลงทุนและสร้างระบบการเรียนแบบ Active Learning กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การเตรียมการให้พร้อมจะช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของนิสิตนักศึกษา โดยอาจมีการจัดทำเป็นระยะ (Phase) ต่างๆ ให้นิสิตนักศึกษาได้ใช้ตามระยะต่างๆ ของระบบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ตลอดจนการเตรียมและสร้างความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีแก่นิสิต นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการวางระบบการให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาการใช้งานขึ้น

➔ มิตความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาแบบองค์รวมที่ 4 : ความผูกพันของนิสิตนักศึกษา (Student Engagement)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของนิสิตนักศึกษามีมานานและได้รับการทดสอบและพิสูจน์มาแล้วจำนวนมาก ในความเป็นจริงแล้ว หากนิสิตนักศึกษาไม่มีความผูกพันและความตั้งใจในการศึกษาเล่าเรียนแล้ว ก็ยากที่จะได้รับความสำเร็จจากการศึกษาเล่าเรียนในสถาบันอุดมศึกษา ความผูกพันของนิสิตนักศึกษากับสถาบันการศึกษาของตนจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของนิสิตนักศึกษา ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของนิสิตนักศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดตาม และการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของนิสิตนักศึกษา

จุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา ไม่เพียงแต่การสำเร็จการศึกษาและได้รับวุฒิตามปริญญาบัตรเท่านั้น ปัจจัยความสำเร็จอื่นๆ ก็มีความสำคัญ ได้แก่ จุดมุ่งหมายในการประกอบอาชีพ การงาน หรือกระทั่งจุดมุ่งหมายในการฝึกงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สถาบันอุดมศึกษาควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือในการปรับหรือเปลี่ยนจุดมุ่งหมายของนิสิตนักศึกษาที่อาจปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

องค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันของนักศึกษา ได้แก่ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ภาควิชาหรือคณะ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมที่ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและลึกซึ้งระหว่างนิสิตนักศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาของตน หรือ ระหว่างนิสิตนักศึกษาด้วยกันเอง ความสัมพันธ์ระหว่างนิสิตนักศึกษากับอาจารย์ จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนใดชุมชนหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษา และทำให้เกิดความผูกพันขึ้น นอกจากนี้ ยังอาจอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสร้างสรรค์วิธีการ หรือเครื่องมือใหม่ๆ หรือนวัตกรรมสร้างความผูกพันที่แน่นแฟ้นได้

3. การบูรณาการให้เป็นประสบการณ์ประจำวันของนิสิตนักศึกษา

จากการพัฒนานิสิตนักศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Approach) นำไปสู่ระบบการสร้างเสริมประสบการณ์ประจำวันของนิสิตนักศึกษา (Integrated into students' daily experience) โดย



การผนวกกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษาในหลักสูตรด้วย (Included in the overall curriculum) ซึ่งเป็นการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่ครอบคลุมบุคคล (the whole student) โดยส่งเสริมความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาจากมุมมองทั้งกิจกรรมในและนอกห้องเรียน และการส่งเสริมให้เกิดปัจจัยความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Factors) และปัจจัยเหนือความรู้ความเข้าใจ (Non-cognitive Factors) ที่สร้างสมรรถนะของนิสิตนักศึกษาให้มีทั้งทักษะวิชาชีพ และทักษะวิชาคนและสังคม (Bailey, Jaggars, & Jenkins, 2011) (Karp, 2011) (Bridges, Buckley, Hayek, Kinzie, & Kuh, 2006) (Tinto, 1987) ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขวางลุ่มลึก (Comprehensive) เป็นองค์รวม (Holistic) (Cooper, 2010) (Kuh, 1995) (Blimling, Pascarella, & Terenzini, 1996) ด้วยการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformative Activity) อย่างบูรณาการ ซึ่งแต่เดิมมักแยกส่วนระหว่างการสร้างทักษะวิชาชีพกับทักษะวิชาคนและสังคม (Keeling, 2004, p. 2) ทั้งนี้ ผู้ทำหน้าที่สอนหรืออาจารย์จะมีบทบาทสำคัญมากต่อความสำเร็จนี้ ฉะนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และสถาบันการศึกษาจะต้องร่วมกันสร้างระบบการศึกษาแบบองค์รวมในสถาบันอุดมศึกษา ตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้น และมุ่งการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่ครอบคลุมบุคคล (the whole student) การใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย (Campus Life) ที่สร้างประสบการณ์ชีวิตสู่ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษา



ทิศทางของการพัฒนา

ในส่วนแรกเป็นการกำหนดทิศทางของการพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่เป็นเกณฑ์หลักในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับนิสิต นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของไทย เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตให้เป็นระบบในระดับการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ปัจจัยเหล่านี้ จะทำให้ได้ระบบของนโยบายที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder) ดังนี้

ปรัชญา

“บัณฑิตไทยเป็นคนดีและเก่ง เป็นกำลังสำคัญของประเทศ และเป็นพลเมืองโลกที่ดี”

วิสัยทัศน์ (Vision)

“บัณฑิตไทยเป็นพลเมืองโลกที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”



พันธกิจ (Mission)



“พัฒนานิสิตนักศึกษาให้บรรลุมาตรฐานผลการเรียนรู้ (Domains of Learning) แบบองค์รวม ผ่านการบูรณาการทักษะด้านคนและสังคม (Soft Skills) ควบคู่กับการพัฒนาทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) โดยการออกแบบการเรียนการสอนแบบกิจกรรมร่วมหลักสูตร (Co-Curriculum) และกิจกรรมเสริมหลักสูตร (Extra-Curriculum)”

เป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560 - 2564)


มุ่งเน้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Changes) ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในสถาบันอุดมศึกษา
2. ระบบการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Education) โดยมีการบูรณาการการพัฒนาทั้ง Soft Skills และ Hard Skills อย่างสมดุล และสร้างนักพัฒนานักศึกษามีอาชีพ
3. นักศึกษาที่มีคุณลักษณะ (Character) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม และมีความรู้ควบคู่คุณธรรม

บัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้แก่ บัณฑิตที่มีความรู้ ทักษะ และบุคลิกอุปนิสัยสอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีผลการเรียนรู้จากสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

-  **ทักษะด้านการคิด** มีความรู้ในหลักคิดทางวิชาการ ความรู้ในการปฏิบัติตน การเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ทักษะในการสืบหาข้อมูล ความรู้รอบ ความรู้เกี่ยวกับโลกศตวรรษที่ 21 และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้
-  **ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น** การดำรงชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม (Adaptability Skills) การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ผ่านสื่อ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น/ผู้คนต่างวัฒนธรรม ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการรักษาสภาพ



 **ทักษะความเป็นพลเมืองโลก** มีบุคลิกอุปนิสัยความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีจริยธรรม และค่านิยมที่ตั้งงามอยู่ในจิตใจ พึ่งตนเองและพร้อมทุกสถานการณ์ มีนิสัยเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีนิสัยใฝ่คุณภาพ



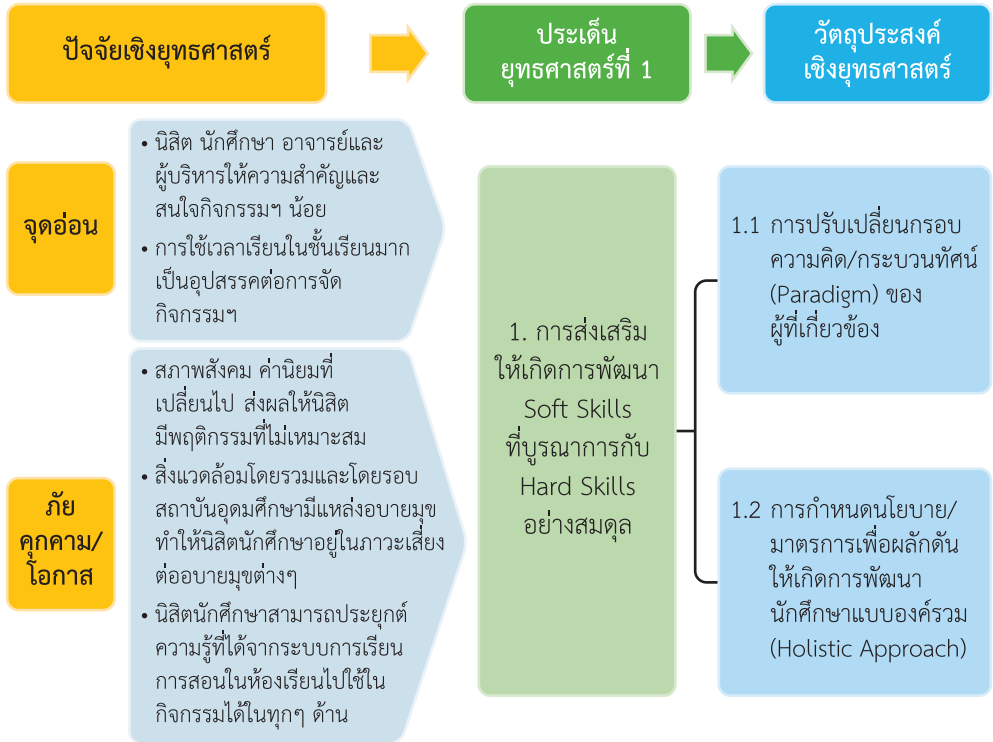
ยุทธศาสตร์ที่ 1

การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุล

การที่นิสิตนักศึกษา ให้ความสำคัญและสนใจทำกิจกรรมนอกหลักสูตรน้อย ขาดผู้นำนักศึกษาที่เข้มแข็ง ในขณะที่อาจารย์และผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ให้ความสำคัญและสนใจกิจการนักศึกษาและกิจกรรมนอกหลักสูตรน้อย กิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษามักดำเนินการในรูปของโครงการมากกว่าการมองแบบองค์รวมที่เป็นระบบ ต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้วัดผลความสำเร็จได้ยาก สถาบันอุดมศึกษาเน้นระบบการจัดการสอนที่ใช้เวลาเรียนในชั้นเรียนมาก (มุ่ง Hard Skills) ทำให้การแบ่งเวลาของนิสิต นักศึกษาไปจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นไปได้ยาก (สนใจการพัฒนา Soft Skills น้อย) ทำให้นิสิต นักศึกษาของไทยเสียโอกาสในการพัฒนาทักษะด้าน Soft Skills เช่น เรื่องคน การสื่อสาร ภาวะผู้นำ เป็นต้น

นอกจากนี้ นิสิตนักศึกษามีความแตกต่างที่หลากหลายมากขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เช่น สติปัญญา ความสนใจ พื้นฐานความรู้ พื้นฐานทางครอบครัว และสิ่งแวดล้อมโดยรวม และโดยรอบสถาบันอุดมศึกษา มีแหล่งอบายมุขที่ตั้งดูดนินิสิตนักศึกษาจำนวนมากไปมั่วสุมในแหล่งชื้อขายยาเสพติด ทำให้นิสิตนักศึกษาอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อการติดยาเสพติดสูง รวมทั้ง การเสพสุรา และอบายมุขต่างๆ

สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมของการพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าว ทำให้มีความจำเป็นในการจูงใจให้นิสิตนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ให้ความสำคัญจริงจัง และจริงจังในการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills ให้สามารถผูกพัน (Engagement) นิสิต นักศึกษากับกิจกรรมพัฒนานิสิต นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ภาพที่ 1 แสดงถึงการท้าทายจุดอ่อน ผนวกกับจัดการภัยคุกคามและโอกาสที่เกี่ยวข้องในลักษณะ Infographic โดยการนำปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นไปใช้ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ **“การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุล”** และเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ภาพที่ 1 การทำหายจุดอ่อน และจัดการภัยคุกคามและโอกาสที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด/กระบวนทัศน์ (Paradigm) ของผู้ที่เกี่ยวข้องและกำหนดนโยบาย/มาตรการเพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Approach)

แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Education) และการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา Soft Skills ให้แก่นักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ (Key Education Actors) และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานพัฒนานักศึกษา เช่น การกำหนดแผนพัฒนาอาจารย์ที่รวมเรื่องการพัฒนาการศึกษาเป็นหนึ่งใน Competency ของอาจารย์ การกำหนด Platform ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำนโยบายในการพัฒนานิสิตนักศึกษา เป็นต้น



2) การสร้างกลไกในการสื่อสารสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจในการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวมหรือการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุลให้แก่ นักศึกษา เช่น Role Models/Best Practices จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ วาทกรรมสาธารณะ (Public discourse) การจัดประชุมต่างๆ (Forums) ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ สื่อประชาสัมพันธ์ ทั้ง Offline และ Online เป็นต้น โดยแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 มิติ คือ มิติของการสื่อสารนโยบายภายในองค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม/สถาบันอุดมศึกษา) และมิติของการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ (จากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมสู่สถาบันอุดมศึกษา)

3) การกำหนดนโยบาย/มาตรการ หรือแนวทาง (Guidelines) ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา นักศึกษาแบบองค์รวม หรือการบูรณาการระหว่าง Soft Skills และ Hard Skills อย่างสมดุล ในหลักสูตรการเรียนการสอน (Curriculum) ของแต่ละหลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษา เช่น นโยบายส่งเสริมการพัฒนาระบบติดตามและบันทึกการพัฒนา นิสิตนักศึกษา (Student Performance Transcript) เกณฑ์การพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม เกณฑ์มาตรฐานการพัฒนานักศึกษาที่เป็นเลิศ (Student Development Quality Awards) การส่งเสริมระบบบริหารจัดการและประเมินผล การศึกษาจากผลการปฏิบัติงานของนักศึกษา (Student Performance Management System) การสนับสนุนรูปแบบการสอนแบบ Project based Learning การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ (Co-curricular activities) การปรับเปลี่ยนหมวด/หลักสูตรวิชา General education ซึ่งเป็นหลักสูตรภาคบังคับ โดยเพิ่มสัดส่วนวิชาที่มุ่งพัฒนา Soft Skills ในโครงสร้างหลักสูตรวิชา หรือเปิดโอกาสให้นักศึกษาสามารถเลือกเรียนวิชาเลือกที่สนใจ เป็นต้น

4) การทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขระบบ (Supporting Environment) ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เกณฑ์มาตรฐาน โครงสร้าง การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น ให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษาแบบบูรณาการระหว่าง Soft Skills และ Hard Skills เพื่อปลดล็อกปัญหาข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านการพัฒนานักศึกษา



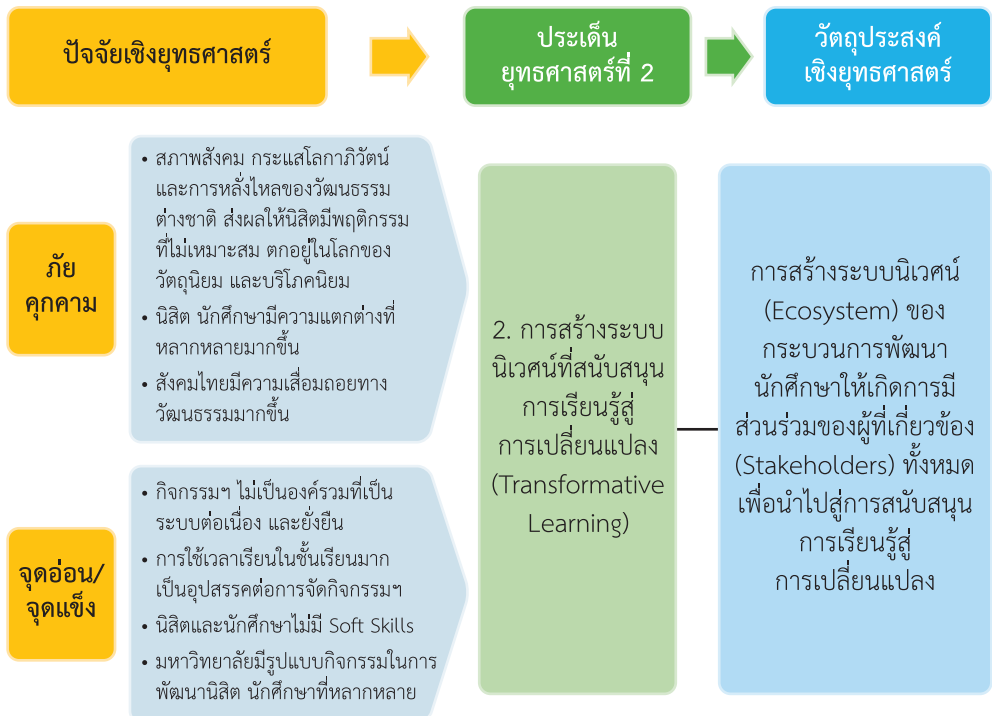
ยุทธศาสตร์ที่ 2

การสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการเรียนรู้ สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)

ความเป็นสังคมนานาชาติ กระแสโลกาภิวัตน์ และการหลั่งไหลของวัฒนธรรมต่างชาติทำให้นิสิต นักศึกษาตกอยู่ในโลกของวัตถุนิยม และบริโภคนิยม จะเห็นได้จากการที่มีผู้ประกอบการมาทำธุรกิจขายสินค้าใกล้กับสถาบันอุดมศึกษา โดยเล็งเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ที่มีนิสิต นักศึกษา



ลูกค้าชั้นดีที่ชอบจับจ่ายใช้สอย เป็นตลาดที่ดึงดูดนักธุรกิจมาลงทุนรอบสถาบันอุดมศึกษา จึงมักจะมีธุรกิจที่มีลักษณะชวนเชื่อให้ซื้อขาย ซึ่งจะมีสินค้าฟุ่มเฟือย และอบายมุขรวมอยู่ด้วย อีกทั้งสังคมไทยมีความเสื่อมถอยทางวัฒนธรรมมากขึ้น ค่านิยมที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้นิสิตนักศึกษาจำนวนมากมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม สถาบันอุดมศึกษาไม่เข้มแข็งพอในการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิต นักศึกษาแบบองค์รวมที่เป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืน ระบบการจัดการสอนที่ใช้เวลาเรียนในชั้นเรียนมาก ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษาที่ทำหายสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษา มีความพยายามและยุทธศาสตร์ในการพัฒนานิสิต นักศึกษาของตนเองอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องจัดทำยุทธศาสตร์ภาพรวมของประเทศในการสร้างการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงให้นิสิต นักศึกษามีทักษะ Soft Skills ในการดำรงตนในสังคมพลวัต การทำหายภัยคุกคามที่มาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมที่ล้นหลามจากต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ ดังกล่าว โดยอาศัยยุทธศาสตร์ “การสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)” ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การทำหายภัยคุกคาม ผนวกกับการลดเลิกจุดอ่อนและใช้จุดแข็งที่เกี่ยวข้อง



๑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การสร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ของกระบวนการพัฒนานักศึกษาให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งหมดเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

๑ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ

1) ส่งเสริมให้เกิดการออกแบบการเรียนการสอนแบบกิจกรรมร่วมหลักสูตร (Co-Curriculum) และเสริมหลักสูตร (Extra-Curriculum) โดยผ่านระบบการเรียนรู้ร่วมกันในสถาบันอุดมศึกษา (Social Learning System) การมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการหรือภาคเอกชน และการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้

2) การปรับนโยบาย มาตรการดำเนินงาน และตัวบ่งชี้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนการสอนในลักษณะบูรณาการเพื่อเสริมสร้างทักษะทั้งส่วนที่เป็น Professional Skills และ Soft Skills ให้แก่บัณฑิตในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งสร้างกลไกเพื่อส่งเสริมให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้ในวิชาบังคับหรือวิชาเฉพาะของแต่ละหลักสูตรตามความเหมาะสม

3) การกำหนดนโยบายหรือระบบ (Political System) ที่ทำให้เกิดการสร้างระบบนิเวศน์ซึ่งประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Engagement) ในการสร้างระบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เช่น ส่งเสริมเครือข่ายหรือแกนนำอาจารย์เพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือระหว่างอาจารย์ นิสิตนักศึกษา บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา และผู้ประกอบการหรือภาคเอกชน ในการจัดกิจกรรมร่วมหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างสมดุล (Balance out of classes) เป็นต้น

4) ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) องค์กรความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบบูรณาการหรือระบบการศึกษาที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา National Model ในการสร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในระดับอุดมศึกษา และส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบนิเวศน์ที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน



5) การเชื่อมโยงเครือข่าย/พันธมิตรเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ในการสร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ของกระบวนการพัฒนานักศึกษาให้นำไปสู่การสนับสนุน การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ในลักษณะประชารัฐ โดยการรวมเอาพลังทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะอยู่ในภาค ประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ มาร่วมกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานดังกล่าวในทุกมิติและทุกด้านอย่างยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 3

การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม

สถาบันอุดมศึกษาต่างมีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของตนอย่างชัดเจน รวมทั้ง มียุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาของตนเอง มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา ที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดูแลงานกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นกันเองกับ นักศึกษา มีรูปแบบกิจกรรมในการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่หลากหลาย ทำให้การดำเนินงานการทำกิจกรรม ต่างๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี อีกทั้งนิสิตนักศึกษาสามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้จากระบบการเรียนการสอน ในห้องเรียนไปใช้ในกิจกรรมได้ในทุกๆ ด้าน เช่น กิจกรรมวิชาการ กิจกรรมกีฬาและการส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์และรักษาสีงแวดล้อม กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ประกอบกับความต้องการของสังคมในการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีคุณธรรมควบคู่ความรู้สูงขึ้น ตามปรัชญา ศาสนา ค่านิยม จารีตประเพณีที่เป็นฐานรากของสังคมไทย ที่เอื้อประโยชน์ในการพัฒนา นิสิตนักศึกษา อีกทั้งสื่อมวลชนให้ความสำคัญและเป็นโอกาสในการส่งเสริมและพัฒนานิสิตนักศึกษา ในการรวมพลังเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้สถาบัน อุดมศึกษามีโอกาสในการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ และสามารถแสวงหาความร่วมมือ ด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมจากเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา ภายในประเทศและต่างประเทศ ได้เป็นอย่างดี นับเป็นสถานการณ์ที่ระบบอุดมศึกษาของไทยมีจุดแข็งในการช้อนโอกาสจากสภาพแวดล้อม ของการพัฒนานิสิตนักศึกษาในการส่งเสริมและสร้างสรรค์การพัฒนานิสิตนักศึกษาที่มีปัจจัย สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสสนับสนุน ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ “การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม” ดังแสดงในภาพที่ 3





ภาพที่ 3 การทำทนายในการใช้จุดแข็งในการซ้อนโอกาส

❑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การสร้างคุณลักษณะ (Characters) ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยใช้เครือข่ายสถานศึกษา เป็นเครื่องมือหรือกลไกในการดำเนินงาน

❑ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ

1) การใช้กลไกเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาและเครือข่ายบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา และนิสิตนักศึกษา ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม



2) การทำให้เกิดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ (Sharing of Knowledge) ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาแบบองค์รวม

3) การส่งเสริมและการสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินงานโครงการที่ส่งเสริมการบูรณาการทักษะหลายๆ ด้าน (Skill Integrated) ให้แก่นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

4) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งผลักดันให้กระบวนการพัฒนานิสิตนักศึกษาเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศและความเป็นพลเมืองโลก

กล่าวโดยสรุป การสร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจในการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 และเอื้อต่อการสร้างและการใช้เครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม (ตามยุทธศาสตร์ที่ 3) เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตบัณฑิต จากระบบผลิตในลักษณะสร้างผู้เรียนให้เรียนรู้แบบหุ่นยนต์ (Robot) เปลี่ยนไปเป็นการพัฒนาให้นิสิตนักศึกษามีทักษะด้านการคิด ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะความเป็นพลเมืองโลก รวมทั้งทักษะการสื่อสาร (Communication) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ผู้นำควรถือปฏิบัติ (พิจักษณา วงศาโรจน์, 2557)

ฉะนั้น การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการสร้างระบบนิเวศน์ และกิจการนักศึกษา (Student Affairs) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาอุดมศึกษา (เช่น TQF) ได้แก่ วัฒนธรรมแหล่งเรียนในสถาบันอุดมศึกษา (Campus Culture) ให้นิสิตนักศึกษำใช้ชีวิตในสถาบันอุดมศึกษา (Campus Life) ที่มีบรรยากาศผลงานวิชาชีพ (วิชาการตามสายอาชีพ) และวิชาเชิดชูชีพ หรือ วิชาคนและสังคม (ได้แก่ การทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม) รวมทั้งการคบเพื่อน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม กิจกรรมสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดทักษะด้านพฤติกรรมนอกเหนือจากความรู้ความเข้าใจในชั้นเรียน (Non-Cognitive) ที่มุ่งให้เกิดที่ตัวนิสิตนักศึกษาแต่ละคน



กลไกในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์และทิศทางของแผนปฏิบัติการ

ปัจจัยสำคัญของการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีด้วย และจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในแวดวงอุดมศึกษาไทยในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ ในส่วนของการวางแผนยุทธศาสตร์และนำไปปฏิบัติ อาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการร่วมประชุมระดมความคิดเห็น และพิจารณากำหนดทิศทางการทำงาน ดังนั้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้จึงต้องมีการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของ และสร้างการสื่อสารถ่ายทอดสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ฯ ในระดับสถาบันอุดมศึกษา คณะ/ภาควิชา และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในสถาบัน ซึ่งมีเงื่อนไขที่สำคัญคือ การกำหนด เจ้าภาพหลักผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ เพื่อให้มีกลไกในการผลักดันแผน ยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

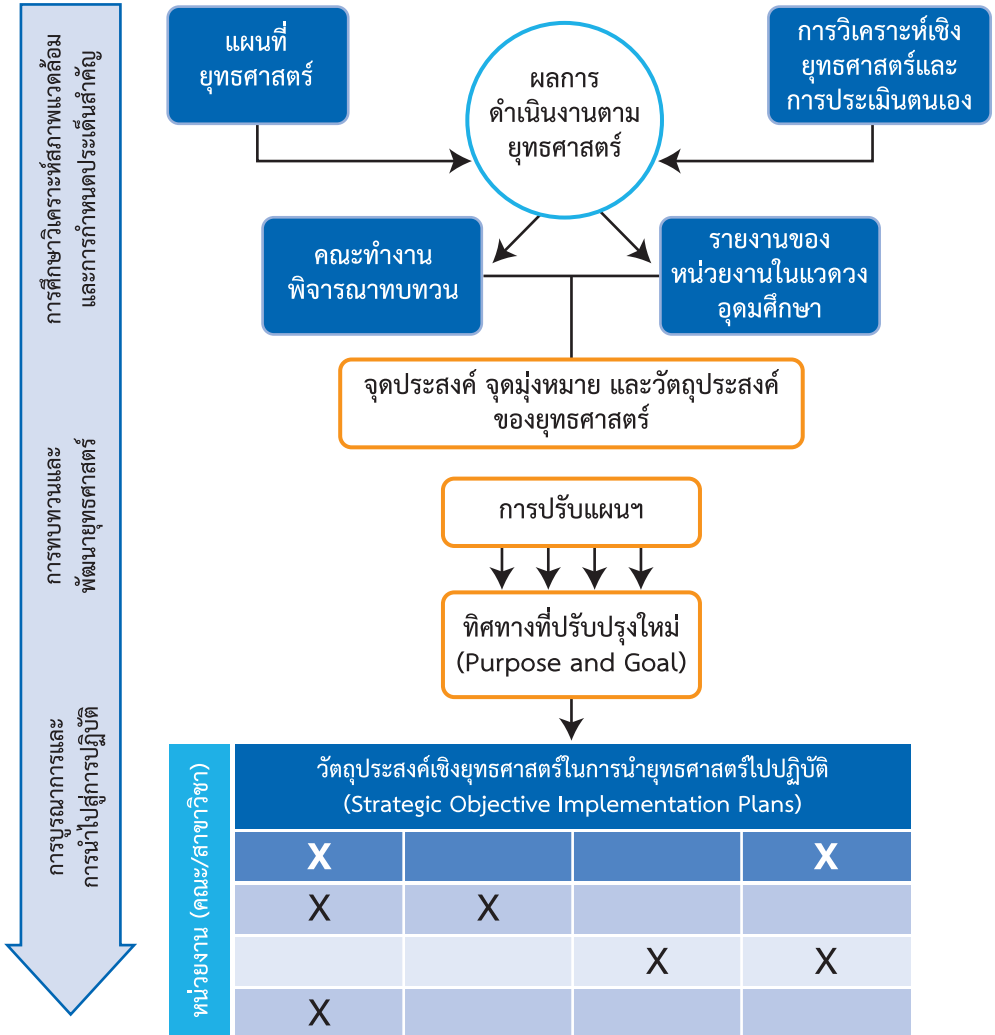


การทบทวนแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนระยะยาว ครอบคลุมเหตุการณ์ในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรง ฉะนั้น หน่วยงานในแวดวงอุดมศึกษาไทยจึงสมควรกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผล ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา ปีละอย่างน้อย 1 ครั้ง (แสดงได้ดังภาพที่ 4) ได้แก่ ครึ่งปีที่ 4 เพื่อปรับปรุงแผนในระยะปีที่ 5 และควรมีการวางแผนระยะยาวต่อไปอีก ด้วยการติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเริ่มจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ของสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษา การรวบรวมและวิเคราะห์ ผลงานระดับคณะและสาขาวิชาให้มีการบูรณาการกันทั้งสถาบันอุดมศึกษา ผลการทบทวนผลงานและ การวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำไปสู่การปรับแผนในระยะต่อไป



การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 4 ตัวแบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วง





การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติในการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน ประสานกัน และไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรคือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

การขับเคลื่อนระดับประเทศ

1. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการพัฒนา นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาตามแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

2. สร้างระบบข้อมูลและระบบสารสนเทศการพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา และใช้ไปในการกำกับและติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ตรวจสอบกลยุทธ์และโครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณตามยุทธศาสตร์ในภาพรวมของประเทศ

3. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นหน่วยหลักในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ตามกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยการสนับสนุนงบประมาณและการบริหารจัดการโครงการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่ระบุว่าเป็นโครงการที่สำคัญ และโครงการที่สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักหรือร่วมรับผิดชอบกับสถาบันอุดมศึกษา

4. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับสถาบันอุดมศึกษาอย่างจริงจัง และทำให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ (Sharing of Knowledge) ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษา

การขับเคลื่อนระดับสถาบันอุดมศึกษา

1. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจัดกลไกในการสื่อสารทิศทางยุทธศาสตร์ให้แก่บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ



เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง รวมถึงจะต้องมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานในแวดวงอุดมศึกษาไทย

2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานมาแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องมีการปรึกษาหารือระหว่างกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนงาน/โครงการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยในกระบวนการวางแผนได้มีการหารือกับหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายและแผนงาน/โครงการรองรับ ในส่วนนี้หน่วยงานเจ้าภาพหลักจะต้องนำแนวคิดแผนงาน/โครงการดังกล่าวมาจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการเพื่อดำเนินการต่อไป

3. นอกจากการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการแล้ว การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งคณะ/สาขาวิชา/และระดับบุคคล จึงเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการ จูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงต้องแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่างๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร

4. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน จะมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น

5. การจัดระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับแผนยุทธศาสตร์และวางแผนงาน/โครงการแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้



แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ


กำหนดแผนการดำเนินงานโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 (Phase 1) คือ ช่วง 3 ปีแรก (พ.ศ. 2560 - 2562) ซึ่งจะมุ่งเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจในการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวมหรือการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุลให้แก่นักศึกษา และการสร้างคุณลักษณะ (Characters) ของ



บัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เริ่มดำเนินงานโครงการหลัก (Flagship Projects) ตามกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสถาบันอุดมศึกษา ตัวอย่างเช่น

- 1) โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนานักศึกษา (Student Development Database System)
- 2) โครงการ Transformative Communication เพื่อการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม
- 3) โครงการพัฒนาการจัดการศึกษาในลักษณะ Skill Integrated Projects
- 4) โครงการ National Student Development Quality Awards

 **ระยะที่ 2 (Phase 2)** คือ ช่วงปีที่ 4 - 5 (พ.ศ. 2563 - 2564) มุ่งเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดวางระบบ/กลไกพื้นฐานเกี่ยวกับการปรับหลักสูตรหรือการปรับเปลี่ยน ภายใต้อาณัติที่เอื้อต่อการสร้างระบบนิเวศของกระบวนการพัฒนานักศึกษาให้เกิดการมีส่วนร่วมของ ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมดำเนินโครงการหลัก (Flagship Projects) ตามกรอบยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น

- 1) โครงการพัฒนาแนวทาง (Guideline) ในการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวมระดับชาติ (National Standard Guideline for Holistic Student Development)
- 2) โครงการ Coaching and Mentoring System for Transformative Learning



การติดตามและประเมินผล

เมื่อมีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน และจะต้องวางระบบที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิผล จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ และหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ดังนี้



1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสรุปทริเียนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระดับสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป
2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ
3. การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
4. การติดตามผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีการกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลตนเองในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
5. ควรมีกลไกเชื่อมโยงการประเมินผลงานรายบุคคลกับผลงานในระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/กอง และหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยงกับผลงานในระดับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

จะเห็นว่าการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจะมีอยู่ในหลายระดับและหลายมิติ จึงควรมีการออกแบบพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีการบูรณาการกันและเป็นประโยชน์สำหรับเป็นเครื่องมือในการวัดความคืบหน้าในการดำเนินการ และทราบสาเหตุของการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผนเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขต่อไป

สรุป

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนแผนอย่างมีส่วนร่วมที่เกิดจากการร่วมแรง ร่วมใจ ในการผลักดันการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ โดยจะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กร การประสานงานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงจะต้องมีระบบการติดตามประเมินผลในระดับต่างๆ อย่างบูรณาการ



ภาคผนวก

ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์และโครงการหลักตามยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) ที่สำคัญ



ยุทธศาสตร์ที่ 1

การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills อย่างสมดุล

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

1. การวัดระดับความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills หรือ Holistic Skills
2. สถาบันอุดมศึกษามีแนวทางปฏิบัติในการพัฒนานักศึกษาสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และนำไปใช้จริง

โครงการหลักตามยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) ที่สำคัญ

1) โครงการ *Transformative Communication* เพื่อการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

วัตถุประสงค์ - การสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Student Development) หรือการบูรณาการระหว่าง Soft Skills และ Hard Skills อย่างสมดุล เพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mind Set) ของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งตัวนิสิตนักศึกษา ให้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ และตระหนักถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบัณฑิตไทยที่จะจบการศึกษาเข้าสู่ตลาดแรงงานในยุค 21st Century โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา



วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งในมิติของการสื่อสารนโยบายภายในองค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม/สถาบันอุดมศึกษา) และมิติของการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ (จากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมสู่สถาบันอุดมศึกษา) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ 1) กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 2) กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับต่างๆ และอาจารย์ 3) กลุ่มนิสิตนักศึกษา 4) กลุ่มสื่อมวลชนและ Social Media influencer

ตัวชี้วัด - ระดับการรับรู้และความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนา Soft Skills ที่บูรณาการกับ Hard Skills หรือ Holistic Skills

2) *โครงการพัฒนาแนวทาง (Guideline) ในการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวมระดับชาติ (National Standard Guideline for Holistic Student Development)*

วัตถุประสงค์ - เพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนการปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดแนวทาง (Guideline) ในการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวมและ Skill set หรือ Competency ที่เหมาะสม ซึ่งนิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยทุกแห่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

ตัวชี้วัด - มีแนวทางในการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวมระดับชาติ (National Standard Guideline for Holistic Student Development)



ยุทธศาสตร์ที่ 2

การสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

1. สถาบันอุดมศึกษามีระบบนิเวศน์ (Ecosystem) และกลไกที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา นักศึกษาแบบองค์รวม
2. การมีส่วนร่วมของ Stakeholders ทุกภาคส่วนในการสร้างระบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลง



โครงการหลักตามยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) ที่สำคัญ

1) โครงการ National Student Development Quality Awards

วัตถุประสงค์ - เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีในด้านการพัฒนา นิสิตนักศึกษาเป็น Role models เพื่อสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการพัฒนา นักศึกษาแบบ Holistic Approach อย่างจริงจังในสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อมอบรางวัล ระดับชาติ (National Award) ให้แก่สถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการดำเนินงานในด้านการพัฒนานักศึกษา แบบองค์รวมที่เป็นเลิศ

ตัวชี้วัด - สถาบันอุดมศึกษามีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนานักศึกษาในสถาบัน อุดมศึกษา

2) โครงการ Coaching and Mentoring System for Transformative Learning

วัตถุประสงค์

(1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและจัดฝึกอบรม (Intensive Training Programs) เกี่ยวกับการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากร ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนานักศึกษาทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ระดับผู้อำนวยการ กองกิจการนักศึกษา และระดับผู้ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา รวมทั้งอาจารย์มหาวิทยาลัย เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการสร้างระบบการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปปฏิบัติหรือ ปรับใช้ในการสอนนิสิตนักศึกษาตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) เพื่อให้เกิดกระบวนการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring System) เกี่ยวกับการสร้างระบบการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง หรือการฝึกอบรมในลักษณะ Train the Trainers ในระดับชาติ (National Training System) สำหรับเป็นต้นแบบที่เป็น Role Models/ Best Practices ให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปต่อยอดและขยายผลการดำเนินการจัดฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรในสถาบันต่อไปได้

ตัวชี้วัด - จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง





ยุทธศาสตร์ที่ 3

การพัฒนาบัณฑิตศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม

📖 **ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์**

1. จำนวนบัณฑิตที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม
2. จำนวนโครงการที่มีลักษณะ Skill Integrated เพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม
3. มีเครือข่ายทุกระดับของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม
4. มีคลังสมอง (Think Tank) เพื่อการพัฒนาบัณฑิตศึกษา

📖 **โครงการหลักตามยุทธศาสตร์ (Flagship Projects) ที่สำคัญ**

1) โครงการพัฒนาการจัดการศึกษาในลักษณะ Skill Integrated Projects

วัตถุประสงค์ - เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบโครงการที่เป็นการสร้างหรือเปิดประสบการณ์ให้แก่บัณฑิตศึกษา เพื่อให้บัณฑิตได้รู้จักบูรณาการทักษะทางวิชาการในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม/ชุมชนนอกสถาบัน หรือบริหารจัดการกิจการธุรกิจด้วยตนเอง โดยอาจพัฒนาให้เป็นหนึ่งในหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชา และขยายผลการดำเนินงานของคนกลุ่มหนึ่งไปสู่คนกลุ่มใหญ่ต่อไป ตัวอย่างเช่น โครงการ Startup โครงการ Student Social Enterprise โครงการ Student Volunteer ฯลฯ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมสนับสนุนงบประมาณในเบื้องต้นให้แก่สถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อม

ตัวชี้วัด - จำนวนโครงการที่ส่งเสริมการบูรณาการทักษะหลายๆ ด้าน (Skill Integrated) ให้แก่นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา



2) โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนานักศึกษา (Student Development Database System)

วัตถุประสงค์ - เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนานักศึกษา (Student Development Database System) สำหรับเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และเป็นคลังสมอง (Think Tank) เพื่อการพัฒนานิสิตนักศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับสถาบันอุดมศึกษา

ตัวชี้วัด - มีระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนานักศึกษาในระดับประเทศที่ทันสมัยและสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้





เอกสารอ้างอิง

- Bailey, T., Jaggars, S. S., & Jenkins, D. (2011). *Introduction to the CCRC assessment of evidence series*. New York: Community College Research Center, Teachers College, Columbia University.
- Blimling, G. S., Pascarella, E., & Terenzini, P. (1996). Students' out-of-class experiences and their influence on learning and cognitive development: A literature review. *Journal of College Student Development, 37*, 149-162.
- Bonwell, C., & Eison, J. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. Washington, D.C.: Jossey-Bass: AEHE-ERIC Higher Education Report No. 1.
- Bridges, B. K., Buckley, J. A., Hayek, J. C., Kinzie, J., & Kuh, G. D. (2006). What matters to student success: A review of the literature commissioned report for the national symposium on postsecondary student success. Washington, DC: National Postsecond.
- Cooper, M. (2010). Student support services at community colleges: A strategy for increasing student persistence and attainment. Washington, DC: Institute for Higher Ed Policy.
- Evans, N. J., Forney, D. S., Guido, F. M., Patton, L. D., & Renn, K. A. (2010). *Student development in college : theory, research, and practice (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Felder, R. M., & Brent, R. (1996). Navigating the Bumpy Road to Student-Centered Instruction. *College Teaching, 44*(2), 43-47.



- G. D. Kuh. (1995). The other curriculum: Out-of-class experiences associated with student learning and personal development. *The Journal of Higher Education*, 66(2), 123-155.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: Hill Book Co.,.
- Karp, M. M. (2011). *How non-academic supports work: Four mechanisms for improving student outcomes. (CCRC Brief No. 54)*. New York, NY: Community College Research Center, Teachers College, Columbia University.
- Keeling, R. (2004). *Learning reconsidered: A campus-wide focus on the student experience*. Retrieved from The National Association of Student Personnel Administrators and The American College Personnel Association: <http://www.myacp>
- LeCluyse, J. (2015). A Holistic Approach to Student Success. White Paper Series. Collegiate Project Services. Columbia: Collegiate Project Services.
- Marcel M. Robles. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Meyer, C., & Jones, T. B. (1993). Promoting active learning: Strategies for the college classroom. San Francisco: Jossey-Bass.
- V. Tinto. (1987). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- พิทักษ์ฉันทน์ วงศาโรจน์. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์: กรณีศึกษา กรมกำลังพลทหารบก. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2544). *การพัฒนาบัณฑิตนักศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำเนาวิ ขจรศิลป์. (2539). มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 1 : พื้นฐานและบริการนักศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กิจกรรมนักศึกษากับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (สิงหาคม 2555). การพัฒนาพนักงาน. *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*(13), 149.





Student Development



สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
โทรศัพท์ : 0 2039 5572-76 โทรสาร : 0 2039 5652-54
www.mhesi.go.th