



เอกสารวิชาการฉบับสมบูรณ์

เรื่อง กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย
(Case Studies of University Transformation in Malaysia)
ภายใต้ แผนงานบูรณาการยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead)
ด้านสังคม คนไทย 4.0 (Thai People 4.0)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.อัทธ์ พิศาลวานิช

ภายใต้แผนงานยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead) ด้านสังคม แผนงานคนไทย 4.0

สนับสนุนโดย

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

ตุลาคม 2565

เลขที่สัญญา 2565/6-02

เอกสารวิชาการฉบับสมบูรณ์

เรื่อง กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย

(Case Studies of University Transformation in Malaysia)

ภายใต้ แผนงานบูรณาการยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead)

ด้านสังคม คนไทย 4.0 (Thai People 4.0)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.อัคร พิศาลวานิช

ภายใต้แผนงานยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead) ด้านสังคม แผนงานคนไทย 4.0

สนับสนุนโดย

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

สารบัญ

หน้า

สารบัญ	ก
สารบัญตาราง	ข
บทคัดย่อ	ค
Abstract	ง
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	1
3. ขอบเขตงานวิจัย	2
4. เอกสารงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	2
5. วิธีดำเนินการวิจัย	7
5.1 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	8
5.2 แหล่งข้อมูล	9
5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	9
6. ผลการศึกษา	10
6.1 กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยปุตรามาเลเซีย (Universiti Putra Malaysia: UPM)	10
6.2 กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเคบังซัน มาเลเซีย Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	22
6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าควรมีกระบวนการอย่างไรใน การพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (transform)	31
7. บทสรุป	38
บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก	41

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1	การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของ Times Higher Education Asia University Rankings	8
ตารางที่ 2	เปรียบเทียบเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย UPM และ UKM	36

บทคัดย่อ

จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital disruption) ส่งผลให้หลายๆ ภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาการให้กับนักศึกษา ดังนั้นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่มีต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การได้ศึกษาและทราบถึงการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในอาเซียนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตนั้น จะทำให้เป็นกระจกสะท้อนที่สำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยไทยในอนาคต ซึ่งประเทศมาเลเซียมีโครงสร้างทางเศรษฐกิจใกล้เคียงกับประเทศไทยทั้งสินค้าเกษตร เกษตรแปรรูป และภาคบริการ มหาวิทยาลัยมาเลเซียจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย (Case Studies of University Transformation in Malaysia) ภายใต้ แผนงานบูรณาการยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead) ด้านสังคม คนไทย 4.0 (Thai People 4.0) เพื่อให้ทราบถึงว่ามหาวิทยาลัยในประเทศไทยควรมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (transform) ซึ่งผลจากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความสำคัญกับคน (people) และความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมบนโลก (planet) และรายได้ทางเศรษฐกิจไปพร้อมๆ กัน รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับงานวิจัย และการปลูกฝังด้านจิตใจที่ดีให้กับบัณฑิต และคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านจะเกิดขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนต่างๆ ซึ่ง Education transformation จะส่งผลให้บทบาทของมหาวิทยาลัยไทยเปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นแหล่งให้ความรู้เท่านั้นมาเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพที่สามารถนำไปต่อยอดและใช้ได้จริง การสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่สังคมและชุมชน รวมไปถึงการปลูกฝังด้านจิตใจที่ดีให้กับบัณฑิต และคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย ดังนั้นการพัฒนาเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยของไทยเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการ

ABSTRACT

Due to digital disruption, many sectors are learning and adapting rapidly. Especially universities that are a source of support for academic learning for students. Therefore, it is necessary to study the changes in the global trend toward the future development of universities. Knowing the story of universities in ASEAN under the changing world will make it a mirror that is important to the development of Thai universities in the future. As Malaysia has an economic structure similar to Thailand in agricultural products, processed agricultural products, and service sectors, Malaysian universities play an essential role in development. The researcher, therefore, conducted a case analysis study of the case studies of University Transformation in Malaysia under the Spearhead Integrated Strategic Plan on Social Thai People 4.0. know how universities in Thailand should have a process to develop a transition. The analysis results found that the learning process in universities needs to be modified to focus on the relationship between people in society and the relationship between people and the environment on earth, including considering the economic income simultaneously including research, cultivating reasonable minds for graduates, and considering environmental sustainability. The transition will take place, and achieving the goals effectively and concretely must receive cooperation from all sectors.

Education transformation will result in a change in the role of Thai universities must evolve from being a source of knowledge only become a support agency. Promote the transfer of academic and professional expertise that can be applied and the creation of research and innovation for society, community, and environmental sustainability, instilling an excellent mind in the graduates. Therefore, the development of Thai university transitions is an urgent matter that needs to be accelerated.

1. หลักการและเหตุผล

ตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกกิจกรรมทั้งเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีจำนวนคนที่ใช้โซเชียลมีเดียเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้ง FB, Youtube และผ่านทางช่องทางอื่นๆ อีกมากมาย รวมไปถึงการใช้มือถือ หลังจากนั้นก็มาถึงยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หรือหุ่นยนต์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีจำนวนมากเพื่อใช้ในการภาคธุรกิจ ต่อมาก็เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เริ่มตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งก็สอดคล้องกับการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ที่ต้องการให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีประเภทต่างๆ ที่สร้างประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร สถาบันการศึกษาก็เช่นที่ต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของโลก นอกจากนี้เทคโนโลยีที่สถาบันการศึกษาต้องให้ความสำคัญแล้ว การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะการแข่งขันระดับโลก ทั้งเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในชุมชน ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

การศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่มีต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การได้ศึกษาและทราบถึงการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในอาเซียนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตนั้น จะทำให้เป็นกระจุกสะทอนที่สำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยไทยในอนาคต ประเทศมาเลเซียมีโครงสร้างทางเศรษฐกิจใกล้เคียงกับประเทศไทยทั้งสินค้าเกษตร เกษตรแปรรูป และภาคบริการ มหาวิทยาลัยมาเลเซียจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจดังกล่าว และเมื่อพิจารณา 20 อันดับของมหาวิทยาลัยในอาเซียนปี 2021 หรือ “Top 20 Universities in Southeast Asia 2021” (ที่มา @seasia.co) พบว่ามหาวิทยาลัยมาเลเซียติดอันดับ 8 อันดับ ใน 20 อันดับ ในขณะที่มหาวิทยาลัยไทยติดอันดับเพียง 2 มหาวิทยาลัย และที่สำคัญลำดับที่ของมหาวิทยาลัยมาเลเซียมีอันดับที่สูงกว่าอันดับมหาวิทยาลัยไทยทั้งหมด ฉะนั้นการศึกษานี้จะเลือกศึกษามหาวิทยาลัยในมาเลเซียเป็นกรณีศึกษา

2. วัตถุประสงค์

คัดเลือกมหาวิทยาลัยมาเลเซีย 2 มหาวิทยาลัยเพื่อศึกษาถึงการพัฒนาที่สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

3. ขอบเขตงานวิจัย

- 1) จัดทำเอกสารวิชาการเพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ของมหาวิทยาลัย 2 แห่งในประเทศมาเลเซีย โดยมีความยาวประมาณ 20-30 หน้า (รวมทั้งสองกรณีศึกษาแล้ว)
- 2) กรอบการวิเคราะห์ครอบคลุม
 - 2.1) เป้าหมาย (target) ยุทธศาสตร์ (strategy) และอุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน
 - 2.2) หลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance)
- 3) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และการทบทวนงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง
- 4) ระบุข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าควรมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (transform)

4. เอกสารงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอการทบทวนงานวิชาการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย ภายใต้ แผนงานบูรณาการยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead) ด้านสังคม คนไทย 4.0 (Thai People 4.0) ซึ่งแบ่งออกเป็นออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

1) เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิวัฒนาการระบบการศึกษาการเรียนการสอนของไทยในอดีต พบว่า มีลักษณะการถ่ายโอนความรู้ในทิศทางเดียวจากผู้สอนสู่ผู้เรียนหรือเรียกว่าการศึกษาระบบ 1.0 และ 2.0 แต่เริ่มเปลี่ยนแปลงไปด้วยอิทธิพลของอินเทอร์เน็ตจนนำไปสู่การศึกษาระบบ 3.0 ในปัจจุบันที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ การพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ที่จะสามารถผลิตบุคลากร ในแบบเก่งคิดและเก่งคนผ่านศาสตร์การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

Education 1.0 เป็นระบบการศึกษาที่ผู้เรียนเป็นผู้รับฟัง เน้นการบันทึกและการท่องจำ การศึกษาในระบบ 1.0 มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนสู่ผู้เรียน ลักษณะการเรียนการสอนจึงเป็นแบบผู้เรียนเป็นผู้รับเพียงฝ่ายเดียว (Passive Learning)

Education 2.0 เป็นระบบการศึกษาที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน โดยผู้สอนเป็นผู้แนะนำแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (Passive to Active Learning) ในระบบการศึกษา 2.0 ได้มีการนำการเรียนรู้ผ่านเว็บ 2.0 มาประยุกต์ใช้งานกับการศึกษาในระบบนี้

Education 3.0 การจัดการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่โดยการใช้กระบวนการทางปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้ผู้เรียนปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้โดยครูมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์

การเรียนรู้ให้ผู้เรียน Education 4.0 การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไปการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมและการวิจัยด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ (พินันทา และ พัลลภ, 2560, น 290)

การศึกษายุค 4.0 (Education 4.0) สอดคล้องกับการผลักดันนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไปสู่การแข่งขันด้วยฐานขององค์ความรู้ การใช้นวัตกรรมจะสามารถกระจายโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งสอดคล้องกับองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว และยอมรับระบอบประชาธิปไตย เศรษฐกิจการค้าเสรีในการร่วมกันและพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคยุโรปและโลก ได้มีการกำหนดเป้าหมายของการศึกษาและการพัฒนาทักษะสำหรับปี 2030 ที่ได้กำหนดเป้าหมายของการศึกษาให้มีความสำคัญกับสมรรถนะของผู้เรียน (Competencies) ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติและคุณค่า (Attitudes and values) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้เรียนในปัจจุบันต้องมี เพื่อให้อยู่ในสังคมอนาคตได้ รวมถึงการวางระบบการศึกษาให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพล และ เอกพรธณ, 2563, น 134) อย่างไรก็ตาม การวางแผนกลยุทธ์การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งสำคัญช่วยให้สถาบันมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จในอนาคต เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสร้างโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร (Society for College and University Planning, 2022) โดยแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจะให้คำแนะนำสำหรับการตัดสินใจของสถาบันทั้งในระยะยาวและแบบวันต่อวัน และทำให้แน่ใจว่าการตัดสินใจและการดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน ปฏิบัติตามอาณัติและ

ข้อบังคับของรัฐบาล หน่วยงานรับรอง ฯลฯ และรักษาสถาบันในการดำเนินงานให้ที่อยู่เสมอทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์จะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมและความต้องการของสถาบัน แต่โดยทั่วไปประกอบด้วย

- (1) คำอธิบายของกระบวนการวางแผน
- (2) ข้อมูลพื้นฐาน (พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถาบัน)
- (3) สิ่งที่สถาบันต้องการบรรลุ (เป้าหมาย ประเด็นเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ฯลฯ)
- (4) สถาบันจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (กลยุทธ์ ยุทธวิธี การกระทำ ฯลฯ)
- (5) สถาบันจะวัดความสำเร็จได้อย่างไร (ตัวชี้วัด, KPI)

สำหรับในประเทศไทย กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้จัดทำ (ร่าง) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570 ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศหลังวิกฤติโควิด-19 ได้ใช้หลักการชี้นำ คือ เป็นการก้าวกระโดดครั้งใหญ่ (Take a Giant Step/ Great Leap Forward) ของประเทศด้วยการสนธิกำลังของการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “สานพลังการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไทย พลิกโฉมให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ยกระดับ ความสามารถในการแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และพร้อมก้าวสู่อนาคต” โดยมียุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้มี ความสามารถในการแข่งขัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหา ท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้าที่ก้าวหน้า ล้ำยุค เพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศในอนาคต และ 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และสถาบันวิจัยให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน

แผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย อาทิ

แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2570) เพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว มีความมุ่งหวังให้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน โดยนำการวิจัยการเรียนการสอนและการบริการสังคมมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อสร้างความร่วมมือและเกิดการพัฒนาในศาสตร์ต่างๆ ให้มีความเกี่ยวเนื่องกัน นอกจากนี้ ยังมี การปรับและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้แผนยุทธศาสตร์สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทาง

เดียวกันทั้งในส่วนโครงสร้างพื้นฐานองค์กรและการจัดการการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเรียนการสอน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรและการจัดการ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเงิน ยุทธศาสตร์ที่ 7 ทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2570) เป็นกรอบทิศทาง การพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไปสู่ความเป็นเลิศ ในช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยจะต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายในและภายนอกประเทศที่มีความผันผวนไม่แน่นอนและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อทั่วโลกและประเทศไทย มหาวิทยาลัยต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยยังคงจุดเน้นในด้านที่เชี่ยวชาญ การเป็นที่พึ่งของประชาชน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนา มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยระดับโลกเพื่อประชาชน” (The World - class University for the People) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 1 พัฒนากำลังคนแห่งอนาคต (Future Workforce) ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาที่ทำงานแห่งอนาคต (Future Workplace) ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมแห่งอนาคต (Future Life and Society) ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนารูปแบบความร่วมมือแห่งอนาคต (Future Collaboration)

แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) เป็นแผนที่ได้จัดทำขึ้นในลักษณะแผนกลยุทธ์ ที่มีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม ให้ตอบสนองต่อ เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในระดับพื้นที่และประเทศ โดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการขับเคลื่อนให้สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยและ ขับเคลื่อนประเทศ สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และได้กำหนดยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 ในรูปแบบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ 1) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านนวัตกรรมเศรษฐกิจฐานชีวภาพ (Biopolis Platform) 2) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านนวัตกรรมการแพทย์ สุขภาพ และการดูแลผู้สูงอายุ (Medicopolis Platform) 3) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านล้านนาสร้างสรรค์ (Creative Lanna Platform) 4) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษา (Education Platform) 5) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Platform) และ 6) บริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (CMU Excellence Management Platform)

2) แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้นำแนวคิด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) และแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย 2 แห่งในประเทศมาเลเซีย เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าควรมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (transform) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

แนวคิดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) คือหนึ่งในกลยุทธ์ของการวางแผนองค์กรที่มีความสำคัญมากสำหรับการสร้างความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Appraisal) ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะประเมินภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threats) กับโอกาส (Opportunities) จากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ (KSF) ขององค์กรที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งตัวแบบของ Harvard Business School ที่เสนอโดย Henry Mintzberg¹ ถือว่าหัวใจสำคัญคือ “กลยุทธ์” ซึ่งกำหนดขึ้นมาจากการพิจารณาอุปสรรคและโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะเป็นผลต่อองค์กร โดยถือเป็น “ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ” นอกจากนี้ ยังมี การประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competencies) ซึ่งเมื่อมีโอกาสภายนอกจะเก็บมาเป็นความได้เปรียบโดยอาศัยจุดแข็งภายใน ในขณะที่ข้อจำกัดนั้นถือได้ว่าเป็นภาวะคุกคามอันเป็นสิ่งที่ต้องหลบหนี หลีกเสี่ยงและในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามปิดจุดอ่อนต่าง ๆ และหาทางแก้ไขให้ได้ ตัวแบบนี้เป็นที่นิยมกันโดยทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการเครื่องมือหนึ่งที่มีความนิยม ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ติดอันดับเครื่องมือที่ได้รับความนิยมใน 25 อันดับแรก

¹ Henry Mintzberg ได้เสนอตัวแบบในการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแบบที่เป็นทางการและเป็นตัวแบบที่ง่ายชัดเจน โดยเป็นงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School เรียกว่า Core "Design School" Model of Strategy Formation หรือที่รู้จักเป็นการทั่วไปในทาง การบริหารว่า SWOT Model

อย่างต่อเนื่อง (Bainand Company, 2018) นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิกและผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจและมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมากและงานเขียนของนักวิชาการแกนนำสำคัญ อาทิ Keneth R. Andrews, H. Igor Ansoff, Alfred D. Chandler Jr. and Michael E. Porter ได้ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก ทั้งนี้ การประยุกต์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารงานเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง นำไปสู่ประโยชน์สำคัญหลายประการ (John M. Bryson, 2011) ได้แก่ เสริมสร้างการคิดและการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงการตัดสินใจ เน้นย้ำความรวดเร็วในการสนองตอบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างคุณค่าและคุณประโยชน์ให้แก่บุคลากรผู้เป็นสมาชิกองค์กร

สำหรับในปัจจุบันกระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพการณ์ที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต
- (2) กำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) หมายถึง ขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักขององค์กรที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- (3) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal) หมายถึง การระบุสภาพที่ต้องการให้สำเร็จ (ทำเพื่อให้เกิดอะไร ถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์) ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators หรือ KPI) ของการปฏิบัติงานด้วย
- (4) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด
- (5) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด

5. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบของกรณีศึกษาวิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulate) ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.1 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในมาเลเซีย ได้แก่ 1) Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) 2) University Putra Malaysia (UPM) ซึ่งจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในมาเลเซียพบว่ามหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งข้างต้น เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ และงานวิจัย โดยในปี 2022 uniRank ได้จัดอันดับจากมหาวิทยาลัยจำนวน 48 แห่ง พบว่า UKM อยู่ในอันดับที่ 4 ส่วน UPM อยู่ในอันดับที่ 6 ส่วนการจัดอันดับของ Times Higher Education Asia University Rankings จากมหาวิทยาลัยจำนวน 551 แห่ง จาก 30 ประเทศ โดยใช้เกณฑ์ตัวชี้วัด/ด้านประสิทธิภาพ 13 ประการเช่นเดียวกับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก แต่ได้รับการปรับเทียบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของสถาบันในเอเชีย พบว่าทั้งสองมหาวิทยาลัยข้างต้นอยู่ในลำดับที่ 9 และ 8 ตามลำดับ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในลำดับที่ 13 ในการจัดอันดับขององค์กรแห่งนี้) นอกจากนี้หากพิจารณาการจัดอันดับของ QS Asian University Rankings ย้อนหลังตั้งแต่ปี 2018-2022 พบว่า มหาวิทยาลัย UKM และ UPM มีอันดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2018 มหาวิทยาลัย UPM ถูกจัดอันดับอยู่ที่ 48 และขยับขึ้นมาเป็นอันดับที่ 27 ในปี 2022 ส่วน มหาวิทยาลัย UKM อยู่ในอันดับที่ 43 และขยับขึ้นมาอยู่ที่ลำดับที่ 33 ในปี 2022 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของ Times Higher Education Asia University Rankings

Top 10	University	2018	2019	2020	2021	2022
1	Singapore National University of Singapore	2	1	1	1	1
2	Nanyang Technological University	1	3	2	3	3
3	Universiti Malaya	24	19	13	9	8
4	Universiti Putra Malaysia	36	34	33	28	27
5	Universiti Kebangsaan Malaysia	43	41	39	35	33
6	Universiti Sains Malaysia	46	43	37	34	35
7	Chulalongkorn University	50	45	45	43	36
8	Universiti Teknologi Malaysia	49	47	46	39	38
9	Mahidol University	58	48	48	44	43
10	Gadjah Mada University	85	74	70	57	59

Source: www.topuniversities.com (2022)

5.2 แหล่งข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากรายการคำถามสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในมาเลเซีย ได้แก่ Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) และ University Putra Malaysia (UPM) ซึ่งการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยอาศัยการสนทนา ชักถาม และโต้ตอบระหว่างผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) กับผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) วิธีการ สัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบมีระบบ (Structured Interviews) คือ ผู้สัมภาษณ์ได้มีการกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์รายการคำถาม สัมภาษณ์การกำหนด ระยะเวลาการสัมภาษณ์และการตอบคำถามสัมภาษณ์ รวม 2 ชั่วโมง และกำหนดสถานที่ คือ มหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษ สำหรับข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มาจากการรวบรวมข้อมูลวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีความ น่าเชื่อถือตามความเป็นจริง (Data Triangulate) โดยระหว่างการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยมีการตรวจสอบ ข้อมูลเบื้องต้น (Investigation Triangulate) หากพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือ ยังไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะมีการสอบถามและอธิบาย คำถามอีกครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมี ความถูกต้องแม่นยำ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ

ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Sources) คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษาด้าน เป้าหมาย (target) ยุทธศาสตร์ (strategy) และอุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน รวมไปถึงหลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษา เอกสารเผยแพร่ หนังสือ บทความวิชาการรายงานการวิจัย รายงานการประชุม และบทความออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปอภิปรายผลการวิจัย โดยมีการศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษิตตามขอบเขตงานวิจัยที่กำหนด

6. ผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย สามารถแสดงผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยปุตรามาเลเซีย (Universiti Putra Malaysia: UPM) 2) กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัย เคบังกา มาเลเซีย Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) และ 3) สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าควรมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (transform) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยปุตรามาเลเซีย (Universiti Putra Malaysia: UPM)

มหาวิทยาลัยปุตรามาเลเซีย (Universiti Putra Malaysia: UPM) เป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ของมาเลเซีย ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเซลังกอร์ กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ในช่วงปี ค.ศ. 1931 โดยการริเริ่มของ John Scott ผู้บริหารของอาณานิคมอังกฤษ และโรงเรียนได้มีการพัฒนาการเรียนการสอนเรื่อยมาจนจัดตั้งเป็นวิทยาลัยเกษตรกรรมของมาเลเซีย (Agricultural University of Malaysia) ในปี ค.ศ. 1969 หลังจากนั้น กษัตริย์ ยังดี เปอร์ตวน อากง มีดำริให้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยของมาเลเซียขึ้นมา โดยต้องการส่งเสริมวิทยาการความรู้ในสาขาวิชาด้าน การเกษตร ป่าไม้ สัตวแพทย์ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ วิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ให้มีการศึกษาวิจัยในสาขาวิชาเหล่านี้อันเป็นแสงนำทางความรู้และปัญหาแก่คนมาเลเซียมากขึ้น จนพัฒนามาเป็นมหาวิทยาลัยและใช้ชื่อมหาวิทยาลัยเปอร์ทาเนียมาเลเซีย (Universiti Pertanian Malaysia) หลังจากนั้นได้มีการรวมคณะเกษตรศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมาลายา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงอีกแห่งหนึ่งของมาเลเซียเข้าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยเปอร์ทาเนียมาเลเซีย

มหาวิทยาลัยเปอร์ทาเนียมาเลเซีย เริ่มการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1973 โดยมีคณะวิชาแรกเริ่ม ได้แก่ คณะเกษตร คณะวนศาสตร์ และคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยา โดยเริ่มการเรียนการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงและปริญญาตรี จนในปี ค.ศ. 1980 ได้มีการพัฒนาหลักสูตรเพิ่มเติมในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย และได้เปลี่ยนชื่อของมหาวิทยาลัยอีกครั้งในปี ค.ศ. 1997 มาเป็นมหาวิทยาลัยปุตรามาเลเซีย (Universiti Putra Malaysia: UPM) เพื่อเฉลิมฉลองและยกย่อง ตนกู อับดุล ราห์มาน (Tunku Abdul Rahman) ผู้นำการเรียกร้องเอกราช และนายกรัฐมนตรีคนแรกของประเทศมาเลเซีย ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งประเทศมาเลเซียหรือ Bapa of Malaysia ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศมหาวิทยาลัยปุตรามาเลเซียมีความร่วมมือกับวิทยาลัยอิมพีเรียลในอังกฤษ

ในหลักสูตรปริญญาเอกร่วม (Malaysia-Imperial Doctoral Programme (MIDP)) ในภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ วิศวกรรมโยธาและสิ่งแวดล้อม รวมถึงสาขาทางแพทยศาสตร์อีกด้วย นอกจากนี้ นักศึกษาปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยยังมีโอกาสสมัครทุนการศึกษา "The Split PhD scholarship" ไปแลกเปลี่ยนทางวิชาการและทำวิจัยในมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (the University of Melbourne) ในออสเตรเลีย เป็นต้น

ปัจจุบัน UPM เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี 59 หลักสูตร หลักสูตรอนุปริญญา 7 หลักสูตร และหลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก 12 หลักสูตร มี 16 คณะ ศูนย์แปดแห่ง สถาบันเก่าแห่ง โรงเรียนสองแห่ง University Park และวิทยาเขตสาขาใน Bintulu รัฐซาราวัก นอกจากนี้ UPM ยังมีสถาบันต่างๆ อีก 8 สถาบันที่อยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันที่สร้างขึ้นมาเพื่อทำการศึกษาค้นคว้า และฝึกอบรมนักศึกษาเพื่อให้มีการปฏิบัติและเรียนรู้ได้จริง อาทิ สถาบันชีววิทยาศาสตร์ (The Institute of Bioscience: IBS) ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการฝึกอบรมระดับสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สถาบันเทคโนโลยีขั้นสูง จัดตั้งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างการวิจัยของมหาวิทยาลัยในปี ค.ศ. 2012 Institute of Advanced Technology (ITMA) ได้ปฏิรูปพื้นที่เฉพาะของตนเป็นวัสดุขั้นสูงและนาโนเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นที่พื้นที่ต่างๆ เช่น การสังเคราะห์และการกำหนดลักษณะวัสดุ การประมวลผลวัสดุและเทคโนโลยี และการประยุกต์ใช้วัสดุในเซ็นเซอร์และอุปกรณ์ที่ใช้งานได้ และสถาบันวิจัยผลิตภัณฑ์ฮาลาล การจัดตั้งสถาบันอาหารฮาลาลเป็นศูนย์วิจัยเป็นหนึ่งในมาตรการเชิงรุกในการกำหนดให้ UPM เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการศึกษาเกษตรชั้นนำของประเทศ

นอกจากนี้ยังมีศูนย์ต่างๆ ที่ตั้งขึ้นภายใต้ UPM อีก 4 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์วินิจฉัยภาพรังสีนิวเคลียร์ ศูนย์นี้เป็นส่วนหนึ่งของภาควิชาภาพ คณะแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ศูนย์ฯ จะเป็นหัวหอกในการวิจัยและพัฒนาทางวิชาการด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเกี่ยวกับการถ่ายภาพวินิจฉัยทางคลินิกแบบบูรณาการ ศูนย์บริหารจัดการงานวิจัย ศูนย์นี้จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดกิจกรรมการศึกษา ข้อมูล และการสนับสนุนด้านมะเร็ง ศูนย์ปฏิรูปชุมชนมหาวิทยาลัย ศูนย์นี้จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริม การเป็นผู้ประกอบการ และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และศูนย์บริหารจัดการงานวิจัย จัดตั้งขึ้นเพื่อระดมการจัดการการวิจัยและเพิ่มผลกระทบโดยรวมของการวิจัย เพื่อขยายพันธมิตรและเสริมสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยกับระดับมหาวิทยาลัยวิจัยโลกอื่น ๆ

สำหรับความร่วมมือระหว่างประเทศของ UPM กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในด้านการศึกษา UPM ได้มีความร่วมมือกับนานาประเทศทั้งในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งเรียกว่า โครงการความร่วมมือ

ระหว่างประเทศของ UPM (UPM ICP) - School of Graduate Studies (SGS)² โดยเมื่อสำเร็จแล้วนักศึกษาจะสำเร็จการศึกษาด้วยใบรับรองปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลร่วมกันจากมหาวิทยาลัยระดับโลกสองแห่ง ได้แก่ โครงการปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลร่วม UPM - University of Sheffield, UK Jointly Awarded Phd Program เมื่อสำเร็จแล้ว นักศึกษาจะสำเร็จการศึกษาด้วยใบรับรองปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลร่วมกันจากมหาวิทยาลัยระดับโลกสองแห่ง UPM-University of Newcastle (ออสเตรเลีย) ร่วมได้รับรางวัล PhD Program Joint เป็นปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลร่วมกันในสาขาที่เปิดสอนโดยมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง เช่น การศึกษา วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ สุขภาพและวิทยาศาสตร์การแพทย์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และจิตวิทยา นอกจากนี้ยังมี หลักสูตรปริญญาเอกคู่ UPM - University of Nottingham, UK Dual PhD Degree Program (DDP) เป็นหลักสูตรสองปริญญาเอกในสาขาที่เปิดสอนโดยมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง เมื่อเสร็จสิ้น DDP นักศึกษาจะได้รับใบรับรองสองใบ หนึ่งใบจาก UPM และอีกหนึ่งใบจาก The University of Nottingham, UPM - มหาวิทยาลัยเซาเทิร์นควีนส์แลนด์ (ออสเตรเลีย) ปริญญาเอกคู่, UPM - Kyushu Institute of Technology (Kyutech), Japan Dual Phd Degree Program เป็นปริญญาตรีบัณฑิตแบบคู่ในสาขาการวิจัยภายในสาขาวิทยาศาสตร์เพื่อชีวิตและวิศวกรรมระบบที่นำเสนอโดยทั้งสองสถาบัน วิทยานิพนธ์จะได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ร่วมซึ่งประกอบด้วยผู้สอบจากทั้งสองสถาบันและสมาชิกอื่นๆ ตามที่กำหนดในระเบียบและข้อบังคับของแต่ละสถาบัน, UPM - มหาวิทยาลัยนเรศวร (NU), Thailand Dual Phd Degree Program เป็นโครงการความร่วมมือระหว่าง UPM และ NU โดยที่เมื่อสำเร็จหลักสูตร DDP แล้ว นักศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรสองใบ หนึ่งใบจาก UPM และอีกหนึ่งใบจาก NU ไม่เฉพาะระดับปริญญาเอกเท่านั้นในระดับปริญญาโทก็เช่นเดียวกัน ซึ่งความร่วมมือโครงการดังกล่าว ได้แก่ UPM - Ajou Dual Master of Science Program, UPM - University of Glasgow (Scotland, UK) หลักสูตรปริญญาโท Double Postgraduate, UPM - มหาวิทยาลัยนเรศวร (NU), Thailand Dual Master Of Science Program

อย่างไรก็ตาม UPM ยังให้ความสำคัญกับการศึกษาพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยโดยการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในโลก เช่น ความร่วมมือระดับปริญญาเอก 'Split' ของเมลเบิร์น/มาเลเซีย โดยมหาวิทยาลัยมอบทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกแบบแยกส่วนให้กับเจ้าหน้าที่วิชาการเพื่อเข้า

² School of Graduate Studies (SGS) เป็นศูนย์บริการและการบริหารที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีในกระบวนการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การลงทะเบียนที่ UPM จนถึงสำเร็จการศึกษา SGS เป็นระบบสนับสนุนหลักที่ช่วยบรรเทาและเพิ่มประสบการณ์ระดับบัณฑิตศึกษาสำหรับนักศึกษา UPM และมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง UPM และผู้สำเร็จการศึกษา

รับการฝึกอบรมระดับปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น เป็นต้น UPM เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของมาเลเซียและเป็นหนึ่งในห้ามหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการวิจัยในประเทศ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นพร้อมด้วยมรดกแห่งความรู้ที่สืบทอดมามากกว่าสามในสี่ของศตวรรษที่ 1931

นอกจากนี้ UPM เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ใหญ่ที่สุดในมาเลเซียที่มีประชากรนักศึกษารวมประมาณ 30,000 คน นอกจากนี้ยังเป็นประเทศเครือข่ายขนาดเล็กของประเทศที่มีนักเรียนต่างชาติกว่า 3,000 คนจากกว่า 60 ประเทศทั่วโลก ซึ่งถือว่าการเพิ่มความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของนักศึกษาและเป็นการหลอมรวมวัฒนธรรมที่โดดเด่น

สำหรับในด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องมีการวางกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งจากการศึกษา และการวิเคราะห์ UPM พบว่า UPM ได้ตั้งเป้าหมาย (target) ยุทธศาสตร์ (strategy) และการวิเคราะห์อุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน รวมไปถึงหลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance) ดังต่อไปนี้

1) เป้าหมาย (target) ยุทธศาสตร์ (strategy) และอุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน

เป้าหมาย (target)

เป้าหมาย 1: การสร้างบัณฑิตที่ยืดหยุ่นเพื่อเผชิญกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น

เป้าหมาย 2: การสร้างศูนย์วิจัยและนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าตามระบบนิเวศที่ยั่งยืน

เป้าหมาย 3: การรักษาระบบนิเวศของเครือข่ายอุตสาหกรรมและชุมชน

เป้าหมาย 4: เสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตรและความมั่นคงด้านอาหาร

เป้าหมาย 5: เสริมสร้างธรรมาภิบาลสถาบัน ความยั่งยืนทางการเงิน และแนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ (strategy) (UPM แผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายความสำเร็จ พ.ศ. 2021-2025)

UPM ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับสากล UPM โดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ UPM 2021-2025 ซึ่งได้กำหนดกรอบการทำงาน 5 ประการ เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ การกำหนดกรอบเป้าหมายนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งพิจารณาถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ ยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ พ.ศ. 2564-2568 มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ 1: การสร้างลักษณะเด่นของผู้สำเร็จการศึกษา และความสามารถในอนาคต โดยการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถในการแข่งขันในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต และมีความเพียบพร้อมทั้งในด้านศึกษา มีความอ่อนน้อม สุภาพ และรักชาติ

ยุทธศาสตร์ 2: การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยจากสามสถาบันการจัดอันดับที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล UPM แสดงความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างความมั่นใจว่า UPM มีความสามารถในการแข่งขันสูงในการนำเสนอบริการการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ โดยตั้งเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับ 200 อันดับแรกในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกโดย QS³ และ Times Higher Education (THE) เป็นมหาวิทยาลัย 30 อันดับแรกในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเอเชียโดย QS เป็นมหาวิทยาลัยที่ 20 อันดับแรกในการจัดอันดับ UI GreenMetric⁴ เป็นมหาวิทยาลัย 50 อันดับแรก ของรายสาขา ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกโดย QS ในสาขาเกษตรกรรมและป่าไม้ และได้รับการติดดาวระดับ 5 ดาว⁵ โดยการจัดอันดับของ QS และ Malaysia Research Assessment: MyRA หรือเทียบเท่า

ยุทธศาสตร์ 3: ขับเคลื่อนการเกษตรไฮเทค โดย UPM จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงด้านการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีล่าสุดให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน "การเกษตรที่มีเทคโนโลยีสูงนี้เกี่ยวข้องกับการใช้โดรน ระบบการทำฟาร์มอัจฉริยะ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลสาธารณะด้วยความช่วยเหลือของการใช้กลไกที่เพิ่มขึ้น เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพที่ต้านทานโรค ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ยืดหยุ่นและปฏิบัติทางการเกษตรที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ 4: การสนับสนุนความต่อเนื่องของสถาบันที่ยั่งยืนและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการปลูกฝังบรรทัดฐานใหม่ โดยตั้งเป้าหมายในการเป็นสถาบันที่ปลูกฝังการวิจัยขั้นสูง สร้างเครือข่าย

³ QS Quacquarelli Symonds สถาบันจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

⁴ UI GreenMetric World University Rankings เป็นการจัดอันดับสถาบันการศึกษาสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมระดับโลก ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน 6 ด้าน คือ

1. Setting and Infrastructure (ที่ตั้งและโครงสร้างพื้นฐาน) 15%
2. Energy and Climate Change (การจัดการพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ) 21%
3. Waste management (การจัดการของเสีย) 18%
4. Water usage (การจัดการน้ำ) 10%
5. Transportation (การขนส่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม) 18%
6. Education (ความสามารถในการให้การศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน) 18%

ทั้งนี้เป็นการประเมินและเป็นตัวชี้วัด เพื่อที่จะดำเนินการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม และพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ

⁵ 5 ดาว คือ เป็นสถาบันการศึกษามีชื่อเสียงอย่างสูงในระดับประเทศ รวมถึงเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในระดับสากล

อุตสาหกรรมและชุมชนที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นผู้นำในแนวทางปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนสีเขียว และนวัตกรรมการวิจัยก่อให้เกิดความมั่งคั่งของชาติ

ยุทธศาสตร์ 5: การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบัน ค่านิยมและธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการปฏิรูประบบดิจิทัลของระบบสนับสนุนทางการเงิน **สร้างความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัยผ่านแพลตฟอร์ม Waqf, Zakat และ Endowment** และเป็นสถาบันที่ยั่งยืนมีความยืดหยุ่นด้วยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ บุกเบิกวิทยาเขตอัจฉริยะและการเปลี่ยนผ่านเป็นดิจิทัล

การวิเคราะห์อุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน

รุจโรจน์ แก้วอุไร (2007) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านการศึกษา คือกระบวนการเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนในยุคสังคมวัฒนธรรมร่วมสมัย ที่มีความรู้มากมายผ่านช่องทางหลากหลาย ทั้งหนังสือ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ตในยุคสารสนเทศ จากที่กล่าวมาข้างต้น UPM เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนา ด้านการศึกษา วิจัย และมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วม บทบาท และความเป็นเลิศในด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นเลิศของนักศึกษา การเผยแพร่ความรู้ การพัฒนาการเกษตร การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบัน ค่านิยมและ ธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ต้องผ่านกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะพบกับปัญหาและอุปสรรค จากการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์อุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน ของ UPM สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- อุปสรรคจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือโควิด-19 ซึ่งเป็นวิกฤติที่ทั่วโลกต่างเผชิญ ซึ่งรัฐบาลทุกประเทศพึงรับฟังมุมมองและความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์และผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุขเป็นสำคัญในการรับมือ ซึ่งบางครั้งบางมาตรการอาจสร้างผลกระทบต่อสังคมในด้านอื่นๆ อาทิ ผลกระทบต่อระบบการศึกษา ส่งผลให้นักศึกษาไม่สามารถไปเรียนในสถานศึกษาได้ รวมไปถึงการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จริง ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ช่องว่างระหว่างโอกาสเข้าถึงการศึกษา และความพร้อมทางด้านอุปกรณ์รองรับการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากนักศึกษาของ UPM บางกลุ่มอยู่ห่างไกล ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงนักศึกษาที่ยากจนทำให้ไม่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์ทันสมัยที่รองรับระบบเทคโนโลยีได้ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นคือนักศึกษาไม่สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน
- อุปสรรคจากที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การพัฒนาเปลี่ยนผ่านในยุคปัจจุบัน หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษา และสอดคล้องกับ

สถานการณ์โควิด 19 ซึ่งทำให้นักศึกษาไม่สามารถมาเรียนในสถานศึกษาแบบช่วงปกติได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีแนวทางการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวกลาง ซึ่งอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรเกิดความกังวลเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลว่าอาจจะทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาด นักศึกษาไม่เข้าใจวิธีการใช้งานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาในการอธิบายค่อนข้างนาน ประกอบกับบุคลากรไม่เข้าใจภาพรวมของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร จึงทำให้ช่วงเริ่มแรกการใช้งานมีความล่าช้า ซึ่งบุคลากรยังมีความเคยชินกับวิธีการทำงานแบบใช้เอกสาร หากใช้ระบบดิจิทัลจะสามารถลดปริมาณเอกสารได้ถึง 85% ซึ่งต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนผ่าน

- อุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตเป็นแรงงานสู่ตลาด อุตสาหกรรมต่างๆ มักพบว่าผู้สำเร็จการศึกษา ใช้ทักษะด้าน ดิจิทัล ซอฟต์แวร์ และการคิดเชิงวิพากษ์และทักษะการแก้ปัญหาที่ไม่ดี ซึ่ง UPM ได้มีการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการใช้วิธีให้อุตสาหกรรมที่ต้องการแรงงานมาทำการสัมภาษณ์นักศึกษาเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ทำการคัดเลือกให้ก่อนรอบแรก และมหาวิทยาลัยมีการประเมินผลติดตามทุกๆ รายไตรมาส นอกจากนี้ กระทรวงการอุดมศึกษาแห่งมาเลเซียเปิดตัว 5 โครงการ⁶ ในการเพิ่มทักษะการยกระดับขีดความสามารถของนักศึกษาจบใหม่ให้มีทักษะในแบบที่ตลาดต้องการ พร้อมได้ไปรับรองหลังเรียนจบครบหลักสูตรตามที่โครงการกำหนดโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ซึ่งทักษะความสามารถทางการตลาดนี้มุ่งเน้นไปที่การเสริมทักษะทางด้านดิจิทัล และเชิงเทคนิคทั้งหลาย จบออกมามีใบรับรองคุณวุฒิเพื่อยื่นสมัครงานได้ต่อไป

- อุปสรรคในด้านการเงินของนักศึกษา สืบเนื่องจากรายได้ของครอบครัวไม่เพียงพอ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจาก การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่กระทบต่อรายได้และการดำรงชีวิต ทำให้นักศึกษาบางรายต้องออกจากการศึกษากลางคัน ซึ่ง UPM ได้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ การให้ทุนการศึกษา การให้นักศึกษาสมัครใจเป็นผู้ช่วยในงานวิจัยของบุคลากร เป็นต้น

2) หลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance)

การที่มหาวิทยาลัยต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาหลักการที่เป็นสาระสำคัญเป็นแนวปฏิบัติ ด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและ

⁶ โครงการทั้งหมด 5 โครงการเป็นโครงการริเริ่มในฐานะโปรแกรมการเพิ่มทักษะและการขยายต่อยอดทักษะ (อัปสเกลและรีสเกล) ที่เรียกว่า โครงการ KPT-Career Advancement Program (KPT-CAP) โดยครอบคลุมตั้งแต่โปรแกรม Teaching Factory, โปรแกรมการเปลี่ยนผ่านด้านการอาชีวศึกษา เทคนิค และการฝึกอบรม (Technical Vocational Education and Training (TVET) Transformation Programme), ระบบรับรองและพัฒนาความสามารถที่เฉพาะเจาะจงและยืดหยุ่น (flexible and micro-credential programmes) และ โครงการเคลื่อนที่ (mobility programmes) ทั้งหมด

สภาพแวดล้อมขององค์กร หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้มักเกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับองค์กร หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่ง UPM มี หลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance) ดังต่อไปนี้

หลักการ (principles)

บุคลากรและนักศึกษาเป็นหนึ่งในเสาหลักที่จะสนับสนุนผลักดันเพื่อไปสู่เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ UPM 2021-2025 ดังนั้น UPM จึงต้องมั่นใจว่าเจ้าหน้าที่และนักศึกษาจะร่วมมือกันในการสร้างความมุ่งมั่นอย่างมากในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ UPM 2021-2025 จึงเป็นไปตามค่านิยมหลักสามประการที่ต้องเป็นค่านิยมร่วมกันของชุมชน UPM คือ ความเป็นเลิศ ความหลากหลาย และความยั่งยืน

ความเป็นเลิศ หรือความสมบูรณ์ หรือความดีงาม รวมการกระทำที่ดีทุกอย่างซึ่งดำเนินการอย่างถูกต้อง ชำนาญ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ มีคุณภาพสูง และสนับสนุนความเป็นเลิศในทุกแนวปฏิบัติ ความดีงามจะเป็นค่านิยมหลักที่สร้างวัฒนธรรมที่มีคุณธรรมสูงในหมู่บุคลากรของ UPM ด้วยการชื่นชมและปฏิบัติตามคุณค่าของความดีงาม บุคลากรของ UPM จะดำเนินคุณธรรมตามหลักสากล ได้แก่ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความจริงและความโปร่งใส ปัญญา ความกตัญญูและความอดทน มีประสิทธิภาพ ความเร็วและความแม่นยำ ความจริงใจ ความห่วงใย มีระเบียบวินัย สะอาด มีความรับผิดชอบ และทุ่มเท แท้ที่จริงแล้วการสร้างความเป็นเลิศเป็นความรับผิดชอบของชุมชน UPM ได้วางแผนไว้ในรูปแบบของการทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยและชุมชน ผลที่ได้คือความเป็นเลิศของภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ความหลากหลาย ในด้านของทรัพยากรใน UPM ที่สามารถส่งเสริมความเป็นเลิศ ความหลากหลายในแง่ของของสาขาวิชา ความเชี่ยวชาญ วัฒนธรรม ความสามารถ และบริการที่ได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพและการบูรณาการชุมชนที่เข้มแข็ง ซึ่งได้สร้างจุดแข็งและเอกลักษณ์ของ UPM ในภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษา UPM มีความมั่นใจและเชื่อว่าความหลากหลายจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต เพิ่มพูนการแสวงหาความรู้ และในขณะเดียวกันก็ใช้สร้างเครือข่ายยุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของชุมชนและความก้าวหน้าของประเทศ

ความยั่งยืน UPM ตระหนักดีว่าการบริการการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ได้รับการพัฒนาและกำลังพัฒนาจำเป็นต้องยั่งยืน สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต สามารถพัฒนาความรู้ และสามารถพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อความก้าวหน้าของประเทศ ดังนั้น ความพยายามที่จะพัฒนาธรรมาภิบาล ปลูกฝังความเป็นเลิศ ใช้

ประโยชน์จากความหลากหลาย ใช้การจัดการที่เป็นนวัตกรรมและผลิตความคิดริเริ่มการบริการการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อการปลูกฝังแนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ UPM ยังคงสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับสากลได้

กระบวนการ (process)

สำหรับกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านของ UPM จะมีการประเมินผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดระดมความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน จัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล และวัดความสำเร็จว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดย KPI จะถูกตั้งเป็นตัวเลขเพื่อให้เห็นชัดเจนว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ซึ่ง UPM จะมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จำนวน 4 ครั้ง/ปี เช่นเดียวกับทุกปีการประเมินผลจะต้องมีแผนการประเมินในแต่ละครั้ง สำหรับการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของ UPM ค.ศ. 2021-2025 ได้รับการออกแบบและพัฒนาเป็นระยะเวลา 5 ปี เริ่มตั้งแต่ ค.ศ.2021- 2025 และแผนนี้ครอบคลุมระยะเวลา 2 ช่วง ดังนี้ ระยะที่หนึ่ง ค.ศ. 2021-2023 (3 ปี) ระยะที่สอง ค.ศ. 2024-2025 (2 ปี)

ระยะที่หนึ่ง ค.ศ. 2021-2023 เป็นช่วงที่สำคัญเนื่องจากคำนึงถึงทิศทางวัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยต้องการบรรลุและเป็นตัวเร่งและสนับสนุนไปสู่การเปลี่ยนแปลงของ UPM ในระยะที่สองซึ่งอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 2024-2025 เป็นการเสริมสร้างความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ UPM 2021-2025 กระบวนการประเมินผลและการติดตามของแผนกลยุทธ์นี้จะดำเนินการในระหว่างการนำเสนอความสำเร็จของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลักของ UPM (KPI) เนื่องจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ UPM นั้นสอดคล้องกับ KPI ประจำปีของ UPM ซึ่งมีการวัดและประเมินผลจำนวน 4 ครั้ง/ปี ตามข้อมูลต่อไปนี้

- การประเมินผลสัมฤทธิ์จาก KPI สำหรับไตรมาสแรกและการประเมินแผนกลยุทธ์
 - เดือนเมษายน ค.ศ. 2021-2025 (ผลของความสำเร็จช่วงเดือน ม.ค. ถึง มี.ค.)
- การนำเสนอผลงานจาก KPI สำหรับกลางปีและการประเมินแผนกลยุทธ์
 - เดือนกรกฎาคม ค.ศ. 2021-2025 (ผลของความสำเร็จช่วงเดือน เม.ย ถึง มิ.ย.)
- การประเมินผลสัมฤทธิ์จาก KPI สำหรับไตรมาสที่สามและการประเมินแผนกลยุทธ์
 - เดือนตุลาคม ค.ศ. 2021-2025 (ผลของความสำเร็จช่วงเดือน ก.ค. ถึง ก.ย.)
- การนำเสนอผลงาน UPM KPI สิ้นปีและการประเมินแผนกลยุทธ์ UPM
 - เดือนมกราคม ค.ศ. 2022-2025 (ผลของความสำเร็จช่วง ต.ค.- ธ.ค.)

อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาในการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ที่ UPM ใช้ติดตามผลและประเมินความสำเร็จที่ผ่านมาในการประชุมเชิงปฏิบัติการการประเมินความสำเร็จ KPI ไตรมาส 4 ปี ค.ศ. 2019 และการกำหนด KPI ปี ค.ศ. 2020 แบ่งออกเป็น 8 ด้าน 37 ตัวชี้วัด โดยแบ่งรายละเอียดดังต่อไปนี้

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 1: ด้านเกษตรกรรม จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ตำแหน่งในการจัดอันดับโลก ทั้งในด้านการจัดอันดับโลกโดย QS ตามหัวเรื่อง และอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกที่ดีที่สุด 2) จำนวนโครงการพัฒนาด้านการเกษตร และ 3) ทศวรรษวิสัยทัศน์ด้านการเกษตร

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 2: การบริการห้องสมุด และไอซีที จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อันดับเว็บไซต์ UPM ใน Webometrics 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกรรม และ 3) กิจกรรมเผยแพร่ความรู้และเครือข่ายชุมชน

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 3: การจัดการการเงิน และสินทรัพย์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด 1) เปอร์เซ็นต์ของการสร้างรายได้เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 2) เปอร์เซ็นต์ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 4: ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 5: ด้านเครือข่ายอุตสาหกรรมและชุมชน จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการสร้างเครือข่ายอุตสาหกรรมและชุมชน 2) จำนวนทุนวิจัยและพัฒนา 3) ด้านการสื่อสารและความเชี่ยวชาญ 4) โปรแกรมการสนับสนุนช่วยเหลือในเครือข่าย 5) โปรแกรมเครือข่ายระดับนานาชาติ 6) การสร้างรายได้

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 6: ด้านสวัสดิการนักศึกษา จำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ ดังนี้ การจ้างงานบัณฑิต ทักษะของนักศึกษา 1) การเข้าร่วมโครงการอาสาสมัคร 2) จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ประกอบการ 3) ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับนักศึกษา 4) จำนวนห้องที่มีการปรับปรุงพัฒนา 5) การมีส่วนร่วมในการเพิ่มขีดความสามารถของนักศึกษา

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 7: การวิจัยและนวัตกรรม จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ ดังนี้ 1) จำนวนวารสารที่ได้รับการตีพิมพ์ในแหล่งที่จัดทำไว้ในดัชนี 2) จำนวนสิ่งพิมพ์ในรายไตรมาส 1 และ 2 3) การอ้างอิงวารสารใน 5 ปี 4) ด้านทุนวิจัย 5) ด้านรายได้ RDCE และอื่นๆ 6) ด้านการยื่น IPR 7) ด้านความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม 8) ด้านโครงการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 8: ด้านวิชาการ จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ ดังนี้ 1) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 2) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท 3) จำนวนนักศึกษาต่างชาติ (ระดับสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี) 4) การรับรองมาตรฐานสากล 5) จำนวนการเข้าเรียน และจบการศึกษา 6) จำนวนนักศึกษาในโปรแกรมภาคฤดูร้อน

ผลการเปลี่ยนแปลง (performance)

ประสิทธิภาพของ UPM สะท้อนถึงความสำเร็จโดยรวมตาม KPI ของมหาวิทยาลัยโดยกิจกรรมสำคัญๆ เช่น เครือข่ายวิชาการ การวิจัย ชุมชนและอุตสาหกรรม กิจกรรมนักศึกษา ธรรมาภิบาล การเงินและการจัดการทรัพยากร รายงานผลการเปลี่ยนแปลงตามความสำเร็จสิ้นปีและวัดผลปีละสี่ครั้งตามตัวบ่งชี้ที่ผู้นำและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตกลงกันไว้ ซึ่งจาก KPI จำนวน 37 รายการในปี ค.ศ. 2019 ในการแสดงผลการประเมินจะแสดงออกมาโดยกำหนดเกณฑ์ 3 เกณฑ์ ได้แก่ สีเขียว $\geq 80\%$ หมายถึง ไปถึงเป้าหมาย 100%, สีเหลือง 60% - 79% หมายถึง ไปถึงเป้าหมาย 75% - 99% และ สีแดง 0% - 59% หมายถึง ไปถึงเป้าหมาย 0% - 74% ผลการประเมินในแต่ละด้านแสดงได้ดังต่อไปนี้

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 1: ด้านเกษตรกรรม จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ตำแหน่งในการจัดอันดับโลก (สีเหลือง) 2) จำนวนโครงการพัฒนาด้านการเกษตร (สีเขียว) 3) ทักษะวิจัยต่อการเกษตร (สีเขียว)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 2: การบริการห้องสมุด และไอซีที จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อันดับเว็บไซต์ UPM ใน Webometrics (สีเหลือง) 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกรรม (สีเขียว) 3) กิจกรรมเผยแพร่ความรู้และเครือข่ายชุมชน (สีเขียว)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 3: การจัดการการเงิน และสินทรัพย์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เปอร์เซนต์ของการสร้างรายได้เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (สีเหลือง) 2) เปอร์เซนต์ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) (สีเขียว)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 4: ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (สีเหลือง) 2) ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย (สีเขียว)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 5: ด้านเครือข่ายอุตสาหกรรมและชุมชน จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการสร้างเครือข่ายอุตสาหกรรมและชุมชน (สีเหลือง) 2) จำนวนทุนวิจัยและพัฒนา (สีเขียว) 3) ด้านการสื่อสารและความเชี่ยวชาญ (สีเขียว) 4) โปรแกรมการสนับสนุนช่วยเหลือในเครือข่าย (สีเขียว) 5) โปรแกรมเครือข่ายระดับนานาชาติ (สีเขียว) 6) การสร้างรายได้ (สีเหลือง)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 6: ด้านสวัสดิการนักศึกษา จำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เปอร์เซนต์ของการจ้างงานบัณฑิตที่จบในปี 2019 (สีเขียว) 2) เปอร์เซนต์ของทักษะของนักศึกษา (สีเหลือง) 3) การเข้าร่วมโครงการอาสาสมัคร (สีเหลือง) 4) จำนวนผู้ประกอบการนักศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการก่อตั้งบริษัทที่ลงทะเบียนกับคณะกรรมการบริษัทมาเลเซีย (สสส.) (สีเขียว) 5) ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับนักศึกษา (สีเขียว) 6) จำนวนห้องที่มีการปรับปรุงพัฒนาตามมาตรฐาน (สีเขียว) 7) จำนวนนักศึกษาในการเสริมศักยภาพความสามารถ (สีเขียว)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 7: การวิจัยและนวัตกรรม จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การตีพิมพ์ในวารสารจัดทำดัชนี (สีแดง) 2) จำนวนสิ่งพิมพ์ในรายไตรมาส 1 และ 2 (สีแดง) 3) การอ้างอิงวารสารใน 5 ปี (สีเหลือง) 4) ด้านทุนวิจัย (ทุนสาธารณะ ทุนส่วนตัว ทุนระหว่างประเทศ) (สีแดง) 5) รายได้จากการค้าผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี องค์ความรู้ บริการห้องปฏิบัติการ เป็นต้น (สีแดง) 6) ด้านการยื่นสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญาอื่นๆ (สีเขียว) 7) ด้านเชิงพาณิชย์ สินค้าเชิงพาณิชย์ ความรู้ด้านเทคโนโลยี (สีเขียว) 8) จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องโครงการวิจัย ความร่วมมือ (สีแดง)

ดัชนีชี้วัดด้านที่ 8: ด้านวิชาการ จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก (สีเหลือง) 2) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ (สีเหลือง) 3) จำนวนนักศึกษาต่างชาติ (ปริญญาตรีและปริญญาโท) (สีเขียว) 4) การรับรองมาตรฐานสากล (สีเขียว) 5) จำนวนการเข้าเรียน และจบการศึกษา (สีเหลือง) 6) จำนวนนักศึกษาในโปรแกรมภาคฤดูร้อน (สีเหลือง)

จากการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจาก KPI 37 รายการ ไตรมาสที่ 4 ปี ค.ศ. 2019 พบว่า ระดับผลการประเมินในระดับสีเขียวคือ ไปถึงเป้าหมาย 100% จำนวน 19 รายการ ระดับผลการประเมินในระดับสีเหลืองคือ ไปถึงเป้าหมายช่วง 75% - 99% จำนวน 13 รายการ ระดับผลการประเมินในระดับแดงคือ ไปถึงเป้าหมายช่วง 0% - 74% จำนวน 5 รายการ ซึ่งหากพิจารณาจากผลการประเมิน KPI พบว่า ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มีคะแนนโดยรวมเท่ากับ 80.4% ซึ่งอยู่ในระดับสีเหลือง แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของ ยุทธศาสตร์ในปี 2021-2025 UPM ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและนวัตกรรม โดยการตั้งเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยจากสามสถาบันการจัดอันดับที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยเงื่อนไขสำคัญในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยคือ การให้ความสำคัญกับงานวิจัย การอ้างอิงงานวิจัย (Citation)

อย่างไรก็ตาม ผลของการเปลี่ยนแปลงจากอดีตจนถึงปัจจุบัน UPM ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ควบคู่ไปกับวัฒนธรรม การพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนไปพร้อมกัน ในขณะเดียวกันก็มีการปรับแนวทางการเรียนรู้ให้เป็นไปในลักษณะเรียนรู้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ UPM ยังให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงด้านการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับการพัฒนาในปัจจุบัน ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ยั่งยืน ซึ่งผลจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ในแต่ละช่วงเวลาทำให้ UPM สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนหนึ่งจะเห็นได้จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ UPM มีอันดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ UPM 2014-2020 ผ่านแนวคิดเชิงกลยุทธ์ เช่น Putra Global 200 ซึ่งเป็นแกนหลักของแผนยุทธศาสตร์ กำหนด 5 เป้าหมาย คือ 1) ปรับปรุงคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของบัณฑิต อาทิ การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ขยายโครงการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม ยกระดับชื่อเสียงทางวิชาการผ่านความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและการพัฒนาโปรแกรม 2) สร้างรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน 3) ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการเครือข่ายชุมชน 4) เสริมพลังให้ UPM เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการเกษตร และ 5) ยกระดับคุณภาพการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนยุทธศาสตร์ UPM 2014-2020 ประกอบด้วยการวัดผลสัมฤทธิ์สามระยะ ได้แก่ ระยะที่หนึ่ง 2014-2015 ระยะที่ 2 ปี 2016-2018 และระยะที่ 3 ปี 2019-2020 UPM มุ่งมั่นที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติและติดอันดับ 200 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลกใน QS World University การประเมินอันดับ

เมื่อเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์ UPM 2014-2020 กับแผนยุทธศาสตร์ UPM 2021-2025 พบว่าเป้าหมายในด้านเน้นการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ และเสริมสร้างด้านความเป็นเลิศทางการเกษตรยังคงเหมือนเดิม ซึ่ง UPM ให้ความสนใจอย่างจริงจังกับวาระการเกษตรของตนโดยการปรับปรุงการพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านการเกษตร ให้ความรู้การเป็นผู้ประกอบการ ปรับปรุง/ยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตร และส่งเสริมโครงการส่งเสริมในเทคโนโลยีการเกษตร แต่เป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในแผนยุทธศาสตร์ UPM 2021-2025 จะเห็นได้ว่า UPM จะเน้นส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ อาทิ การสร้างศูนย์วิจัยและนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าตามระบบนิเวศที่ยั่งยืน เสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตรและความมั่นคงด้านอาหาร และแนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6.2 กรณีศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัย Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซีย ในภาษามลายูเรียกว่า Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) และในภาษาอังกฤษ มีชื่อเรียกว่า The National University of Malaysia เป็นมหาวิทยาลัยรัฐตั้งอยู่ที่เซลังกอร์ ห่างจากกัวลาลัมเปอร์ไปทางใต้ประมาณ 35 กิโลเมตร มหาวิทยาลัยก่อตั้งในปี ค.ศ.1970 มีการเรียนการสอนเป็นเลิศในสาขาวิชาด้านแพทยศาสตร์ การก่อตั้งมหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซียนั้นมีมาตั้งแต่เป็นอาณานิคมของประเทศอังกฤษ ครั้งในสมัยเมื่อปี ค.ศ. 1923 ซึ่งจากทั้งรัฐบาลของอังกฤษและมาเลเซียก็มีการประชุมเพื่อที่จะเปิดพื้นที่การศึกษาชั้นสูงในอาณานิคมแห่งนี้เพื่อให้ความรู้ด้านภาษามลายู จนการผลักดันมีผลสำเร็จและมีการเปิดการเรียนการสอนขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 ในเดือนพฤษภาคม มีคณะวิชา

แรกเริ่มก่อตั้ง จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซียได้รับการสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาจาก กระทรวงศึกษาธิการของประเทศ ปัจจุบัน (ปี ค.ศ. 2022) มี UKM มี 13 คณะ และสถาบันวิจัย 16 แห่ง โดย เปิดสอนหลักสูตรการเรียนในหลากหลายสาขาวิชาทั้งสาขาศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ รวมถึงมีคณาจารย์ 2,262 คนและเจ้าหน้าที่ 7,519 คน ในปี ค.ศ. 2021 UKM มีนักศึกษา 25,525 คน โดยแบ่งเป็นนักศึกษา ระดับปริญญาตรี 14,971 คน นักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี 10,554 คน รวมถึงนักศึกษานานาชาติ 2,985 คนจาก 57 ประเทศ นอกจากนี้ นักศึกษานานาชาติยังได้รับการสอนภาษามาเลย์เพื่อช่วยให้การใช้ชีวิตประจำวันในประเทศมาเลเซียมีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับคำขวัญของมหาวิทยาลัยที่ว่า “มอบแรงบันดาลใจสู่ออนาคต สร้างสรรค์ความเป็นไปได้” ทางมหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดนักศึกษานานาชาติ ได้ด้วยการเปิดสอนหลักสูตรระดับสูงกว่าปริญญาตรี 170 หลักสูตรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการวิจัยอัน ทันสมัย นอกจากนี้ยังมีสถาบันวิจัย 16 แห่ง อาทิ สถาบันเซลล์เชื้อเพลิง (SELFUEL) สถาบันการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ (IPI) สถาบันวิจัยพลังงานแสงอาทิตย์ (SERI) สถาบันชีววิทยาระบบ (INBIOSIS) สถาบัน อิสลาม Hadhari (HADHARI) เป็นต้น อย่างไรก็ตามสถาบันวิจัยของ UPM ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ เท่านั้น แต่ UPM ได้ทำความร่วมมือกับหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม รวมไปถึงสถาบันวิจัยใน ประเทศอื่นๆ ด้วย ซึ่งทำให้งานวิจัยของ UPM มีความหลากหลายและมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ UKM ถูกจัดอันดับให้เป็นหนึ่งใน 5 มหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียที่เน้นการศึกษาเชิงวิจัย 5 มหาวิทยาลัยด้านงานวิจัยของมาเลเซีย (ถูกจัดอันดับอยู่ในลำดับที่ 2 รองจาก Universiti Malaya (UM) ในปี 2021) นอกจากนี้ยังมี หน่วยงานเชิงพาณิชย์ 2 แห่ง คือ UKM Holdings Sdn. Bhd. และ UKM Technology Sdn. Bhd. และห้องสมุด 7 แห่ง

นอกเหนือจากนี้ UKM ยังมีวิทยาเขตด้านการแพทย์ในกรุงกัวลาลัมเปอร์ อันเป็นสถานที่ตั้งของคณะ แพทยศาสตร์ (พรีคลินิก) คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะทันตแพทยศาสตร์และคณะเภสัชศาสตร์ ศูนย์ การแพทย์ UKM (UKMMC) ซึ่งตั้งอยู่ที่ Cheras ในกรุงกัวลาลัมเปอร์เป็นศูนย์ที่รองรับความต้องการด้าน การศึกษาสาขาบริการทางการแพทย์รวมถึงการวิจัยด้านการแพทย์ UKMMC ประกอบด้วยโรงพยาบาล คณะ แพทยศาสตร์และสถาบันวิจัยการแพทย์ระดับโมเลกุล (UMBI) 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาล Chancellor Tuanku Muhriz (HCTM) และโรงพยาบาลเด็กเฉพาะทางที่ตั้งอยู่ถัดจาก HCTM และเพื่อการเรียนรู้จริง UKM มีห้องทดลองที่มีชีวิตคือศูนย์การเรียนรู้และวิจัยผ่านดาวเทียมของ UKM ซึ่งตั้งอยู่ใน Tasik Chini, Fraser's Hill และ Lata Jarum ที่รัฐปะหัง Mersing และ Sungai Pulai ที่รัฐยะโฮร์; ลังกาวิ UNESCO Global Geopark ที่ รัฐ Kedah; และเขตป่าสงวนถาวร UKM Bangi ในวิทยาเขต

อย่างไรก็ตามแม้ว่า UKM จะก่อตั้งมาจนถึงปี ค.ศ.2022 มาเพียง 52 ปี แต่ UKM เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในด้านของวิชาการ ด้านงานวิจัย ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้จากการจัดอันดับของ QS World University Rankings ซึ่งอันดับของ UPM มีการพัฒนาโดยตลอดจาก อันดับที่ 261 ในปี ค.ศ.2012 เป็นอันดับที่ 184 ในปี ค.ศ.2019 และล่าสุดในปี 2023 อยู่ในอันดับที่ 129 และหากพิจารณาในด้าน เกณฑ์การจัดอันดับ ด้านอัตราส่วนนักศึกษาคณะ อยู่ที่ร้อยละ 93.1 รองลงมาคือ ด้านเครือข่ายการวิจัยระหว่างประเทศ ร้อยละ 76.5 หากพิจารณาการจัดอันดับใน Asian University Rankings พบว่าในปี ค.ศ. 2013 อยู่ในอันดับที่ 57 และในปี ค.ศ.2019 อันดับที่ 41 และในปี 2022 อยู่ในอันดับที่ 33 ส่วนเกณฑ์การจัดอันดับ พบว่า ด้านเครือข่ายการวิจัยระหว่างประเทศ ร้อยละ 99.2 รองลงมาคือ ด้านอัตราส่วนนักศึกษาคณะ ร้อยละ 99.1

สำหรับในด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง UKM มีการวางกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งจากการศึกษา และการวิเคราะห์ พบว่า UKM ได้ตั้งเป้าหมาย (target) ยุทธศาสตร์ (strategy) และการวิเคราะห์อุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน รวมไปถึงหลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance) ดังต่อไปนี้

1) เป้าหมาย (target) ยุทธศาสตร์ (strategy) และอุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน

เป้าหมาย (target)

UKM มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เป็นผู้นำทางสังคมในยุคสมัยใหม่เพื่อสร้างสังคมที่มีพลัง มีความรู้และมีคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ (strategy)

สำหรับในส่วนของยุทธศาสตร์ UKM จะมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ทุกๆ 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ปี 2019-2021 ถูกสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นและระดับโลกที่มีความต้องการที่หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อย่างไรก็ตามการจัดทำยุทธศาสตร์ทุกครั้ง ต้องมีการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินการในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดการบุคลากร ให้ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้บัณฑิตที่จบการศึกษา สามารถตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจได้ ดังนั้นภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น ไม่

ว่าจะเป็นการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล การปรับเปลี่ยนการใช้ชีวิตหลังโรคระบาดโควิด 19 และสงครามทางการค้าที่ทำให้สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไป UPM จึงได้ทำการรวบรวมแผนยุทธศาสตร์ ปี 2021-2025 T.E.R.A.S ขึ้น พื้นฐานสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดดัชนีที่สำคัญหรือ KPI Lembayung T.E.R.A.S UKM ประกอบด้วยค่านิยมหลัก 5 ประการ ได้แก่ Talent (ความสามารถพิเศษ), Ethics (จริยธรรม), Empower (การเสริมอำนาจ), Agile (ปราดเปรี้ยว) และ Soul (จิตวิญญาณ) ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) ด้านความสามารถพิเศษ (Talent) เน้นเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อความเป็นเลิศ ศักยภาพนี้เกี่ยวข้องกับรูปแบบการคิด ความรู้สึกรหรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ที่สามารถทำได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพรสวรรค์ไม่ได้เรียนรู้แต่เป็นลักษณะธรรมชาติที่สามารถพัฒนาได้ โดยความรู้ ประสบการณ์และทักษะ
- 2) จริยธรรม (Ethics) เน้นการดำเนินการตามความรับผิดชอบอย่างจริงจังและจริงจังบนพื้นฐานของศรัทธาและศีลธรรม ซึ่งบุคลากร UKM จำเป็นต้องเข้าใจความรับผิดชอบต่อสำหรับบทบาทและพฤติกรรมของตน จริยธรรมคือการให้เหตุผลทางศีลธรรมที่เกี่ยวข้องกับการคิดและการให้เหตุผลอย่างอิสระ
- 3) การเสริมอำนาจ (Empower) เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทักษะ และเครือข่ายเพื่อพยายามพัฒนาศักยภาพ ทำให้คนยิ่งใหญ่และเหนือกว่าในงานหรือสาขา
- 4) ปราดเปรี้ยว (Agile) เน้นความสามารถในการเผชิญหน้าและเตรียมพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาท ซึ่งบุคลากร UKM มีความรวดเร็ว พร้อมด้วยความกระตือรือร้นสูง
- 5) จิตวิญญาณ (Soul) เกี่ยวข้องกับบุคลากร UKM ที่มีเอกลักษณ์ประจำชาติ มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ชุมชน และประเทศ ซึ่งรวมถึงความคิด บุคลิกภาพ

ตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับค่านิยมหลักทั้ง 5 ประการนี้คือองค์ประกอบของ T.E.R.A.S. ได้แก่ Watan, i-Minda, Holistic, Digital และ Prihatin ซึ่งประกอบด้วยโครงการย่อย 25 โครงการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการทำงานตามความคิดริเริ่มที่วาดขึ้น ดังนี้

ด้านการเป็นบุคลากร ประกอบด้วย 5 โครงการย่อย ดังนี้

1. ปรัชญามหาวิทยาลัย 2. ภาษามาเลย์ 3. มรดกทางวัฒนธรรม 4. อัตลักษณ์ 5. ความรักชาติ

ด้านองค์ความรู้ ประกอบด้วย 5 โครงการย่อย ดังนี้

1. กฎหมาย
2. นวัตกรรม
3. ระบบนิเวศการวิจัย
4. การสร้างคุณค่าและคุณภาพ
4. การแปล

ด้านการแพทย์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 5 โครงการย่อย ดังนี้

1. การเป็นผู้ประกอบการ
2. ความคิดสร้างสรรค์
3. ความเป็นผู้นำ
4. อาชีพ
5. คุณค่าที่บริสุทธิ์

ด้านดิจิทัล ประกอบด้วย 5 โครงการย่อย ดังนี้

1. อินฟราเรดและอินโฟ
2. การสอนและนิเวศวิทยา การเรียนรู้
3. วัฒนธรรม
4. ความยั่งยืน
5. ธรรมภิบาล

ด้านความปลอดภัย ประกอบด้วย 5 โครงการย่อย ดังนี้

1. สุขภาพดี (S.I.H.A.T)
2. การรวมตัว
3. สวัสดิการ
4. สังคม
5. การเข้าถึงสำหรับผู้ทุพพลภาพ

นอกเหนือจากองค์ประกอบของ T.E.R.A.S ทั้ง 5 ด้าน ยังมีวาระหรือเป้าหมายหลักสองประการที่บุคลากร UKM ต้องบรรลุ ได้แก่ ความสามารถทางการตลาดของบัณฑิต และการสร้างรายได้

เอกลักษณ์และจุดแข็งที่พบในแผนยุทธศาสตร์ T.E.R.A.S ของ UKM ปี 2021-2025 คือการเน้นที่แง่มุมของการเป็นบุคลากรซึ่งรวมถึงองค์ประกอบของการฟื้นฟูปรัชญาของมหาวิทยาลัย การเสริมอำนาจของภาษาแม่ ความยั่งยืนของอัตลักษณ์ และจิตวิญญาณของความรักชาติ ด้านองค์ความรู้เน้นองค์ประกอบของคุณค่าและคุณภาพที่อธิบายถึงคุณภาพของการบริการของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันความคิดริเริ่มการแปลแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของการวิจัยของมหาวิทยาลัยต่อการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจของชุมชน ด้านการแพทย์แบบองค์รวมมุ่งเน้นไปที่ความคิดสร้างสรรค์ในการเสริมสร้างการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น เช่น หลักสูตรเตรียมความพร้อมในอนาคตผ่านการสอนแบบล้ายุค การเรียนรู้แบบองค์รวม และเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งรวมถึงการเติมพลังคุณธรรมของนักศึกษามหาวิทยาลัยในการรู้เท่าทันดิจิทัล โดย UKM จะปรับปรุงเครือข่ายบรรทัดความจูงใจอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและโครงสร้างข้อมูลที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการผลิตของบุคลากร UKM ด้านความปลอดภัยแสดงให้เห็นถึงการเสริมสร้างและเน้นองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น S.I.H.A.T (การดูแลสุขภาพแบบรวมที่ยั่งยืนที่ราคาไม่แพงและน่าเชื่อถือ) ความสามัคคี สวัสดิการ ชุมชน และมิตรกับผู้พิการ

อุปสรรคในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน

- อุปสรรคด้านความสามารถทางการตลาดของผู้สำเร็จการศึกษาและการสร้างรายได้ในช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ซึ่งความสามารถทางการตลาดของผู้สำเร็จการศึกษาและการสร้างรายได้เป็นวาระหลักของ UKM ดังนั้น จึงมีความสำคัญและท้าทายมากสำหรับมหาวิทยาลัยทุกแห่งในมาเลเซียและในต่างประเทศในช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 และเศรษฐกิจโลกที่ไม่แน่นอน ส่วนการสร้างรายได้ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความยั่งยืนโดยไม่ต้องพึ่งพาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นไปที่สองส่วนหลักนี้ ซึ่งเป็นความท้าทายที่สำคัญที่บุคลากร UKM จำเป็นต้องบรรลุเพื่อรักษาความเป็นเลิศของพวกเขา

- อุปสรรคด้านการเรียนการสอนแบบล้ายุคใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เป็นความท้าทายสำหรับบุคลากรและนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการปรับตัวเป็นวิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) โดยเฉพาะสถาบันทางการศึกษาที่ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนแบบปกติได้ จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เพื่อให้การเรียนรู้เกิดความต่อเนื่อง ซึ่งระบบการติดต่อสื่อสารระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและการประเมินผล และรูปแบบการเรียนการสอนมีหลากหลายวิธี ที่ทำให้ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันได้ ดังนั้น ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการทางการศึกษา จะต้องจัดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับเบื้องต้นและต้องได้รับการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับที่สูงขึ้นเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มหาวิทยาลัย UKM ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยง เนื่องจากยิ่งสถานศึกษามีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าใด การจัดการกับความเสี่ยงย่อมจะมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมาใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น โดย UKM จะปรับปรุงเครือข่าย broadband ความจุสูงอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

2) หลักการ (principles) กระบวนการ (process) และผลการเปลี่ยนแปลง (performance)

หลักการ (principles)

สำหรับในด้านหลักการ UKM ยึดมั่นในจิตวิญญาณในการวิจัย การศึกษา และการบริการ โดยยึดตาม แนวทางการรับใช้และช่วยเหลือประเทศชาติและประชาชนด้วยการยึดมั่นในเอกลักษณ์ของชาติ เน้นย้ำถึงความสำคัญในสังคมและในระดับสากล โดย UKM ตื่นตัวและให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศทางเศรษฐกิจและสังคม ผลกระทบ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความท้าทายระดับโลก UKM มีความมุ่งมั่นที่จะอยู่ในระดับแนวหน้าในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ พลวัต และศีลธรรม เพื่อให้

มั่นใจในความต่อเนื่องจากกลยุทธ์ที่ดำเนินการตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง จึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ UKM ปี 2019-2021 โครงการนี้มี 18 กลยุทธ์และแบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ การวิจัย วิชาการ ความเป็นสากล ความสามารถพิเศษ และด้านการเงิน ในด้านการวิจัย UKM ได้เป็นมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยตั้งแต่ในปี 2012 ซึ่ง UPM เน้นด้านการวิจัยเนื่องจากเป็นแกนหลักประการแรกในการผลิตและเสริมสร้างการพัฒนา และหากผลิตงานวิจัยมีคุณภาพสูงออกจะส่งผลประโยชน์ไปยังด้านอื่นๆ อีก 4 ด้านอย่างไม่ต้องสงสัย รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา และสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป

สำหรับหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับการเสริมสร้างกระบวนการสอนและการเรียนรู้ ท่ามกลางกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ การเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาโดยการเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และส่งเสริมโปรแกรมเชิงปฏิบัติที่มีคุณภาพ ในขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาไปสู่เป้าหมายในระดับสากลอย่างต่อเนื่อง นอกจากการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงแล้ว สิ่งที่เป็นอีกประการหนึ่งคือ ต้องมีมาตรการเชิงรุกและเชิงรับเพื่อก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระดับสากลในด้านของบุคลากร การแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาระดับนานาชาติ ตลอดจนอาจารย์และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงระดับโลก เพื่อทำงานร่วมกับบุคลากรด้านวิชาการ

อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ UKM ก่อตั้งขึ้นในปี 1970 ภูมิทัศน์ทางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับประเทศและระดับสากลได้หล่อหลอมการพัฒนา UKM อย่างมาก การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โลกาภิวัตน์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนความท้าทายของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (4IR) และผลกระทบของการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ที่ทำให้ UKM หันกลับมามองทิศทางตลอดจนพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เกี่ยวข้องต่อไป UKM จึงได้มีการประเมินและติดตามการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการวางแผนการดำเนินการล่วงหน้าเพื่อให้ UKM เป็นตัวเลือกหลักชุมชนท้องถิ่นและระดับโลก ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย UKM จึงได้มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ทุกๆ 5 ปี ซึ่ง UKM ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ T.E.R.A.S ของ UKM ปี 2021-2025 ขึ้น รายละเอียดตามที่กล่าวไว้ในยุทธศาสตร์ข้างต้น

กระบวนการ (process)

ในกระบวนการของการวัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลสำเร็จของยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่เป้าหมายของ UKM นั้น มีการใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดความสำเร็จว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ สำหรับ KPI ที่ UKM ใช้ประเมินผล แยกออกเป็น 5 ด้านตามแผนยุทธศาสตร์ T.E.R.A.S ของ UKM ปี 2021-2025 ซึ่ง

ได้กำหนดขึ้นจากการระดมความคิดเห็นจากบุคคลหลายฝ่ายทั้งบุคลากรในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก อาทิ หน่วยงานภาครัฐกิจ ภาคเอกชน และภาคอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

ด้านการเป็นบุคลากร อาทิ จำนวนกิจกรรม/โปรแกรมที่เกี่ยวข้อง ประวัติศาสตร์ ปรัชญา คำขวัญ พันธกิจ และวิสัยทัศน์, จำนวนสำนักพิมพ์หนังสือในภาษามาลาย์, จำนวนสิ่งพิมพ์กระตาศวารสารในภาษามาลาย์, จำนวนการวิจัยเกี่ยวกับแง่มุมต่างๆภาษา/วัฒนธรรม/วรรณกรรมมาเลย์, จำนวนกิจกรรม/โปรแกรม วัฒนธรรม สัญชาติ

ด้านองค์ความรู้ อาทิ ตัวเลขกิจกรรม/โปรแกรมการให้คำปรึกษา, จำนวนคำเชิญนักวิชาการในสื่อ, จำนวนสินค้าใหม่, มูลค่าการค้าผลิตภัณฑ์, จำนวนสิ่งพิมพ์กระตาศในวารสารที่จัดทำดัชนี, จำนวนอาจารย์มีชื่อเสียงจำนวนอาจารย์ผู้ช่วยหรืออาจารย์ระหว่างประเทศ

ด้านการแพทย์แบบองค์รวม อาทิ จำนวนฉบับร่างนโยบายผู้ประกอบการและเส้นแนะนำผู้ประกอบการนักเรียน UKM, จำนวนหลักสูตรที่บูรณาการด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม, จำนวนใบรับรองมืออาชีพและใบรับรองความสามารถนั้น, เปอร์เซนต์ของนักศึกษาที่ได้รับการจ้างงานนอกสถานที่อยู่ระหว่างการฝึกอบรม

ด้านดิจิทัล อาทิ เปอร์เซนต์การรักษาความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ, เปอร์เซนต์การใช้บริการไอซีทีมหาวิทยาลัย, จำนวนโปรแกรมการเรียนรู้ทางไกล (การเรียนรู้ทางไกล), จำนวนกิจกรรม/โปรแกรมความร่วมมือกับบุคคลภายนอกสำหรับปลูกฝังด้านดิจิทัล, จำนวนโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล

ด้านความปลอดภัย อาทิ จำนวนกิจกรรม/โปรแกรมจิตอาสาและงานสังคมสงเคราะห์ซึ่งมีส่วนร่วมต่างๆ, จำนวนกิจกรรม/โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ที่ดี ร่างกาย จิตใจ ของนักศึกษา และบุคลากร, จำนวนกิจกรรม/โปรแกรม การมีส่วนร่วมของชุมชนกับมหาวิทยาลัย, จำนวนกิจกรรม/โปรแกรมที่มีการพัฒนาศักยภาพความสามารถของคณาพิการในการด้านอาชีพ

ในกระบวนการปฏิบัติ นอกเหนือจากองค์ประกอบของ T.E.R.A.S ทั้ง 5 ด้าน ยังมีวาระหรือเป้าหมายหลักสองประการที่บุคลากร UKM ต้องบรรลุ ได้แก่ ความสามารถทางการตลาดของบัณฑิต และการสร้างรายได้ จากเป้าหมายหลักสองประการ ได้จัดทำดัชนีวัดความสำเร็จเพื่อวัดความสำเร็จ ดังนี้

1) ความสามารถทางการตลาดของบัณฑิต

UKM ผลิตบัณฑิตที่สามารถเติมเต็มโอกาสในการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจฐานความรู้และเทคโนโลยี โดยเพิ่มอัตราการจ้างงานของผู้สำเร็จการศึกษาจาก UKM

2) การสร้างรายได้

UKM มุ่งเน้นไปที่วาระการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน ใน 3 ด้าน

2.1) เพิ่มผลกำไรจากการลงทุน

2.2) เพิ่มทุนด้านโปรแกรมการศึกษา ทุนวิจัย UKM Holdings ธุรกิจมหาวิทยาลัย การเจรจา การเช่าทรัพย์สิน และเงินบริจาค โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านทุนรวม ด้านทุนการศึกษาวิจัย ระดับปริญญาเอก (ท้องถิ่นและนานาชาติ) ด้านทุนการศึกษาวิจัยระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และด้าน จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่าไปยัง UKM

2.3) เพิ่มจำนวนเงินออม

ผลการเปลี่ยนแปลง (performance)

สำหรับผลการเปลี่ยนแปลง UKM พิจารณาจาก ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ซึ่งเป็นตัววัดคุณค่าที่ ประเมินผลออกมาเป็นตัวเลข/จำนวน/ปริมาณได้ชัดเจนและแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยหรือบุคลากรนั้นมี ศักยภาพเพียงไร หรือประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ตามแผนที่กำหนด ซึ่งดัชนีดังกล่าว ได้พิจารณาจากบุคลากรและสถานะทางการเงินของ UKM รวมถึง KPI ที่กำหนดโดยกระทรวงการอุดมศึกษา ตลอดจนตัวชี้วัดสำหรับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้รับการประเมินและตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับการวิจัยในทุกสาขาวิชา ปรับปรุงกิจกรรมการสอนและการเรียนรู้ โดยสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและแนวทางที่เป็นนวัตกรรม

จากการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง พบว่า UKM ประสบความสำเร็จมากกว่าร้อยละ 75 ของ KPI ประจำปี 2019 ในด้านองค์ประกอบการวิจัย วิชาการ และการพัฒนานักศึกษา ในปี 2019 UKM ได้รับการจัด อันดับให้อยู่ในกลุ่ม 101-200 ในการจัดอันดับผลกระทบของมหาวิทยาลัยโลกโดย Times Higher Education 7 วิชาของมหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับสองในประเทศมาเลเซีย โดยการจัดอันดับมหาวิทยาลัย โลก Quacquarelli Symonds (QS) รวมถึงการศึกษาด้านการสื่อสารและสื่อ การแพทย์และกฎหมาย

อย่างไรก็ตาม ผู้สำเร็จการศึกษาระดับชาติมีความสามารถแข่งขันได้ และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้สำเร็จการศึกษาต้องเผชิญกับความสามารถในการแข่งขันสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของโลกแห่งการ ทำงานความสามารถของนักเรียนไม่ได้วัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านความเป็นเลิศของ CGPA เพียงอย่าง เดียวเท่านั้น แต่จำเป็นต้องผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นองค์รวมมากขึ้น มีความเป็นผู้ประกอบการและมีความ สมดุลมากขึ้น เช่น ซึ่งระบุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาของมาเลเซีย ปี 2015 - 2025 (PPPM PT) เรียนจบ ต้องการให้มีความสามารถมากขึ้นในการสร้างงาน ไม่ใช่แค่มองหางาน ในเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ UKM ได้กำหนด

พื้นที่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (KRA 1) นั่นคือ ผู้สำเร็จการศึกษาของชาติมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม

UKM ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เข้มแข็งทำให้การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเป้าหมายหลัก ผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพในบริบทนี้คือบัณฑิตที่มีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม กล่าวคือ บัณฑิตจาก UKM ดำเนินชีวิตตามปณิธานของชาติ มีค่านิยมทางจริยธรรม มีความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์นวัตกรรมและการแข่งขันที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและประชาคมโลก

6.3 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าควรมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาเปลี่ยนผ่าน (transform)

การศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาเปลี่ยนผ่านกรณีมหาวิทยาลัยเป้าหมายในประเทศมาเลเซีย พบว่ามหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการปรับตัวทั้งในเรื่องของการพัฒนาองค์ความรู้ของนักศึกษา และบุคลากร การปรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการแสวงหารายได้ การปรับลดต้นทุน สำหรับการจัดการศึกษาในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในมาเลเซีย มีการเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาเป็นรูปแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม หรือที่เรียกว่า Education transformation เป็นการเรียนการสอนรูปแบบผสมผสาน (Hybrid learning) ที่รวมเอาการเรียนรู้ออนไลน์ และการเรียนในห้องเรียนเข้าไว้ด้วยกัน โดยเน้นการผสมผสานวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการเรียนการสอน และการผลิตงานวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเปลี่ยนผ่านการศึกษาในด้านอื่นๆอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อประสิทธิภาพในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของแรงงานที่จะเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมใหม่ของโลก ซึ่งกรณีการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในมาเลเซีย 2 แห่ง สามารถสรุปกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านได้ดังต่อไปนี้

- ด้านการพัฒนาการศึกษาให้ได้คุณภาพ ทันสมัย เป็นที่ต้องการของตลาด และเป็นไปตามมาตรฐาน พัฒนาหลักสูตรนานาชาติ ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว มีหลักสูตร Dual Degree/Joint Degree กับมหาวิทยาลัยนานาชาติ มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก โดยการจัดตั้งเป้าหมายที่อยู่ในระดับที่ดีขึ้นทุกปี
- ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มีการสนับสนุนการวิจัยที่ได้รับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ เน้นการสร้างเครือข่ายการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ และแสวงหางบประมาณการ

วิจัยทั้งภายในและภายนอกไม่ต้องรอเพียงให้รัฐบาลมาสนับสนุนเท่านั้น และที่สำคัญมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนและรองรับการแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนางานวิจัยที่ที่ควบคู่ไปกับ สังคม ชุมชน วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

- ด้านศักยภาพของบัณฑิต เน้นการยกระดับขีดความสามารถของนักศึกษาจบใหม่ให้มีทักษะในแบบที่ตลาดต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับที่รัฐบาลมาเลเซียสนับสนุนโครงการ ‘Teaching Factory’ ทั้งนี้ทักษะความสามารถทางการตลาดนี้มุ่งเน้นไปที่การเสริมทักษะเฉพาะด้าน ด้านดิจิทัล และเชิงเทคนิค ซึ่งเน้นหนักไปในภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีทักษะความเชี่ยวชาญ

- ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม ในด้านการบริการวิชาการ มีการพัฒนาข้อมูลด้านวิชาการในทุกมิติ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชน และสังคม รวมทั้งแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อพัฒนาข้อมูลเป้าหมายด้านวิชาการ เพื่อให้มหาวิทยาลัย ชุมชน และสังคม เติบโตและพัฒนาไปพร้อมๆ กัน และที่สำคัญคือทำให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย

- ด้านการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนบุคลากรทุกคนให้ได้รับการพัฒนาทั้งในด้านสายวิชาการ และสายสนับสนุนงานวิชาการเพื่อยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น สนับสนุนคณาจารย์ลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม เพื่อพัฒนาฐานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในมาเลเซีย 2 แห่ง สอดคล้องกับนโยบายอุดมศึกษาในภาพใหญ่ของประเทศ กล่าวคือ กระทรวงการอุดมศึกษาแห่งมาเลเซีย มุ่งแก้ไขปัญหาค่าความสามารถทางการตลาดที่ลดลงของผู้สำเร็จการศึกษาในช่วงการระบาดใหญ่ของไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้นักศึกษาจบใหม่ตกงานจำนวนมากและหางานได้ยากมากขึ้น โดยการเพิ่มทักษะความสามารถทางการตลาดนี้หมายถึง การยกระดับขีดความสามารถของนักศึกษาจบใหม่ทั้งหลายให้มีทักษะในแบบที่ตลาดต้องการ พร้อมได้ใบรับรองหลังเรียนจบครบหลักสูตรตามที่โครงการกำหนดโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ โดยริเริ่ม 5 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการริเริ่มในฐานะโปรแกรมการเพิ่มทักษะและการขยายต่อยอดทักษะ (อัปสกีลและรีสกีล) เรียกว่าโครงการ KPT-Career Advancement Program (KPT-CAP) โดยครอบคลุมตั้งแต่โปรแกรม Teaching Factory, โปรแกรมการเปลี่ยนผ่านด้านการอาชีวศึกษา เทคนิค และการฝึกอบรม (Technical Vocational Education and Training (TVET) Transformation Programme), ระบบรับรองและพัฒนาความสามารถที่เฉพาะเจาะจงและยืดหยุ่น (flexible and micro-credential programmes) และ โครงการเคลื่อนที่ (mobility programmes) ทั้งหมด ทั้งนี้ โครงการทั้งหมดที่อยู่ภายใต้โครงการริเริ่ม KPT-CAP ได้รับการออกแบบตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป็นหลักเพื่อเพิ่มโอกาสการจ้างงานให้กับนักศึกษาจบใหม่ และตอบโจทย์ความต้องการของตลาดงานในส่วนที่กำลังต้องการแรงงานจำนวนมากในปัจจุบันและในอนาคตต่อไป โดยทักษะความสามารถทางการตลาดนี้มุ่งเน้นไปที่การเสริมทักษะทางด้านดิจิทัล และเชิงเทคนิค

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าควรมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) **ด้านการพัฒนาวิชาการและการเรียนการสอน** การพัฒนาเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยของไทยต้องพัฒนาหลักสูตรให้ได้คุณภาพ ทันสมัย เป็นที่ต้องการของตลาด และเป็นไปตามมาตรฐานสากล ค้นหาและสร้างโมเดลการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่ง โดยโมเดลใหม่ต้องสามารถตอบโจทย์อนาคตที่ท้าทายของโลกยุคใหม่ได้ สอดคล้องกับ ธรรมชาติและประกาย (2562) ที่กล่าวว่า โมเดลมหาวิทยาลัยในยุค 4.0 ต้องตอบโจทย์ 5Fs คือ ตอบโจทย์ทักษะและงานในอนาคต ตอบโจทย์ตอบโจทย์ประสบการณ์การเรียนรู้ของนักศึกษาที่เป็นดิจิทัลเนทีฟซึ่งเติบโตพร้อมกับยุคดิจิทัล ตอบโจทย์การสร้างงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมแห่งอนาคต ตอบโจทย์อนาคตความท้าทายของสังคมและชุมชนท้องถิ่น และตอบโจทย์ด้านโมเดลรายได้และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว นอกเหนือจากการได้รับจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งการที่จะไปสู่การตอบโจทยดังกล่าวได้ ต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มาจากกระตมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นที่จะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทุกขั้นตอนในลักษณะ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามผล ร่วมปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน และร่วมได้รับประโยชน์จากการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการ บุคลากรของมหาวิทยาลัย ผู้ปกครอง องค์กรชุมชน สถานประกอบการ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมถึงการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาปรับเปลี่ยน เนื่องจากคนรุ่นใหม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ควบคู่ไปกับการนำปัญญาของคนรุ่นเก่ามาผสมผสานกับความต้องการของคนรุ่นใหม่เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาไทยให้ก้าวทันโลกเพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

2) **ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ** ในยุคของเศรษฐกิจโลกที่ไร้พรมแดน การศึกษาของมหาวิทยาลัยไทยในยุคเปลี่ยนผ่านควรเน้นการเตรียมความพร้อมของบัณฑิตที่จบการศึกษาให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศในเวทีโลก การผลิตบัณฑิตในโลกต้องคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในวงกว้าง คือ ความรอบรู้ มีความคิดที่ก้าวหน้ามากกว่าหรือเทียบเท่าประเทศที่มีอำนาจทางการเงินและเทคโนโลยีในระดับสูง การที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะต้องมีการยกระดับการยอมรับทางวิชาการ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการประเมินมาตรฐานด้านการศึกษาระดับโลก (QuacquarelliSymonds: QS) มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนที่จะมีชื่ออยู่ในอันดับการประเมิน และมีการตั้งเป้าหมายที่ดีขึ้นไปเรื่อยๆ นั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และควรมุ่งมั่นเป้าหมายให้ชัดเจน นอกจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว จะต้องให้บุคลากร

ทั้งองค์กรยอมรับและมีการพัฒนากิจกรรมความเป็นต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในระดับสากล ทั้งการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การตีพิมพ์วารสาร บทความวิชาการในระดับนานาชาติ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ และนักศึกษา การปฏิรูปเนื้อหาสาระและหลักสูตรที่เป็นสากลศึกษา และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น การส่งเสริมงานวิชาการและการวิจัยระหว่างประเทศ จำนวนการอ้างอิงงานวิชาการ และรวมไปถึงการสร้างสภาพวัฒนธรรมความเป็นนานาชาติเพื่อการอยู่ร่วมกันของความหลากหลาย ทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา ความคิด ความเชื่อ

3) ด้านการวิจัย เทคโนโลยี การสร้างและพัฒนานวัตกรรม การศึกษาในยุคการเปลี่ยนผ่าน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัย เทคโนโลยี การสร้างและพัฒนานวัตกรรม รวมถึงจัดสิทธิบัตรต่างๆ สนับสนุนให้นักศึกษา คณาจารย์ สร้างเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อม โดยการใช้รูปแบบนำเสนอโครงการวิจัยที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และการสร้างเครือข่าย การวิจัยทั้งในและต่างประเทศ โดยการจัดตั้งศูนย์การทำงานร่วมกันกับภาคเอกชน ซึ่งการประสานงานกับภาคเอกชนจะทำให้มหาวิทยาลัยได้รู้ทักษะของบุคลากรที่มหาวิทยาลัยต้องผลิตเพื่อป้อนให้กับสถานประกอบการ ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม รวมไปถึงการทำวิจัยในหัวข้อที่ตอบสนองตรงกับปัญหาหรือความต้องการของภาคส่วนต่างๆ มากขึ้น และสามารถต่อยอดงานวิจัยจากสถาบันการศึกษา ไปสู่การขยายผลเชิงพาณิชย์ได้อย่างตรงจุด และไม่งานวิจัยไม่ควรมีมูลค่าแค่ในเชิงพาณิชย์อย่างเดียว แต่ต้องเป็นงานวิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้อีกด้วย โดยภาคเอกชนนั้นจะต้องร่วมลงทุน หรือมอบทุนการศึกษาวิจัยในระบบการศึกษาด้วย ถึงจะก่อให้เกิดกระบวนการสร้างเทคโนโลยี นวัตกรรม ในมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งอาจจะสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชน เช่น การลดหย่อนภาษีให้กับภาคเอกชน โดยเฉพาะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต้องมีส่วนสร้างแรงจูงใจ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรเปิดกว้างให้อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรมหาวิทยาลัย สามารถพัฒนา ศักยภาพตัวเองไปเป็นผู้ประกอบการหรือสตาร์ทอัพให้ได้ เพื่อสร้างเสริมมุมมองในการต่อยอดสร้างนวัตกรรมที่น่าสนใจและแปลกใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประเทศ ซึ่งการร่วมมือดังกล่าวจะเป็นการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้เรียนสนุกกับการหาคำตอบ มีความต้องการที่จะเรียนรู้ และปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเน้นศูนย์วิจัยชีวิตจริง ที่นักศึกษาจะได้เกิดการปฏิบัติและพบกับการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการจะเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทางการศึกษายุค 4.0 ต้องเป็นการดำเนินงานในทุกภาคส่วน ของการศึกษาไปพร้อมๆ กัน จึงจะสามารถตอบโจทย์การก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

4) ด้านการพัฒนาบัณฑิตในยุคเปลี่ยนผ่าน โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง จากที่มองหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานเพื่อให้มีรายได้ และ

การผลิตผลงานวิจัยเพื่อเผยแพร่เพียงเท่านั้น เป็นการเน้นสร้างบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกัน 3 มิติเท่าๆ กัน คือ มิติสังคม มิติสิ่งแวดล้อม และมิติเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Edward Barbier ซึ่งในส่วนประกอบทางด้านสังคมของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นจะต้องวางอยู่บนรากฐานของ 2 หลัก คือ หลักการความยุติธรรม และหลักการความเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการศึกษา ทรัพยากรและโอกาสของคนในสังคม รวมไปถึงความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ ศาสนา และวัฒนธรรม ส่วนด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจนั้น สังคมต้องสร้างความเจริญเติบโตที่ทำให้เกิดกระแสรายได้ที่เหมาะสม ในขณะที่สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์ยังอยู่อย่างยั่งยืนซึ่งเชื่อมโยงไปด้านสิ่งแวดล้อม คือ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยที่การดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สังคม ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาในอนาคตจะต้องเป็นระบบที่เสริมความรู้และสามารถทำให้บัณฑิตสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง นอกเหนือจากในหลักสูตร เน้นหนักไปในภาคปฏิบัติเพื่อให้นักศึกษามีทักษะความเชี่ยวชาญ เช่น การสื่อสาร การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นทักษะที่สำคัญต่อการทำงานและสามารถโอนย้ายระหว่างงานได้ อีกทั้งต้องมีการพัฒนาศักยภาพด้านอื่นๆ เช่น ความเมตตา ความเป็นผู้นำ ความเข้าใจผู้อื่น ความรับผิดชอบ กล่าวคือมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนา ร่างกาย จิตใจ และสุขภาพ ไม่เหมือนกับระบบเดิมที่เน้นการให้ความรู้เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาที่จบการศึกษาสามารถใช้ชีวิตร่วมกับความตึงเครียดและความขัดแย้งในสังคมได้

จากการศึกษาการพัฒนาเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียทั้งสองแห่งข้างต้น สามารถสรุปเปรียบเทียบเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย UPM และ UKM ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย UPM และ UKM

ด้าน	เป้าหมายเก่า	เป้าหมายปัจจุบัน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลง
มหาวิทยาลัย UPM			
บัณฑิต	ปรับปรุงคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของบัณฑิต	การสร้างบัณฑิตที่ยืดหยุ่นเพื่อเผชิญกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น	เป้าหมายของ UPM ในอดีตและปัจจุบันเน้นการปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิต และให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและการเกษตร รวมไปถึงความมั่นคงทางการเงิน แต่เป้าหมายในปัจจุบันได้เพิ่มความสำคัญในด้านการวิจัยและพัฒนา และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ซึ่งในภาพรวม UPM จะเน้นส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญในอนาคต
วิจัยและพัฒนา	ร่วมมือกับเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ	การสร้างศูนย์วิจัยและนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าตามระบบนิเวศที่ยั่งยืน	
อุตสาหกรรม	ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการเครือข่ายชุมชน	การรักษาระบบนิเวศของเครือข่ายอุตสาหกรรมและชุมชน	
เกษตรกรรม	เสริมพลังให้ UPM เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการเกษตร	เสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตรและความมั่นคงด้านอาหาร	
การเงิน	สร้างรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน	เสริมสร้างธรรมาภิบาลสถาบัน ความยั่งยืนทางการเงิน	
สิ่งแวดล้อม	วางแนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	การพัฒนาทุกด้านควบคู่ไปกับแนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	

ด้าน	เป้าหมายเก่า	เป้าหมายปัจจุบัน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลง
มหาวิทยาลัย UKM			
บัณฑิต	การเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาโดยการเรียนรู้เชิงรุก พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	ความสามารถทางการตลาดของบัณฑิตที่สามารถเติมเต็มโอกาสในการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจฐานความรู้และเทคโนโลยี	เป้าหมายของ UKM ในอดีตและปัจจุบันเน้นการเสริมสร้างความสามารถของบัณฑิต ให้ความสำคัญการผลิตงานวิจัยและการสร้างรายได้ แต่เป้าหมายในปัจจุบันได้เพิ่มความสำคัญในด้านการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน และคำนึงถึงความปลอดภัยและการดูแลสุขภาพแบบยั่งยืนในอนาคต
วิจัยและพัฒนา	การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง	การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง มีการตั้งเป้าหมายในการเป็นสถาบันวิจัยระดับ 5 ดาว	
เทคโนโลยี	มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน	เพิ่มองค์ความรู้ให้กับบุคลากร และนำการสอนแบบล้อยุค และใช้เทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้	
การเงิน	ให้ความสำคัญด้านการเงินและการสร้างรายได้	มุ่งเน้นไปที่วาระการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	
ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	เน้นการให้การดูแล และรักษาพยาบาลให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	เสริมสร้างและเน้นการดูแลสุขภาพแบบยั่งยืนที่ราคาไม่แพงและน่าเชื่อถือ และการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพสำหรับผู้พิการ	

ที่มา: ผู้วิจัย

7. บทสรุป

มหาวิทยาลัยเป็นกลไกหนึ่งที่น่าสนับสนุนการพัฒนาการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้ให้กับคน ที่จะก้าวไปสู่การเป็นแรงงานสำคัญในภาคอุตสาหกรรม และภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเข้าสู่ยุคดิจิทัล การเข้าสู่สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และโรคภัยต่างๆ โดยเฉพาะการเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ไปสู่รูปแบบใหม่มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้หลากหลายช่องทาง เสรีภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และหลักสูตรการเรียนต่าง ๆ ที่เน้นทักษะเฉพาะด้านและการนำไปใช้ได้จริงมากขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ นำไปสู่การเปลี่ยนผ่านด้านการศึกษา หรือที่เรียกว่า Education transformation ส่งผลให้บทบาทของมหาวิทยาลัยไทยเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นแหล่งให้ความรู้เท่านั้น จะต้องปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ การสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่สังคมและชุมชน รวมไปถึงการปลูกฝังด้านจิตใจที่ดีให้กับบัณฑิต และคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย ดังนั้นการพัฒนาเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยของไทยเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการ ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านจะเกิดขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนต่างๆ อย่างไรก็ตาม กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ความสำคัญกับคน (people) และความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมบนโลก (planet) และรายได้ทางเศรษฐกิจไปพร้อมๆ กัน

บรรณานุกรม

- เกษม เมฆินทร์ชัย. (2559). **ยุทธศาสตร์และการปฏิรูปสู่ การเป็นไทยแลนด์ 4.0**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
กระทรวงศึกษาธิการ
- โกเมศ แดงทองดี (ม.ป.ป).**การศึกษาในยุค Thailand 4.0 The Education of Thailand 4.0**.
สถาบัน.การอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 นครปฐม 73000.
- ณัฐพล ชนเชวงสกุล และเอกพรรณ ธัญญาวินิชกุล (2563). **การเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาสู่บทบาท
สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น**.วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือน
กันยายน – ธันวาคม.
- ธราธร รัตนนฤมิตร และประกาย ชีระวัฒนากุล. (2562).**อนาคตมหาวิทยาลัยพลิกตัวสู่โลกใบใหม่ผ่าน
โมเดล5Fs**. สถาบันอนาคตไทยศึกษา.สืบค้น 7 กรกฎาคม 2565, สืบค้นจาก
<https://thaipublica.org/2019/12/transformative-learning-arsomsilp/>
- พินันทา ฉัตรวัฒนา และ พัลลภ พิริยะสุรวงศ์ (2560). **การศึกษาระบบ 4.0 สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
Education 4.0 for Student in the 21st Century**. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2560.
- Seasia.co. (2021). **Best Universities in Southeast Asia 2021**. [online]. Available:
www.timeshighereducation.com. Retrieved October 25, 2020.
- uniRank. (2022). **Universities Search Engine**. [online]. Available: [https://www.4icu.org/my/
Top Universities in Malaysia 2022 Malaysian University Ranking New](https://www.4icu.org/my/Top%20Universities%20in%20Malaysia%202022%20Malaysian%20University%20Ranking%20New) Retrieved August
5, 2022.
- Songsivilai, S. (2020). **RDI for Disruptive Education**. [online]. Available:
<https://il.mahidol.ac.th/sotl6> Retrieved August 12, 2022.
- Universiti Putra Malaysia. (2022). **CENTRE FOR CORPORATE STRATEGY AND RELATIONS**.
[online]. Available: [http://pspk.upm.edu.my/pelan_strategik_upm_2021_2025-
2998?L=en](http://pspk.upm.edu.my/pelan_strategik_upm_2021_2025-2998?L=en). Retrieved August 12, 2022.
- Universiti Putra Malaysia. (2022). **UPM focuses on five main strategies to be a respected
educational institution**. [online]. Available:
[https://upm.edu.my/news/upm_focuses_on_five_main_strategies_to_be_a_respected_
educational_institution-61241](https://upm.edu.my/news/upm_focuses_on_five_main_strategies_to_be_a_respected_educational_institution-61241). Retrieved August 25, 2022.
- UPM Biofore Company. (2022) <https://fi.linkedin.com/company/upm-kymmene>. [online].
Available: <http://www.upm.com/>, Retrieved September 10, 2022.

Hotcourses (2022). [online]. Available: <http://www.hotcourses.in.th/study/malaysia/school-college-university/universiti-kebangsaan-malaysia-ukm/142518/international.html>.

Retrieved September 12, 2022.

QS Quacquarelli Symonds Limited (2022). **QS World University Rankings**. [online]. Available: <https://www.topuniversities.com/universities/universiti-kebangsaan-malaysia-ukm#p2-rankings>. Retrieved September 20, 2022.

ภาคผนวก

1. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจากมหาวิทยาลัยในมาเลเซีย 2 แห่ง

1) Universiti Putra Malaysia (UPM)

ผู้ให้สัมภาษณ์ YBHG. PROFESOR DATO' DR. ABDUL MUA'TI @ ZAMRI BIN AHMAD

ตำแหน่ง DIRECTOR CENTER FOR STRATEGY AND CORPORATE RELATIONS



2) Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ YBhg. Prof. Dr. Roslee Rajikan

ตำแหน่ง Pro Vice-Chancellor (Strategy and Corporate Development)

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ Dr. Roslina Binti Abdul Manap

ตำแหน่ง Researchers and Development Plans

