



แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย

โดยเรียงลำดับตามตัวอักษรของผู้ตอบรับการทาบถาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา เทวานฤมิตรกุล

รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร

ศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสต์ ชัชวาลย์

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา เทวานฤมิตรกุล



ประวัติและผลงานของ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา เทวานฤมิตรกุล

ประวัติและผลงาน

ตำแหน่งปัจจุบัน:	อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้อำนวยการศูนย์นิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่งวิชาการ :	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
วุฒิการศึกษา :	ปริญญาเอกด้านกฎหมายมหาชน
วิชาที่สอนของคณะ :	วิชากฎหมายมหาชนเบื้องต้น วิชากฎหมาย รัฐธรรมนูญ วิชากฎหมายพรรคการเมืองและการ เลือกตั้ง วิชากฎหมายรัฐธรรมนูญเปรียบเทียบ วิชาฝึกการฝึกปฏิบัติงานทางกฎหมาย และวิชาการ ให้บริการทางกฎหมายเพื่อสังคม
วิชาที่สอนของมหาวิทยาลัย :	ผู้ประสานงานวิชาพลเมืองกับการลงมือแก้ปัญหา (TU ๑๐๐)
ตำแหน่งหน้าที่อื่น :	ผู้ทรงคุณวุฒิคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงาน ยุติธรรมแห่งชาติ กรรมการหลักสูตรผู้นำยุคใหม่ในระบอบ ประชาธิปไตย สถาบันพระปกเกล้า ประธานมูลนิธิพัฒนาประชาธิปไตย ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน ประถมนธรรมศาสตร์

ประวัติการศึกษา

ประถมและมัธยมต้น :	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา
มัธยมปลาย :	โรงเรียนเซนต์คาเบรียล กรุงเทพมหานคร
ปริญญาตรี :	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปริญญาโทและปริญญาเอก :	ด้านกฎหมายมหาชน University of Göttingen สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

ประวัติการทำงานกิจกรรมนักศึกษา

๒๕๓๒	อุปนายกองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒๕๓๔ - ๒๕๓๕	เลขาธิการสหพันธ์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย
๒๕๔๔ - ๒๕๔๕	นายกสมาคมนักเรียนไทยในเยอรมัน

ประวัติการทำงานบริหารมหาวิทยาลัย

๒๕๔๗	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา
๒๕๔๘ - ๒๕๕๔	รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา
๒๕๕๔ - ๒๕๕๘	รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษาและการเรียนรู้
๒๕๕๘ - ๒๕๖๐	รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทำพระจันทร์ ศูนย์พักยา และความยั่งยืน
๒๕๖๐ - ๒๕๖๔	รองอธิการบดีฝ่ายความยั่งยืน และบริหารศูนย์รังสิต
๒๕๖๐ - ๒๕๖๔	รองประธานคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
๒๕๖๔ - ๒๕๖๖	ประธานคณะกรรมการบริหารอุทยานการเรียนรู้ ป๊วย ๑๐๐ ปี

ประวัติการทำงานอื่น

๒๕๔๙ - ๒๕๕๔

๒๕๕๒ - ๒๕๕๔

๒๕๕๘-๒๕๖๒

๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

กรรมการสภาวิจัยแห่งชาติสาขานิติศาสตร์
รองประธานสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ประธานคณะอนุกรรมการพัฒนาการศึกษาเพื่อ
ความเป็นพลเมือง สำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา
กรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข กระทรวง
สาธารณสุข

ผลงานวิชาการ (เฉพาะหนังสือและงานวิจัย)

หนังสือ :

๒๕๔๒

สารานุกรมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ.
๒๕๔๐) สิทธิเสรีภาพและการมีส่วนร่วมของ
ประชาชน | สถาบันพระปกเกล้า

๒๕๕๕

การศึกษาเพื่อสร้างพลเมือง (Civic Education)
พัฒนาการเมืองไทย โดยสร้างประชาธิปไตยที่
“คน” | สถาบันสัญญา ธรรมศักดิ์ เพื่อ
ประชาธิปไตย

๒๕๖๒

ห้องเรียนรัฐธรรมนูญ แบบ Active Learning |
สำนักพิมพ์วิญญูชน

๒๕๖๕

การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร : ประเด็น
สำคัญที่พึงมีและควรแก้ไขตามรัฐธรรมนูญแห่ง
ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ | สถาบัน
พระปกเกล้า

๒๕๖๗

ระบบเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร :
พัฒนาการ ปัญหา และทางเลือกประเทศไทย |
สำนักพิมพ์วิญญูชน

งานวิจัย :

- ๒๕๔๙ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและพรรคการเมือง : การแก้จุดอ่อนของรัฐธรรมนูญ ๒๕๔๐ ที่ให้นายกรัฐมนตรีมีอำนาจเหนือผู้แทนปวงชนโดยใช้พรรคการเมือง | สภาวิจัยแห่งชาติสาขานิติศาสตร์
- ๒๕๕๑ ปัญหาการเลือกตั้ง ส.ส. ตามรัฐธรรมนูญ ๒๕๕๐ : ศึกษาจากการลงคะแนนของผู้ไปเลือกตั้งในวันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๐ | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- ๒๕๕๔ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการซื้อสิทธิขายเสียงในการเลือกตั้ง | สถาบันสัญญาธรรมศักดิ์เพื่อประชาธิปไตย และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- ๒๕๕๘ การยุบพรรคการเมืองโดยองค์กรวินิจฉัยความชอบด้วยรัฐธรรมนูญ | สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
- ๒๕๖๒ การประเมินผลการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นการทั่วไป พ.ศ. ๒๕๖๒ | สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- ๒๕๖๗ การทำให้รัฐประหารหมดไปด้วยมาตรการทางกฎหมายและการเปลี่ยนบรรทัดฐานของศาลไทย | คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ๒๕๖๗ Constitutional Monarchy and Democracy : Case Study Thailand | Thammasat University (อยู่ระหว่างแก้ไขรอการตีพิมพ์)

ผลงานในขณะทำงานบริหารมหาวิทยาลัย

ด้านกิจการนักศึกษาและการเรียนรู้

- การฟื้นฟูจิตวิญญาณธรรมศาสตร์และรักประชาชน โดยการแสดงเสียงประวัติศาสตร์ธรรมศาสตร์ในงานปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ (๒๕๔๙ - ปัจจุบัน) โครงการธรรมศาสตร์ทำนา (๒๕๔๙ - ๒๕๖๒) การจัดตั้งศูนย์อาสาสมัคร (๒๕๕๐) โครงการรับนักเรียนพลเมืองจิตอาสา (๒๕๕๕)
- การปฏิรูประบบกิจกรรมนักศึกษาและระบบเลือกตั้งองค์การนักศึกษาและสภานักศึกษา และระบบงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมนักศึกษา (๒๕๕๐)
- การให้มีการศึกษาเพื่อความเป็นพลเมือง (civic education) ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วยวิชาพลเมืองกับการลงมือแก้ปัญหา (TU ๑๐๐) (๒๕๕๓) การเปลี่ยนการเรียนการสอนให้เป็น active learning (๒๕๕๕) โดยโครงการอบรมอาจารย์ผู้สอน และการให้มีการเรียนการสอนโดยการบริการสังคม (service learning)

ด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

- โครงการโซลาร์รูฟท็อปผลิตกระแสไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ขนาด ๑๐ เมกะวัตต์ (๒๕๕๘) ซึ่งเป็นที่แรกที่ข้ามด่าน ๑ เมกะวัตต์ได้โดยไม่ใช้โรงงานผลิตกระแสไฟฟ้า และเป็นต้นแบบของการให้เอกชนมาลงทุน (Public Private Partnership) และติดตั้งโซลาร์รูฟท็อปที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง โดยได้งบประมาณจากกระทรวงพลังงาน (๒๕๕๙)
- การปรับปรุงผังแม่บท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต (๒๕๕๗) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ (๒๕๕๙) เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยยั่งยืน

- **การจัดหลักสูตรฝึกอบรมรุกรชกรโดยร่วมกับ Big Trees Project กรุงเทพมหานคร และหน่วยงานภาครัฐ** เพื่อเปลี่ยนวิธีการตัดแต่งต้นไม้ใหญ่ในเมือง (๒๕๕๙) ในช่วงเวลา ๕ ปีอบรมได้มากกว่า ๒๐ รุ่น โดยมีผู้ผ่านการอบรมประมาณ ๕๐๐ คน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดูแลต้นไม้ในกรุงเทพมหานคร และในจังหวัดต่างๆ รวมถึงในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- **การสัญจรโดยไม่ปล่อยคาร์บอน** โครงการยืมคืนจักรยาน (เริ่มครั้งแรกในปี ๒๕๕๒) ปรับปรุงทางจักรยานและทำทางจักรยานเพิ่ม (๒๕๖๒) โครงการรถไฟฟ้าให้เช่า - EV Sharing (๒๕๖๐) สตูดเตอร์ไฟฟ้าให้เช่า (๒๕๖๒) การเปลี่ยนรถบัสสวัสดิการรับส่งบุคลากรให้เป็นรถไฟฟ้าทั้งหมด (๒๕๖๓) และรถแช่เตล็บัสในมหาวิทยาลัยให้เป็นรถไฟฟ้าทั้งหมด (๒๕๖๔)
- **การจัดการขยะและลดปริมาณขยะ** ได้แก่ โครงการพายเรือเพื่อเจ้าพระยาเพื่อให้คนเลิกทิ้งขยะในแม่น้ำ (๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑) ลดปริมาณพลาสติกครั้งเดียวทิ้ง และร่วมกับร้าน ๗-๑๑ ในการดำเนินการ (๒๕๖๑) เปิดร้านเติมเต็มที่ต้องนำภาชนะมาเองที่เป็นร้านแรกในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย (๒๕๖๒) ได้รางวัล Cultural Change อันดับหนึ่งจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยยั่งยืนนานาชาติ (International Sustainable Campus Network – ISCN) จากการลดและเลิกถุงพลาสติกและพลาสติกครั้งเดียวทิ้ง (๒๕๖๓) การทำโรงคัดแยกขยะแห่งใหม่ (๒๕๖๓)
- **โครงการความยั่งยืนที่อุทยานการเรียนรู้ป๋วย ๑๐๐ ปี** ได้แก่ สวนผักออร์แกนิกบนหลังคาอาคารป๋วย ๑๐๐ ปี (๒๕๖๒) การจัดตั้ง SDG Lab เพื่อนวัตกรรมและโครงการด้านความยั่งยืน (๒๕๖๓) โครงการเปลี่ยนขยะให้กลายเป็นเรือ – Turn Trash to Kayak (๒๕๖๔) โครงการรถไฟฟ้าไม่มีคนขับ (๒๕๖๔) โครงการฟาร์มอัตโนมัติ – Farmbot (๒๕๖๖)

การช่วยเหลือประชาชนเมื่อมีวิกฤต

- ผู้จัดการศูนย์ช่วยเหลือนักท่องเที่ยวผู้ประสบภัยสึนามิ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต (ธันวาคม ๒๕๔๗ - มกราคม ๒๕๔๘)
- ผู้อำนวยการศูนย์พักพิงผู้ประสบอุทกภัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต (ตุลาคม ๒๕๕๔)
- ผู้อำนวยการศูนย์ Volunteer for Dad มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำพระจันทร์ (๒๕๕๙ - ๒๕๖๐)
- ผู้จัดการโรงพยาบาลสนามธรรมศาสตร์ (๒๕๖๓ - ๒๕๖๔)
- ผู้จัดการศูนย์จิตวิวัฒน์ธรรมศาสตร์ (๒๕๖๔) และการช่วยเหลือประชาชน และชุมชนรอบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ในช่วงการแพร่ระบาด COVID-๑๙

ผลงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์นิติศาสตร์ (๒๕๖๕ - ปัจจุบัน)

- การทำให้ศูนย์นิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีบทบาทในการช่วยเหลือประชาชนอีกครั้ง ทั้งเรื่องการให้คำปรึกษากฎหมาย และช่วยเหลือทางคดี ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน การเพิ่มทนายความ รับนักศึกษาฝึกงานและอาสาสมัครช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย และเชื่อมโยงกับการเรียนการสอนและการฝึกงาน
- การช่วยเหลือประชาชนที่ไม่ใช่อาชญากรให้เอาชื่อออกจากทะเบียนประวัติอาชญากร แต่เดิมผู้ต้องหาทุกคนจะถูกนำชื่อและประวัติบันทึกลงในทะเบียนประวัติอาชญากร แม้ว่าย้ายการสั่งไม่ฟ้อง หรือศาลยกฟ้อง ก็ไม่ลบออก หรือศาลพิพากษาแค่ปรับหรือรอลงอาญาก็ลบไม่ได้ ทำให้ในปี ๒๕๖๕ มีประชาชนมีชื่อในทะเบียนประวัติอาชญากรมากถึง ๑๓.๕ ล้านคน ศูนย์นิติศาสตร์ได้ร่วมกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติร่างระเบียบฉบับใหม่ และทำให้สามารถช่วยประชาชนเอาชื่อออกจากทะเบียนประวัติอาชญากรได้ถึง ๙ ล้านคน (ข้อมูลกองทะเบียนประวัติอาชญากร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)

- การดำเนินการทางกฎหมายตามหลักสันนิษฐานไว้ก่อนว่าบริสุทธิ์ (presumption of innocence) ในการช่วยเหลือผู้ต้องหาและจำเลยที่ศาลไม่ให้ประกันตัว ไม่ให้ถูกขังในคุกแบบนักโทษ
- การช่วยเหลือผู้ต้องโทษค่าปรับที่ต้องติดคุกเพราะไม่มีเงินจ่ายค่าปรับ ให้ทำงานบริการสังคมแทน
- การดำเนินการแก้ไขกฎกระทรวงเรื่องภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่ถือว่าป่าชายเลนในที่ที่เป็นโฉนด เป็น ‘ที่รกร้างว่างเปล่าไม่ทำประโยชน์’ ทำให้ถูกเรียกเก็บภาษีที่ดินสูงสุด และทำให้เกิดการโค่นถางป่าชายเลนเป็นจำนวนมากทั่วประเทศ

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา เทวานฤมิตรกุล

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย

สถานการณ์และปัญหาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เคยอยู่ในสถานะทางวิชาการและได้รับความยอมรับไม่แพ้สถาบันอุดมศึกษาอื่นใดในประเทศไทย แม้เมื่อเริ่มมีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยประมาณ ๒๐ ปีที่แล้ว มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก็ยังเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำหนึ่งในสามของประเทศไทย แต่ในระยะ ๑๐ ปีกว่าปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ถูกทิ้งห่างไปมาก การออกนอกระบบราชการในปี ๒๕๕๘ ก็ไม่ได้ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความคล่องตัวขึ้น เนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้างและการเงินยังเป็นแบบราชการ ทำให้ถูกมหาวิทยาลัยอื่นๆ แซงหน้าขึ้นไป จนในขณะนี้ในทางวิชาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้หลุดจาก ๕ อันดับแรกของมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยไปแล้ว

สถานการณ์ที่จะทำให้เกิดปัญหาหนักขึ้นคือ นับแต่ปี ๒๕๖๔ ประเทศไทยมีคนเกิดน้อยกว่าคนตายแล้ว โดยปี ๒๕๖๔ มีคนเกิด ๕๔๔,๕๗๐ คน คนตาย ๕๖๓,๖๕๐ คน และปี ๒๕๖๕ มีคนเกิด ๕๐๒,๑๐๗ คน คนตาย ๕๙๕,๙๖๕ คน (ข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ ๒๕๖๖) ประเทศไทยได้กลายเป็น สังคมสูงวัยไปแล้ว จากที่เคยมีคนเกิดปีละมากกว่า ๑ ล้านคนต่อปี ปัจจุบันเหลือคนเกิดเพียงครึ่งเดียวคือ ๕ แสนคนต่อปีเท่านั้น เมื่อประกอบกับรายได้เฉลี่ยประชากรสูงขึ้น ทำให้ครอบครัวฐานะดีนิยมส่งลูกไปเรียนต่างประเทศมากขึ้น คู่แข่งของธรรมศาสตร์ในขณะนี้จึงไม่ใช่แค่มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย แต่คือมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศทั้งหมดที่เป็น aged society มาก่อนเรา

เรื่องที่สำคัญยิ่งกว่าคือ นับตั้งแต่มีอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัยในฐานะสถานศึกษาที่ผลิตบัณฑิตให้ตลาดแรงงานมีความสำคัญน้อยลงไปมาก และการมาถึงของปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence – AI) จะยิ่งทำให้มหาวิทยาลัยและแรงงานคนสำคัญน้อยลงไปอีก ภายใน ๓ ปี AI อาจจะทำให้ทักษะของแรงงานจำนวน ๔๐% ใช้ไม่ได้อีกต่อไป (IBM Study ๒๐๒๔) AI จึงเป็นสิ่งที่กำลังคุกคามการมีอยู่ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ เพราะ AI จะมาแทนที่บัณฑิต รวมถึงอาจจะมาแทนที่มหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยจึงจะค่อยๆ ลดจำนวนลง และจะเหลือมหาวิทยาลัยที่

จะอยู่รอดและมีบทบาทต่อไปได้คือ มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เป็นเลิศ และปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบโจทย์ต่อสังคมที่เปลี่ยนไปได้เท่านั้น

อย่างไรก็ตามธรรมศาสตร์มีจุดแข็งคือการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีประวัติศาสตร์ในเรื่องประชาธิปไตย และการมีชื่อเสียงที่สั่งสมในเรื่องการช่วยเหลือประชาชนในทุกครั้งที่เกิดวิกฤตการณ์ ไม่ว่าจะเป็นศูนย์พักพิงชาวต่างประเทศผู้ประสบภัยสึนามิ (ปี ๒๕๔๗) ศูนย์พักพิงผู้ประสบอุทกภัย (ปี ๒๕๕๕) ศูนย์ Volunteer for Dad ที่ช่วยจัดการปัญหาขยะที่สนามหลวง (ปี ๒๕๕๙) โรงพยาบาลสนามธรรมศาสตร์ (ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔) และศูนย์ฉีดวัคซีนธรรมศาสตร์ (ปี ๒๕๖๔) ซึ่งทุกครั้งประชาชนให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุนในแบบที่ไม่มีมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานรัฐหน่วยงานใดเคยทำได้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงมีต้นทุนทางสังคมที่ไม่มีมหาวิทยาลัยแห่งใดมีมากเท่า

ขณะเดียวกันความเป็นไทย หรือ Thainess กำลังเป็นที่นิยมในระดับนานาชาติมากขึ้นเรื่อยๆ มีคนทั่วโลกอยากมาเรียน อยากมาทำงาน อยากมาอยู่ แม้กระทั่งอยากเป็นคนไทยมากขึ้นเรื่อยๆ ถ้ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้จุดแข็งที่มีมากกว่าที่อื่น พร้อมกับปลดล๊อคจากในระเบียบราชการ และเปลี่ยนจาก work hard เป็น work smart ในการช่วยแก้ปัญหาให้ประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีชื่อเสียงที่ดึงดูดผู้คนให้มาเรียน มาทำงาน และมาร่วมงาน ธรรมศาสตร์ก็จะกลับสู่ความเป็นเลิศ และกลับมาโดดเด่นเป็นผู้นำมหาวิทยาลัยไทยและสังคมไทยอีกครั้งหนึ่ง

เป้าหมาย ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๐)

๑. ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนและแก้ปัญหาประเทศ ที่ได้รับความยอมรับในระดับโลก หรือ ‘มหาวิทยาลัยระดับโลกเพื่อประชาชน’ ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐) ด้วยการใส่ใจโจทย์ปัญหาของประเทศและของประชาชนเป็นโจทย์ของมหาวิทยาลัยในการวิจัย วิชาการ การเรียนการสอน การบริการสังคม และการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ รวมถึงการช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเห็นต่างทางการเมือง และในการอยู่ร่วมในสังคมในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๒. ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศในการสร้างบัณฑิตที่รักประชาชน ที่ใช้เสรีภาพโดยรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นพลเมืองโลกที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ AI และเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมกับมีหลักสูตรและการฝึกอบรมที่เป็นการกลับมาเรียนทักษะใหม่ (reskill) และการต่อยอดทักษะ (upskill) รวมถึงหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ที่ตอบโจทย์ปัญหาของประเทศและโลก

๓. ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งอนาคต เป็นสถาบันการศึกษาที่ตอบโจทย์ AI สังคมสูงวัย และ ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัล (Digital Transition) รวมถึง ปรับเปลี่ยนเรื่องสภาพภูมิอากาศ (Climate Transition) โดยใช้ความร่วมมือและ ‘เศรษฐกิจสร้างสรรค์’ ในการขับเคลื่อนการกิจอย่างยั่งยืน ใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างชาญฉลาด พร้อมกับการแสวงหาความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ กับภาคส่วนต่างๆ ทั้งระดับประเทศและระดับโลก เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจได้โดยมีความสามารถในการดูแลสวัสดิการ และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกของประชาคมธรรมศาสตร์ไปพร้อมกัน

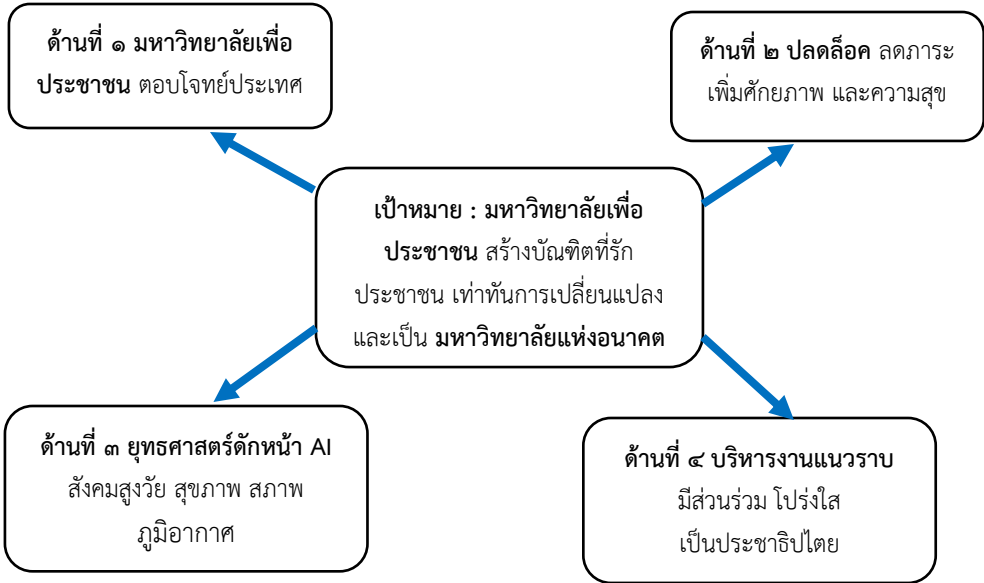
เป้าหมายดังกล่าวคือการกลับไปสู่รากฐานการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน พร้อมกับปรับเปลี่ยนไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต ภายใน ๓ ปีธรรมศาสตร์จะเป็นหลักให้สังคมไทยในการแก้ปัญหาต่างๆ และจะก้าวไปสู่ปี ๒๕๗๗ ที่ธรรมศาสตร์จะครบ ๑๐๐ ปี โดยมีความโดดเด่นทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้อย่างแท้จริง

แนวทางและแผนงาน ๔ ด้านเพื่อบรรลุเป้าหมาย

นโยบายที่ดีไม่ใช่ชนโยบายแบบบนลงล่าง หรือ Top-Down ที่ผู้บริหารมอบให้หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ได้บังคับบัญชานำไปดำเนินการ เพราะจะเต็มไปด้วยข้อติดขัดจากปัญหาในทางปฏิบัติ แต่ควรต้องเป็น นโยบายที่กำหนดเป้าหมายและแนวทางบรรลุเป้าหมาย ที่สร้างขึ้นมาจาก ผู้ปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง หรือ Bottom-Up การทำแนวทางและแผนงานบริหารมหาวิทยาลัยนี้ จึงเริ่มต้นด้วยการใช้กรอบนโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน และ การกลับไปสู่การเป็นผู้นำทางสังคมในการไป ‘สนทนาประชาคม’ กับคณะและหน่วยงานต่างๆ รวมถึงนักศึกษา

โดยใช้คำถามหลักสองข้อคือ หนึ่ง “อะไรคือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ best practices ของคณะหรือหน่วยงานของท่าน” และ สอง “ภาระงานที่ท่านเห็นว่าเป็นงานที่ทำให้ท่านไม่มีความสุขมากที่สุดคืออะไร”

จากการ ‘สนทนาประชาคม’ กับคณะทุกคณะ และหน่วยงานต่างๆ รวมกับ **ความคิดเห็นของประชาคมธรรมศาสตร์** ที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีได้ดำเนินการรับฟัง สรุปได้เป็น **แนวทางและแผนงานดำเนินการ ๔ ด้าน** เพื่อบรรลุเป้าหมาย ๓ ข้อข้างต้น คือ **หนึ่ง** การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน (เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมแห่งอนาคต และยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนากำลังคนแห่งอนาคต) **สอง** ปลดล็อก ลดภาระ เพิ่มศักยภาพ และความสุข (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาที่ทำงานแห่งอนาคต) **สาม** ยุทธศาสตร์ดิจิทัล (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมแห่งอนาคต) และ **สี่** การบริหารงานแนวราบ มีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นประชาธิปไตย (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาที่ทำงานแห่งอนาคต) โดยมีแนวทางดำเนินงานในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้



ด้านที่ ๑ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับการก่อตั้งขึ้นมาให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนมานับตั้งแต่เริ่มกำเนิดในปี พ.ศ. ๒๔๗๗ ในชื่อ ‘มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง’ ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาของประเทศที่ในขณะนั้นประเทศไทย (ประเทศสยาม) มีสถาบันอุดมศึกษาเพียงแห่งเดียวคือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ‘มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง’ จึงตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็น ‘บ่อน้ำบาดลความกระหายของราษฎรผู้สมัครแสวงหาความรู้’ และทำหน้าที่ในการ ‘ประกาศนความรู้ในวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองให้แก่พลเมือง’ ซึ่งเป็นการศึกษาที่จำเป็นสำหรับ ‘การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข’ ที่ได้เริ่มต้นขึ้นนับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๕

๙๐ ปีผ่านไปมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ควรต้องเป็นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อย่างที่เคยเป็นคือ มหาวิทยาลัยที่ตอบโจทย์ปัญหาความต้องการของประเทศ มหาวิทยาลัยที่ทำเพื่อประชาชน โดยเอาโจทย์ปัญหาของประชาชน ปัญหาของประเทศ ปัญหาของสังคม เป็นโจทย์ในการวิจัยและในการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สุดและเป็นเลิศที่สุดของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ยากจะมีมหาวิทยาลัยใดทัดเทียมได้ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ซึ่งแนวทางนี้แบ่งเป็น ๖ แผนงานคือ **หนึ่ง** งานวิจัยและวิชาการที่แก้ปัญหาให้ประเทศและประชาชน **สอง** การให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่ในการเรียนรู้ ศึกษาวิจัย ทดลอง และปฏิบัติการ **สาม** การเรียนการสอนที่สอนที่ตอบโจทย์ปัญหาของประเทศและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก **สี่** ทลาย ‘ไซโล’ ของคณะ **ห้า** ทำธรรมศาสตร์ให้เป็นนานาชาติ และ **หก** กิจกรรมนักศึกษาเพื่อการเรียนรู้และเพื่อประชาชน โดยมีรายละเอียดแผนงานดังต่อไปนี้

๑. งานวิจัยและวิชาการที่แก้ปัญหาให้ประเทศและประชาชน – ทำงานเชิงรุกกับรัฐบาล หน่วยงานของรัฐ การปกครองท้องถิ่น รวมถึงภาคเอกชน โดยให้ทุกคณะใช้การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้ประเทศและประชาชน ทั้งระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น และชุมชน โดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีคณะที่มีองค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแก้ไขปัญหาได้ อย่างน้อยในเบื้องต้นดังต่อไปนี้คือ

ปัญหาของประเทศ / ประชาชน	คณะที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแก้ไข
การเมือง ประชาธิปไตย การบังคับใช้กฎหมาย ความยุติธรรม และสันติสุข	คณะนิติศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา และวิทยาลัยสหวิทยาการ
การลดความเหลื่อมล้ำ และเศรษฐกิจเติบโตอย่างยั่งยืน	คณะเศรษฐศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี วิทยาลัยบัณฑิตพัฒนศาสตร์ ปวช อึ้งภากรณ์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
สังคมสูงวัย สุขภาพดี และความเป็นอยู่ที่ดี	คณะแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ วิทยาลัยแพทยนานาชาติจุฬารัตน์ ด้านสุขภาพและสังคมสูงวัย คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ด้านสวัสดิการสังคม และคณะศิลปกรรมศาสตร์ด้านสุนทรียภาพ
โลกร้อน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อม	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยี นานาชาติสิรินธร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ปวช อึ้งภากรณ์ วิทยาลัยนวัตกรรม และวิทยาลัยสหวิทยาการ
การศึกษา และการเรียนรู้ที่เท่าทันความเปลี่ยนแปลง	คณะศิลปศาสตร์ คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ และคณะด้านสุขศาสตร์ทั้งหมดที่ใช้การเรียนการสอนแบบการใช้ปัญหาเป็นฐานในการเรียนรู้ หรือ problem-based learning (PBL) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนด้านสื่อและโซเชียลมีเดีย วิทยาลัยนานาชาติปริทัศน์มยงค์ วิทยาลัยโลกคดี และสถาบันภาษาในเรื่องนานาชาติและประเด็นระดับโลก

๒. การให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่ในการเรียนรู้ ศึกษาวิจัย ทดลอง และปฏิบัติการ การปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละคณะควรต้องนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นห้องแล็บในชีวิตประจำวัน (living lab) โดยมีแนวทางคือ **หนึ่ง ส่งเสริมการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในมหาวิทยาลัย** ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาให้ประเทศด้วย เพราะการแก้ปัญหาในมหาวิทยาลัยธรรมชาติจะเป็นโมเดลในการแก้ปัญหาที่อื่นๆ ด้วย และ **สอง จัดจ้างภายในแทนการจัดจ้างภายนอก** หากเรื่องใดมีคณะที่เชี่ยวชาญที่สามารถทำงานที่มหาวิทยาลัยจะจัดจ้างได้ ให้เปลี่ยนมาจัดจ้างคณะแทน โดยให้ภาคเอกชนที่เชี่ยวชาญเป็นผู้สนับสนุน ตัวอย่างที่เคยทำคือการจัดทำผังแม่บท (master plan) ของศูนย์รังสิตในปี ๒๕๕๗ ที่มหาวิทยาลัยได้จัดจ้างสาขาวิชาภูมิสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ แทนที่จะไปจ้างบริษัทภายนอก ผลที่ได้คืออาจารย์และนักศึกษาได้ปฏิบัติงานจริง ได้เชื่อมโยงกับการเรียนการสอนและการวิจัย และทำให้สาขาวิชาภูมิสถาปัตย์ของธรรมชาติ ยังมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

๓. การเรียนการสอนและหลักสูตรที่ตอบโจทย์ปัญหาประเทศและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก มหาวิทยาลัยที่กำเนิดในยุคเกษตรกรรม (อารยธรรม ๑.๐) เพื่อฟูในยุคอุตสาหกรรม (อารยธรรม ๒.๐) ที่เน้นการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแยกสาขาเฉพาะทางออกมาเรื่อยๆ ได้เติบโตถึงขีดสุดในยุคคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตยุคต้น (อารยธรรม ๓.๐) แต่เริ่มลดความสำคัญลงในยุคโซเชียลมีเดีย และสมาร์ตโฟน (อารยธรรม ๔.๐) การเรียนการสอนต้องปรับเปลี่ยนจากสอนความรู้ด้วยการบรรยาย (lecture-based learning) เป็นการสอนให้หาความรู้และใช้ความรู้เป็นด้วย active learning และเมื่อมาถึงยุค AI (อารยธรรม ๕.๐)ที่กำลังจะมาแทนที่บัณฑิต และแทนที่แม้กระทั่งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมชาติจึงยิ่งจำเป็นต้องปรับตัวในเรื่องการเรียนการสอนและหลักสูตร ดังต่อไปนี้

(๑) การเรียนการสอนที่นำเอาปัญหาของประเทศ ปัญหาของประชาชน ปัญหาของชุมชน รวมถึงปัญหาระดับโลก เป็นโจทย์ในการเรียนการสอน โดยใช้การเรียนรู้แบบ active learning โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ปัญหาเป็นฐานในการเรียนรู้ หรือ PBL ที่คณะด้านสุขศาสตร์ทุกคณะของมหาวิทยาลัยธรรมชาติและคณะ

วิทยาการเรีเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญและสามารถเป็นโค้ชให้กับทุกคนได้ และการใช้ การเรียนการสอนโดยการบริการสังคม (service learning) โดยให้นักศึกษาทำโครงการแก้ปัญหาให้ประชาชนและชุมชน ซึ่งธรรมศาสตร์เคยทำได้ผลมาแล้วหลังนี้ทำส่วนใหญ่ในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ รวมถึงการให้ ผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานจริง มาอัพเดทอาจารย์และร่วมสอน

(๒) สอนนักศึกษาไม่ให้ถูกปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence - AI) มาแทนที่ โดยสอนในสิ่งที่ AI ทำไม่ได้ นั่นคือ ความเป็นมนุษย์ และความเห็นอกเห็นใจกัน มหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยเห็นว่า AI เป็นภัยคุกคาม แต่ AI เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะทุกบริษัทชั้นนำล้วนแต่แข่งขันกันเรื่องนี้ ถ้ามหาวิทยาลัยไม่ปรับตัวจะถูก AI แทนที่ นอกจากนี้สิ่งที่ควรควบคุมกันคือ สอนการใช้ AI ให้เป็น ผู้ช่วยในการเรีเรียนรู้และทำงาน ไม่ให้ AI เป็นเจ้านายและควบคุมไม่ให้ เป็นภัยคุกคามงานซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย งานเอกสาร งานที่ไม่มีคุณค่าต่อชีวิต ให้ AI และหุ่นยนต์ทำแทน

(๓) สร้างหลักสูตรการกลับมาเรียนทักษะใหม่ (reskill) การต่อยอดทักษะ (upskill) และหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบโจทย์สังคมและประเทศ AI จะทำให้ภายใน ๓ ปีนี้ คนประมาณ ๔๐% ต้องมาเรีเรียนรู้ใหม่ ธรรมศาสตร์จึงต้องทำเรื่อง reskill และ upskill และหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น โดยร่วมกับสมาคมวิชาชีพต่างๆ หน่วยงานภาครัฐ การปกครองท้องถิ่น กลุ่มเป้าหมายคือคนที่จบปริญญาตรีแล้ว ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ผู้ที่อยากทำอาชีพใหม่ และผู้สูงวัย

๔. ทลาย 'ไซโล' ของคณะเพื่อหลักสูตรที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของโลก หลักสูตรแบบเดิมที่เน้นเนื้อหาความรู้ แยกคณะ แยกสาขา สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ต้องปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่น ผสมผสาน ทันการเปลี่ยนแปลง โดยเอาเป้าหมายคือโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เป็นตัวตั้ง แต่เดิมคณะต่างๆ มีความเป็น 'ไซโล' คือแยกกันทำงานอยู่แล้ว พอออกนอกระบบราชการทำให้คณะต้องเลี้ยงตัวเอง จึงทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกันมากขึ้น มีหลักสูตรใหม่ๆ เกิดมากขึ้นโดยมีค่าเล่าเรียนแตกต่างกัน นักศึกษายังเรียนข้ามคณะได้น้อยลง ผลคือความเป็นไซโลระหว่างคณะยิ่งมากขึ้น ซึ่งธรรมศาสตร์จะไม่มีทางเป็นเลิศได้เลย แนวทางแก้ไขคือ

(๑) ทลายไซโลด้วยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งการสร้างหลักสูตร ผสมผสานข้ามคณะร่วมกัน เช่น ๒ ปริญญาหรือ ๓ ปริญญา และการเรียนการสอนข้าม คณะ และใช้ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในการผลักดันนำ และให้ความ เป็นเลิศของคณะนั้นพาธรรมศาสตร์ทั้งหมดไปข้างหน้า ซึ่งก็คือ ยุทธศาสตร์ One For All & All For One – เมื่อคณะใดเป็นเลิศก็จะพาธรรมศาสตร์ทั้งหมดเป็นเลิศไปด้วย และเมื่อมหาวิทยาลัยเป็นเลิศก็จะพาคณะต่างๆ เป็นเลิศไปด้วย ทั้งนี้ โดยใช้ ‘แผนที่ ความเป็นเลิศ’ หรือ Best Practices Mapping ของธรรมศาสตร์ในการดำเนินการ

(๒) ให้วิทยาลัยที่เชี่ยวชาญในเชิงบูรณาการทำการกิจระดับมหาวิทยาลัย ในช่วง ๓๐ กว่าปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ตั้งวิทยาลัยใหม่ๆ ขึ้นมาหลาย วิทยาลัยเพื่อปฏิบัติการกิจบูรณาการองค์ความรู้ให้กับมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัย นวัตกรรม ก่อตั้งเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ปี ๒๕๓๑) วิทยาลัยสหวิทยาการ ก่อตั้งเพื่อ ‘สหวิทยาการ’ ระหว่างคณะ (ปี ๒๕๔๖) วิทยาลัย นานาชาติ ปรีดี พนมยงค์ ก่อตั้งเพื่อสร้าง ‘ความเป็นนานาชาติ’ หรือ internationalization ให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ปี ๒๕๕๑) วิทยาลัยโลกคดี เพื่อ สร้าง ‘ทัศนคติแบบสากล’ หรือ global mindset และการนำเอาประเด็นระดับโลกมา สู่การเรียนการสอนของธรรมศาสตร์ (ปี ๒๕๕๕) คณะวิทยาการเรียนรู้และ ศึกษาศาสตร์ เพื่อเปลี่ยนการเรียนการสอนของธรรมศาสตร์ให้เป็น ‘การเรียนรู้’ และ active learning (ปี ๒๕๕๗) และ วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เพื่อการ พัฒนาอย่างยั่งยืน และคุณภาพชีวิตจากกรรมมารดาถึงเชิงตะกอนของอาจารย์ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (เปลี่ยนจากสำนักบัณฑิตอาสาในปี ๒๕๕๘) และ แต่มหาวิทยาลัยได้ทำให้ วิทยาลัยเหล่านี้กลายเป็นคณะที่เป็น ‘ไซโล’ ใหม่ที่เพิ่มขึ้นมา โดยที่ไม่ได้มีบทบาทตาม เจตนารมณ์ตอนก่อตั้ง มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับบทบาทวิทยาลัยเหล่านี้ให้ทำการกิจ ระดับมหาวิทยาลัย และเป็นผู้บูรณาการคณะอื่นๆ ในเรื่องที่เป็นภารกิจและความ เชี่ยวชาญของวิทยาลัยต่างๆ เหล่านี้ดังที่ได้กล่าวไป

๕. Internationalization ทำธรรมศาสตร์ให้เป็นนานาชาติ - การเป็น มหาวิทยาลัยนานาชาติ ไม่ใช่เพียงแค่การมีหลักสูตรนานาชาติเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญยิ่ง กว่าคือการทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในภาพรวมมีความเป็นนานาชาติ ด้วยการ ดำเนินการสามประการคือ **หนึ่ง** ทำให้นักศึกษาหลักสูตรปกติมีความเป็นนานาชาติด้วย

ทั้งเรื่องความคิด ภาษา และทักษะ ซึ่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีวิทยาลัยนานาชาติ ปรีดี พนมยงค์ และวิทยาลัยโลกคดี ที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และผู้เชี่ยวชาญ สอง เอกสารทางการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ จะต้อง มีสองภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงป้ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยต้องมีสองภาษา และ สาม ต้องมีระบบอำนวยความสะดวกให้กับนักศึกษาและอาจารย์นานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเอกสาร การต่อวีซ่า แม้กระทั่งส่งเสริมให้มีวีซ่าถาวรสำหรับผู้ที่มาวิทยาลัยเห็นว่าเหมาะสม โดยร่วมมือกับสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (ตม.) ในการดำเนินการ เช่นออกหน่วยเคลื่อนที่มาจากวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งจะเป็นโมเดลให้ประเทศไทยในเรื่องนี้ต่อไปด้วย

๖. กิจกรรมนักศึกษาเพื่อการเรียนรู้เรื่องการปกครองตนเอง และช่วยแก้ปัญหาให้ประชาชน กิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความโดดเด่นที่สุดอยู่แล้ว และโดยที่การเลือกตั้งนายกองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อมช.) และสภานักศึกษาในปีที่ผ่านมามีผู้มาเลือกตั้งเกิน ๕๐% เป็นครั้งแรกในรอบ ๓๗ ปี นับตั้งแต่มีศูนย์รังสิต จึงนับเป็นโอกาสที่ดีที่จะส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาธรรมศาสตร์ให้เป็นเลิศยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในบทบาทการเป็นผู้นำนักศึกษาของมหาวิทยาลัยไทย และการมีส่วนร่วมในระดับนานาชาติ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษาผ่านกิจกรรมนักศึกษาให้มากขึ้น กิจกรรมนักศึกษาธรรมศาสตร์จะยิ่งโดดเด่นและเป็นตัวอย่างให้ที่อื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการแสดงออกทางการเมืองโดยมีเสรีภาพควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม การเคารพความแตกต่าง และกิจกรรมเพื่อประชาชน ชุมชน และสังคม โดยมีแนวทางดำเนินการดังต่อไปนี้

แนวทางการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา	การดำเนินการ
<p>๑. การปกครองตนเองของนักศึกษา ส่งเสริมบทบาทขององค์การนักศึกษา สภานักศึกษา และคณะกรรมการนักศึกษาคณะ เพื่อเรียนรู้เรื่องการปกครองตนเองของพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย</p>	<p>๑. การฝึกอบรมผู้นำกิจกรรมนักศึกษา ในการทำงานเชิงรุก ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ศูนย์ การศึกษา และคณะ</p> <p>๒. ปรับปรุงข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยกิจกรรมนักศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๓</p>

แนวทางการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา	การดำเนินการ
<p>๒. การมีบทบาทในการร่วมตัดสินใจกับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับนักศึกษา</p>	<p>๑. คณะกรรมการทุกคณะในเรื่องกิจการนักศึกษาควรต้องมีตัวแทนนักศึกษา ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ</p> <p>๒. เสนอ สภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาให้มีตัวแทนนักศึกษาอย่างน้อยหนึ่งคนในสภามหาวิทยาลัย (ดังเช่น ประธานสภาอาจารย์และประธานสภาพนักงาน เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง)</p>
<p>๓. การมีบทบาทในเรื่องสวัสดิการและการบริการนักศึกษา โดย อมธ. และสภานักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการนักศึกษาในระดับคณะ</p>	<p>จัดตั้ง คณะกรรมการสวัสดิการและบริการนักศึกษา ที่ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่ดูแลกิจการนักศึกษา นายกองคํการนักศึกษา ประธานสภานักศึกษา และหน่วยงานที่ดูแลสวัสดิการและการบริการนักศึกษาทั้งหมด</p>
<p>๔. การเพิ่มงบประมาณกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสนับสนุนและหาความสนับสนุนให้กิจกรรมนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>๑. มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็น กิจกรรมเพื่อประชาชน</p> <p>๒. ความสนับสนุนหรือ partnership ในโครงการนักศึกษาจาก ภาคเอกชนและศิษย์เก่า</p> <p>๓. งบประมาณกิจกรรมนักศึกษาด้านกีฬาที่ใช้ไม่หมดให้ยกยอดไปปีถัดไป (เช่นเดียวกับงบกิจกรรมทั่วไป)</p>

แนวทางการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา	การดำเนินการ
๕. ส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาโดยวิชาในหลักสูตร การมีวิชาในหลักสูตร (curriculum) ในเรื่องเสริมหลักสูตร (extra-curricular)	มี วิชาเลือกเรื่องกิจกรรมนักศึกษา หรือวิชาสำหรับนักศึกษาที่ทำกิจกรรม ทั้งวิชาผู้นำ วิชาการเปลี่ยนแปลง วิชาด้านกีฬา และด้าน ศิลปะวัฒนธรรม เป็นต้น

ด้านที่ ๒ ปลดล็อค ลดภาระ เพิ่มศักยภาพ และความสุข

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรจะเป็นสถานที่ที่ทุกคนไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา เจ้าหน้าที่ และอาจารย์ มีความสุขในการเรียนรู้ การทำงาน และการพัฒนาตนเองให้ไปไกลที่สุดเท่าที่จะไปได้ โดยมีความสมดุลทั้งความเป็นเลิศ สุขภาพดี และคุณภาพชีวิต อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีอุปสรรคใหญ่ก็คือ **การติดในระเบียบราชการ** และ **การมีภาระงานที่มากเกินไป** โดยเฉพาะจากการประกันคุณภาพที่สร้างภาระมากเกินไป มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะกลับไปสู่ความเป็นเลิศได้ จะต้องมีการปลดล็อค ธรรมศาสตร์จากระเบียบราชการ ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนวิธีการ ประเมินผล การนำความสุขกลับคืนมา และการเพิ่มกำลังใจด้วยสวัสดิการที่ดี โดยมีแผนงาน ๕ ข้อ ดังต่อไปนี้

๑. ปลดล็อคจากระเบียบราชการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ออกนอกระบบราชการในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ด้วยเหตุผลต้องการความคล่องตัวในการทำงานให้มีความเป็นเลิศและบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น แต่ ๙ ปีผ่านไปมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไม่ได้คล่องตัวมากขึ้นเลย ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุสำคัญคือ **มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ออกนอกระบบราชการโดยไม่ได้ออกจาก ‘ระเบียบราชการ’** แม้ว่า พระราชบัญญัติ ธรรมศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๕๘ จะให้มหาวิทยาลัยออกระเบียบเองได้ แต่ระเบียบของ ธรรมศาสตร์ก็ยังเป็นระเบียบตามอย่างราชการ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน และแม้ว่า **พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐** จะไม่ให้ใช้บังคับแก่ “การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการให้บริการทาง วิชาการของสถาบันอุดมศึกษาหรือการจ้างที่ปรึกษา (มาตรา ๗(๓)) แต่ก็ถือถือว่า

“ทั้งนี้ ที่ไม่สามารถดำเนินการตามพระราชบัญญัติได้” และแม้จะอนุญาตให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐออกระเบียบจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุเองได้ โดยบัญญัติว่า “หากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประสงค์จะจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือ ข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุขึ้นใช้เอง ก็ให้กระทำได้” (มาตรา ๖ วรรคสอง) แต่ก็ถือคือไว้ว่า “โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้” ซึ่งเป็นที่มาของปัญหาในเรื่องความไม่คล่องตัว ต้องเลือกของที่ราคาต่ำสุด เลือกของมีคุณภาพไม่ได้แม้จะอยู่ในงบประมาณ ซึ่งบ่อยครั้งจะมีผู้เสนอราคาต่ำสุดเข้ามาตัดราคา และทิ้งงาน

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดจ้างทำงานก่อสร้างและแบบพร้อมกันได้ ทำให้เกิดปัญหาการ ‘ขอบริจาคแบบ’ จากบริษัทเอกชนซึ่งสัมพันธ์ต่อความผิดตามกฎหมายอาญา อีกทั้งระเบียบการเงินที่มีเป้าหมายเพื่อป้องกันการทุจริต แต่ในทางปฏิบัติมีการตรวจสอบเพียง ‘ถูกระเบียบ’ หรือไม่ เช่น การไปสัมมนาต่างจังหวัด ๓ วัน จะต้องมีการประชุมตอนบ่ายวันที่ ๓ เพื่อให้ตั้งงบเลี้ยงอาหารกลางวันได้ ก็จะมีการเซ็นชื่อเข้าประชุมต่างๆ ที่ไม่มีการประชุม ทำให้เกิดการทุจริตได้หากทำเอกสารได้ถูกต้องตามระเบียบ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องแก้ไขคือควรต้องตั้งงบได้และตรวจสอบได้จริง

ดังนั้น อธิการบดีคนใหม่จะต้อง ‘ปลดล็อก’ โดยเอามหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ออกจากระเบียบราชการ เพื่อให้ธรรมศาสตร์มีความคล่องตัวในการก้าวไปข้างหน้า พร้อมกับมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

ปัญหาที่ต้องปลดล็อค	กฎหมาย / ข้อบังคับ / ระเบียบ / การทำงานที่ต้องแก้ไข / ปรับปรุง	การดำเนินการ
<p>๑. การจัดซื้อจัดจ้างที่ใช้ เกณฑ์ราคาต่ำสุด เป็นหลัก ทำให้ไม่สามารถใช้ของหรือได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุดได้ แม้จะอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ และบ่อยครั้งจะเจอการตัดราคาและทิ้งงาน</p>	<p>พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐</p>	<p>เสนอรัฐบาลและพรรคฝ่ายค้าน แก้ไข พรบ.</p> <p>๑. แก้ไข มาตรา ๖ วรรคสอง ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ “ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามแนวทางของ พรบ.นี้” แก้ไขเป็น ให้สอดคล้องกับมาตรา ๘ “คู้มูลค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรวจสอบได้” ก็ควรจะเพียงพอแล้ว</p> <p>๒. ให้การจัดจ้างในเรื่องงานก่อสร้างให้สามารถ จัดจ้างงานก่อสร้างพร้อมแบบ ได้ ทั้งนี้ ภายในวงเงินที่เหมาะสม</p>
<p>๒. ปัญหาการตรวจสอบการใช้เงินที่ ยุ่งยาก และเน้นเพียงให้ ถูกระเบียบ</p>	<p>ข้อบังคับ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยการบริหารการเงิน งบประมาณ และการบัญชี พ.ศ. ๒๕๖๔</p>	<p>๑. ปรับปรุงข้อบังคับให้ คล่องตัว และ บรรลุเป้าหมาย ได้มากขึ้น โดยเฉพาะที่เป็นปัญหา เช่น หมวด ๑๑ การจ่ายเงินยืม</p>

ปัญหาที่ต้องปลดล็อค	กฎหมาย / ข้อบังคับ / ระเบียบ / การทำงานที่ต้องแก้ไข / ปรับปรุง	การดำเนินการ
		๒. แก้ไขระเบียบที่เกี่ยวข้องในเรื่องการใช้เงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยถูกต้องตามความจริง ไม่ใช่แค่ดูระเบียบ
๓. ปัญหาการไม่ให้งบออกแบบ และการรวมศูนย์เรื่องการออกแบบ ซึ่งทำให้เกิด การขอ บริจาคแบบ จากบริษัท	ระเบียบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการออกแบบ ควบคุมงานก่อสร้างและค่าตอบแทน พ.ศ. ๒๕๔๘ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑	ปรับปรุงระเบียบฉบับนี้เพื่อ แก้ปัญหาการรวมศูนย์เรื่องการออกแบบ ที่ส่วนกลาง และปัญหา การต้องขอบริจาคแบบ
๔. ปัญหา การทำงาน ที่ มุ่งถูกระเบียบมากกว่า ถูกต้อง และการตีความกฎระเบียบโดย ไม่สนใจ การบรรลุเป้าหมาย	การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะทางการเงิน และกฎหมาย	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ ปรับวิธีการทำงาน ให้เป็น Good Governance (ธรรมาภิบาล) ที่ต้องคำนึงถึง accountability (ตรวจสอบได้) ไปพร้อมกับ performance (ผล)

๒. ลดภาระงานโดยไม่ลดความเป็นเลิศ การทำงานในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการ คืองานจำนวนมากมีลักษณะ ‘ทำมากได้น้อย’ การทำงานหนักเกินไป หรือเรียนหนักเกินไปเป็นเรื่องที่ต้องแก้ไข ชาวธรรมศาสตร์ต้อง มีภาระงานน้อยลง แต่บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น โดยทำงานอย่างฉลาดมากขึ้น (work smarter, not harder) ซึ่งไม่ใช่การลดเป้าหมาย หรือลดความเป็นเลิศ แต่เป็นการลดการทำงาน สิ่งที่อยู่ติดกับคนใหม่ควรต้องทำคือให้ทุกหน่วยงาน

สำรวจภาระงานที่ทำอยู่ว่าเรื่องใด ทำมากได้มาก / ทำน้อยได้น้อย / ทำมากได้น้อย / ทำน้อยได้มาก สิ่งที่ต้องเลิกคือ ‘ทำมากได้น้อย’ และ เปลี่ยนให้เป็น ‘ทำน้อยได้มาก’ งานกรอกเอกสารมากมายน่าเบื่อหน่ายต้องมีให้น้อยที่สุด เปลี่ยนงานสารบัญและเอกสารให้เป็นดิจิทัล งานซ้ำซ้อนซ้ำซากไม่มีคุณค่าต่อชีวิตให้เอไอและหุ่นยนต์ทำ เพื่อให้ชาวธรรมศาสตร์มีเวลาให้กับศิลปะ ดนตรี กีฬา และนันทนาการต่างๆ ได้มากขึ้น

๓. **ปรับเปลี่ยนวิธีการประกันคุณภาพและประเมินผล** การประกันคุณภาพของธรรมศาสตร์มีหลายอัน มีความซ้ำซ้อน และมีกรอบเวลาต่างกัน มีทั้งปีปฏิทินและปีงบประมาณ ทำให้เกิดการะมากเกินไปต่อเจ้าหน้าที่และอาจารย์ ทั้งไม่หลากหลายตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะ จนทำให้บุคลากรมีเวลาไปทำงานให้เป็นเลิศจริงๆ ได้น้อยลง การประกันคุณภาพจึงควรต้องเปลี่ยนเป็น การประเมินผลที่ ‘ผล’ หรือ performance และเปลี่ยนวิธีการประกันคุณภาพ จาก ‘ทำมากได้น้อย’ ให้เป็น ‘ทำน้อยได้มาก’ ทั้งนี้โดยให้แต่ละคณะและหน่วยงานมีการตั้งเกณฑ์ประเมินที่แตกต่างกันได้ตามความเป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญและทรัพยากร

สำหรับเกณฑ์ที่กำหนดมาจากกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมถึงหน่วยงานอื่น เช่น สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อธิการบดี คนใหม่ต้องร่วมมือกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยอื่นในการไปตกลงกับหน่วยงานเหล่านี้ให้เกณฑ์ชีวิตและการเก็บข้อมูลประกันคุณภาพไม่สร้างภาระให้กับบุคลากรมากเกินไป

๔. **เพิ่มศักยภาพและความสุข** มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรเป็นที่ทำงานที่มีความสุข เป็นบ้านที่อบอุ่น บุคลากรมีกำลังใจ ‘ที่ทำงานแห่งความสุข’ หรือ Happy Work Place จะเกิดได้ไม่ใช่การทำงานกดดัน แล้วหาทางทำให้มีความสุข แต่คือต้องหาสาเหตุของการไม่มีความสุข ซึ่งก็คือภาวะกดดันจากการทำงาน โดยมีมาตรการดังต่อไปนี้

(๑) **การพัฒนาศักยภาพต้องใช้แรงจูงใจและส่งเสริม** ไม่ควรตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศแล้วใครทำไม่ได้จะคัดออกหรือไม่ต่อสัญญาอย่างที่ผ่านมา เราต้องสูญเสียบุคลากรทั้งที่เป็นอาจารย์และพนักงานสายสนับสนุนที่เก่งและรักมหาวิทยาลัยไปมากแล้วเพียงเพราะตกเพียงข้อหนึ่งข้อใด เช่น คะแนนภาษาอังกฤษ

(๒) ใช้มาตรการส่งเสริมเชิงรุกในเรื่องตำแหน่งและผลงานวิชาการ มาตรการจูงใจด้วยตัวเงินอย่างเดียวไม่ได้ เพราะมีคนจำนวนมากไม่น้อยโดยเฉพาะคนที่มีความเสียสละ มักไม่สนใจเรื่องเงิน จึงต้องมีมาตรการส่งเสริมเชิงรุกโดยมีหน่วยงาน สนับสนุนการทำงานวิชาการ การแปลและตีพิมพ์เป็นภาษาต่างประเทศ และการเข้าสู่ ตำแหน่งวิชาการควรเน้นคุณภาพมาตรฐานวิชาการ มากกว่ารูปแบบตามระเบียบ ทยุมหยม ซึ่งเป็นเรื่องที่อธิการบดีคนใหม่จะต้องหารือกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยอื่นๆ และกระทรวงอุดมศึกษา ในการทำให้การเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการทำได้ง่ายขึ้น ลดเรื่อง รูปแบบขั้นตอนที่ไม่จำเป็น แต่คงมาตรฐานทางวิชาการ

(๓) หลักสูตรอบรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น ที่นำไปใช้ได้จริงในการทำงาน มากกว่าวิชาหรือหลักสูตรความรู้แบบฟังบรรยาย ทั้งนี้ โดยให้สถาบันทรัพยากรมนุษย์และเสริมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ช่วยงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยและคณะ

(๔) เปลี่ยนกฎเกณฑ์เรื่องการเป็นอาจารย์ต้องจบปริญญาเอก เพราะ ในขณะนี้การเป็นอาจารย์ไม่ได้มีแรงจูงใจมาก หรือมีความดึงดูดเหมือนดังเช่นในอดีต มหาวิทยาลัยก็มีความสำคัญน้อยลงไปทุกขณะ จึงควรให้คณะที่ประสงค์จะรับอาจารย์ ตั้งแต่ปริญญาโทให้ดำเนินการได้ ทั้งนี้โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องมีทุนสำหรับส่งไปทำปริญญา เอก โดยอาจให้เป็น “อาจารย์ผู้ช่วย” ก่อน เมื่อจบปริญญาเอกแล้วจึงเป็นอาจารย์เต็ม ตัว

๕. **สวัสดิการยั่งยืน** สิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดในเรื่องสวัสดิการคือ เมื่อ ธรรมศาสตร์ออกนอกกระบบราชการแล้ว สวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรมีน้อยลง โดยเฉพาะหลังเกษียณ ในทางกลับกันค่าครองชีพในมหาวิทยาลัยสูงขึ้นจากการที่ มหาวิทยาลัยต้องหารายได้ให้มากขึ้น เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ควรมี หลักการสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

(๑) **ลดค่าครองชีพในมหาวิทยาลัย** ด้วยการไม่ทำกำไรจากการเก็บค่าเช่าที่ ร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม และบริการต่างๆ โดยเก็บเพียงค่าสาธารณูปโภค เพราะการ เก็บค่าที่ร้านค้าเท่ากับเก็บจากนักศึกษาและบุคลากร รวมถึงไม่ให้แสวงกำไรจากเรื่อง ที่มหาวิทยาลัยทำเองด้วย ได้แก่ หอพัก โรงอาหาร กีฬา และบริการอื่นๆ

(๒) เพิ่มรายได้ให้บุคลากรและหารายได้ให้นักศึกษา ส่งเสริมให้ถือหุ้นหรือลงทุนในกิจการในพื้นที่ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความยั่งยืน เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ชุมชน และกิจการทางสังคม หรือ Social Enterprise รวมถึงการให้มีกิจการแบบ Workers Own Enterprise คือให้คนทำงานเป็นเจ้าของ

(๓) สร้าง Thammasat Welfare จัดระบบสวัสดิการ การประกันสังคม และการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ สำหรับประชาคมธรรมศาสตร์ รวมถึงสวัสดิการที่เหมาะสมหลังเกษียณ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เป็นโรงพยาบาลของประชาชนและของประชาคมธรรมศาสตร์ไปพร้อมกันโดยไม่เพิ่มภาระให้บุคลากรโรงพยาบาล

(๔) กองทุนค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ที่นักศึกษาต้องจ่ายทุกเทอม ต้องใช้เพื่อประโยชน์ของนักศึกษาโดยตรงเท่านั้น ไม่ว่าจะป็นสวัสดิการ ประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ กิจกรรม และการเรียนรู้ของนักศึกษา ไม่ให้ใช้ในการก่อสร้างที่สามารถตั้งงบประมาณประจำปีได้

(๕) ประกาศแผนมาตรฐานคุณภาพชีวิตของทุกศูนย์การศึกษา การสร้างมาตรฐานการบริการพื้นฐาน โรงอาหาร หอพัก ห้องเรียน อินเทอร์เน็ต การเดินทาง การรักษาพยาบาล และสวัสดิภาพความปลอดภัย ที่ทุกศูนย์การศึกษาต้องทำให้ได้ มาตรฐานนี้ โดยใช้รูปแบบที่หลากหลายตามความแตกต่างของแต่ละศูนย์การศึกษา ส่วนกลางมีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ และประชาคมธรรมศาสตร์มีส่วนร่วมในการติดตาม

(๖) การสนับสนุนบุคลากรในเรื่องวิถีชีวิตแบบยั่งยืน โดยให้สำนักงานบริหารทรัพย์สินและกีฬามีบริการสนับสนุนวิถีชีวิตแบบยั่งยืน ได้แก่ บริการติดตั้งโซลาร์เซลล์ที่บ้าน การเปลี่ยนอุปกรณ์ไฟฟ้าให้เป็นแบบประหยัดพลังงาน และซื้อหรือเช่ารถไฟฟ้า โดยผ่อนจากเงินเดือนในบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ หรือหักจากค่าไฟฟ้าที่ลดลงได้

ด้านที่ ๓ ยุทธศาสตร์ตักหน้า สังคมสูงวัย ปัญญาประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การทำตามไม่อาจทำให้ธรรมชาติตามไปทันมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกได้ เพราะเราไม่ได้วิ่งเร็วกว่า และต่อให้ไปถึงได้ มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกก็ไปที่อื่นต่อแล้ว การจะทำให้ธรรมชาติตามทันและแข่งได้ ต้องใช้วิธี **วิ่งไปตักข้างหน้า** คือรู้ทิศทางว่าเขาจะไปไหน เราก็วิ่งลัดไปตักหน้า หรือไปทำข้างหน้าก่อนคนอื่น เราก็จะเป็นที่หนึ่งทันที ทิศทางของโลกในขณะนี้ มี ๔ เรื่องคือ **AI สังคมสูงวัย สุขภาพดีและความเป็นอยู่ที่ดี และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ** ถ้าใช้ยุทธศาสตร์ตักหน้าจะทำให้ธรรมชาติกลายเป็นผู้นำระดับประเทศและระดับโลกทันทีทำสำเร็จ ดังเช่นที่เราเคยทำในเรื่องหลังคาโซลาร์เซลล์เมื่อ ๘ ปีที่แล้ว ที่ทำให้ธรรมชาติเป็นอันดับหนึ่งของเอเชีย และอันดับ ๓ ของโลก หรือสวนหลังคาอาคารอุทยานการเรียนรู้ป๋วย ๑๐๐ ปีที่ได้รางวัลระดับโลกมากมายและทำให้ธรรมชาติมีชื่อเสียงในเวทีโลก โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ทั้งที่เป็นการต่อยอด และแนวทางใหม่ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ทำตักหน้า	แนวทาง / โครงการ / กิจกรรม	คณะ / ความร่วมมือ
๑. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence – AI)	๑. ใช้ AI ทำงานแทนในเรื่องดิจิทัล และระบบอัตโนมัติ (automation) ที่จะมาแทนคน ๒. ฝึกฝนทักษะในการใช้ AI โดยเฉพาะอย่างยิ่ง AI ด้านสร้างเนื้อหา (Generative AI) คือ ข้อความ เสียง ภาพ วิดีโอ และการให้เป็นผู้ช่วยในการทำงานและการเรียนรู้ให้กับบุคลากรและนักศึกษา	คณะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยร่วมมือกับ สวทช. และภาคเอกชนที่มีทุนและเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ทำดักหน้า	แนวทาง / โครงการ / กิจกรรม	คณะ / ความร่วมมือ
	<p>๑. แก้ปัญหาโรคไม่ติดต่อ หรือ โรคพฤติกรรมทำตัวเอง (NCDs) ให้กับคนไข้ของโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และ บุคลากรมหาวิทยาลัย เพื่อเป็น ต้นแบบการแก้ปัญหาให้ประเทศไทยและนานาชาติ</p> <p>๒. อาหารปลอดภัยไม่มีสารก่อมะเร็ง โดยผลิตในมหาวิทยาลัย (Campus Farm) และทำ โรงอาหารปลอดภัยอ่อมะเร็ง ใน ราคาอาหารปกติ</p>	<p>คณะด้านสุขภาพศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะ สาธารณสุขศาสตร์ คณะ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติ สำนักงานบริหาร ทรัพย์สินและกีฬา โดย ร่วมมือกับ อบจ. ปทุมธานี และชุมชนเกษตรกรในพื้นที่</p>
<p>๓. สังคมสูงวัย (Aged Society)</p>	<p>๑. หลักสูตรสำหรับผู้สูงวัย ทั้ง reskill และ upskill และทักษะ อื่นๆ (สอดคล้องกับด้านที่ ๑)</p> <p>๒. การสร้างงาน จ้างงาน และ สุขภาพดีสำหรับผู้สูงวัย เพื่อเป็น ต้นแบบให้ประเทศไทย</p>	<p>คณะด้านสังคมศาสตร์และ คณะอื่นๆ ร่วมกับการ ปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ และภาคเอกชน รวมถึง หน่วยงานนานาชาติ</p>
<p>๔. การปรับเปลี่ยนเพื่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ (Climate Transition) และ ความยั่งยืน (Sustainability)</p>	<p>Net Zero เพิ่มการใช้ พลังงาน จากแสงอาทิตย์ ติดตั้งแบตเตอรี่ และใช้พลังงานหมุนเวียนอื่นๆ และ การสัญจรที่ไม่ปล่อยก๊าซ เรือนกระจก โดยตั้งเป้าหมายลด คาร์บอนให้ได้ ๕๐% ภายใน ๓ ปี</p>	<p>คณะด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี โดยร่วมกับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และ ภาคเอกชนที่จะมาเป็น หุ้นส่วนแบบ Public Private Partnership</p>

ยุทธศาสตร์ทำดักหน้า	แนวทาง / โครงการ / กิจกรรม	คณะ / ความร่วมมือ
	Zero Waste หรือขยะเป็นศูนย์ โดยตั้งเป้าหมายลดปริมาณขยะที่ส่งออกไปฝังกลบทุกศูนย์ การศึกษาให้ได้ ๕๐% ภายใน ๓ ปี	

ด้านที่ ๔ การบริหารงานแนวราบ ความโปร่งใส และประชาธิปไตยในที่ทำงาน

ผู้บริหารธรรมศาสตร์ต้องเป็นผู้นำที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เจ้านาย สร้างประชาธิปไตยในที่ทำงาน ใช้หลักความโปร่งใส พร้อมกับสร้างประชาคมธรรมศาสตร์ที่เข้มแข็ง ทุกคนคือทีมธรรมศาสตร์โดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก โดยมีแพลตฟอร์มให้ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมกำหนดอนาคตมหาวิทยาลัย รวมถึงร่วมเลือกรองอธิการบดี

๑. เปลี่ยนวิธีการทำงานเป็นแนวราบ ใช้ประชุมเชิงปฏิบัติการหรือ workshop ให้มากกว่าประชุมเชิงเอกสาร

๒. ใช้หลักความโปร่งใส ข้อมูลมหาวิทยาลัยและการทำงานของอธิการบดี ผู้บริหาร คณะ และหน่วยงานเป็นข้อมูลสาธารณะและตรวจสอบได้

๓. ให้สภาอาจารย์ สภานักงาน และสภานักศึกษา มีบทบาทในเรื่องการดูแลสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของประชาคมธรรมศาสตร์ ทั้งรับฟังปัญหาจากอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา รวมถึงติดตามตรวจสอบการแก้ปัญหาของอธิการบดี

๔. การมีที่ประชุมคณะบดี เพื่อให้คณะได้มีวาระของตนเอง และส่งเสริมการทำงานแนวราบ สร้างองค์กรแบบเซลล์สมองที่คณะติดต่อกันเองได้ มีกลุ่มคณะหรือ cluster ตามลักษณะเป้าหมาย โดยไม่จำเป็นต้องผ่านมหาวิทยาลัย

๕. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ทุกคนมีส่วนร่วมบนแพลตฟอร์มเดียวกัน การสร้างแพลตฟอร์ม Thammasat Community หรือ “ประชาคมธรรมศาสตร์” ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ขึ้นมาใช้เอง

ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ของศูนย์การศึกษาและโมเดลในการจัดหางบประมาณรายรับ

การบรรลุเป้าหมายตามแนวทางและแผนงานทั้ง ๔ ด้านดังที่ได้กล่าวไป จะใช้ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่และศักยภาพของแต่ละศูนย์การศึกษา และมีโมเดลในเรื่องงบประมาณรายรับและทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ ๔ ศูนย์การศึกษา ทุกศูนย์ศึกษาล้วนแต่มีศักยภาพและจุดเด่นในเชิงพื้นที่ การกำหนดยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ที่แตกต่างกันไปตามศักยภาพและต้นทุน จะทำให้แต่ละศูนย์การศึกษาทั้ง ๔ เป็นเลิศ และทำให้อรรถศาสตร์โดยรวมเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนได้อย่างโดดเด่น ดังต่อไปนี้

ศูนย์การศึกษา	ศักยภาพ / ต้นทุน	เป้าหมาย / ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่	ความร่วมมือ
ท่าพระจันทร์	พื้นที่ ๔๙ ไร่ สำหรับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการสังคม กลางเกาะรัตนโกสินทร์ติดแม่น้ำเจ้าพระยา มีหอประชุมใหญ่และหอประชุมศรีบูรพา	การเป็น ไฮว์รูม และ Gateway สู่ประเทศไทยและโลก สำหรับทุกคณะและทุกศูนย์การศึกษา	กรุงเทพมหานคร / การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย / มหาวิทยาลัยนานาชาติ และองค์กรระหว่างประเทศ /
	พื้นที่ประวัติศาสตร์ต้นรัตนโกสินทร์ ประวัติศาสตร์การเมือง และตึกโดม	Open Museum ด้านประวัติศาสตร์และการเมือง	หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชนต่างๆ

	คณะและหลักสูตรนานาชาติ	ศูนย์การศึกษานานาชาติ	
	หอพักรัชดาภิเษก ๓ ไร่ และหอพักหญิงสาทร ๔ ไร่	ที่พักหรือโรงแรมสำหรับนักศึกษาและอาจารย์นานาชาติ	
ศูนย์รังสิต	พื้นที่ ๑,๙๑๖ ไร่ สำหรับการเรียนการสอน การทดลอง การวิจัย การบริการสังคม พร้อมหอพัก	ศูนย์การศึกษาหลัก (main campus) ที่เป็น living lab และพัฒนาไปสู่ Smart City	องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี / เทศบาลเมืองท่าโขลง / เทศบาลเมืองคลองหลวง / สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) / AIT / หน่วยงานรัฐอื่นๆ
	โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และคณะสุขศาสตร์	ศูนย์กลางบริการสุขภาพองค์กรวมและเชิงรุกให้ประชาชน	และภาคเอกชนต่างๆ ที่จะมาเป็นพาร์ทเนอร์ และมหาวิทยาลัยคู่สัญญา
	ศูนย์กีฬา Sport Complex	ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นันทนาการ และสุขภาพ	
	อาคารอุทยานการเรียนรู้ ๑๐๐ ปี สวนหลังคา และสวนสาธารณะป้วย	ศูนย์บริการความยั่งยืน อาหารปลอดภัย ความเป็นอยู่ที่ดี	
	ศูนย์ประชุม กิตติยาการคอนเสิร์ตฮอลล์ และ Black Box Theater	ศูนย์กลางด้านศิลปะวัฒนธรรม และการประชุมสัมมนา	
	พื้นที่สถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง พื้นที่ที่ยูโดม ๑๔ ไร่ พื้นที่ตรงข้าม AIT ๓๓ ไร่	เศรษฐกิจสร้างสรรค์ พร้อมกับนวัตกรรมเพื่อประชาชน	

ศูนย์การศึกษา	ศักยภาพ / ต้นทุน	เป้าหมาย / ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่	ความร่วมมือ
ศูนย์ลำปาง	พื้นที่ ๓๑๑ ไร่ สำหรับการเรียนการสอน การทดลอง การวิจัย การบริการสังคมที่ตอบโจทย์ภาคเหนือ และต้นแบบพหุศาสตร์การศึกษาและบริการชุมชน	ศูนย์การศึกษาด้านบริการสังคมแบบพหุศาสตร์	อบจ. จังหวัดลำปาง / เทศบาลตำบลห้างฉัตร / หน่วยงานและเอกชนภาคเหนือ
ศูนย์พญา	พื้นที่ ๕๘๕ ไร่ สำหรับการเรียนการสอน การทดลอง การวิจัย และการบริการสังคม ที่ตอบโจทย์ EEC	ศูนย์การศึกษาที่ตอบโจทย์ EEC	อบจ. จังหวัดชลบุรี / เทศบาลตำบลโป่ง หน่วยงานรัฐและเอกชนในภาคตะวันออกเฉียง
	Eco Hotel พื้นที่สีเขียว และโครงการโรงพยาบาลนานาชาติ	ศูนย์กลางด้านสุขภาพและเวลเนส และ พื้นที่ฟื้นฟูสุขภาพ (retreat) ของชาวธรรมศาสตร์	

โมเดลงบประมาณรายรับ และทรัพยากรในการดำเนินงาน

ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ และ ๒๕๖๕ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีรายได้ค่าใช้จ่ายสุทธิ และสินทรัพย์ทั้งหมดเวียนและไม่หมุนเวียน ดังตารางที่แสดงนี้ (จากรายงานของผู้สอบบัญชีสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)

ปีงบประมาณ	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายสุทธิ	สินทรัพย์
ปี ๒๕๖๔	๑๗,๙๑๐,๔๓๐,๖๖๐ บาท	๑๕,๗๑๒,๖๖๖,๕๘๙ บาท	๔๐,๗๘๗,๕๔๘,๘๓๘ บาท
ปี ๒๕๖๕	๑๘,๕๘๑,๖๗๓,๓๖๓ บาท	๑๖,๖๔๗,๓๙๔,๗๑๙ บาท	๔๒,๓๓๖,๕๒๔,๘๐๕ บาท

แม้ว่าในปี ๒๕๖๔ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ๒,๑๙๗,๗๖๔,๐๗๑ บาท และในปี ๒๕๖๕ มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ๑,๙๓๔,๒๗๘,๖๔๓ บาท และมีสินทรัพย์จาก ๔๐,๗๘๗,๕๔๘,๘๓๘ บาทในปี ๒๕๖๔ เพิ่มขึ้นเป็น ๔๒,๓๓๖,๕๒๔,๘๐๕ บาทในปี ๒๕๖๕ แต่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังจำเป็นต้องหางบประมาณรายรับเพิ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็น ‘มหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน’ ตามแนวทางและแผนงาน ๔ ด้านที่ได้กล่าวมา แต่การหารายรับเพิ่มควรใช้โมเดล ‘เศรษฐกิจสร้างสรรค์’ เป็นหลักมากกว่าการใช้โมเดลธุรกิจแสวงหากำไร พร้อมกับการแสวงหาความร่วมมือและหุ้นส่วนที่มาพร้อมกับทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ รวมถึงการได้งบประมาณพร้อมกับภารกิจการ ‘แก้ปัญหาให้ประเทศและประชาชน’ โดยสรุปเป็นแนวทางได้ดังต่อไปนี้

๑. รายรับจาก ‘เศรษฐกิจสร้างสรรค์’ ที่เป็นไปเพื่อประชาชนไปพร้อมกันจากการใช้พื้นที่ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัยของทุกศูนย์การศึกษา ทั้งที่มีการพัฒนาแล้ว และพื้นที่รอการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาพื้นที่สถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง โดยผสมผสานกับคอนเซ็ปต์กิจการเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise

๒. รายรับจากการทำโครงการวิจัยแก้ปัญหาให้ประเทศ ประชาชน และชุมชน ตามเป้าหมาย ‘มหาวิทยาลัยที่แก้ปัญหาให้ประเทศ’ ซึ่งนอกจากจะสามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนในประเทศแล้ว เรื่อง NCDs สังคมสูงวัย และ Climate Transition ซึ่งเป็นปัญหาของทั้งโลกยังเป็นเรื่องที่สามารถหาความสนับสนุนจากแหล่งทุนนานาชาติได้

๓. แสวงหาหุ้นส่วนในการลงทุน การพัฒนาอย่างยั่งยืน การศึกษาวิจัย โดยใช้คอนเซ็ปต์ Public Private Partnership โดยมีรายได้ส่วนหนึ่งกลับมาตั้งเช่น โครงการโซลาร์รูฟท็อป ๑๐ เมกะวัตต์ของศูนย์รังสิต

๔. ความสนับสนุนจากศิษย์เก่า ทั้งเรื่องเงินบริจาคโดยใช้โมเดลจากต่างประเทศ และความสนับสนุนในรูปแบบของทรัพยากร องค์ความรู้ ทักษะ และความร่วมมือต่างๆ

๕. รายได้จากการลงทุนที่มั่นคง กับสถาบันการเงินที่มั่นคง

๖. งบประมาณแผ่นดิน ในเรื่องบุคลากร ดำเนินการ และสวัสดิการ

๗. ค่าธรรมเนียมการศึกษา และรายรับอื่นในเรื่องสวัสดิการ จะใช้ในลักษณะเลี้ยงตนเองโดยไม่แสวงกำไร

เป้าหมายที่หวังผล และกรอบระยะเวลาในการประเมินผล

ระยะเวลา	แนวทางและแผนงาน ๔ ด้าน	ผล (performance) ที่จะวัดและประเมิน
ภายใน ๓ เดือน	ด้านที่ ๔ การบริหารงาน แนวราบ ความโปร่งใส และประชาธิปไตยในที่ ทำงาน และด้านที่ ๑ การเป็น มหาวิทยาลัยเพื่อ ประชาชน	๑. การมีแผนงานในเรื่องมหาวิทยาลัยเพื่อ ประชาชน แก้ปัญหาประเทศ และยุทธศาสตร์ One for All & All for One จากการประชุมเชิง ปฏิบัติการวางแผนร่วมกับคณะและหน่วยงาน ต่างๆ ๒. การก่อตั้ง ‘ที่ประชุมคณบดีแห่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์’ ๓. การสร้างบทบาทให้วิทยาลัยเชิงบูรณาการใน การทลายไซโล ๔. การให้สภาอาจารย์ สภานักงาน และสภา นักศึกษา มีบทบาทในเรื่องคุณภาพชีวิตและ สวัสดิการ

ระยะเวลา	แนวทางและแผนงาน ๔ ด้าน	ผล (performance) ที่จะวัดและประเมิน
ภายใน ๖ เดือน	ด้านที่ ๓ ปลอดภัยลดภาระ เพิ่มความสุข	<p>๑. ยกเลิกงานที่ ‘ทำมากได้น้อย’ เปลี่ยนเป็นทำน้อยได้มาก</p> <p>๒. ปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ / ระเบียบ / ประกาศเกี่ยวกับการเงิน</p> <p>๓. ปรับระบบการประเมินผลและประกันคุณภาพ</p> <p>๔. แก้ไขเรื่องตำแหน่งขานาญการที่ต้องอัพเดททุก ๓ ปี</p>
ภายใน ๑ ปี	ด้านที่ ๓ ปลอดภัยลดภาระ เพิ่มความสุข	<p>๑. มีระบบสนับสนุนวิชาการ วิจัย ตำแหน่งวิชาการเชิงรุก</p> <p>๒. การมีต้นแบบ Thammasat Welfare สำหรับหลังเกษียณ</p> <p>๓. กลับมาเป็นผู้นำมหาวิทยาลัยยั่งยืนและเพื่อประชาชน</p>
ภายใน ๒ ปี	ด้านที่ ๓ ปลอดภัยลดภาระ เพิ่มความสุข และด้านที่ ๒ ยุทธศาสตร์ทำดักหน้า	<p>๑. แก้ไขเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุสำเร็จ</p> <p>๒. ขจัดความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในมหาวิทยาลัยในเรื่องการทำงาน สภาพการจ้าง การขึ้นเงินเดือน การต่อสัญญา ตำแหน่งวิชาการ และพนักงานเงินรายได้ชั่วคราวที่ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน</p>

ระยะเวลา	แนวทางและแผนงาน ๔ ด้าน	ผล (performance) ที่จะวัดและประเมิน
		<p>๓. ยุทธศาสตร์ดังกล่าวเห็นผล ประสบความสำเร็จ ในเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน การเป็น มหาวิทยาลัยนานาชาติ และอันดับมหาวิทยาลัยดี ขึ้นทั้งระดับประเทศและระดับโลก</p>
<p>ก่อนครบ ๓ ปี</p>	<p>เห็นผลครบทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านที่ ๑ มหาวิทยาลัย เพื่อประชาชน ด้านที่ ๒ ปลดล็อก อดภาระ เพิ่ม ความสุข ด้านที่ ๓ ยุทธศาสตร์ดังกล่าว และ ด้านที่ ๔ การบริหารงาน แนวราบ โปร่งใส มีส่วน ร่วม และประชาธิปไตย</p>	<p>๑. ออกจากระเบียบราชการสำเร็จ มีระเบียบ ข้อบังคับของตนเองที่คล่องตัว บรรลุเป้าหมาย โปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>๒. เป็นมหาวิทยาลัยสุขภาพดีและมีความสุข โดย วัดผลด้วยจำนวนบุคลากรและนักศึกษาป่วยด้วย โรคไม่มีเชื้อโรค (NCDs) ซึ่งได้แก่ เบาหวาน ความ ดัน หลอดเลือด หัวใจ มะเร็ง ลดลง ๕๐%</p> <p>๓. Net Zero ปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกเหลือ ๕๐% และ Zero Waste ลดปริมาณขยะที่ส่งออกไปฝัง กลบข้างนอกเหลือ ๕๐%</p> <p>๔. มีระบบการทำงานและวัฒนธรรมการทำงาน แบบแนวราบ มีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็น ประชาธิปไตย เป็นต้นแบบประเทศไทย</p>

สรุป

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะกลับไปสู่รากฐานอันมั่นคงในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนและตอบโจทย์ประเทศ พร้อมกับปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น **มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต** ได้ อธิการบดีคนใหม่จะต้อง **‘ปลดล็อก’** ธรรมศาสตร์ **จากระเบียบราชการ** พร้อมกับเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบ Top-Down จากตึกโดมไปคณะและหน่วยงาน ให้เป็น **การทำงานแนวราบ** ซึ่งสร้างผลิตผลและเป็นเลิศได้มากกว่า โดยใช้วิธีการทำงานแบบ **‘กระบวนกร’** หรือ facilitator ในการเปลี่ยนจากระบบ **‘ไซโล’** ที่ต่างคนต่างอยู่ เป็นการทำให้คณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยร่วมกันในการขับเคลื่อนธรรมศาสตร์ให้ทะยานไปข้างหน้า ทั้งนี้โดยใช้ **ยุทธศาสตร์ดักหน้า** ทำในสิ่งที่มหาวิทยาลัยชั้นนำต่างๆ ยังไม่ได้ทำ ธรรมศาสตร์ก็จะโดดเด่น เป็นเลิศ และเป็นผู้นำทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้ในทันที

แนวทางและแผนงานทั้งหมดนี้มาจากคณะ หน่วยงาน และนักศึกษา และจากความคิดเห็นของประชาคมธรรมศาสตร์ ด้วยวิธีการแบบ facilitator ผสมผสานกับประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการทำงานในหน้าที่อื่นๆ ให้ประชาคมธรรมศาสตร์และให้ประชาชน ผมจึงเชื่อว่าเป็นแนวทางและแผนงานที่ทำได้จริง และสามารถปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และทำให้ธรรมศาสตร์ตั้งหลักไปสู่การเป็น **มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต** ได้ภายใน ๓ ปี และจะก้าวไปสู่ปีที่ธรรมศาสตร์ครบ ๑๐๐ ปีในปี ๒๕๗๗ ที่ประชาคมธรรมศาสตร์จะภาคภูมิใจในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนที่มีความโดดเด่นทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร



ประวัติและผลงานของ
รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร

ประวัติและผลงาน

การศึกษา

- บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาการตลาด จาก Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina at Chapel Hill, ๒๕๔๒
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) สาขาการตลาด จาก School of Business and Public Administration, George Washington University, ๒๕๓๕
- บัณฑิต (B.Acc.) จาก คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท เซนต์เมต จำกัด (มหาชน)
- ประธานคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล บริษัท ไทย วี.พี.คอร์ปอเรชั่น จำกัด
- กรรมการตรวจสอบ บริษัท ไทย วี.พี.คอร์ปอเรชั่น จำกัด
- กรรมการตรวจสอบ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งงานในอดีต

- กรรมการสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- ผู้อำนวยการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์
- ประธานคณะกรรมการวิชาการประจำคณะ
- ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรควบ ตรี-โท ด้านการบัญชีและบริหารธุรกิจ

- ผู้อำนวยการ และเลขาธิการโครงการร่วมผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ (JDBA)
- คณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
- ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท เอสอาร์ทีแอสเสท จำกัด

การฝึกอบรม

- AI Executive Program (AiX) Digital Healthcare รุ่นที่ ๑/๒๕๖๖
- The Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA) รุ่น ๒ ปี ๒๕๖๕
- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ ๒๕ ปี ๒๕๖๕
- IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) รุ่นที่ ๑๓ ปี ๒๕๖๓
- Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ ๓๖ ปี ๒๕๖๓
- Directors Certification Program (DCP) รุ่นที่ ๒๗๐ ปี ๒๕๖๒
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ ๑๔ ปี ๒๕๖๒
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ ๒๓ ปี ๒๕๖๑
- Directors Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ ๑๕๕ ปี ๒๕๖๑

งานวิจัย

- การศึกษาเปรียบเทียบโมเดลประเมินความเสี่ยงเพื่อการปล่อยตัวชั่วคราว, วิทยาลัยการยุติธรรม, ๒๕๖๒
- โครงการประเมินผลระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ วิทยา ด้านธำรงกุล เสนอต่อ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๙
- โครงการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของสถาบันสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในการคุ้มครองการละเมิดสิทธิมนุษยชนของภาคเอกชน, ร่วมกับ สฤณี อาชวานันทกุล และคณะ, เสนอต่อสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, ๒๕๕๙
- มาตรฐานสากลในการดำเนินธุรกิจเพื่อการเคารพสิทธิมนุษยชน, ร่วมกับ สฤณี อาชวานันทกุล และคณะ, เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, ๒๕๕๙
- Gen Next & Startups: Challenging Marketplace & Workplace Behaviors, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านธำรงกุลและคณะ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๘
- โครงการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มปัจจุบันที่อาศัยในชุมชนของการเคหะแห่งชาติ, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ วิทยา ด้านธำรงกุล เสนอต่อ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๘
- โครงการประเมินผลระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ปี ๒๕๕๗ ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านธำรงกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อ การเคหะแห่งชาติ , ๒๕๕๗
- การพัฒนากรอบแนวคิด และตัวบ่งชี้สำหรับดัชนีความพร้อมการตลาดอาเซียน: ASEAN Marketing Readiness Index (ASEAN MRI®) ร่วมกับ ดร.พัฒนะ บุญชู และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรทัย

เลิศวรรณวิทย์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๗

- โครงการประเมินผลระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านอรรถกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๖
- การวิจัยเพื่อจัดทำแผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๗ ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านอรรถกุล, เสนอต่อ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, ๒๕๕๕
- Market Outlook of Thailand Digital Content ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ ภาวดี สมภักดี, เสนอต่อสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน), ๒๕๕๕
- โครงการศึกษาโครงสร้างตลาด การแข่งขัน และพฤติกรรมบริการโยคยาเส้นในประเทศไทย, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ วิทยา ด้านอรรถกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อกรมสรรพสามิต, ๒๕๕๔
- การวิจัยเพื่อจัดทำแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาชุมชนสำหรับการเคหะแห่งชาติ, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ วิทยา ด้านอรรถกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๔
- การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั่วประเทศของกรมสรรพสามิต, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านอรรถกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, ๒๕๕๔
- โครงการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าด้านการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน, ร่วมกับ ศาสตราจารย์ วิทยา ด้านอรรถกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อการเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๓

- **องค์กรมีดีไซน์ในอุตสาหกรรมธนาคาร และอสังหาริมทรัพย์**, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรวรรณ งามญาณ, รองศาสตราจารย์ ดร. ธรรมนูญสนั่นญ์ พาณิกภัค, และรองศาสตราจารย์สวาท แย้มวงษ์ศรี, ๒๕๕๒
- **โครงการวิจัยเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์บริการบ้านเอื้ออาทร**, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ วิทยา ด้านอำนวยการ และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๒
- **การศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการซื้อคืน/ยึดคืนอาคารโครงการบ้านเอื้ออาทร**, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านอำนวยการ และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อการเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๒
- **การวิจัยเพื่อวัดความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์**, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์วิทยา ด้านอำนวยการ, เสนอต่อการเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๑
- **รัฐธรรมนูญขึ้น คอร์ปอเรชั่น**, เอกสารวิชาการหมายเลข ๘๐๓ ภายใต้โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว. (ศาสตราจารย์รังสรรค์ ณะพรพันธุ์), สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๕๐
- **การวิจัยเพื่อประเมินผลการบริหารชุมชนโครงการบ้านเอื้ออาทรแบบบูรณาการ**, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ วิทยา ด้านอำนวยการ และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี, เสนอต่อการเคหะแห่งชาติ, ๒๕๔๙
- **การพัฒนาต้นแบบ (Model) และเครื่องมือสำหรับการติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา**, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ เกศินี วิฑูรชาติ และคณะ, เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.), พฤศจิกายน ๒๕๔๗
- **การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีต่อการบริการของการไฟฟ้านครหลวง**, เสนอต่อ การไฟฟ้านครหลวง, ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๗, ๒๕๔๕ และ ๒๕๔๔

- การศึกษาพฤติกรรม ลูกค้ำ และ ผู้แทนจำหน่าย ของผลิตภัณฑ์ กระเบื้องปูพื้น และ บุผนัง, เสนอต่อ บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิค อินดรัสทรี จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๕
- การสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อพร้อมช่องทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤต, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ และ รองศาสตราจารย์วิทยา ต้านธำรงกุล, เสนอต่อ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม, ๒๕๔๕
- การสำรวจ และ ประมาณขนาดตลาด สำหรับธุรกิจบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า ในช่วงปี ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙, เสนอต่อ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๔
- การประเมินโอกาสทางการตลาด และ แผนการตลาดสำหรับเมืองสามเหลี่ยมทองคำ, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ นริศพิทย์ พุ่งกาวิ, เสนอต่อ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๔
- PRIMA Thailand: The Family and the Business, ๒๕๔๔
- Market Potential for Vegetable Tapes in Thailand, ๒๕๔๔
- พฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดเครื่องดื่มสุขภาพ, ๒๕๔๔
- การสำรวจคุณภาพการบริการ และ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย, ร่วมกับ รองศาสตราจารย์ ดร. พิพัฒน์ พิทยาอัจฉริยกุล และคณะ, ๒๕๓๗

หนังสือ

- การบริหารฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กิจการ (อยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อการจัดพิมพ์)
- องค์กรมีดีไซน์เจนเนอเรชั่นใหม่: คำตอบธุรกิจยุคดิจิทัลทุกลมหายใจ (๒๕๖๑), ใน องค์กรมีดีไซน์เจนเนอเรชั่นใหม่ ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ บรรณาธิการ, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เกรท ไอเดีย
- ปραกฏการณ์ ๔.๐ ธุรกิจบนเส้นทางใหม่: (๒๕๖๐), บรรณาธิการ, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน
- ASEAN Marketing Readiness Index (๒๕๕๗), ใน ASEAN Readiness Index, รศ.ดร.อาณัติ สีมัคเดช บรรณาธิการ, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ASEAN Infographic (๒๕๕๖), บรรณาธิการ, สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ.
- ๑๐๐ ข้อคิดบริหารคน จาก ๑๐๐ ยอดนักบริหารไทย (๒๕๕๕), บรรณาธิการ, สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- NewBIES: ๘ กลุ่มผู้ซื้อใหม่พลิกโฉมหน้าการตลาดไทย (๒๕๕๔), บรรณาธิการ, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ BizBook
- Corporation of Design Episode II: Value Creation Roadmap (๒๕๕๒), บรรณาธิการ และผู้เขียนร่วม, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ BizBook
- Corporation of Design @ Work: ธุรกิจที่ต้องมีดีไซน์ (๒๕๕๑), บรรณาธิการ และผู้เขียนร่วม, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Marketeer
- Corporation of Design: องค์กรมีดีไซน์ (๒๕๕๑), ผู้เขียนร่วม, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ BizBook
- สามประสานเพื่อบริการเป็นเลิศ (๒๕๔๗), บรรณาธิการ และผู้เขียน, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เวลาดี

- ซีอาร์เอ็ม ซีอีเอ็ม: หยินหยางการตลาด (๒๕๔๗), ผู้เขียนร่วม, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วังกลม

บทความวิชาการ

- การจัดอันดับธรรมาภิบาลตลาดทุนในเอเชีย (๒๕๕๘), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๓ (ต.ค.-ธ.ค.), ๓๔-๓๙.
- มองธรรมาภิบาลในอาเซียนผ่านตลาดทุน (๒๕๕๘), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๓ (ก.ค.-ก.ย.), ๓๔-๓๙.
- ความมั่งคั่งกับธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาอาเซียน (๒๕๕๘), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๓ (เม.ย.-มิ.ย.), ๓๔-๓๙.
- มองอาเซียนผ่านดัชนีสะท้อนธรรมาภิบาลระดับประเทศ (๒๕๕๘), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๓ (ม.ค.-มี.ค.), ๓๔-๓๙.
- การเงินการธนาคารกับธรรมาภิบาลที่ต้องใส่ใจ (๒๕๕๗), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๒ (ต.ค.-ธ.ค.), ๓๐-๓๗.
- อุตสาหกรรมอาหารกับธรรมาภิบาลที่ต้องลงลึกในระดับปฏิบัติการ (๒๕๕๗), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๒ (ก.ค.-ก.ย.), ๓๐-๓๗.
- มองอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย สู่ธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน (๒๕๕๗), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๒ (เม.ย.-มิ.ย.), ๓๐-๓๗.
- ไม่มีสูตรสำเร็จของธรรมาภิบาลในอุตสาหกรรมยานยนต์ (๒๕๕๗), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๒ (ม.ค.-มี.ค.), ๒๘-๓๕.
- แกระรอยธรรมาภิบาลในกลุ่มประเทศ CLMV (๒๕๕๖), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๑ (ต.ค.-ธ.ค.), ๒๘-๓๕.
- ธรรมาภิบาลใน ๑๐ ประเทศพี่น้องคนละท้องถิ่นของอาเซียน (๒๕๕๖), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๑ (ก.ค.-ก.ย.), ๓๐-๓๗.
- เมื่อ “เอนรอน” เกิดใหม่ใน “จีน” และ “อินเดีย” (๒๕๕๖), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๑ (เม.ย.-มิ.ย.), ๓๐-๓๗.

- สามพลังของมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจแห่งเอเชีย: บนเส้นทางธรรมาภิบาลที่ยังต้องจับตามอง (๒๕๕๖), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๑ (ม.ค.-มี.ค.), ๓๐-๓๕.
- สถานะธรรมาภิบาลของตลาดทุนไทยในสายตาต่างชาติ (๒๕๕๕), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๐ (ต.ค.-ธ.ค.), ๓๒-๓๗.
- ผลตอบแทนผู้บริหารภายใต้ระบบธรรมาภิบาล (๒๕๕๕), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๐ (ก.ค.-ก.ย.), ๓๔-๓๙.
- สถานะของพลังธรรมาภิบาลในเอเชีย (๒๕๕๕), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๐ (เม.ย.-มิ.ย.), ๓๒-๓๗.
- สถานะของพลังธรรมาภิบาลในโลกปัจจุบัน (๒๕๕๕), *วารสารสื่อพลัง*, ๒๐ (ม.ค.-มี.ค.), ๒๘-๓๕.
- จิตอาสา ซีเอสอาร์ และธรรมาภิบาล (๒๕๕๔), *วารสารสื่อพลัง*, ๑๙ (ต.ค.-ธ.ค.), ๓๒-๓๙.
- ปลุกฝังดีเอ็นเอแห่งธรรมาภิบาล ให้พนักงานทุกคน (๒๕๕๔), *วารสารสื่อพลัง*, ๑๙ (ก.ค.-ก.ย.), ๓๒-๓๗.
- พลังแห่งธรรมาภิบาล: จากบอร์ดสู่ผู้บริหาร(๒๕๕๔), *วารสารสื่อพลัง*, ๑๙ (เม.ย.-มิ.ย.), ๓๖-๔๑.
- ธรรมาภิบาล: พลังขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน (๒๕๕๔), *วารสารสื่อพลัง*, ๑๙ (ม.ค.-มี.ค.), ๓๖-๔๑.
- Consumer Commitment: Conceptual Framework & Results from a Preliminary Study (๒๕๕๒), *วารสารบริหารธุรกิจ*, ๒๒ (ก.ค.-ก.ย.), ๖๐-๗๑.
- Testing an Alternative Model of Customer Satisfaction Using Structural Equation Models (๒๕๕๑), *วารสารบริหารธุรกิจ*, ๒๑ (เม.ย.-มิ.ย.), ๘๔-๙๑.

- **Service Dependency: The Missing Moderator from Customer Satisfaction Formation Process (๒๕๓๙)**, *วารสารบริหารธุรกิจ*, ๑๙ (เม.ย.-มิ.ย.), ๔๑-๕๖.
- **STP Marketing: เคล็ดลับ (ไม่) ลับของความสำเร็จทางการตลาด (๒๕๓๗)**, *เอื้องฟ้า ๕๖*, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๑๓๙-๑๔๙.
- **การตลาดสำหรับธนาคาร (๒๕๓๗)**, *วารสารบริหารธุรกิจ*, ๑๗ (เม.ย.-มิ.ย.), ๕๗-๖๘.
- **การตลาดด้วยสายสัมพันธ์ (๒๕๓๗)**, *วารสารบริหารธุรกิจ*, ๑๗ (ม.ค.-มี.ค.), ๙-๑๕.
- **ระบบสารสนเทศทางการตลาดเพื่อการตัดสินใจ (๒๕๓๖)**, *เอื้องฟ้า ๕๕*, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๙๙-๑๑๓.
- **The Customer Satisfaction Bandwagon: Better Know It Well Before Jumping on It (๒๕๓๖)**, *วารสารบริหารธุรกิจ*, ๑๖ (เม.ย.-มิ.ย.), ๓๑-๓๘.

การนำเสนอผลงานวิชาการในการประชุมนานาชาติ

- **How the Top Two Brands Compete for Future Share of Wallet**, (with Kampanat Sunthonpakasit), *International Journal of Arts and Sciences Conference*, FHWien University of Applied Sciences, Austria, April ๑๗-๒๑, ๒๐๑๖.
- **Stability of Share-of-wallet: The Competitive Effects of the Adjacent Brand**, (with Kampanat Sunthonpakasit), *AMA Frontiers in Service Conference*, Karlstad University, Sweden, scheduled for June ๑๐-๑๓, ๒๐๑๐.
- **Consumer Investment in Multi-brand Service Relationship**, (with Sombat Thamrongsinthaworn), *Global Academy of*

Business & Economic Research (GABER) Conference, Orlando, Florida. September ൧൪, ൨൦൦൪.

- **Performance and Drivers in the Life Insurance Industry: Evidence from a Census Study in Thailand**, (with Mayuree Aryupong), *Conference on Marketing Financial Services*, Fordham University, USA, November ൧, ൨൦൦൬.
- **A Double-Bond Perspective of Service Relationship**, (with Vassana Maprasert), *AMA Frontiers in Services Conference*, University of Miami, Florida, USA, October ൩൦, ൨൦൦൧.
- **Consumer Commitment in Services: A Structural Model and Empirical Findings**, (with Paul N. Bloom and Valarie A. Zeithaml), *AMA Frontiers in Services Conference*, Vanderbilt University, Tennessee, USA, October ൨൭, ൧൯൯൯.
- **Consumer Commitment: A Crucial Connection between Consumers and Companies**, (with Paul N. Bloom and Valarie A. Zeithaml), *ANZMAC ൯൪ Conference*, University of Otago, Dunedin, New Zealand, November ൩൦, ൧൯൯൪.
- **The Impact of Retailer Return Policies on Consumer Price Sensitivity and Quality Perception**, (with Vanessa G. Perry), *Marketing Science Conference*, INSEAD, Fontainebleau, France, July ൧൧, ൧൯൯൪.
- **A Cue-Utilization Model of Service Performance**, (with Valarie A. Zeithaml), *AMA Frontiers in Services Conference*, Vanderbilt University, Tennessee, USA, October ൩, ൧൯൯൯.

ที่ปรึกษาด้านธุรกิจและการจัดการ

- การจัดทำแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาชุมชน พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ และพัฒนาตัวชี้วัดชุมชน เข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน, การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๖๐
- การจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าปัจจุบันของ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๖๐
- การปรับปรุงความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าจากข้อมูลผลการศึกษาในปี ๒๕๕๗, การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๘
- การปรับปรุงระบบการจัดสรรทุนรัฐบาล, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๗
- การยกระดับการบริการด้านหน้า (MEA's Six Star Services), การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๕๗
- การสรรหาคูคณาจารย์, สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ, ๒๕๕๖
- โครงการรวมแรงไทย รักษาน้ำใสทุกคูคลอง, กระทรวงการคลัง, ๒๕๕๕-๒๕๕๖
- การพัฒนากระบวนการคัดเลือกผู้บริหาร (Assessment Center), ธนาคารกรุงไทย, ๒๕๕๕
- โครงการ TMT's Integrated CSR across Value Chain: Campaign Management, บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๕๔-๒๕๕๕
- การจัดทำแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาชุมชนสำหรับการเคหะแห่งชาติ, ๒๕๕๔
- โครงการนำร่องเพื่อปรับโฉมงานบริการด้านหน้าของการไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๕๒-๒๕๕๓
- การจัดทำแผนกลยุทธ์การตลาดของการไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๕๒

- การยกระดับขีดความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และการบริหารประสบการณ์ ลูกค้าของการไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๕๑-๒๕๕๒
- การจัดทำแผนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของการไฟฟ้า นครหลวง, ๒๕๔๙-๒๕๕๐
- การจัดทำแผนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (๒๕๔๖) และ แผนธุรกิจ (๒๕๔๕-๒๕๔๖) ของธนาคาร ออาคารสงเคราะห์
- การจัดทำแผนธุรกิจ และการปรับโครงสร้างของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล, ๒๕๔๖
- การปรับโครงสร้างการไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๔๔

ประวัติ ผลงาน
รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร

เรียนคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และประชาคมชาวธรรมศาสตร์ที่เคารพรักทุกท่าน

ผมขอขอบพระคุณคณะกรรมการสรรหาฯ ที่กรุณาทาบตามผมให้เข้าร่วมในกระบวนการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และขอบพระคุณประชาคมทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผมอาสามาทำงานในตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะนำพามหาวิทยาลัยอันเป็นที่รักของเราให้ก้าวไปข้างหน้า บนเส้นทางความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกอย่างมั่นคง และแข็งแรง ผมขออนุญาตเรียนประวัติ และผลงานสำคัญ ๆ บางส่วนให้ทุกท่านทราบ ดังนี้ครับ

ผมเริ่มต้นชีวิตในธรรมศาสตร์โดยเป็นนักศึกษาบัญชีรุ่นสุดท้ายที่เรียนที่ท่าพระจันทร์ครบทั้ง ๔ ปี เป็นที่ซึ่งหล่อหลอมผมด้วยจิตวิญญาณแห่งเสรีภาพ ประชาธิปไตย และความเป็นธรรม ควบคู่ไปกับหลักคิดที่ผมยึดมั่นมาตลอดว่า “คุณค่าของบัณฑิตไม่ได้อยู่ที่ว่าผู้นั้นเก่งหรือพิเศษอย่างไร หากแต่ว่าผู้นั้น ทำประโยชน์เพื่อผู้อื่นเพียงใด” ซึ่งเป็นพระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรฯ ในครั้งที่เสด็จมาพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตธรรมศาสตร์ และได้ถูกจารึกไว้เป็นตัวอักษรสีทองบนแผ่นป้ายหินสีดำหน้าคณะฯ เพื่อเตือนใจนักศึกษาในทุก ๆ วัน หลังจบปริญญาตรีบัญชีผมได้รับทุนการศึกษาจากคณะฯ ให้ไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อกลับมาเป็นอาจารย์ โดยตลอดระยะเวลาการทำงานผมมีโอกาสได้รับโจทย์ใหญ่ ๆ เพื่อให้พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนให้กับคณะและมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ๆ ดังนั้น ผมจึงขออนุญาตนำเสนอสรุปผลงานสำคัญที่ผมทำให้กับธรรมศาสตร์แต่สร้างผลกระทบทางบวกทั้งในระดับชาติ และนานาชาติจำนวน ๕ เรื่อง ดังนี้

โจทย์ใหม่ด้านการศึกษารั้งแรก : หลักสูตร ๕ ปี ตรีควบโท กับ ๒ รางวิลานานาชาติ สำหรับบรรณศาสตร์โมเดล

ในสมัยอธิการเกศินี วิฑูรชาติ ดำรงตำแหน่งเป็นคณบดี คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี ท่านปรารถนาว่า “ความรู้ปริญญาตรีไม่ค่อยเพียงพอต่อการทำงาน แล้วหลังจบจะหาเวลากลับมาเรียนต่อกี่ยาก ส่วนบริษัทก็รู้สึกเป็นภาระว่าเพิ่งสอนพนักงานใหม่ได้ไม่กี่ปีก็หนีมาเรียนต่อ เราทำยังไงให้เด็กเรียนรวดเดียวจบโทเลยได้ใหม่ ทุกฝ่ายก็จะแฮปปี้ ทำงานต่อเนื่องได้เลย แต่ไม่เอาแบบป.ตรี กับป.โทมาต่อกันแล้วเรียน ๖ ปีนะ นานไป ไม่น่าสนใจ พิภพช่วยไปคิดอะไรใหม่ ๆ มาให้หน่อย”

คำปรารภนั้น นำมาสู่การสร้างหลักสูตร ๕ ปี ตรีควบโทด้านการบัญชีและบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักสูตรแรกและหลักสูตรเดียวในประเทศไทย โดยเปิดรับนักศึกษา ในปี ๒๕๔๔ หลักสูตรออกแบบมาให้นักศึกษา “รู้รอบ” แบบบูรณาการความรู้หลายศาสตร์ไว้ในระดับปริญญาตรี จากนั้นให้นักศึกษาไปฝึกงานเต็มเวลา กับบริษัทที่ลงนามความร่วมมือผลิตบัณฑิตกับคณะฯ เป็นเวลา ๑ เทอมเต็มเพื่อให้มีประสบการณ์ทำงานจริง รวมใช้เวลา ๓.๕ ปี จึงจบปริญญาตรี แล้วจากนั้นมาต่อยอดการเรียนระดับปริญญาโทแบบ “รู้ลึก” โดยเจาะความรู้เฉพาะศาสตร์อีก ๑.๕ ปี ทำให้นักศึกษาได้รับทั้งปริญญาตรีและปริญญาโทในระยะเวลา ๕ ปี หลักสูตรควบนี้ออกแบบเนื้อหารายวิชาระดับปริญญาตรีแบบบูรณาการใหม่ทั้งหมด ตำราใหม่ วิธีการเรียนการสอนใหม่ และอาจารย์ก็มาสอนด้วยวิธีคิดใหม่ แนวการสอนใหม่ วัสดุใหม่ “อิงเกณฑ์ไม่อิงกลุ่ม” เพื่อให้นักศึกษาทุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อ “แข่งกับเกณฑ์มาตรฐาน” มากกว่า “แข่งกับเพื่อน” กำหนดให้เรียนภาษาที่ ๓ เพิ่มเติมจากภาษาอังกฤษ และที่สำคัญมีวิชา “ธุรกิจเพื่อสังคมและประเทศชาติ” ที่ออกแบบให้นักศึกษาทำงานเป็นทีมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาในการลงพื้นที่จริงเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนให้มีการจัดการเป็นระบบ มีระบบบัญชีที่ทำให้รู้ต้นทุน สร้างแบรนด์ได้ ตั้งราคาเป็น มีสินค้าที่มีคุณภาพ มีช่องทางการตลาด และการสื่อสารการตลาดเหมาะสม โดยต้องมีรายได้ และกำไรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและยั่งยืน ทั้งหมดนี้ต้องสำเร็จภายใน ๑ ภาคการศึกษา โดยมีองค์กรเครือข่ายในพื้นที่ร่วมทำงานด้วยตั้งแต่ต้น และรับช่วงต่อในการช่วยดูแลวิสาหกิจชุมชนต่อเนื่อง หลังจากทีมนักศึกษาลบภาระกิจ ผมทำหน้าที่เป็นประธานบริหารหลักสูตรนี้ตั้งแต่เริ่ม

ก่อตั้ง ขับเคลื่อน และกำกับดูแลในทุกมิติร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร จนกระทั่งมหาวิทยาลัยตรังแรกสำเร็จการศึกษาจึงได้ส่งต่อไปให้กับผู้บริหารคนถัดไป ปัจจุบันหลักสูตร ๕ ปี ตรีควบโท ถือเป็นหลักสูตรที่ได้รับความนิยมอย่างสูง อัตราการแข่งขันสูง มีคะแนนสอบเข้าในลำดับต้น ๆ ของคณะ และมหาวิทยาลัยมีความรู้ความสามารถเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ ผมยังทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษา สอนและรับผิดชอบวิชา “ธุรกิจเพื่อสังคมและประเทศชาติ” มาอย่างต่อเนื่อง โดยได้พัฒนาต่อยอดแนวคิดการเรียนรู้จากการลงมือทำงานจริงของทีมนักศึกษาที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นภายใต้ความร่วมมือ ๓ ฝ่าย คือมหาวิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน และองค์กรเครือข่าย จนสามารถสร้างหลักการและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ภายใต้ชื่อ “ธรรมศาสตร์โมเดล” ซึ่งธนาคารออมสินในฐานะเครือข่ายของวิชานี้ได้ขยายผลเป็นโครงการ “ออมสินยุวพัฒนารักษ์ถิ่น” ในมหาวิทยาลัย ๖๔ แห่งทั่วประเทศ เพื่อจัดทำโครงการตามแนวทางธรรมศาสตร์โมเดลส่งผลให้เกิดโครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชน กว่า ๙๙๒ ชุมชน และสร้างรายได้มากกว่า ๔,๐๐๐ ล้านบาททั่วประเทศ โดยธนาคารออมสินยังดำเนินโครงการต่อเนื่องจนถึงทุกวันนี้

แนวปฏิบัติ “ธรรมศาสตร์โมเดล” ได้รับรางวัล Excellent in Practice Silver Award ซึ่งเป็นรางวัลระดับนานาชาติรางวัลแรกและรางวัลเดียวที่มหาวิทยาลัยไทยได้รับจาก European Foundation for Management Development (EFMD) โดยผมได้ไปรับรางวัลและนำเสนอธรรมศาสตร์โมเดลในการประชุม EFMD Executive Development Conference ประเทศสเปน ในปี ๒๐๑๙ จากนั้นธรรมศาสตร์โมเดลก็ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ Excellence Silver Award ในหมวด Best Lifelong Learning Initiative จาก Association of MBA (AMBA) & Business Graduates Association (BGA) ในปี ๒๐๒๑ ซึ่งสะท้อนการยอมรับในระดับนานาชาติถึงแนวทางการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติที่สามารถสร้างประโยชน์เป็นรูปธรรมให้กับสังคมและชุมชน ตั้งแต่ยังเป็นนักศึกษาได้เป็นอย่างดี สำหรับท่านที่สนใจแนวปฏิบัตินี้สามารถ ดาวโหลดไฟล์ pdf หนังสือ “ธรรมศาสตร์โมเดล: คู่มือยกระดับรายได้วิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน”

โดยพิภพ อุดร วิทยา ด้านอำนวยการ และดวงใจ หล่อธนวนณิชย์ ได้ฟรีที่ <https://www.tbs.tu.ac.th/wp-content/uploads/๒๐๑๘/๑๒/EbookTUModel-edit.pdf>

โจทย์ใหม่ด้านการศึกษา ๒ : GREATS สร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ให้บัณฑิต ธรรมศาสตร์

ในปี ๒๕๕๘ อธิการบดีสมคิด เลิศไพฑูรย์ มอบหมายผมในฐานะรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการให้ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรวิชาพื้นฐานที่ใช้มาตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ ให้ทันสมัย และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ด้วยโจทย์ที่ท้าทาย ผมจึงศึกษาโครงสร้างวิชาศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกในทุกภูมิภาค เพื่อนำมาสร้างบัณฑิตธรรมศาสตร์ให้มีชุดทักษะสำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ ๒๑ โดยชุดทักษะดังกล่าวต้องโดดเด่นและสะท้อนเอกลักษณ์ของคนธรรมศาสตร์ ผมพัฒนาและนำเสนอกรอบสมรรถนะใหม่สำหรับบัณฑิตธรรมศาสตร์ในชื่อ GREATS ประกอบด้วยอักษรย่อ ๖ ตัวของ ๖ สมรรถนะสำคัญ ได้แก่ G: Global Mindset ทันโลกทันสังคม R: Responsibility รับผิดชอบต่อโลกและสังคม E: Eloquence สื่อสารสร้างสรรค์ และทรงพลัง A: Aesthetic Appreciation: ช่างชื่นในสุนทรีย์ S: Spirit of Thammasat มีจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ T: Team ทำงานเป็นทีม และ S: Spirit of Thammasat มีจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ชุดสมรรถนะทั้ง ๖ ด้านนี้ ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรใหม่ของวิชาพื้นฐานสำหรับนักศึกษาธรรมศาสตร์ทั้งมหาวิทยาลัย ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรสำหรับในทุกคณะ และได้รับการพัฒนาต่อเนื่องจนกลายเป็นระบบการทดสอบสมรรถนะ ที่เปิดให้นักศึกษาสามารถนำผลการทดสอบมาใช้ในการเทียบโอนหน่วยกิตได้ ที่สำคัญคือ ทำให้นักศึกษามีข้อมูลในการประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะสำคัญทั้ง ๖ ด้านครบถ้วน เพียงพอ มากน้อยเพียงใด รวมทั้งทำให้มีทิศทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จากนั้น ผมตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานมาช่วยกันพัฒนา กลั่นกรองเนื้อหา ตามกรอบสมรรถนะทั้ง ๖ ด้านข้างต้น จนได้กลุ่มวิชาพื้นฐานแนวใหม่ จำนวนรวมทั้งสิ้น ๖ รายวิชา ได้แก่ มธ.๑๐๑ โลก อาเซียน และไทย มธ.๑๐๒ ทักษะชีวิตทางสังคม มธ.๑๐๓ ชีวิต กับความยั่งยืน มธ.๑๐๔ การคิด อ่าน และเขียน อย่างมีวิจารณญาณ มธ.๑๐๕ ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ และ มธ.๑๐๖ ความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสาร ซึ่งทั้ง ๖ วิชา เป็นวิชาที่นักศึกษาปี ๑ ทั้งมหาวิทยาลัยจากทุกคณะจะต้องเรียนร่วมกัน โดยแต่ละวิชาออกแบบเนื้อหาใหม่ทั้งหมดเพื่อให้บูรณาการหลายศาสตร์ที่ตอบโจทย์สมรรถนะที่ต้องการ รวมทั้งออกแบบให้ใช้วิธีการเรียนการสอนใหม่ตามแนวทาง Active Learning ทั้งนี้ โดยระดมผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์จากทั้งสายสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสุขภาพศาสตร์ ทั้งมหาวิทยาลัยจำนวนมากกว่า ๑๐๐ คน มาร่วมกันเป็นคณะทำงานเพื่อลงรายละเอียดทั้งเนื้อหา วิธีการสอน กิจกรรม และการวัดผลในแต่ละรายวิชา

กลุ่มวิชาพื้นฐานใหม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าสนใจหลายอย่าง เช่น มธ.๑๐๖ ความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสาร จัดสอบโดยให้นักศึกษาจัดนิทรรศการที่เปิดให้บุคคลทั่วไปเข้ามาร่วมชม ซึ่งเป็นที่สนใจของสื่อมวลชน และปรากฏเป็นข่าวในหลายสื่อ หรือ มธ.๑๐๒ ทักษะชีวิตทางสังคม ก็มีการใช้แบบประเมินความเครียดของนักศึกษาในรายวิชา ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับทราบข้อมูลว่ามีนักศึกษาใหม่ที่มีความเครียดในระดับสูง จำนวนมากเกือบถึง ๑๐% ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถให้คำแนะนำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาได้ทันทั่วถึง เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรวิชาพื้นฐานในครั้งนั้น ทำให้มหาวิทยาลัยหลายแห่งขอมาดูงานที่ธรรมศาสตร์เป็นระยะ ๆ จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งกรอบแนวคิดและการทดสอบสมรรถนะ GREATS ก็ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบันเช่นกัน

โจทย์ใหม่ด้านการศึกษา ๓ : TU-STAR การสอบตรงรวมเข้าธรรมศาสตร์ที่นำมาสู่ระบบ TCAS

นอกเหนือจากหลักสูตรวิชาพื้นฐาน อธิการบดีสมคิด เลิศไพฑูรย์ ยังมอบหมายให้ผมพัฒนาแนวทางสำหรับ “การสอบตรงรวมเข้าธรรมศาสตร์” ซึ่งเป็นการสอบเข้ามหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีการใช้มาก่อน โดยนักเรียนสอบข้อสอบส่วนกลางเพียงที่เดียว แต่สามารถนำคะแนนไปยื่นสมัครเรียนได้ทุกคณะของธรรมศาสตร์เพื่อลดภาระในการสอบของนักเรียนไม่ต้องไปสมัครสอบแยกรายคณะ ลดภาระในการออกข้อสอบและจัดสอบของแต่ละคณะ ทำให้ปี ๒๕๕๙ ธรรมศาสตร์สามารถจัดระบบการสอบตรงรวมภายใต้ชื่อ TU STAR (TU Standardized Test of Aptitude Requirement) ในการพัฒนาระบบสอบตรงรวมนี้ ผมต้องระดมผู้บริหารจากทุกคณะในธรรมศาสตร์มาตกลงร่วมกันในการกำหนดแนวทางและตกลงเกณฑ์การรับเข้า ซึ่งแตกต่างกันมากในแต่ละคณะ กับระดมคณาจารย์จากแทบทุกคณะมาร่วมกันออกและจัดทำข้อสอบซึ่งมี ๔ หมวดคือ ๑) ทักษะและความพร้อมระดับอุดมศึกษา ๒) ความรู้วิชาการระดับมัธยม ๓) ความถนัดทางวิชาชีพ และ ๔) ภาษาต่างประเทศที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ โดยนำวิชาย่อย ๆ ในแต่ละหมวดมาจัดเป็นเมนูให้นักเรียนเลือกสอบได้ตามความต้องการรวม ๘ เมนู

TU STAR ได้รับขนานนามว่าเป็น GATEWAY to THAMMASAT โดยมีจุดเด่นอยู่ที่ข้อสอบมีลักษณะเป็น Standardized Test แบบเดียวกับ SAT หรือ GMAT ดังนั้นนักเรียนจะสมัครเข้าสอบกี่ครั้งก็ได้จนกว่าจะพอใจในคะแนนสอบ โดยสามารถเก็บคะแนนไว้ได้ ๒ ปี และสามารถนำคะแนนสอบมาเลือกยื่นสมัครเข้าเรียนที่ธรรมศาสตร์ได้ทั้ง ๑๔ คณะในคราวเดียว ซึ่งได้รับความสนใจอย่างมากจากบรรดานักเรียน และผู้ปกครองที่อยากให้บุตรหลานเข้าเรียนที่ธรรมศาสตร์ มีผู้สมัครสอบหลายหมื่นคน ทำให้แม้จะจัดสอบในวันอาทิตย์ แต่เนื่องจากผู้ปกครองต่างก็นำรถยนต์ส่วนตัวมาส่งบุตรหลานทำให้รถติดระยะทางหลายกิโลเมตร นักเรียนจำนวนมากตัดสินใจลงจากรถมาเดิน/วิ่งบนท้องถนนเพื่อให้สามารถไปเข้าห้องสอบได้ทันจนกลายเป็นข่าวใหญ่ในทวิตเตอร์ (เช่น เรื่องเล่าเข้านี้ ช่อง ๓ <https://www.youtube.com/watch?v=OWrKLZeQ&pg>)

ปรากฏการณ์ความนิยมของนักเรียนในการสมัครสอบ TU STAR จนกลายเป็นข่าวใหญ่ไปในทุกสื่อ ทำให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯ ในขณะนั้น ออกมาขอให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ยุติระบบการสอบตรงของแต่ละแห่งไว้ก่อน จากนั้นจึงมีการพัฒนาระบบสอบรวมทั้งประเทศหรือ TCAS มาใช้ในปี ๒๕๖๑ ซึ่งก็ใช้ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้ TU STAR ซึ่งแม้จะใช้ในการสอบเข้ารวมที่ธรรมศาสตร์ได้ไม่นาน แต่ก็ถือเป็นนวัตกรรมการสอบที่ได้รับการบันทึกไว้ว่าเป็นปรากฏการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์หน้าหนึ่งของการสอบเข้ามหาวิทยาลัยในประเทศไทย

โจทย์ใหม่ด้านการศึกษา ๔ : The First & Only Triple-Crown Business School in Thailand

ผมได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยให้ไปดำรงตำแหน่งคณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ในช่วงปลายปี ๒๕๕๙ ถึง ปลายปี ๒๕๖๒ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สำคัญ กำลังดำเนินการอย่างมุ่งมั่นในการขอรับรองมาตรฐานวิชาการในระดับนานาชาติ (International Accreditation) โดยมีการดำเนินการต่อเนื่องกันมาหลายสมัยคณบดี ตั้งแต่ คณบดีจาร์พร ไวยนนท์ คณบดีเกศินี วิฑูรชาติ จนกระทั่งได้รับมาตรฐานแรกคือ EQUIS จาก EFMD ซึ่งเป็นสถาบันใหญ่ฝั่งสหภาพยุโรปในสมัยคณบดี กุลภัทรา สีโรดม จากนั้นได้รับมาตรฐานที่ ๒ คือ AACSB จากสถาบันใหญ่ในฝั่งสหรัฐอเมริกาในสมัยถัดมาของคณบดีศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย เมื่อผมมารับตำแหน่งคณบดี จึงเดินทางไปสู่การรับรองมาตรฐานที่ ๓ คือ AMBA จาก Association of MBA สถาบันใหญ่ในฝั่งสหราชอาณาจักร ดังนั้น จึงทำให้คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสถาบันแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาการระดับนานาชาติครบถ้วนทั้ง ๓ มาตรฐาน จาก ๓ สถาบันใหญ่ที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลกมีชื่อเรียกว่า Triple Crown ทั้งนี้ สถาบันการศึกษาด้านบริหารธุรกิจที่ผ่านการรับรองครบทั้ง ๓ มาตรฐาน มีไม่ถึง ๑๐๐ แห่ง จาก ๑๓,๖๗๐ แห่งทั่วโลก จึงถือเป็น Top ๑% ของโลก ซึ่งถือเป็นความสำเร็จจากความร่วมมือภายในคณะ และการทำงานอย่างมุ่งมั่นที่ต่อเนื่องในทิศทางเดียวกันของหลายคณบดี หลายสมัย

จนทำให้คณะฯได้รับสถานะ Triple Crown เป็นของขวัญฉลองวันเกิดครบรอบ ๘๒ ปี ในปี ๒๕๖๑ ได้อย่างน่าภาคภูมิใจ

โจทย์ใหม่ด้านการศึกษา ๕ : TUXSA: Online Master's Degree & Thammasat E-learning for All

ปี ๒๕๖๑ อธิการบดีเกศินี วิฑูรชาติ ปรีกษาหาหรือกับผมในฐานะคณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีว่า “จะ**ทำอะไรที่ทำให้คนไทยทั่วทั้งประเทศสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ของธรรมศาสตร์ได้**” ซึ่งเป็นโจทย์ใหญ่ โจทย์ยากอีกโจทย์หนึ่งที่น่าสนใจซึ่งความร่วมมือระหว่างธรรมศาสตร์ กับ SkillLane สตาร์ทอัพชั้นนำด้านเทคโนโลยีการศึกษา (EdTech) ของประเทศในการนำเสนอหลักสูตรปริญญาโทออนไลน์ให้กับผู้เรียน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยสถานที่หรือเวลา กล่าวคือ เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา ตามเงื่อนไข และจังหวะชีวิตของแต่ละคน โดยช่วงเวลาดังกล่าว รศ.ดร.ชาลี เจริญลาภ นพรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ทำหน้าที่หลักในการบุกเบิกเพื่อสร้างแนวทางการศึกษาหลักสูตรออนไลน์ซึ่งถือเป็นเรื่องใหม่มาก และไม่เคยมีมาก่อนในธรรมศาสตร์

ผมรับหน้าที่หลักในการพัฒนาหลักสูตร MBA (Business Innovation) ขึ้นมาใหม่ทั้งหมด โดยนอกจากจะต้องสร้างความโดดเด่นที่เหมาะสมกับการเรียนในระบบออนไลน์แล้ว ยังต้องสร้างความแตกต่างที่ไม่ซ้ำซ้อนกับหลักสูตร MBA ในระบบชั้นเรียนปกติของคณะพาณิชยฯด้วย เมื่อออกแบบหลักสูตรเสร็จสิ้นก็เข้าสู่ขั้นตอนการสรรหาอาจารย์ที่เหมาะสมจากทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยมาถ่ายทำ และผลิตวิดีโอ E-Learning ที่ครบถ้วนตามเงื่อนไข กำหนดรูปแบบการเก็บคะแนน สอบวัดผล ฯลฯ ให้เหมาะสมกับระบบออนไลน์ ซึ่งมีรายละเอียดใน การดำเนินการ กับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในหลากหลายมิติ ทั้งด้านมาตรฐานการศึกษา กฎ ระเบียบ การเงิน การลงทุน การสื่อสารและความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของกลุ่มต่าง ๆ ฯลฯ อันเป็นธรรมชาติของการพัฒนาและนำเสนอสิ่งที่เป็นของใหม่ ๆ แต่ภายใต้ความมุ่งมั่นร่วมกันทำให้หลักสูตรปริญญาโทออนไลน์แห่งแรก และแห่งเดียวของไทยภายใต้ชื่อ TUXSA ก็สามารถเปิดให้ผู้สนใจ สามารถลงทะเบียนเรียนในระบบออนไลน์เป็นรุ่นแรกได้ในเดือน

สิงหาคม ๒๕๖๒ จำนวน ๒ หลักสูตร คือ MBA และ Data Science โดยที่ผู้เรียนสามารถเรียนออนไลน์ และสะสมหน่วยกิตวิชาต่าง ๆ ไปได้เรื่อย ๆ จนครบตามเงื่อนไข จากนั้นต้องผ่านการสอบประมวลผลวิชาจึงจะมีสิทธิสมัครเข้ามาเป็นนักศึกษา โดยต้องมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ อย่างครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรด้วย

ในปี ๒๕๖๔ ผมกลับมารับตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการอีกครั้ง และรับช่วงการดำเนินการในหลักสูตร ต่อเนื่องจากรศ.ดร.ชาลี เจริญลาภนพรัตน์ จนกระทั่งหลักสูตรผ่านการรับทราบจากกระทรวง อว. รวมทั้งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการร่วมทุนฯ เป็นที่เรียบร้อย สามารถรับสมัครผู้เรียนที่สอบผ่านเข้ามาเป็นนักศึกษารุ่นแรกได้สำเร็จ โดยผมได้เพิ่มจำนวนหลักสูตรขึ้นเป็น ๔ หลักสูตร มีผู้เรียนในระบบแบบไม่สะสมหน่วยกิตมากกว่า ๑๐,๐๐๐ คน และเรียนแบบสะสมหน่วยกิตประมาณ ๕,๐๐๐ คน มีผู้สอบผ่านมาเป็นนักศึกษาปริญญาโทแล้ว ๒๑๘ คน สำเร็จการศึกษาแล้ว ๑๐๔ คน นอกจากนี้ ผมยังอยู่ระหว่างการเจรจากับอีก ๔ คณะ เพื่อเปิดหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียนเพิ่มขึ้นอีก ๔ หลักสูตร ผมตั้งใจจะทำให้ธรรมศาสตร์เป็นผู้นำในระบบการศึกษาออนไลน์ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติเพื่อทำหน้าที่ตอบโจทย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับสังคมไทยได้อย่างมั่นคง

นอกเหนือจากปริญญาโทออนไลน์แล้ว ผมยังขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ และพัฒนาทักษะให้กับทุกคนไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แล้วหรือไม่ โดยร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญให้นำทรัพยากรการเรียนรู้ในระบบออนไลน์ที่มีอยู่ มาร่วมกับธรรมศาสตร์เพื่อเปิดให้นักศึกษา และประชาชนทั่วไปในทุกช่วงวัยให้สามารถเรียน และสะสมหน่วยกิตไว้ได้ ภายใต้ระบบคลังหน่วยกิตของธรรมศาสตร์ โดยในปัจจุบันมีความร่วมมือกับ ๕ องค์กร คือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ธนาคารกรุงเทพ (BBL) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด (IBM) และธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) โดยมีรายวิชาในด้านต่าง ๆ ทั้งทักษะแห่งอนาคต ทักษะการเงิน ทักษะดิจิทัล และอื่น ๆ รวม ๓๐ วิชา และจะเดินหน้าขยายความร่วมมือเพื่อเพิ่มทรัพยากรในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เพิ่มขึ้น จนกระทั่งธรรมศาสตร์มีสถานะความเป็นผู้นำในด้านนี้อย่างชัดเจน

โดยสรุป โจทย์การศึกษาที่ยากและท้าทายทั้ง ๕ เรื่องข้างต้นทำให้ผมมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ ได้ใช้ศักยภาพทำงานเต็มที่ ได้สร้างนวัตกรรมการศึกษาผ่านความร่วมมือกับทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย ทั้งใน และต่างประเทศ เป็นประสบการณ์ที่ทำให้ผมเรียนรู้และเติบโตในการทำงานอย่างมากมาย

อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ปรับเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม ตลอดจนมุมมองที่มีต่อชีวิตและสังคมของผมไปอย่างสิ้นเชิง กลับเป็นช่วงเวลาสั้นๆ ประมาณ ๒๐ วัน ที่ผมได้มีโอกาสสวดเรียนที่วัดบวรนิเวศวิหาร โดยมีสมเด็จพระวันรัต เป็นองค์อุปถัมภ์และเป็นพระอาจารย์ที่เมตตาสอนหลักธรรมให้กับผม จนเกิดความเข้าใจ และแรงบันดาลใจในการศึกษาธรรมะอย่างต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้ ท่านสอนสนุก ง่าย ให้แง่คิด ทำให้เข้าใจธรรมชาติของโลก และสังคมว่าเป็นไปตามความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัย เป็นประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตและการทำงานเป็นอย่างมาก โดยผมได้รวบรวม และเรียบเรียงคำสอนของท่านไว้เป็นหนังสือ ชื่อ “อาหารบำรุงชีวิต สูตรสมเด็จฯ” ซึ่งผมได้มีโอกาสถวายท่านก่อนที่ท่านจะละสังขาร ต่อมาวัดบวรนิเวศวิหารได้คัดเลือกหนังสือเล่มนี้เพื่อพิมพ์สำหรับแจกในงานออกพระเมรุ และยังจัดพิมพ์ต่อเนื่องมามากกว่า ๕ ครั้งแล้ว เพื่อแจกจ่ายเป็นธรรมทานให้กับประชาชน

ผมขอเรียนว่าประสบการณ์และการเรียนรู้ที่นำผมมาถึงวันนี้ ทำให้ผมมีความพร้อมทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจในการทำหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และขอปฏิญาณว่าผมจะทำให้ธรรมศาสตร์ดีขึ้นทุก ๆ วัน ครับ

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ทุกวันนี้เราอยู่ในโลก “ความรู้อายุสั้น แต่คนอายุยาว” เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงในอัตราก้าวกระโดด ทำให้ความรู้อายุสั้นลง ล้าสมัยเร็วขึ้น ความรู้และทักษะที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอสำหรับการทำงานตลอดชีวิต มีงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าทักษะการทำงานต้องปรับเปลี่ยนทุก ๕ ปี ในขณะที่บางศาสตร์อาจต้องปรับปรุงในทุก ๑๘ เดือน อายุของความรู้ที่สั้นลงสวนทางกับอายุขัยเฉลี่ยของคนที่ยืนยาวขึ้นเรื่อย ๆ จนมีแนวโน้มไปแตะที่ ๑๐๐ - ๑๒๐ ปี ในอนาคตอันใกล้ ประกอบกับอัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชากรไทยหดตัวลง และเร่งให้โครงสร้างประชากรไทยเข้าสู่ ๑๐ อันดับแรกของ “สังคมสูงวัยระดับสุดยอด” อย่างรวดเร็วมาก ในเวลาอีกไม่ถึง ๑๐ ปี ข้างหน้า

นอกจากปัจจัยเทคโนโลยีและโครงสร้างประชากรแล้ว มหาวิทยาลัยยังเผชิญความท้าทายจากคู่แข่งในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาจากทั้งในและต่างประเทศ หรือแพลตฟอร์มในการให้ความรู้ และสร้างทักษะต่าง ๆ ที่เข้าถึงได้ง่ายจากทั่วโลกซึ่งสอดรับกับทิศทางอาชีพ และการรับคนเข้าทำงานในอนาคตที่ให้ความสำคัญกับ “ทำอะไรเป็น ทำอะไรเก่ง” มากกว่า “จบอะไรมา” ถนนทุกสายไม่ได้มุ่งสู่มหาวิทยาลัยอีกต่อไป หลายอาชีพที่เกิดขึ้นใหม่แล้วแต่เป็นอาชีพที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนในรอบระยะเวลา ๑๐ - ๒๐ ปีที่ผ่านมา โดยข้อมูลจาก World Economic Forum บ่งชี้ว่าในช่วง ๕ ปีข้างหน้า จะมีตำแหน่งงานเดิมหายไปถึง ๘๕ ล้านตำแหน่ง แต่ก็จะมีงานเกิดใหม่เพิ่มขึ้นถึง ๙๗ ล้านตำแหน่ง ปรากฏการณ์ดังกล่าวจะทำให้เกิดภาวะ “อันตรายทับซ้อน ๒ ชั้น” ในโลกของการทำงาน กล่าวคือ “คนจำนวนมากจะตกงาน ไม่มีงานทำ” เนื่องจากตำแหน่งงานเดิม ๆ จะหายไปเพราะหมดความจำเป็นและถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี ในขณะที่ “งานเกิดใหม่จำนวนมากจะขาดคน หาคคนทำงานไม่ได้” เพราะงานใหม่เหล่านั้นต้องใช้ชุดความรู้ และทักษะใหม่ที่เฝ้าจอตบโจทย์ได้ด้วยฐานความรู้ และทักษะเดิม ๆ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงไม่อาจเดินอยู่บนแนวทางการดำเนินงานแบบที่ผ่านมา หากแต่ต้องปรับเปลี่ยนตั้งแต่ วิธีคิด นโยบาย การบริหารงานและการดำเนินงานเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษา การทำงาน และวิถีการใช้ชีวิตของคนในโลกอนาคตที่ไร้พรมแดน และเชื่อมโยงถึงกันข้ามเขตภูมิศาสตร์ และข้ามโซนเวลา

ภายใต้ภาวะความท้าทายข้างต้น ธรรมศาสตร์จำเป็นต้องปรับตัวในหลายมิติ เพื่อให้สามารถยังคงความเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่ตอบโจทย์ประเทศ สังคม และชุมชนโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และที่สำคัญยังต้องทำหน้าที่ในการเป็น “บ่อน้ำบาดาล” ความกระหายของราษฎร ผู้สมัครแสวงหาความรู้อันเป็นสิทธิและโอกาสที่เขาควรมี ควรได้ ตามหลักเสรีภาพของการศึกษา” ด้วยจิตวิญญาณที่ยึดมั่น “ประชาธิปไตย เสรีภาพ และความเป็นธรรม” ซึ่งถือเป็นปรัชญาแรกเริ่มตั้งแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองมาจนถึงปัจจุบัน

กรอบแนวทางการบริหารธรรมศาสตร์จึง “ไม่อาจมองใกล้” โดยมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ต้องประกอบไปด้วย ๒ ส่วนหลักคือ *การเสริมสร้างจุดแข็งด้วยการยกระดับขีดความสามารถที่มีในปัจจุบัน* ควบคู่ไปกับ *การวางเสาหลักใหม่เพื่อต่อยอดมหาวิทยาลัยให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในอนาคต*

มุ่งสู่ ๑๐๐ ปี ธรรมศาสตร์: ธรรมศาสตร์เพื่อชีวิตดีขึ้น สังคมดีขึ้น (Centennial Thammasat: Thammasat for Better Life..Better Society)

แนวทางและแผนการบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่จะนำเสนอต่อไปนี้ พัฒนาขึ้นจากการบูรณาการโจทย์หลายภาคส่วน ตั้งแต่ทิศทางการศึกษาของโลก นโยบายกระทรวง อว. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ ๑๓ รวมทั้งข้อคิดเห็นของประชาคมที่คณะกรรมการสรรหาได้รวบรวมมา และที่ได้รับฟังด้วยตนเอง โดยมุ่งสร้างหมุดหมายที่จะระดมพลังกาย พลังใจในการทำงานของชาวธรรมศาสตร์ให้ร่วมกันมองไปข้างหน้า เพื่อตอบคำถามว่า “เมื่อธรรมศาสตร์มีอายุครบ ๑๐๐ ปี เราจะบรรลุเป้าหมายในเรื่องใดบ้าง” โดยตั้งอยู่บนฐานคิดหลักที่ว่า บทบาทหน้าที่ของธรรมศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิจัยและนวัตกรรม การเรียนการสอน การบริการวิชาการ แก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารมหาวิทยาลัย และการดูแลบุคลากรแล้วแต่ต้องมุ่งไปโดยมีเป้าหมายที่ใหญ่กว่าเพื่อตัวธรรมศาสตร์เอง ต้องมีเป้าหมายเพื่อทำให้ “ชีวิตดีขึ้น สังคมดีขึ้น” โดยการดำเนินการครอบคลุมแผนงาน ๒ ประเภทหลักคือ *การรักษา พัฒนา ขยายผล และต่อยอดโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น* กับ *การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ* ซึ่งต้องใช้เวลากว่าที่จะเห็นผล แต่ต้องลงมือทำและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วันนี้ เพื่อให้เราประกาศความสำเร็จร่วมกันในโอกาส “๑๐๐ ปี ธรรมศาสตร์” โดยแผนงานทั้ง ๒ ประเภท จัดกลุ่มได้เป็น ๕ หมวดนโยบาย

คือ ๑) ตอบโจทย์เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ๒) แสวงหาคำตอบให้สังคม (Social Solution) ๓) ปักธงระดับโลก (Global Recognition) ๔) ยกระดับการจัดการ (Management Transformation) และ ๕) ปรับโครงสร้างรายได้ (Revenue Portfolio)

โดยมีแนวทางและแผนดำเนินงานหลักในแต่ละหมวดนโยบาย ดังต่อไปนี้

๑) ตอบโจทย์เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

สถานการณ์ปัจจุบัน

ธรรมศาสตร์มีหลักสูตรรวม ๒๘๙ หลักสูตร ซึ่งสะท้อนความงอกงามหลากหลายในทางวิชาการ แต่ก็บ่งชี้ถึงความซ้ำซ้อนและการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร และกำกับดูแลหลักสูตรที่กระจายใน ๒๘ คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน กลุ่มหลักสูตรที่เท่าทันกับโลกสมัยใหม่คือหลักสูตรออนไลน์ และหลักสูตรที่ร่วมมือกับองค์กรที่เป็น Authority ในอุตสาหกรรม และภาคส่วนต่าง ๆ ธรรมศาสตร์รับนักศึกษาปริญญาตรีประมาณ ๙,๐๐๐-๑๐,๐๐๐ คน/ปี บัณฑิตศึกษาประมาณ ๒,๐๐๐ คน/ปี บัณฑิตส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับด้านความรู้ความสามารถ แต่ยังต้องพัฒนาทักษะด้าน Soft Skills ทั้งทักษะภาษา การสื่อสาร และอื่น ๆ นักศึกษายังไม่สามารถเลือกเรียนวิชาต่าง ๆ ตามที่สนใจได้ครบถ้วนเนื่องจากยังมีข้อจำกัดโควตาวิชา ยังต้องเพิ่มเติมทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับนักศึกษา นอกจากนี้สถานที่ กิจกรรมและงบประมาณของชมรม/ชุมนุมต่าง ๆ ยังติดขัด นักศึกษายังขาดการเชื่อมโยงกับเพื่อนต่างคณะ ต่างศูนย์การศึกษา ทรัพยากรและกลไกในการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของนักศึกษายังต้องได้รับการเติมเต็ม การเชื่อมโยงศิษย์เก่าอย่างหลวม ๆ ไม่เข้มแข็ง และขาดกลไกช่วยพัฒนาความรู้และทักษะศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายและกลยุทธ์

ธรรมศาสตร์จะเป็นผู้นำการเรียนรู้แห่งอนาคตในรูปแบบการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อคนทุกเจนเนอเรชัน ตั้งแต่วัยก่อนเข้ามหาวิทยาลัย จนถึงวัยหลังเกษียณ ผ่านรูปแบบการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียน หรือในรั้วมหาวิทยาลัย ภายใต้ความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายทั้งภาควิชาการ และภาคปฏิบัติ ในการเชื่อมโยงทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยี เปิดให้สะสมหน่วยกิตได้โดยมีเกณฑ์ประเมินมาตรฐานสูงแต่ยืดหยุ่น เพื่อให้ธรรมศาสตร์ยืนหยัดบนปรัชญาแรกก่อตั้งของ “ตลาดวิชา” เปิดโอกาสให้ทุกคนที่

ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเข้ามามีการศึกษาหาความรู้ มาต่อยอดทักษะและความเชี่ยวชาญที่ต้องการได้โดยมีเงื่อนไขที่แตกต่างเหมาะสมสำหรับ “การเรียนรู้เพื่อรู้ (non-degree)” และ “การเรียนรู้เพื่อรับปริญญา (degree)”

ตัวอย่างแนวทางและแผนการดำเนินงานที่สำคัญในหมวดนโยบายนี้ได้แก่

- **Online & E-learning** – ลงทุน และพัฒนาทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในระบบ Online และ e-Learning เพื่อทำให้นักศึกษามีทรัพยากรที่ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในทุกที่ ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็น e-Learning หรือ Online Database หรืออื่น ๆ โดยลงทุนร่วมกับองค์กรเครือข่าย หรือทำข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรเพื่อนำทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กรเหล่านั้น มาใช้เพื่อประโยชน์ให้กับนักศึกษา และผู้ที่สนใจสะสมหน่วยกิตไว้กับธรรมศาสตร์ ปัจจุบันมีความร่วมมือกับ ๕ องค์กร ได้แก่ SCB Academy, SET, BBL, DEPA, IBM ทำให้มีวิชา E-Learning สำหรับนักศึกษาแล้ว ทั้งสิ้น ๓๐ วิชา โดยจะเห็นหน้าขยายความร่วมมือให้ธรรมศาสตร์เป็นผู้นำในระบบการศึกษาออนไลน์ต่อไป นอกจากนี้จะขยายผล TUXSA: Online Master's Degree Programs ซึ่งปัจจุบันมีปริญญาโทออนไลน์ ๔ หลักสูตร มีผู้เรียนแบบสะสมหน่วยกิตประมาณ ๕,๐๐๐ คน และเรียนเพื่อรู้อีกมากกว่า ๑๐,๐๐๐ คน เปิดให้เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา ตามเงื่อนไขและจังหวะชีวิตของผู้เรียน ไม่จำเป็นต้องเรียนรวดเดียวจบ สามารถสะสมหน่วยกิตไว้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ รวมทั้งสอดคล้องกับทิศทางของประเทศ และของโลก ทั้งนี้ทุกหลักสูตรได้มาตรฐานของธรรมศาสตร์ และผ่านการรับทราบจากกระทรวง อว. เรียบร้อยแล้วจึงมีศักดิ์และสิทธิเทียบเท่ากับหลักสูตรอื่นทุกประการ แผนงานในขั้นตอนถัดไปได้ริเริ่มไปแล้วคือการเจรจาและร่วมพัฒนาหลักสูตรปริญญาโทกับอีก ๔ คณะ ซึ่งมีผลสำรวจเบื้องต้นมาแล้วว่าเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายคนทำงาน โดยจะขยายผล และยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งธรรมศาสตร์ได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำด้านการศึกษาออนไลน์อย่างแท้จริงต่อไป
- **๒๑st Century Skills** – สร้างทักษะสำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ ๒๑ ให้กับบัณฑิตทุกคนไม่ว่าจะเป็นด้านดิจิทัล ด้านสังคม ด้านการเงิน หรือด้านความเป็นผู้ประกอบการ โดยจัดทรัพยากรเรียนรู้ให้นักศึกษา

ผ่านระบบออนไลน์อย่างพอเพียง พร้อมระบบการทดสอบก่อนจบการศึกษา (Exit Test) โดยออก ๒๑st Century Skill Transcript ที่สะท้อนระดับของ Soft Skills ด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บัณฑิตก่อนออกสู่โลกการทำงาน

- **Flexible, Practical, & Open Curriculum** – ออกแบบโครงสร้างหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นสูง ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน และการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ทุกหลักสูตรเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรแบบกว้าง ๆ และยืดหยุ่น เช่น อาจกำหนดกลุ่มองค์ความรู้/ทักษะเป็นจำนวนหน่วยกิต โดยไม่จำเป็นต้องระบุชื่อเป็นรายวิชา ซึ่งจะช่วยเปิดโอกาสให้สามารถนำผลการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกมหาวิทยาลัยมาเทียบโอนเป็นหน่วยกิตได้ภายใต้การประเมินคุณภาพของผลการเรียนรู้ที่เข้มข้น รวมทั้งกำหนดสัดส่วนกลุ่มวิชาที่เป็นภาคปฏิบัติให้ไม่น้อยกว่า *หนึ่งในสี่* ของจำนวนหน่วยกิตรวม เป็นต้น **Relevant & Adaptive Pedagogy** - ปรับปรุงเนื้อหา และแนวการเรียนการสอนให้เท่าทันความท้าทายแห่งยุคสมัย เพื่อให้เนื้อหา และวิธีการสอนทันสมัยตลอดเวลาโดยไม่ต้องรอรอบการปรับปรุงหลักสูตร สนับสนุนให้ดึงบุคลากร และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าร่วมในการเรียนการสอน ให้นำโจทย์จริงมาใช้ในการทำโครงการของนักศึกษา จัดให้มีการประกวดแข่งขันเพื่อการแก้ไขปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม สังคม และภาคส่วนต่าง ๆ โดยมุ่งให้มีองค์กรเครือข่ายทางวิชาการที่มีความร่วมมืออย่างจริงจัง และลงลึกระดับรายวิชา โดยอาจกำหนดให้มีสัดส่วนวิชาที่ต้องร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมกับองค์กรเครือข่ายที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม หรือสาขาวิชาชีพไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของวิชาทั้งหมด เป็นต้น
- **Thammasat Model** – ยกระดับ และขยายผลรูปแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการจากการลงมือปฏิบัติโดยใช้ปัญหาสังคม และชุมชนเป็นศูนย์กลางตามแนวทางของธรรมศาสตร์โมเดล (Thammasat Model) ที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติมาแล้วถึง ๒ รางวัล ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกคณะ และทุกหลักสูตร โดยมีหัวใจหลักอยู่ที่การนำทีมนักศึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกันลงทำงานในพื้นที่เป้าหมายเพื่อช่วยเหลือหน่วยต่าง ๆ ในสังคมและชุมชน

สามารถแก้ไขปัญหาที่ประสบไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือ อื่น ๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยเน้นความร่วมมือ ๓ ฝ่าย คือ ธรรมศาสตร์ ประชาชน และองค์กรเครือข่ายในพื้นที่ ทั้งนี้โดยมุ่งเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมที่มีนัยสำคัญ (Significance) รวมทั้งมีการวางระบบหรือกลไกในการพัฒนาและดูแลหน่วยนั้น ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability)

- **๘๘ Sandbox** – ส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา คนทำงาน รวมทั้งบุคลากรภายในที่สนใจทำสตาร์ทอัพเชื่อมโยงกันผ่าน ๘๘ ซึ่งเป็นระบบนิเวศน์ที่มีทรัพยากรเรียนรู้ออนไลน์ พี่เลี้ยงธุรกิจ เวทีนำเสนอ นักลงทุน และอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาสตาร์ทอัพ นักเรียนมัธยมใช้โครงการ ๘๘ Sandbox สมัครเข้าเรียนธรรมศาสตร์ได้ในรอบ Portfolio นักศึกษาทุกระดับใช้เทียบโอนหน่วยกิตได้ มีกิจกรรมให้ความรู้ เวทีแข่งขัน ร่วมกับองค์กรชั้นนำในประเทศที่ดำเนินการไปแล้ว เช่น SET, OKMD, DEPA ฯลฯ โดยมีแผนขยายความร่วมมือไปยังองค์กรต่างประเทศ เช่น SMU, A*STAR และ Y Combinator นอกจากนี้จะช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าแล้ว ยังมีช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้ประเทศ
- **Freshy Connectivity** – พัฒนาระบบ “บ้าน” สร้างประชาคมที่เชื่อมโยงนักศึกษาข้ามคณะตั้งแต่ ปี ๑ เพื่อทลายกำแพงหลักสูตร ทำให้นักศึกษามีเพื่อนข้ามคณะ ข้ามศูนย์การศึกษา โดยเกิดเป็นประชาคมที่รวมตัวกันแบบหลวม ๆ ยืดหยุ่น ไม่บังคับด้วยกฎ กติกา เพื่อเป็นการขยายขอบเขตการสร้างเพื่อน และการสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงาน รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาด้านจิตใจให้แก่กันและกัน ทำให้นักศึกษามีเพื่อนในวงที่กว้างขวางตั้งแต่ปีแรกที่เข้าสู่รั้วมหาวิทยาลัยก่อนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่กับการเรียนในคณะ
- **Thammasat Sneak Peek** – จัดสัปดาห์ทดลองเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนมัธยม และคนทำงานที่สนใจสามารถลงทะเบียน เพื่อทดลองเข้าเรียนในคลาสจริงของธรรมศาสตร์ในรายวิชาที่เปิดให้คนนอกมาทดลอง Sit-in ได้ เพื่อให้สัมผัสบรรยากาศการเรียนการสอนจริงที่ธรรมศาสตร์ก่อนตัดสินใจสมัครเข้าเรียน

ศิษย์เก่า

- **Continuous Skill Upgrades** – ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไปที่สนใจเข้ามาเป็นศิษย์ธรรมศาสตร์ผ่านธรรมศาสตร์ ตลาดวิชาดิจิทัลทั้งในระบบเรียนเพื่อรู้ และเรียนเพื่อสะสมหน่วยกิต โดยมี ส่วนลด และสิทธิประโยชน์พิเศษให้กับศิษย์เก่าธรรมศาสตร์ รวมทั้งขยาย บทบาทโรงเรียนผู้สูงอายุแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเปิดโอกาส และ สร้างเวทีให้ศิษย์เก่ารวมกลุ่มจัดคอร์ส เพื่อทำหน้าที่เดิมความรู้ และทักษะ ให้กับทั้งนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไปได้ด้วย
- **Global Alumni Network** – พัฒนา และเชื่อมโยงฐานข้อมูลศิษย์เก่าทั้งใน ประเทศ และต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นให้เกิดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อกัน และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมประจำปี โดยเน้นความร่วมมือข้าม พรมแดนคณะ และเขตประเทศ ซึ่งจะออกแบบเป็นปฏิทินกิจกรรมสานสัมพันธ์ ศิษย์เก่าล่วงหน้าเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีศิษย์เก่าที่เข้าร่วมจากหลากหลาย คณะฯ และหลายประเทศในแต่ละกิจกรรมที่สำคัญ ๆ

๒) แสวงหาคำตอบให้สังคม (Social Solutions)

สถานการณ์ปัจจุบัน

ธรรมศาสตร์ประสบความสำเร็จในระดับสูงจากโครงการ Bualuang Chair Professorship จำนวน ๓๙ คน ซึ่งทำให้มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นถึง ๑๔๕ ชิ้น ในช่วง ๕ ปี ที่ผ่านมา มีการจดทะเบียนสิทธิบัตร และอนุสิทธิบัตร รวม ๕๖๑ ชิ้น อยู่ระหว่างยื่นขอจดทะเบียนอีก ๔๓๔ ชิ้น โดยมีรางวัลจากการประกวด นวัตกรรมนานาชาติ ๑๖๗ ผลงาน แม้ผลงานมีมาก และเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่กลับ ไม่ปรากฏว่าธรรมศาสตร์มีสถานะเป็นแหล่งอ้างอิงด้านการวิจัยและนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ตอบโจทย์ และแก้ปัญหาให้สังคมเท่าที่ควร เนื่องจาก งานวิจัยกระจุกกระจาย ขาดทิศทางที่ชัดเจน งานวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ตามทิศทางโลกสมัยใหม่ยังเกิดขึ้น น้อย ยังขาดความร่วมมือข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงาน สิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรขาดการ นำมาต่อยอดการใช้งานจริง ทำให้ เสียโอกาสด้านรายได้และชื่อเสียงความเชี่ยวชาญ งานวิจัยประยุกต์ผ่าน TU-RAC แม้เติบโตขึ้นเป็น ๑,๕๐๐ ล้านบาท ในปีที่ผ่านมาแต่ก็ยังไม่ปรากฏชื่อเสียงโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมใดหนึ่งเป็นการเฉพาะเช่นกัน

เป้าหมายและกลยุทธ์

ธรรมศาสตร์จะเป็นผู้นำการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหา หรือแสวงหาคำตอบที่สังคมต้องการ โดยมีนวัตกรรมต่อยอดสู่การใช้งานจริงในสังคม ทั้งนี้ ธรรมศาสตร์จะมุ่งเน้นงานวิจัยแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ สนับสนุนความร่วมมือข้ามคณะ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศ อย่างเป็นระบบ จริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมมากกว่าที่จะมุ่งเน้นปริมาณผลงานตีพิมพ์ นอกจากนี้จะกำหนดกลุ่มความเชี่ยวชาญที่เป็นเป้าหมาย เพื่อให้มีทิศทางชัดเจนไว้ ๓-๕ กลุ่ม โดยมหาวิทยาลัยจะสร้างวัฒนธรรมการวิจัยข้ามศาสตร์ สร้างกลไกความร่วมมือ และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการวิจัยทั้งการเชื่อมโยงความเชี่ยวชาญ ฐานข้อมูล สถานที่ งบประมาณให้เพียงพอ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวทางและแผนการดำเนินงานที่สำคัญในหมวดนโยบายนี้ได้แก่

- **Thammasat Research Agenda** – ประกาศกลุ่มความเชี่ยวชาญเป้าหมายที่จะเป็นทิศทางการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม ๓-๕ ด้านหลัก โดยจะทุ่มเททรัพยากรผ่านการระดมทุนจากภายนอก ควบคู่ไปกับการจัดสรรงบประมาณวิจัยส่วนใหญ่ เช่น ๗๐-๘๐% อย่างต่อเนื่องลงไปในกลุ่มความเชี่ยวชาญนี้ เพื่อให้ธรรมศาสตร์เป็นที่รู้จัก ยอมรับ และอ้างอิงทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ โดยมุ่งสร้างเครือข่าย และเวทีให้คณาจารย์ และนักวิจัยมาทำงานร่วมกัน ข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงาน เพื่อสร้างผลกระทบ (Impact) ต่อแวดวงวิชาการ และนโยบายของประเทศอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างของกลุ่มความเชี่ยวชาญเป้าหมาย เช่น ๑) การปรับเปลี่ยนสู่ความยั่งยืน ๒) ความพร้อมรับมือสังคมสูงวัยระดับสุดยอดและสุขภาพเพื่อคนทั้งมวล ๓) ประชาธิปไตยเสรีภาพ และความเป็นธรรม ๔) ปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง ๕) ศิลปะ วัฒนธรรม และจิตวิญญาณ โดยแต่ละกลุ่มจะมีโปรเจกต์เด่น เช่น การรับมือกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอด จะบูรณาการวิจัยจากอาจารย์ และนักวิจัยธรรมศาสตร์ที่ทำงานด้านนี้มากกว่า ๑๐ หน่วยงานในธรรมศาสตร์ มาร่วมริเริ่มพัฒนา “ดัชนีความพร้อมรับมือสังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-Aged Society Readiness Index: SSRI)” ที่เป็นมุมมองแบบบูรณาการหลาย

ศาสตร์เพื่อสร้างดัชนีวัดความพร้อมทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศ โดยจะขยายไปสู่การศึกษาเปรียบเทียบในระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่อยู่ในสถานะเดียวกัน เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ แคนาดา เยอรมัน และสวีเดน เป็นต้น นอกจากนี้กลุ่มปัญญาประดิษฐ์ฯ ก็จะพัฒนาระบบประเมินความสามารถ AI Competency Index: AICI ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศ ซึ่งจะขยายไปศึกษาเปรียบเทียบในระหว่างประเทศด้วยเช่นกัน

- **Thammasat Chair Professorship & Fellowship** – ขยายผลสำเร็จของโครงการ Bualuang Chair Professorship & Fellowship โดยเน้นงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคมตาม Thammasat Research Agenda และเพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติให้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยจะเดินหน้ารระดมทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกให้เพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจากองค์กรเครือข่ายที่มีศักยภาพในการเข้าร่วมโครงการ เช่น PTT, OR, Gulf, SCG, SCB, IBM, AIS, TRUE, CP, กฟผ. และสสส. เป็นต้น
- **Thammasat Applied Research** – มอบรองอธิการบดีที่ดูแลวิจัย และผอ. TU-RAC ร่วมกันขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงรุกด้วยการนำทีมนักวิจัยที่เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ออกเดินสายพบปะกับหน่วยงานให้ทุน และองค์กรสำคัญในภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างการรู้จัก กระตุ้นความสนใจในการทำงานวิจัยร่วมกับธรรมศาสตร์ สร้างฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญเชื่อมโยงคณาจารย์และนักวิจัย ควบคู่กับการพัฒนาโลก และกิจกรรมที่จะทำให้การวิจัยกลายเป็นวิถี และวัฒนธรรมในธรรมศาสตร์ โดยจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอความก้าวหน้าของงานวิจัยภายใต้ Thammasat Research Agenda เป็นประจำทุกเดือน โดยตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการนำผลงานวิจัย และนวัตกรรมไปต่อยอดร่วมกับองค์กรเครือข่ายผลิตให้เกิดการใช้ประโยชน์จริงในสังคม ซึ่งกันนอกจากจะทำให้เกิดการผลิตงานนวัตกรรมที่ครบวงจรแล้ว ยังทำให้เกิดแหล่งรายได้ใหม่แก่มหาวิทยาลัยอีกด้วย
- **TRS Research Triangle** – สร้างความร่วมมือ ๓ ฝ่าย ระหว่างธรรมศาสตร์ AIT และสวทช ในการพัฒนาระบบนิเวศน์ที่เป็น Total Research Solution เพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยที่กำหนดใน Research Agenda แบบครบวงจร ตั้งแต่

ห้อง Lab สู่การสร้าง Prototype การประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ทั้งด้านการตลาด ด้านเทคโนโลยีและด้านการลงทุน ทำให้การผลิตจริงออกมาสู่สังคม โดยมีกิจกรรมสม่ำเสมอกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และนักลงทุน

๓) ปักธงระดับโลก (Global Recognition)

สถานการณ์ปัจจุบัน

ธรรมศาสตร์มีข้อตกลงความร่วมมือนานาชาติ (MOU) ๓๓๓ ฉบับ แต่ที่ดำเนินการต่อเนื่องเพียง ๑๓๑ ฉบับ มีหลักสูตรนานาชาติ ๔๙ หลักสูตร แต่สัดส่วนอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติน้อย อาจารย์ต่างชาติ ๑๙๔ คน (๘%) นักศึกษาต่างชาติเต็มเวลา ๗๑๙ คน (๒%) นักศึกษาแลกเปลี่ยน ๔๒๒ คน ต่อปี สภาพแวดล้อมกายภาพระบบทำงานและเอกสารส่วนใหญ่เป็นภาษาไทย บุคลากรต่างชาติขาดกลไกในการสนับสนุนการทำงาน การใช้ชีวิต การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายระหว่างกัน และที่สำคัญคือยังขาดโครงการที่จะทำให้ธรรมศาสตร์เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้นในระดับโลก

เป้าหมายและกลยุทธ์

ธรรมศาสตร์จะเป็นจุดหมายหลัก (Focal Destination) ของการเรียนรู้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะในกลุ่มความเชี่ยวชาญตาม Thammasat Research Agenda มีหลักสูตร ๒ ปริญญา (Dual Degrees) กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคหลักของโลก ทุกศูนย์การศึกษามีโครงสร้างพื้นฐาน และระบบงานที่พร้อมรองรับความเป็นนานาชาติ สร้างระบบ และเครือข่ายเชื่อมโยงความสัมพันธ์บุคลากรชาวต่างชาติในมหาวิทยาลัย พัฒนา ความพร้อมในการขยายไปตั้งธรรมศาสตร์ศูนย์ต่างประเทศ

ตัวอย่างแนวทางและแผนการดำเนินงานที่สำคัญในหมวดนโยบายนี้ได้แก่

- **Thammasat Centennial Net-zero Campus** – ตั้งเป้าหมาย และกำหนดแผนงานเป็นรูปธรรมในการเป็น “เมืองการศึกษาแห่งความยั่งยืน” ในโอกาสครบรอบธรรมศาสตร์ ๑๐๐ ปี โดยตั้งเป้าหมายที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเข้าสู่ชั้นบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยสุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี ๒๕๗๗ ด้วยมาตรการ “จำกัด” และ “กำจัด” ผ่านส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน มี Checklist มีการรวบรวมข้อมูล และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานร่วมกับองค์กรบริหาร

จัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) สร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายใน ประเทศ และชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ จะกำหนดมาตรการก่อสร้างอาคารใหม่ ๆ และการปรับปรุงอาคารเดิมให้เป็นไปตามมาตรฐาน TREES ของสถาบันอาคารเขียวไทยให้ได้มากที่สุด

- **Thammasat Overseas Campus (TOC)** – ศูนย์การศึกษาในต่างประเทศของธรรมศาสตร์เพื่อสร้างการรู้จัก และเป็นที่ยอมรับในต่างประเทศ โดยมีหน้าที่หลัก ๒ ด้านคือ ๑) ประสานงานรับสมัครนักศึกษาต่างชาติ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรบางส่วนในต่างประเทศได้เลย โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาวิชาที่เป็นความเชี่ยวชาญของธรรมศาสตร์ รวมถึงด้านที่เป็น Soft Power ของไทย ๒) ประสานงานโครงการวิจัยข้ามชาติ และประสานงานความร่วมมือกิจกรรมต่าง ๆ ในต่างประเทศ โดยเลือกตั้งในเมืองที่มีศักยภาพทั้งในเชิงการดึงดูดนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย ความร่วมมือทั้งด้านการวิจัย และการเรียนการสอนกับองค์กรเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ ตัวอย่างเบื้องต้นที่มีความน่าสนใจ เช่น ศูนย์สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และศาสตร์ Soft Power ที่ *Thammasat Shanghai* ศูนย์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่ *Thammasat Munich* และศูนย์สุขศาสตร์ที่ *Thammasat Lausanne* เป็นต้น
- **Dual-degree Programs** – สนับสนุนให้ทุกหลักสูตรนานาชาติเปิด Optional Track เพื่อจัดทำเป็นหลักสูตร ๒ ปริญญา เพื่อให้นักศึกษาที่สนใจสามารถเลือกเรียนแบบ ๒ ปริญญาได้จากการใช้เวลาเรียนที่ธรรมศาสตร์ กับที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศเครือข่าย แล้วได้รับปริญญาจากทั้ง ๒ แห่ง ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในความร่วมมือที่ตกลงกันระหว่างมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมปริญญาต่างระดับ เช่น หลักสูตรควตรีโท และหลักสูตรควบโท-เอก และปริญญาระดับเดียวกัน เช่น หลักสูตร ๒ ปริญญาทั้งในศาสตร์/สาขาวิชาที่มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน ทำให้สามารถ waive เนื้อหาวิชาที่มีความคาบเกี่ยว และซ้ำซ้อนกันได้จำนวนมาก ซึ่งจะช่วยตอบโจทย์แนวโน้มความต้องการของผู้เรียนในปัจจุบัน และอนาคตที่ต้องการมีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่า ๑ ศาสตร์ได้เป็นอย่างดี

- **Internationalization of Curriculum** – ส่งเสริมการเรียนรู้ในบริบทนานาชาติ โดยทำให้ทุกวิชาในทุกหลักสูตรมีความยืดหยุ่นทั้งด้านภาษาและขอบเขตเนื้อหาที่กว้างไกลกว่าภาษาไทย และบริบทประเทศไทย รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะภาษาที่ ๓ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ โดยจะเป็นภาษาจีน ญี่ปุ่น เกาหลี อินเดีย อาเซียน หรือภาษาอื่น ๆ ก็ได้ ทั้งนี้ โดยร่วมมือกับสถานทูต หรือสถาบันที่สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาภาษา และวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ
- **International Student Recruitment** – จัดทำแผนงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และคณะที่มีหลักสูตรนานาชาติในการรับสมัครนักศึกษาต่างชาติเชิงรุกเพื่อให้เข้าศึกษาที่ธรรมศาสตร์ทั้งในหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาไทยสำหรับผู้เรียนที่ใช้ภาษาไทยได้ดีโดยเผยแพร่หลักสูตรการเรียนภาษาไทยออนไลน์ฟรีให้กับผู้ที่สนใจ รวมทั้งจัดให้มี International Student Ambassador สำหรับประเทศต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ธรรมศาสตร์ผ่านสื่อออนไลน์ในแพลตฟอร์มต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดสรรทุนการศึกษาเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติคุณภาพสูงให้เข้าศึกษาที่ธรรมศาสตร์ โดยจัดสรรโควตาการให้ทุนไปยังคณะเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้คณะสามารถตัดสินใจรับนักศึกษาต่างชาติที่สนใจโดยแจ้งการให้ทุนไปได้ด้วยในคราวเดียวกันรวมทั้งใช้ประโยชน์จากธรรมศาสตร์ศูนย์ต่างประเทศเพื่อรับนักศึกษาในเชิงรุก
- **Summer School Programs** – สร้างหลักสูตรการเรียนการสอน และกิจกรรมภาคฤดูร้อนที่ธรรมศาสตร์ให้มีชื่อเสียงในระดับโลก เป็นที่ต้องการมาศึกษา ฝึกงาน และฝึกงานสำหรับนักศึกษาต่างชาติ โดยมีทั้งโปรแกรมที่เรียนเฉพาะในประเทศไทย และโปรแกรมที่ใช้ไทยเป็นศูนย์กลางแต่ขยายไปในอาเซียนได้ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจที่แตกต่างกันของนักศึกษาที่มาจากแต่ละภูมิภาคของโลก ซึ่งนอกจากจะช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงของธรรมศาสตร์แล้ว ยังจะช่วยสร้างแหล่งรายได้ใหม่ให้กับมหาวิทยาลัยอีกด้วย

- **Global Cultural Programs** – ส่งเสริมการมีใจเปิดกว้าง ได้รับความหลากหลาย รวมทั้งความเข้าใจอันดีในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของนานาชาติ กับจิตสำนึกความเป็นพลเมืองโลกให้เกิดขึ้นทั้งในกลุ่มนักศึกษา นักศึกษาต่างชาติ อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ไทย อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- **Global Mobility** – สนับสนุนให้นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน เข้าร่วมในโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันเครือข่ายของธรรมชาติศาสตร์ซึ่งกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคไม่น้อยกว่า ๔๐ ประเทศ รวมทั้งจะออกแบบระบบให้อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรสามารถเปลี่ยนบรรยากาศการทำงาน และการเรียนด้วยโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างแคมปัสของธรรมชาติศาสตร์ทั้ง ๔ ศูนย์ได้ด้วย

๔) ยุทธศาสตร์การจัดการ (Management Transformation)

สถานการณ์ปัจจุบัน

ธรรมชาติศาสตร์มีบุคลากรรวม ๙,๒๙๗ คน เป็นอาจารย์ ๒,๒๔๖ คน สายสนับสนุน ๖,๙๕๑ คน (เป็นบุคลากรในโรงพยาบาล ๓,๗๑๐ คน) มีหน่วยงานหลัก ๕๐ หน่วยงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมากในหลายมิติของการดำเนินงานทั้งจำนวนคน งบประมาณ จำนวนเงินสะสม ขอบเขตการดำเนินงาน และโครงสร้างการบริหารงาน นอกจากนี้ก็ถูกระเบียบในการทำงานทั้งด้านบุคคล การคลัง และอื่นๆ ยังขาดความคล่องตัว ยังคงยึดถือวิธีคิด และแนวปฏิบัติแบบราชการแม้มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบมานานเกือบ ๑๐ ปีแล้วก็ตาม อาคาร เครื่องมือ และอุปกรณ์ในหลายส่วนเสื่อมสภาพ แต่ขาดกลไกบำรุงรักษา และเปลี่ยนแปลงทดแทนตามช่วงเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานด้านห้องพัก โรงอาหาร สันทนาการ การจราจร แสงสว่าง และความปลอดภัย ในแต่ละศูนย์การศึกษายังต้องได้รับการพัฒนา และแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปัญหาเร่งด่วนจริงจังที่ศูนย์ลำปาง และศูนย์พญา

เป้าหมายและกลยุทธ์

ธรรมชาติศาสตร์จะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวสูงที่สุด โดยจัดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแต่ละสายที่ชัดเจน ยืดหยุ่นไปตามภารกิจ และความเชี่ยวชาญของแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับระบบแรงจูงใจ ประเมินผล และต่อสัญญาในแต่ละกลุ่ม การทำงานทุกระบบจะต้องลดขั้นตอน ลดระยะเวลา ลดต้นทุน รวมทั้งละเลิกขั้นตอนที่ไม่สร้างผลผลิต

ใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และความรวดเร็วในการทำงาน มีคลังข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงทุกหน่วยงาน ลดความซ้ำซ้อนและความล่าช้าในขั้นตอนการขอข้อมูลเพื่อการวางแผนและตัดสินใจ ทำให้ระบบ Wifi มีความเสถียร สัญญาณแรงในทุกพื้นที่ และมีช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บริการทั้งบุคคลภายนอก และบุคลากรภายใน ในรูปแบบของ Super App โดยมีระบบรับซื้อเครื่องเรียน แจ็งเหตุขัดข้องทางอิเล็กทรอนิกส์ และกลไกในการตอบสนองภายในระยะเวลาที่กำหนด ที่สำคัญคือแก้ไขปัญหาล้างอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานในชีวิตประจำวันของทุกคนโดยเร่งด่วนทั้งเรื่องหอพัก โรงอาหาร การจราจร ความปลอดภัยทั้งภายใน และโดยรอบพื้นที่ โดยจะเร่งจัดการแก้ไขปัญหาที่ยืดเยื้อมายาวนานของศูนย์ลำปาง และศูนย์พญาให้เห็นผลสำเร็จภายใน ๑-๒ ปีแรก

นโยบายที่จะแก้ไขปัญหาช้างต้น ตลอดจนขยายผลและต่อยอดโครงการที่ดำเนินการได้ดีแล้ว จำแนกเป็นด้านอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน ระบบงานและสวัสดิการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมศาสตร์ศูนย์ต่าง ๆ โรงพยาบาล และสำนักงานทรัพย์สินฯ มีดังนี้

อาจารย์

- **Flexible Career Paths** – ปรับปรุงระบบการจ้าง การประเมิน และการต่อสัญญาอาจารย์ เพื่อให้เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพสอดคล้องกับเป้าหมายและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ โดยตั้งคณะกรรมการศึกษาและสำรวจความต้องการของคณาจารย์ที่จะจัดแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ Tenure, Research และ Professional Practices โดยแต่ละกลุ่มมีเงื่อนไขการทำงาน การประเมินผล และต่อสัญญาแตกต่างกัน และยืดหยุ่นไปตามความแตกต่างของศาสตร์/สาขาวิชาของแต่ละคณะ
- **Thammasat Key Opinion Leaders** – สร้างเวทีและช่องทางการสื่อสารกับสาธารณะผ่านสื่อต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) ที่จะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย ทีมผู้เชี่ยวชาญ และผู้สื่อข่าว เพื่อทำให้ธรรมศาสตร์ครองพื้นที่สาธารณะในการให้ความเห็นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ สำคัญของสังคมและประเทศชาติที่จะออกมาให้ความเห็นอย่างรวดเร็ว ตามช่วงเวลา และมี

กิจกรรมให้ความรู้ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ แก่ผู้สื่อข่าวโดยผู้เชี่ยวชาญของ
ธรรมชาติเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง

- **Innovative Research & Teaching Practices** – ส่งเสริมนวัตกรรมด้าน
การเรียนการสอนให้กับคณาจารย์ผ่านการอบรม สัมมนา Workshop ในเรื่อง
ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมในโครงการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ

บุคลากรสายสนับสนุน

- **Alternative Career Paths** – เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนเลือก
เติบโตได้ใน ๒ เส้นทางหลัก คือ สายบริการและบริหาร กับสายวิชาชีพ โดยแต่
ละสายจะจัดให้มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้ร่วมพลังในการ
พัฒนาสายงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **Continual Learning** – ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนางานผ่าน ๔-Week
Externship ที่เปิดให้เรียนรู้การทำงานผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในองค์กร
เครือข่ายทั้งใน และต่างประเทศ ปีละไม่เกิน ๔ สัปดาห์ ควบคู่ไปกับการพัฒนา
ทักษะเฉพาะด้านสำหรับ เครือข่ายผอ./เลขานุการหน่วยงาน เครือข่ายหัวหน้า
งาน และเครือข่ายวิชาชีพต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันทั้งมหาวิทยาลัย รวมทั้ง
สนับสนุนให้ทุนในการเรียนออนไลน์ในระบบ TUXSA ของมหาวิทยาลัย และ
Continual Improvement Awards - ส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหาร
และการพัฒนางานต่อเนื่อง โดยให้รางวัลสำหรับโครงการที่นำมาใช้จริงในการ
ทำงาน พร้อมทั้งจัดเวทีในการนำเสนอ ประกวด แข่งขันทุกปี
- **Flexible Work Arrangements** – สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานเปิดให้
บุคลากรสามารถเลือกทำงานจาก ที่บ้านได้โดยเริ่มต้นสัปดาห์ละ ๑ วัน
ภายใต้การวางแผนร่วมกัน และได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงานโดย
มีกลไกในการประสานงาน และติดตามประเมินผลเพื่อรักษา/เพิ่มผลผลิตใน
การทำงาน

ระบบงาน และสวัสดิการ

- **Manpower Replanning** – ทบทวนอัตรากำลัง และนโยบายการจัดสรรใหม่ ให้สอดคล้องกับภาระงาน โดยเฉพาะในคณะ/หน่วยจัดการศึกษา ปัจจุบันมีอัตราอาจารย์: สายสนับสนุน อยู่ที่ ๑ : ๐.๘๗ ทั้งนี้ โดยจะยกเลิกนโยบายการไม่คืนอัตราเกษียณที่ใช้เป็นการทั่วไป แต่พิจารณาการจัดสรรอัตราใหม่โดยพิจารณาจากภาระงานและแผนงาน โดยเงื่อนไขสำคัญในการจัดสรรอัตราใหม่ คือการปรับปรุงประสิทธิภาพงาน ลดขั้นตอน และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้มีผลผลิตที่ดีมากขึ้น
- **Safe, Clean, Green, & Connected Office Space** - กำหนดให้มีการสำรวจความปลอดภัยของพื้นที่ สิ่งแวดล้อม และเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการทำงานของทุกส่วนงาน โดยกำหนดปรับปรุง หรือเปลี่ยนทดแทนเครื่องมือ/อุปกรณ์ต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมอย่างชัดเจน และเคร่งครัด
- **Health and Wellness Initiatives** – ออกแบบการตรวจรักษาและสิทธิประโยชน์พิเศษสำหรับอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในการใช้บริการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ ให้เป็นระบบที่ชัดเจน มีช่องทางติดต่อ และข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายในระบบบอิลีกทรอนิกส์ ยกระดับ **Viva & Online Counseling** โดยเพิ่มจำนวนนักจิตวิทยา และเพิ่มเครือข่ายให้คำปรึกษาด้านจิตใจกับนักจิตวิทยามืออาชีพ เพื่อให้สะดวก และเพียงพอต่อการให้บริการนักศึกษา และบุคลากร เพิ่มการใช้ประโยชน์โรงยิม และอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ โดยให้คณะสหเวชศาสตร์ และสุขศาสตร์ร่วมจัดโปรแกรมสร้างความตื่นตัวในการดูแลสุขภาพกาย ใจ จิตวิญญาณ เรื่องอาหาร ออกกำลังกาย กีฬา ฯลฯ ทำให้ “รักสุขภาพ” เป็นลักษณะเด่นของชาวธรรมศาสตร์
- **The Thammasat Club** – จัดพื้นที่และระบบการทำงาน “ธรรมศาสตร์สโมสร” ให้เป็นแหล่งพบปะ สังสรรค์ สร้างเครือข่าย ระหว่างบุคลากรธรรมศาสตร์ทุกกลุ่ม ทุกหน่วยงาน รวมทั้งเป็นพื้นที่เปิดต้อนรับชาวธรรมศาสตร์ที่เกษียณอายุมาใช้พื้นที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เกษียณ และกับบุคลากรที่ยังทำงาน

ระบบสารสนเทศ

- **Reliable Online Services & Super App** – พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอน ลดเอกสาร ลดความซ้ำซ้อน พร้อมกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละงานเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ในระบบงาน ปรับรูปแบบการให้บริการของทุกหน่วยงานให้เป็นระบบออนไลน์ให้ได้มากที่สุด รวมทั้งพัฒนา Super App สำหรับนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร สายสนับสนุน ศิษย์เก่า และบุคคลทั่วไป เพื่อให้สามารถเข้าถึง บริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้สะดวก รวดเร็ว ประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่าย
- **AI Work Integration** – มอบหมายให้สทส SIIT คณะวิศวกรรมศาสตร์ และ คณะวิทยาศาสตร์ ร่วมกันพัฒนาแนวทางในการนำ AI เข้ามาใช้เพื่อลดปริมาณงาน และเพิ่มคุณภาพ และผลผลิตภาพในการทำงานของทุกหน่วยงาน โดยเริ่มต้นทำโครงการนำร่องในหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง หรืองานที่มีความยุ่งยากน้อย แต่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทั้งมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเบิกจ่ายสวัสดิการ อัตโนมติ เป็นต้น โดยเมื่อดำเนินการได้สำเร็จ ก็จะขยายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งนี้ รวมถึงการใช้งานในระบบรักษาความปลอดภัย ผ่านกล้องวงจรปิดในทุกจุด การเชื่อมโยงกับ App ของนักศึกษาและบุคลากร เพื่อส่งสัญญาณเตือน หรือใช้ในการขอความช่วยเหลือฉุกเฉินได้ด้วย
- **Central Data Warehouse & Management Dashboard** – เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานผ่าน ฐานข้อมูลกลางซึ่งรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ Insight สำหรับสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และติดตามประเมินผลการทำงาน ในรูปแบบ Management Dashboard โดยมุ่งให้แต่ละหน่วยงานสามารถเข้าถึง และเรียกใช้ข้อมูลส่วนกลางได้ตามเงื่อนไขและระดับของผู้ใช้งาน เพื่อลดภาระงาน เวลา และต้นทุนที่ใช้ในการขอข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- **Strong & Stable Wifi** – ยกระดับการจัดการ Wifi และระบบอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัย ให้มีความเร็ว และเสถียรภาพในระดับสูง ทั่วทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัย โดยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่าง สทส และบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญสูง ที่เข้ามาดำเนินการในรูปแบบ Total Service Solution

การบริหารศูนย์ต่าง ๆ

- **Improved Safety** – ปรับปรุงแสงสว่าง และความปลอดภัยทั้งภายใน และโดยรอบแคมปัส จัดระเบียบเส้นทางจราจร การจัดการตารางเวลา และความถี่ของ Shuttle Bus ในทุกศูนย์ให้เพียงพอ และเชื่อมโยงกับ App เพื่อให้ติดตามได้ตลอดเวลา
- **Best-Value Dormitories & Canteens** – เพิ่ม และพัฒนาหอพักให้มีคุณภาพคุ้มค่าโดยเฉพาะที่ลำปาง และพัทยา พร้อมทั้งจัดระบบโรงอาหารให้เป็นสวัสดิการนักศึกษาและบุคลากรอย่างแท้จริงโดยกำกับดูแลราคา คุณภาพ และปริมาณอาหารให้มีความคุ้มค่ามากที่สุด
- **ศูนย์ลำปาง และศูนย์พัทยา** – มุ่งแก้ปัญหาเร่งด่วนของทั้ง ๒ ศูนย์ ด้วยการเพิ่มจำนวนคนในพื้นที่เพื่อสร้างความคึกคัก และมีชีวิตชีวา ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่มีสามารถคืนทุนได้รวดเร็วขึ้น โดยเริ่มต้นจากการทำให้กลุ่มเป้าหมายซึ่งได้แก่นักเรียน ครูอาจารย์ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในพื้นที่ใกล้เคียงรู้จัก และคุ้นเคยกับพื้นที่ใน ๒ ศูนย์ให้มากขึ้น วางแผนให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาใช้ประโยชน์ในพื้นที่ในทั้ง ๒ ศูนย์อย่างจริงจัง ทั้งระยะสั้น และระยะยาว เริ่มต้นจากการจัดสัมมนา ระดับชาติในกลุ่มครูอาจารย์และนักเรียนมัธยมเช่น การรับมือ Gen Z & Gen Alpha การเตรียมความพร้อม T-CAS การสร้าง Portfolio การเรียนรู้รูปแบบใหม่เพื่อสะสมในคลังหน่วยกิต ฯลฯ โดยร่วมมือกับโรงเรียนมัธยม พร้อมจัดทำข้อตกลงระยะยาวกับองค์กรเครือข่ายในบริเวณใกล้เคียงเรื่องการใช้ประโยชน์พื้นที่ของทั้ง ๒ ศูนย์ เพื่อการเรียนรู้ การวิจัย การทำงาน การฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม Workshop หรืออื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอโดยศูนย์ลำปางจะจัดการฝึกอบรม และเปิดการเรียนการสอนด้านแพทย์แผนไทย นวัตกรรมธรรมชาติ Care Givers และหลักสูตรอื่น ๆ โดยร่วมมือกับโรงพยาบาลในพื้นที่ ส่วนศูนย์พัทยาที่จะเร่งรัดการขับเคลื่อนการดำเนินการของ EEC-MD ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุด
- **ศูนย์รังสิต** – ปรับปรุงอาคาร SC ๑ และเพิ่มอาคารเรียนเพื่อรองรับการขยายตัวศูนย์สุขภาพสตรีจัดให้มี Daycare for Babies & Seniors เพื่อรองรับบุคลากรที่ขาดคนช่วยดูแลบุตรเยาว์วัย และบุพการีสูงวัย นอกจากนี้ จะพัฒนา

Super-fun Corridor โดยการเชื่อมต่อพื้นที่การใช้งานพื้นที่สาธารณะและพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ของส่วนกลาง หน่วยงาน และชุมชนเมือง มหาวิทยาลัยโดยรอบด้วยระบบการสัญจรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยเส้นทางส่งเสริมการเดิน และการใช้ระบบขนส่งสาธารณะขนาดเล็กที่สะดวกแบบไร้รอยต่อ มีประสิทธิภาพ และปลอดภัยตลอดเวลาใช้งาน

- **ท่าพระจันทร์** – ปรับปรุงโรงยิมให้เป็นอาคารหลายชั้นเพื่อให้เพียงพอต่อกิจกรรมกีฬาประเภทต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุงแบบ และเวลาการใช้พื้นที่ตึกกิจกรรมให้กับชุมนุม/ชมรม ต่อยอดรางวัลกินรี สู่อะไหล่เรียนรู้ประวัติศาสตร์ประชาธิปไตย ที่เชื่อมโยงชุมชนกับนักศึกษา นักศึกษาต่างชาติ และประชาคมธรรมศาสตร์
- **โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ** – ยกกระดับให้เป็นผู้นำทางการแพทย์ และการรักษาพยาบาลเพื่อประชาชน โดยสนับสนุนให้ลงทุนอย่างต่อเนื่องในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิตภาพการบริการทั้ง Telemedicine การใช้ App เพิ่มความสะดวกในการติดต่อ ใช้ AI ช่วยวินิจฉัยผลตรวจ และจัดการภาระงานสำคัญเช่นการเบิกจ่าย การจัดตารางเวร รวมถึงใช้ Precision Medicine ในโรคที่ซับซ้อน จัดมหกรรมสุขภาพให้ความรู้และบริการประชาชนฟรีประจำปี ที่สำคัญคือจัดตารางการทำงานเพื่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรทางการแพทย์ที่สมดุล และขยายสวัสดิการให้ครอบคลุมครอบครัวที่เป็นญาติสายตรง
- **สำนักงานทรัพย์สินและกีฬา** – ยกเครื่องการบริหารและการทำงานให้ตอบโจทย์มหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ด้วยการสร้างสมดุลระหว่างการสร้างรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอก กับการจัดสรรการใช้ประโยชน์เพื่อสวัสดิการหน่วยงานและกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดโดยรวมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานตลอดเวลา รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย และประชาคมในฐานะผู้รับจ้างบริหารที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยไม่ขยายขอบเขตงานออกนอกภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในหน้าที่งานที่ทับซ้อนกับภารกิจในหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัย

๕) ปรับโครงสร้างรายได้ (Revenue Model)

สถานการณ์ปัจจุบัน

ในรอบปีที่ผ่านมาธรรมศาสตร์มีรายได้รวมใกล้เคียงกับปีก่อน แต่รายได้จากการอุดหนุนและบริจาคลดลง ๕๓๘ ล้านบาท ส่วนรายได้สุทธิลดลงถึง ๗๖๘ ล้านบาท หรือประมาณ ๔๐ % อันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นถึง ๘๑๒ ล้านบาท ซึ่งถือเป็นสัญญาณอันตรายทั้งในเรื่องกระแสรายได้ การกำกับดูแลค่าใช้จ่าย และการบริหารการเงิน โดยสถานการณ์อาจน่ากังวลมากขึ้นจากแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องของจำนวนเด็กเกิดใหม่ ในขณะที่แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยยังอยู่ในรูปแบบเดิม นอกจากนี้ ธรรมศาสตร์ยังมีการระงับการดูแลสินทรัพย์จำนวนมาก รวมถึงงบประมาณในการดูแลบุคลากรทั้งหมดตั้งแต่แรกเข้า โดยช่วงที่ผ่านมาได้มีการออกนโยบายอย่างเร่งรีบในการจ่ายเงินสนับสนุนหลายประเภทที่อาจไม่ได้พิจารณาสถานะปัจจุบัน และแผนการเงินในอนาคตอย่างรอบด้าน ซึ่งส่งผลให้มหาวิทยาลัยเกิดภาระทางการเงินเพิ่มขึ้นโดยไม่มีแหล่งรายได้ใหม่มารองรับ และอาจทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ในภาวะวิกฤตทางการเงินในที่สุด ยังไม่รวมข้อเรียกร้องของบุคลากรที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยขยายการดูแลไปจนถึงช่วงหลังเกษียณเนื่องจากอายุขัยเฉลี่ยประชากรไทยที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพิจารณานโยบายด้านนี้อย่างจริงจัง และเร่งด่วนเนื่องจากธรรมศาสตร์จะมีบุคลากรที่ทยอยเกษียณไปในช่วง ๕ ปีข้างหน้ามากถึง ๗๖๗ คน และอีก ๘๗๘ คน ในช่วง ๕ ปีถัดไป

เป้าหมายและกลยุทธ์

ธรรมศาสตร์จะสร้างแหล่งรายได้ใหม่จากงานวิจัย นวัตกรรม สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการลงทุนอื่นที่อยู่ในขอบเขตภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และค่าหน่วยกิต จากจำนวนนักศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงในอนาคต ธรรมศาสตร์จึงต้องเร่งปรับโครงสร้างรายได้ โดยตั้งเป้าหมายให้มีแหล่งรายได้ใหม่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีใน ๓ หมวด คือ ๑) การจัดการศึกษาออนไลน์ ๒) นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ๓) การลงทุนในสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้ธรรมศาสตร์พึ่งพิงตนเองได้ทางการเงิน สามารถจัดหางบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและการดูแลบุคลากร โดยจะจัดสรรรายได้สุทธิใหม่เป็น ๒ ส่วน คือเข้ากองทุนพัฒนามหาวิทยาลัย และเข้ากองทุนสวัสดิการบุคลากรทั้งสวัสดิการรายปี และสวัสดิการหลังเกษียณ

ตัวอย่างแนวทางและแผนการดำเนินงานที่สำคัญในหมวดนโยบายนี้ ได้แก่

- **Thammasat Innovation Agency (TIA)** – จัดให้มีหน่วยงานที่มีความคล่องตัว และมีภารกิจหลักในการนำสิทธิบัตร และอนุสิทธิบัตรต่าง ๆ มาพัฒนาต่อยอดร่วมกับองค์กรเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่ใช้งานจริงในสังคม โดยกำหนดเป้าหมายในการสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยอาจดำเนินการได้ ๒ รูปแบบ คือ ๑) **Licensing** คือ แสวงหาเอกชนมาเป็นผู้ลงทุนผลิตและจำหน่ายนวัตกรรมโดยใช้สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรของมหาวิทยาลัยแล้วแบ่งรายได้ในสัดส่วนที่ตกลงกัน โดยมีระบบค่าตอบแทน และจัดสรรส่วนแบ่งรายได้ที่เหมาะสม และนำพึงพอใจสำหรับนักวิจัย หรือ ๒) **Joint Ventures** คือ ร่วมลงทุนระหว่างมหาวิทยาลัย กับนักวิจัยผู้พัฒนานวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้นักลงทุนภายนอก และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมาร่วมลงทุนในสัดส่วนที่เหมาะสมได้ด้วย
- **Thammasat ๑๒๐ Longevity Institute (T๑๒๐)** – จัดตั้งสถาบัน T๑๒๐ มีภารกิจหลักในการพัฒนาและจัดการนวัตกรรมต่าง ๆ ตามแนวคิด ๗S ที่จะส่งเสริมให้คนมีอายุยืนยาวขึ้น แข็งแรงขึ้น และมีความสุขมากขึ้น (Living Longer, healthier, and happier) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยทางประชากรศาสตร์ที่คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตว่าคนจะมีอายุขัยถึง ๑๒๐ ปี โดยสถาบันนี้จะทำหน้าที่เป็นหน่วยบูรณาการผลงานต่อยอดเชิงพาณิชย์ของงานวิจัยและนวัตกรรมทางสุขภาพเพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ และบริการที่ใช้ได้จริงในสังคมไทย รวมทั้งขยายไปในตลาดภาคพื้นเอเชีย และตลาดโลกต่อไป
- **New Estate Management** – จัดหาองค์กรที่เหมาะสมมาร่วมลงทุนในพื้นที่ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนา เพื่อนำมาสร้างประโยชน์ตามภารกิจของธรรมศาสตร์ ทำให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่ของมหาวิทยาลัย เช่น หอพักหญิงซอยงามดูพลี หอพักชายตลิ่งชัน ที่ดินบริเวณสถานีรถไฟฟ้าสี่แดงเข้ม เป็นต้น โดยจะเร่งผลักดันเดินหน้าเรื่องนี้้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

- กองทุนสวัสดิการรายปี และกองทุนสวัสดิการหลังเกษียณ – ตั้งกองทุนเพื่อการดูแลสวัสดิการบุคลากรทั้งในระหว่างทำงาน และภายหลังเกษียณ เนื่องจากแนวโน้มประชากรศาสตร์บ่งชี้ว่าในระยะเวลายาวไกลคนจะมีอายุยืนยาวหลังเกษียณไปอีกไม่น้อยกว่า ๓๐ ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ต้องใช้ชีวิตอยู่อีกยาวนานมาก ดังนั้น ธรรมศาสตร์จึงควรพัฒนากลไกทางการเงินควบคู่กับกลไกอื่น ๆ เพื่อช่วยดูแลบุคลากรในช่วงหลังเกษียณ โดยงบประมาณที่จะจัดสรรเข้าสู่กองทุนนี้จะมาจากส่วนแบ่งรายได้สุทธิจากแหล่งรายได้ใหม่ของมหาวิทยาลัย ภายหลังจากส่งเข้ากองทุนพัฒนามหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ

ผลสำเร็จจากนโยบายทั้ง ๕ หมวดนี้ จะเห็นผลเป็นรูปธรรมภายใน ๒-๓ ปีแรก โดยเฉพาะโครงการใหม่ ๆ ที่จะเป็นการวางรากฐานของเสาหลักของการนำพาธรรมศาสตร์ไปสู่การเฉลิมฉลองในวาระ ๑๐๐ ปีธรรมศาสตร์อย่างยิ่งใหญ่ และมั่นคงต่อไป

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์



ประวัติและผลงานของ
ศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์

ประวัติและผลงาน

ข้อมูลส่วนตัว

วัน เดือน ปีเกิด	๒๓ มิถุนายน ๒๕๑๘
อายุ	๔๘ ปี

การศึกษา

๒๕๔๗	Doctor of Political Science Kobe University, Japan
๒๕๔๑	MSc (Local Governance) The University of Birmingham, UK
๒๕๓๙	รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาวิชาการเมืองการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การอบรมเพิ่มเติม

๒๕๖๕	ประกาศนียบัตรอบรมหลักสูตรนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๑๐ วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
๒๕๖๑	ประกาศนียบัตรผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารงานพัฒนาเมือง (มหานคร รุ่นที่ ๖) มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
๒๕๖๐	ประกาศนียบัตรชั้นสูงการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ ๒๐ สถาบันพระปกเกล้า

ประวัติการทำงาน

๒๕๖๔ - ปัจจุบัน	รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เลขานุการสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒๕๖๓	รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และท่าพระจันทร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒๕๖๓ - ปัจจุบัน	ศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒๕๖๒	รักษาการคณบดีคณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒๕๖๑	รองอธิการบดีฝ่ายบริหารท่าพระจันทร์และศูนย์พัฒนา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒๕๕๖ - ๒๕๖๑	คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

๒๕๕๕ - ๒๕๖๓ รองศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ย. ๒๕๕๒ - ก.พ.๒๕๕๓ Visiting Research Fellow, Institute of Developing
Economies (IDE), JETRO, Japan

๒๕๔๙ - ๒๕๕๕ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

๒๕๔๔ - ๒๕๔๙ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

๒๕๔๒ - ๒๕๔๔ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์อื่น ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- กรรมการวิชาการ สถาบันพระปกเกล้า
- กรรมการพิจารณารางวัลพระปกเกล้า สถาบันพระปกเกล้า
- กรรมการหลักสูตรการเสริมสร้างธรรมาภิบาลท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า
- กรรมการบริหารหลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลทางการแพทย์สำหรับนักบริหารระดับสูง สถาบันพระปกเกล้า
- คณะกรรมการจัดทำสารานุกรมศัพท์การเมืองการปกครองไทยสำนักงานราชบัณฑิตยสภา
- กรรมการการวิจัยและพัฒนา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- อนุกรรมการกลั่นกรอง คัดเลือก และตัดสินผลงานนวัตกรรมประชาธิปไตย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- อนุกรรมการ ป.ป.ช. ด้านพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- กรรมการพิจารณาแนวทางการดำเนินงานของกรุงเทพมหานครตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- อนุกรรมการข้าราชการศาลรัฐธรรมนูญ (อ.กศร.) สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

- กรรมการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ
- กรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- กองบรรณาธิการวารสารทางวิชาการอีกหลายฉบับ

ผลงานทางวิชาการ (บางส่วน)

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, เสาวธาร โพธิ์กลัด และ นภัส ลิ้มอรุณ การศึกษาและทดลองดำเนินงานระบบเครดิตสังคม รายงานการวิจัยเสนอต่อศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน), ๒๕๖๕.

อุดม รัฐอมฤต, ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, ชัยยุทธ ถาวรานุรักษ์ และ วิชาญ กิตติรัตนพันธ์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบังคับใช้พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.๒๕๖๑ รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงาน ป.ป.ช., ๒๕๖๕

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ การปกครองท้องถิ่น : มุมมองจากประเทศฝรั่งเศส ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักรสหรัฐอเมริกา และไทย กรุงเทพฯ: สำนักงานสัญญาธรรมศักดิ์เพื่อประชาธิปไตย, ๒๕๖๓.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ พลวัตการกระจายอำนาจในประเทศไทย : จาก พ.ศ. ๒๕๓๕-๒๕๖๑ กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๒.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ และ อรรถสิทธิ์ พานแก้ว การพัฒนาจังหวัดที่มีความคล่องตัวในการบริหารระบบงาน ระบบเงิน และระบบกำลังคน : จังหวัดพันธุ์ใหม่ รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), ๒๕๖๒

สมคิด เลิศไพฑูรย์, อีร์ เจียศิริพงษ์กุล, และ ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “การศึกษารูปแบบการบริหารและแนวทางในการพัฒนาพื้นที่เกาะสมุย” ใน วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๒) หน้า ๑-๕๖.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ ข้อเสนอในการปฏิรูปโครงสร้างท้องถิ่นในประเทศไทย. - กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๙

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำในประเทศไทยและต่างประเทศ: การศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอแนะบางประการสำหรับประเทศไทย”ในวารสารสถาบันพระปกเกล้า ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม -เมษายน ๒๕๕๘) หน้า ๗๒ - ๙๗.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ ข้อเสนอในการปฏิรูปโครงสร้างท้องถิ่นในประเทศไทย. - -
กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๙

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำในประเทศไทยและต่างประเทศ: การศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอแนะบางประการสำหรับประเทศไทย”ใน วารสารสถาบันพระปกเกล้า ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม -เมษายน ๒๕๕๘) หน้า ๗๒ - ๙๗.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์(หัวหน้าโครงการ), โครงการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการเมือง ฉบับที่ ๒ รายงานวิจัยเสนอต่อสภาพัฒนาการเมือง, ๒๕๕๘

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์,การสังเคราะห์ข้อเสนอการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นเพื่อการปฏิรูปโครงสร้างการปกครองท้องถิ่น : การปกครองท้องถิ่นที่เสริมสร้างประชาธิปไตยท้องถิ่นและความเข้มแข็งชุมชน รายงานวิจัยเสนอต่อสถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์(หัวหน้าโครงการ), โครงการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการเมือง ฉบับที่ ๑ รายงานวิจัยเสนอต่อสภาพัฒนาการเมือง, ๒๕๕๘

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ
กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๗

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์(ร่วมวิจัย), โครงการวิจัยการประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.), ๒๕๕๗

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นกับการป้องกันปัญหาความขัดแย้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สนับสนุนโดย The United Nations Development Programme(UNDP), Thailand, ๒๐๑๓.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำบริการสาธารณะโดยความร่วมมือในการบริหารงานระหว่างท้องถิ่นที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยความร่วมมือจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) และคณะที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓ – ๒๕๕๖.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ ชาย ไซยชิต และกิตติพงษ์ กมลธรรมวงค์ การปฏิรูปโครงสร้างอำนาจโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นและการจัดสรรอำนาจใหม่ระหว่างราชการกับองค์กรชุมชน/ภาคประชาสังคม ตามข้อเสนอของคณะกรรมการปฏิรูป (คปร.): ผลการศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัยเสนอต่อสถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๕.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ การเมืองในกระบวนการกระจายอำนาจ: ศึกษาผ่านบทบาทของนักวิชาการ ข้าราชการ นักการเมือง และประชาชน กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ และวสันต์ เหลืองประภัสร์ “การกระจายอำนาจกับวิกฤติการเมืองไทย” ใน เมืองไทยสองเสียง? : สภาพปัญหา แนวโน้ม และทางออกวิกฤติการเมืองไทย กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการพัฒนาขีดความสามารถการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจของส่วนราชการและภาคประชาชน รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), ๒๕๕๔

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ โครงการการสำรวจองค์ความรู้เพื่อการปฏิรูปประเทศไทย เรื่องการปฏิรูปการกระจายอำนาจและการจัดการปกครองท้องถิ่น มูลนิธิสาธารณะสุขแห่งชาติ, ๒๕๕๔.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำบริการสาธารณะโดยความร่วมมือในการบริหารงานระหว่างท้องถิ่นที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศญี่ปุ่น (JICA), ๒๕๕๓

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการการศึกษาภารกิจและโครงสร้างโครงการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เหมาะสม : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี สนับสนุนโดย องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการการจัดตั้งองค์กรความร่วมมือระหว่างท้องถิ่นด้านสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของจังหวัดกาญจนบุรี : เน้นการบริหารองค์กรความร่วมมือโดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนโดย องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการเรื่องการศึกษาระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการศึกษาวิจัยและประเมินผลเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๓.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “การกระจายอำนาจและการจัดการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยกับบทเรียนบางประการสำหรับการดำเนินนโยบายด้านการกระจายอำนาจในประเทศไทย” ใน รัฐศาสตร์ธรรมศาสตร์ ๖๐ ปี / รัฐศาสตร์สาร ๓๐ ปี (เล่ม ๑) ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต, ๒๕๕๒.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารงานส่วนราชการระดับกรม สนับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ การศึกษาวินัยการกระจายอำนาจในประเทศไทยและญี่ปุ่น: การศึกษาเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นถึงเงื่อนไขความสำเร็จของการกระจายอำนาจ สถาบัน พระปกเกล้า. กรุงเทพฯ. สิงหาคม ๒๕๕๒.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ การบริหารจัดการท้องถิ่นบนพื้นฐานของความร่วมมือ: แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองท้องถิ่น การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติครั้งที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๕๑), กรุงเทพฯ, ๒ - ๓ ธันวาคม ๒๕๕๑.

- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) คู่มือการจัดตั้งองค์การความร่วมมือระหว่างท้องถิ่น: ข้อเสนอในเชิงวิชาการ. รายงานวิจัยโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศญี่ปุ่น (JICA), ๒๕๕๑.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการพัฒนาฐานข้อมูล สศข. รายงานวิจัยเสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๑.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานราชการระดับ กรม” โดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสำนักงานพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๑.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การประเมินโครงการสนับสนุนการบูรณาการการ ปฏิบัติงานของอำเภอ/กิ่งอำเภอตามนโยบายรัฐบาลในภาพรวม. รายงาน วิจัยเสนอต่อกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๑.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “รัฐบาลทักซิธกับการปกครองท้องถิ่นไทย: ศึกษาการดำเนิน นโยบายที่มีต่อการปกครองท้องถิ่น” การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐ ประศาสนศาสตร์แห่งชาติครั้งที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๕๐), กรุงเทพฯ, ๑๓ - ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๐.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, โกวิท พวงงาม และศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “การจัดตั้งองค์การความ ร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย: สภาพปัญหาและ แนวทางแก้ไข” ใน วารสารการพัฒนาท้องถิ่น ๒ : ๑ (มิถุนายน - กันยายน ๒๕๕๐) หน้า ๗๙ - ๑๐๑.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) โครงการศึกษาผลการจัดตั้งสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด สำนักงานท้องถิ่นอำเภอ และสำนักงานท้องถิ่นกิ่งอำเภอเป็นโครงสร้างใน ราชการบริหารส่วนภูมิภาค. รายงานวิจัยเสนอต่อกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น, ๒๕๕๐.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) รายงานวิจัยโครงการศึกษาจัดทำแผนแม่บทพัฒนา การเมือง. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๐.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) ธรรมาภิบาลด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาการริเริ่มของท้องถิ่น กระบวนการ นโยบาย และปัจจัยสู่ความสำเร็จ. รายงานวิจัยเสนอต่อกองทุนสนับสนุนการ สร้างเสริมสุขภาพ และมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ, ๒๕๕๐.

- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและคุณสมบัติของผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และจัดทำหลักเกณฑ์ในการสรรหาผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการงบประมาณ. รายงานวิจัย เสนอต่อสำนักงานงบประมาณ, ๒๕๔๘.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์., พินิตพันธ์บริพัตร. ม.ล. ระบบและรูปแบบการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีประเทศไทย. นนทบุรี : วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่นสถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๘.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค. รายงานวิจัยเสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๘.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล. รายงานวิจัยเสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๘.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การศึกษาอำเภอต้นแบบในการจัดบริการสาธารณะเพื่อการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๘.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (ร่วมวิจัย) การจัดหาที่ดินเพื่อการชลประทาน. รายงานวิจัยเสนอต่อกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๔๘.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “บทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดไทยในงานด้านการพัฒนาภายใต้กระแสพัฒนาการทางการเมืองแบบประชาธิปไตยและการส่งเสริมการกระจายอำนาจ” ใน วารสารสถาบันพระปกเกล้า ๒:๓ (กันยายน - ธันวาคม ๒๕๔๗) หน้า ๖๙ - ๘๕.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินกับการปกครองท้องถิ่น” ใน นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (บรรณาธิการ) สารานุกรมการเมืองการปกครองท้องถิ่นไทย. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๗.

- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒: ข้อสังเกตบางประการ” ใน สมคิด เลิศไพฑูรย์ (บรรณาธิการ) การปรับปรุงกฎหมายกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาการพัฒนา ประชาธิปไตย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ (บรรณาธิการ) การปกครองท้องถิ่นกับการมีส่วนร่วมของประชาชน (อี พี เอ ปรีทัศน์ เล่มที่ ๓). กรุงเทพฯ : โครงการจัดพิมพ์คปไฟ, ๒๕๔๕.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “ความเหมาะสมในการจัดโครงสร้างการปกครองท้องถิ่นไทย” ใน นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (บรรณาธิการ) นรินิติ เศรษฐบุตร: ๖๐ ปี กิตติยาจารย์ เล่มหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์, นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, วุฒิสาร ตันไชย, ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ สถานภาพและบทบาทของราชการบริหารส่วนภูมิภาคในอนาคต. รายงานการวิจัยเสนอต่อสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๔๔.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ “ความยากลำบากในการทำให้ท้องถิ่นเป็นประชาธิปไตย: กรณีศึกษาจากการปกครองท้องถิ่นอังกฤษ” ใน วารสารธรรมศาสตร์ ๒๕: ๓ (กันยายน – ธันวาคม ๒๕๔๒) หน้า ๑๗ – ๓๐.
- Supasawad Chardchawarn “Case Study ๗: Dr. Sanguan Nitayarumphong and Public Healthcare Reform in Thailand in Nishihara, A., Matsunaga M., Nonaka, I., and Yokomichi, K. (eds). Knowledge Creation in Public Administrations: Innovation Government in Southeast Asia and Japan. Palgrave Macmillan, ๒๐๑๘.
- Supasawad Chardchawarn Local Governance in Thailand : The Politics of Decentralization and the Roles of Bureaucrats, Politicians, and the People(V.R.F Series No. ๔๕๙).Chiba: Institute of Developing Economies, ๒๐๑๐.

- Supasawad Chardchawarn “Decentralization under Threat?: Impacts of the CEO Governor Policy upon Thai Local Government” in Fumio Nagai, Nakharin Mektrairat and Tsuruyo Funatsu (ed.) Local Government in Thailand – Analysis of the Local Administrative Organization Survey. Chiba: Institute of Developing Economies, ๒๐๐๘.
- Supasawad Chardchawarn The Role of Provincial Governor: Contemporary Politics in Thai Provinces. PhD Thesis, Kobe University, ๒๐๐๔.
- Supasawad Chardchawarn Community Governance: The Concept beyond Government Agencies. MSc Thesis, The University of Birmingham, ๑๙๙๘.

รางวัลที่ได้รับ

- ๒๕๖๗ รางวัลคนดีศรีสวน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
- ๒๕๕๗ รางวัลศิษย์เก่าดีเด่นคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗
- ๒๕๕๖ รางวัล TTF AWARD ด้านสังคมศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๕
- ๒๕๕๑ รางวัลนักวิจัยรุ่นใหม่ดีเด่นระดับคณะ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ๒๕๔๖ รางวัลชมเชย สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ จากผลงานวิจัย “โครงการสถานภาพและบทบาทของราชการส่วนภูมิภาคในอนาคต”

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์

แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำลังเผชิญกับความท้าทายสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการสำคัญ ทั้งที่เป็นความท้าทายจากภายนอก และความท้าทายจากภายในองค์กรของเราเอง ได้แก่

ประการแรก ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยซึ่งกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้สถาบันการศึกษาซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีจำนวนนักศึกษาที่ลดลง

ประการที่สอง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน และการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด ๑๙ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยมีความต้องการการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และเรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้น ทำให้การเรียนภายในห้องเรียนแบบเดิม ๆ ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียน

ประการที่สาม ผู้ใช้บัณฑิตตั้งคำถามที่สำคัญว่า การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ เนื่องจากผู้ใช้บัณฑิตจำนวนมากต้องการให้บัณฑิตที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ผลิตออกไปนั้น ทำงานเป็น มีทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ที่เหมาะสมกับงาน

ประการที่สี่ ความท้าทายด้านงบประมาณที่สืบเนื่องมาจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลมีแนวโน้มให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเองมากขึ้น การจัดสรรงบประมาณในงบลงทุนของรัฐบาลแก่มหาวิทยาลัยมีสัดส่วนที่น้อยลง ทำให้มหาวิทยาลัยจะต้องตั้งงบประมาณจากเงินรายได้เพื่อจ่ายสมทบ

ประการที่ห้า ความคล่องตัวในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ สืบเนื่องจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๘ แต่ทว่ากฎระเบียบต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ยังอิงอยู่กับกฎเกณฑ์ราชการแบบเดิม ๆ ซึ่งไม่ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น และ

ประการที่หก ทักษะคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ยังมีลักษณะความเป็นราชการอยู่มาก (bureaucratic mindset) และมีรูปแบบการทำงานแบบแยกส่วนในแต่ละหน่วยงานของตน (silo mindset) ทำให้ขาดการทำงานประสานเชื่อมโยงกัน

นอกจากความท้าทายทั้ง ๖ ประการข้างต้นแล้ว การรับฟังความคิดเห็นของประชาคมยังช่วยสะท้อนให้เห็นอีกด้วยว่าประชาคมชาวธรรมศาสตร์ อันได้แก่ บุคลากร สายวิชาการและสายสนับสนุน นักศึกษา รวมถึงศิษย์เก่า มีความต้องการและข้อห่วงใยในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความมั่นคงและความสุขในการทำงาน สภาพทางด้าน

กายภาพของมหาวิทยาลัยในแต่ละศูนย์การศึกษา คุณภาพชีวิตของนักศึกษา ตลอดไปถึง บทบาทและสถานะของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อสังคมภายนอกทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

จากความท้าทาย และความเห็นของประชาคมทุกภาคส่วน ผมจึงขอเสนอถึง แนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัยในช่วงเวลา ๓ ปีข้างหน้า มีสาระสำคัญตามที่ปรากฏในเอกสารนี้ ทั้งนี้ แนวทางและแผนการดำเนินงานนี้ ได้พิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ ๑๓ ด้วยแล้วโดยแนวทางดังกล่าว ประกอบไปด้วย ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๕ ชุดนโยบาย ๗๓ แนวทางการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยชั้นนำที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาค มีหลักสูตรที่ทันสมัย งานวิจัยที่เป็นเลิศในทุกกลุ่มสาขาวิชา มุ่งผลิตบัณฑิตคุณภาพสูง รองรับความเปลี่ยนแปลงแห่งอนาคต”

Leading university in the region: recognized for cutting-edge curriculum, engaged with the latest globally-research dialogue; delivering excellent academic programs with outstanding highest-performance graduates for transformative change.

พันธกิจ

๑. พัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เป็นที่ยอมรับในฐานะมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาค โดดเด่นทั้งหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และงานวิจัย
๒. ผลิตบัณฑิตคุณภาพสูงตอบโจทย์ต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต มีจิตสาธารณะที่เป็นที่พึงของประชาชน
๓. ขับเคลื่อนธรรมศาสตร์ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีคำตอบให้กับสังคม เป็นผู้นำทางความคิดของประเทศสถาบันฝึกอบรม สถาบันให้คำปรึกษา และสถาบันวิจัย ได้รับการยอมรับในวงกว้าง
๔. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศีลธรรม ภูมิปัญญา ส่งเสริมและพัฒนาวิชา ธรรมศาสตร์และการเมือง

เป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย

๑. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ทันสมัยก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลง และเน้นบูรณาการข้ามศาสตร์
๒. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีผลงานวิชาการ วิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ ที่มีคุณภาพสูง ได้รับรางวัลความเป็นเลิศในระดับสากล ขณะที่การบริการวิชาการและบริการสุขภาพมีคุณภาพสูงในระดับสากล ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
๓. บัณฑิตที่จบจากธรรมศาสตร์ มีอัตราการได้งานทำ ๑๐๐% และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ ๙๕ อย่างต่อเนื่อง
๔. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว ทั้งในด้านการจัดการงบประมาณ การแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลที่จำเป็นต้องทำให้เกิดการประสานงานเชื่อมโยงกัน
๕. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้มาตรฐานสากล สร้างความพึงพอใจให้กับนักศึกษา บุคลากร ศิษย์เก่า ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในระดับมากกว่าร้อยละ ๙๕ มีความมั่นคงทางการเงิน ผลประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ITA มากกว่าร้อยละ ๙๕ และผลประเมิน SDG เป็นอันดับ ๑ ของประเทศ

การขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญ

๑. ปรับ แก้ไข และริเริ่มหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ให้ตอบโจทย์การเป็นมหาวิทยาลัยของคนไทยในทุกช่วงวัย เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เรียนรู้ได้จากทุกที่ ทุกเวลา มุ่งให้บัณฑิตธรรมศาสตร์มีงานทำ ๑๐๐%
๒. ดูแลคุณภาพชีวิตของนักศึกษาครบวงจร ทั้งการปรับปรุงภูมิทัศน์ในทุกศูนย์ เรียนรู้ เพิ่มทุนการศึกษา ลดค่าครองชีพ และดูแลสุขภาพจิตของนักศึกษา
๓. แก้ไขหลักเกณฑ์การต่อสัญญา ไปจนถึงหลักเกณฑ์การรับอาจารย์ใหม่ ให้มีความยืดหยุ่น
๔. ปฏิรูประบบ ขั้นตอน ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศทางการเงินของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการทางการเงินงบประมาณ ให้มีความคล่องตัว
๕. ขับเคลื่อน One TU Mindset ในฐานะวิถีการทำงานแบบใหม่ของประชาคมธรรมศาสตร์ที่มีการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน พร้อมดูแลสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้น

๖. ขับเคลื่อนธรรมศาสตร์ให้เป็นที่ยิ่งในใจคน เป็นที่พึงของสังคม ผ่านองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกว้างขวาง การให้คำปรึกษา และการให้บริการแก่สังคมรูปแบบต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ชั้นนำแห่งอนาคต

เป้าหมายยุทธศาสตร์

มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เป็นที่ยอมรับในฐานะมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาค เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มีความเป็นเลิศในทุกกลุ่มสาขาวิชา มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ทันสมัยก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและเน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์ มีรูปแบบและแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาทั้งความรู้และศักยภาพผู้เรียนให้เหมาะกับการทำงานในโลกอนาคต ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ตามความสนใจได้ทุกที่ทุกเวลา กระบวนการเรียนรู้เน้นพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการฝึกหัดประสบการณ์จริง เพื่อให้บัณฑิตที่จบออกไปสามารถทำงานได้ทันทีและเป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

๑.๑ นโยบายด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๑.๑.๑ พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของสังคมแห่งอนาคต เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การสร้างเมืองอัจฉริยะ การพัฒนาระบบคมนาคมและการขนส่ง เทคโนโลยีพลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียน การพัฒนาธุรกิจการเกษตรและอาหาร การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจในกลุ่มผู้สูงวัย เป็นต้น โดยเน้นให้แต่ละหลักสูตรมีคู่ความร่วมมือในการผลิตบัณฑิตและจัดการศึกษากับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน หรือสถาบันการศึกษาและองค์กรชั้นนำทั้งในหรือต่างประเทศ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๑.๒ สร้างระบบการเรียนที่ยืดหยุ่น ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนข้ามศาสตร์ได้ตามความสนใจและสามารถเลือกระบบการเรียนได้ตามสะดวก โดยเฉพาะรายวิชาศึกษาทั่วไปและหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษานอกเวลาราชการ พร้อมจัดให้มีระบบการสอบวัด

สมรรถนะตามมาตรฐานเทียบหน่วยกิตเพื่อทดแทนการเรียน และมีระบบธนาคารเครดิต (credit bank) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียน และเทียบโอนหน่วยกิตได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยของคนทุกช่วงวัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๑.๓ ส่งเสริมให้มีหลักสูตรนานาชาติที่มีความเป็นเลิศ (Flagship Super Premium Program) เทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคในคณะที่มีความพร้อม เช่น ได้รับการรับรองมาตรฐานการเรียนการสอนระดับนานาชาติ มีคณาจารย์ชาวต่างชาติที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์มาเป็นผู้สอน การปรับระบบการจ้างอาจารย์สมรรถนะสูงชาวต่างชาติ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๑.๔ พัฒนาหลักสูตรการสอนในรายวิชาศึกษาทั่วไปและรายวิชาเลือกให้กับนักศึกษาทุกคนได้ศึกษาด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมถึงส่งเสริมด้านการศึกษาวิจัยอบรม และให้คำปรึกษา และอาจจัดตั้งสถาบันปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในด้านนี้

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๑.๕ พัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้มียุทธศาสตร์ความรู้ทันสมัย ผ่านโครงการ Upskill/Reskill ครอบคลุมเทคนิค วิธีการสอน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๑.๖ กำหนดให้ทุกหลักสูตรมีการเรียนรายวิชาที่สร้างองค์ความรู้และการตระหนักถึงการพัฒนาย่างยั่งยืนตามแนวทางสหประชาชาติ (SDGs) ให้กับผู้เรียน รวมทั้ง ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศิลธรรม ภูมิปัญญา และพัฒนาวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองเข้าไปในหลักสูตร

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๑.๗ กำหนดทิศทางของหลักสูตร รวมถึงกิจกรรมประกอบการเรียนการสอน เพื่อทำการเมืองให้เป็นการศึกษา และมุ่งให้นักศึกษา เข้าใจและทันโลก ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม มีความหนักแน่นในคุณธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๒ นโยบายด้านการส่งเสริมการเรียนรู้

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๑.๒.๑ ปฏิรูปวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรในทุกศาสตร์ให้เน้นการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งทบทวนแก้ไขกฎระเบียบฝ่ายวิชาการ ให้มุ่งไปสู่การสร้างความรู้ในเชิงบูรณาการ และสร้างทักษะที่จำเป็นในโลกอนาคตให้กับผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นในด้าน AI ด้าน ภาษาต่างประเทศ และด้านการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์ คำนวณ การลงมือแก้ไขปัญหาจริง การนำเสนอ และการทำงานเป็นทีมตรงตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน โดยมุ่งเป้าให้บัณฑิตจากธรรมศาสตร์ทุกคนมีงานทำ และความพึงพอใจ ผู้ใช้บัณฑิตในระดับสูงกว่า ๙๕%

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๒.๒ ปรับรูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสฝึกงานจริง หรือทำโครงการ เพื่อให้บัณฑิตธรรมศาสตร์ทุกสาขาวิชา มีประสบการณ์พร้อมสำหรับการทำงาน และมีความมั่นคงทางอารมณ์ โดยกำหนดให้ทุกหลักสูตรระดับปริญญาตรีจะต้อง มีวิชาฝึกงานและวิชาโครงการ/สหกิจศึกษา

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๒.๓ ส่งเสริมให้ทุกหลักสูตรในทุกคณะ มีครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน และฝึกปฏิบัติที่เพียงพอ ทันสมัย โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานคู่ความร่วมมือภายนอก เพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ใช้งานจริงในการทำงาน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๒.๔ เชื่อมโยงเครือข่ายศิษย์เก่าให้เข้ามา มีบทบาทมากขึ้น สนับสนุนการเรียน การสอนในรูปแบบต่างๆ เช่น การอนุเคราะห์ศึกษาดูงาน/ฝึกงานแก่นักศึกษา การเป็น วิทยากรพิเศษ หรือการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำในด้านต่างๆ แก่มหาวิทยาลัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

**๑.๓ นโยบายด้านการสร้างองค์ความรู้ที่มีคุณค่าผ่านการสร้างงานวิจัย นวัตกรรม
งานสร้างสรรค์ และผลงานวิชาการรูปแบบต่างๆ**

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๑.๓.๑ เพิ่มแหล่งทุนวิจัยให้อาจารย์และนักวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการ
สร้างนวัตกรรม และการต่อยอดสู่การเป็นผู้ประกอบการโดยการจัดสรรงบประมาณที่
เพียงพอให้กับศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นแหล่งบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนา
นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ ตลอดจนเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในสังคมและชุมชนให้เกิด
การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๓.๒ กำหนดเป้าหมายโจทย์วิจัยสำหรับทุนส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ (New
researcher) และทุนพัฒนาศักยภาพผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ และผลงาน
วิชาการรูปแบบต่างๆ แบบ Fast Track ให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการวิจัยและ
สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและเพื่อ
การพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำของประเทศ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๓.๓ สนับสนุนการลงทุนในอุปกรณ์หรือครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการ
ค้นคว้าวิจัย โดยเฉพาะการลงทุนที่สามารถสร้างคุณภาพการต่อการศึกษาวิจัย หรือสามารถ
สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการศึกษาวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๓.๔ ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมเพื่อการขอทุนวิจัยและประสานงานทุน
วิจัยภายนอกและพัฒนาระบบให้คำปรึกษา (mentoring system) และการคัดเลือก
โครงการวิจัยเข้าสู่ธนาคารข้อเสนอโครงการวิจัย (proposal bank)

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๓.๕ ปรับปรุงระบบการอนุมัติ เร่งรัดติดตาม ประเมินผลโครงการวิจัย การ
เบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนกระบวนการการรับรองจริยธรรมการวิจัยของ
โครงการวิจัยให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๓.๖ ปรับปรุงกฎระเบียบด้านการวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิจัยอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เช่น ปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้บุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยสามารถได้รับตำแหน่งวิชาการได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานวิจัย/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ ร่วมกับบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนกฎระเบียบด้านการร่วมลงทุนเอกชนเพื่อพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ รวมทั้งทบทวนกฎเกณฑ์ด้านลิขสิทธิ์ของผลงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลงานและการต่อยอดเชิงพาณิชย์

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๑.๓.๗ ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการวิจัย โดยสร้างระบบการตรวจสอบและป้องกันการกระทำผิดด้านจริยธรรมการวิจัยที่มีประสิทธิผล รวมทั้งสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการด้านจริยธรรมการวิจัยให้กับคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากร และนักศึกษา

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การเป็นมหาวิทยาลัยของสังคม

เป้าหมายยุทธศาสตร์

มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เป็นที่พึ่งของสังคมในฐานะแหล่งผลิตบุคลากรของชาติที่มีจิตสาธารณะที่เป็นที่พึ่งของประชาชน และเป็นสถาบันวิชาการที่สร้างองค์ความรู้ที่มีคุณค่าสูงตอบโจทย์สังคมไทยและสังคมโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการสร้างงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ และผลงานวิชาการในรูปแบบต่างๆ แล้วส่งเสริมการเผยแพร่และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการเป็นที่พึ่งของสังคมในด้านการให้บริการวิชาการและบริการสุขภาพที่ตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยมาตรฐานสูงระดับสากล

๒.๑ นโยบายด้านการพัฒนาและผลิตบัณฑิตจิตสาธารณะให้เป็นที่พึ่งของสังคม

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๒.๑.๑ พัฒนาให้นักศึกษามีทักษะที่จำเป็นในการทำงานและการดำรงชีวิต โดยมุ่งรวมให้นักศึกษาเป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างในสังคม มีจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ที่อยู่เคียงข้างความถูกต้องและประชาชน และแสดงเสรีภาพในการแสดงออกบนขอบเขตที่

เหมาะสม โดยอาศัยการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย เช่น กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้สูงอายุ หรือกลุ่มคนที่มีช่วงวัยต่างกัน เป็นต้น

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๑.๒ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการรู้จักตนเอง เพื่อให้นักศึกษาที่มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานและดำรงชีวิต (soft skill) ผ่านโครงการในเชิงกายภาพ เช่น การจัดชมรม solo camping และในเชิงแนวคิด เช่น ลานกิจกรรมทางการเมืองที่หลากหลาย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒ นโยบายด้านคุณภาพชีวิตของนักศึกษา

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๒.๒.๑ พัฒนาระบบให้คำปรึกษาทางด้านสุขภาพกายและสุขภาพทางจิตให้พร้อมรองรับความต้องการ และส่งเสริมความร่วมมือกับคณะ/หน่วยงานในการส่งเสริมองค์ความรู้และกิจกรรมที่เพิ่มภูมิคุ้มกันทางสังคม

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๒ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในชีวิตของนักศึกษา เช่น การรณรงค์เรื่องการสวมหมวกกันน็อค อย่างจริงจัง กวดขันให้ผู้ให้บริการรถสาธารณะในมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความปลอดภัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๓ จัดให้นักศึกษาได้มีทางเลือกของร้านค้าหรือโรงอาหารราคาประหยัด เพื่อให้นักศึกษาจะได้ประหยัดค่าครองชีพมากขึ้น

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๔ ส่งเสริมประสบการณ์ให้นักศึกษาเป็นผู้ออกแบบกิจกรรมได้เอง รวมถึงการกำหนดรายการกิจกรรม (playlist) ของนักศึกษา และประเมินกิจกรรมในรอบปีผ่านระบบโหวต อันจะมีส่วนช่วยให้นักศึกษาเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ใช้ความคิดสร้างสรรค์มีส่วนร่วม และมีสิทธิในการกำหนดกิจกรรมของตนเอง

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๕ เชื่อมโยงและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดกิจกรรมและทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่น ตลอดจนภาคเอกชนและองค์กรภายนอกต่างๆ โดยมีศูนย์ประสานงานร่วมในระดับมหาวิทยาลัยเป็นผู้อำนวยการความสะดวก

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๖ พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกสำหรับนักศึกษาในการติดต่อส่วนงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย เช่น การยื่นคำร้อง แจ้งข้อมูลนักศึกษา และการเสนอข้อควรปรับปรุงการบริการต่างๆ ผ่านระบบ IT และการให้บริการบนโทรศัพท์มือถือ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๗ สร้างระบบการทำงานและการหารายได้พิเศษในมหาวิทยาลัย เช่น การทำงานในร้านสะดวกซื้อที่บริหารจัดการโดยนักศึกษา

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๒.๘ สร้างความเป็นนานาชาติให้กับนักศึกษา ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้นักศึกษาได้เรียนรู้วิชาการ วัฒนธรรมและภาษาต่างชาติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคต รวมทั้งพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีบริบทความเป็นนานาชาติ สร้างประสบการณ์ความเป็นนานาชาติให้กับนักศึกษาที่ไม่มีโอกาสได้เดินทางไปต่างประเทศได้เข้าถึงความเป็นสากลและการเป็นพลเมืองโลก

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๓ นโยบายด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๒.๓.๑ ขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาส เช่น กลุ่มนักเรียนผู้พิการ นักเรียนเรียนดีชนบท นักเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์ ได้มีโอกาสเข้าศึกษาเล่าเรียนในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พร้อมทั้งจัดระบบดูแลการเรียนรู้และการใช้ชีวิตขณะศึกษา และช่วยจัดหางานเมื่อสำเร็จการศึกษา รวมทั้งพิจารณาจัดสรรทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาที่มีความจำเป็นให้เพียงพอ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๔ นโยบายด้านการเชื่อมโยงผลงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ กับการพัฒนาสังคมและชุมชน

๒.๔.๑ ปรับปรุงระบบการสรรหานักวิจัย/นักวิจัยศักยภาพสูง และนักศึกษาวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา/Post Doctoral Fellowship ทั้งในและต่างประเทศเพื่อร่วมงานกับมหาวิทยาลัยในการทำวิจัย/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ ที่มีคุณภาพสูงและตอบโจทย์ท้าทายของสังคม เพื่อพัฒนาให้ธรรมศาสตร์เป็นศูนย์กลางการเดินทางของนักศึกษา อาจารย์และนักวิจัยต่างชาติ เข้ามาทำกิจกรรมทางวิชาการและวิจัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๔.๒ จัดตั้งศูนย์รวมฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญและงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเพื่อเผยแพร่งานวิจัย/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ ให้กว้างขวางและตรงกลุ่มเป้าหมาย ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบใหม่ เพื่อพัฒนาการต่อยอดงานวิจัยเพื่อสังคม

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๔.๓ พัฒนาเครือข่ายการวิจัยทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สภาวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดงานวิจัย/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ เชิงบูรณาการที่ตอบโจทย์สังคมไทยและสังคมโลก ตลอดจนเป้าหมายในด้านอุตสาหกรรมและการพาณิชย์

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๔.๔ พัฒนาความร่วมมือกับท้องถิ่นและชุมชนในการทำวิจัย เพื่อสร้างงานวิจัยที่ตอบโจทย์ชุมชนโดยใช้องค์ความรู้แบบบูรณาการข้ามสาขา

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕ นโยบายด้านการให้บริการวิชาการและการบริการสุขภาพคุณภาพสูงเพื่อสังคม แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๒.๕.๑ พัฒนาให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นสถาบันฝึกอบรมและให้คำปรึกษาชั้นนำของภูมิภาค โดยมุ่งพัฒนาองค์ความรู้และทักษะแห่งอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน Upskill/Reskill ให้กับประชาชนทั่วไปและบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมทั้งที่เป็น Onsite และ Online ทั้งนี้จะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับสถาบันชั้นนำในต่างประเทศ และเชื่อมโยงการฝึกอบรมระยะสั้นเข้ากับหลักสูตรการศึกษาเพื่อขอรับปริญญา ในด้านการให้คำปรึกษาจะมุ่งให้

มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ช่วยให้คำปรึกษาและแนะนำแก่องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ตามความต้องการของหน่วยงาน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕.๒ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นที่พึ่งในการหาคำตอบในประเด็นสังคม โดยนำความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรมาสร้างประโยชน์ให้กับประเทศชาติโดยการชี้นำสังคม ผ่านสื่อทั้งที่เป็นของมหาวิทยาลัยและสื่อมวลชนภายนอก

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕.๓ จัดให้มีผู้บริหารและที่ปรึกษาที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดของโครงการบริการสังคมรูปแบบต่างๆ ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในภาพรวม เพื่อให้โครงการด้านบริการสังคมเป็นที่รับรู้ของภายนอก อันเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕.๔ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานคณะ/สำนัก/สถาบันภายในมหาวิทยาลัย เพื่อขยายขอบเขตด้านวิชาการในการจัดฝึกอบรม และเป็นการอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการทรัพยากรการจัดฝึกอบรมร่วมกัน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕.๕ จัดตั้งศูนย์บริการการออกแบบผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนและธุรกิจ SMEs ไปจนถึงองค์กรอุตสาหกรรมของประเทศให้มีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ จะได้จัดตั้งศูนย์จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์/งานสร้างสรรค์/นวัตกรรม ที่ออกแบบและผลิตโดยบุคลากรของมหาวิทยาลัย จัดจำหน่ายทั้งในรูปแบบร้านค้าออนไลน์และออนไลน์ด้วย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕.๖ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่สาธารณะสำหรับการเรียนรู้ของสังคม เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปได้เข้ามาเรียนรู้ในพิพิธภัณฑ์และศูนย์การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย หรือการสนับสนุนการจัดประชุม สัมมนา ที่เป็นประโยชน์กับสังคมในแต่ละระดับ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๒.๕.๗ ยกระดับคุณภาพการให้บริการสุขภาพโดยโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ด้วยโครงการการส่งเสริมสุขภาพประชาชนผ่านโครงการ Preventive Medicine ที่เน้นการป้องกันโรค ด้วย Lifestyle Medicine และ Wellness การยกระดับคุณภาพการรักษาลูกป่วยด้วยการแพทย์แม่นยำ (Precision Medicine) เช่น การตรวจทาง genetics การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ทางการแพทย์มาใช้รักษาลูกป่วย (AI in Medicine) การพัฒนาการรักษาพยาบาลลูกป่วยด้วยการแพทย์นำสมัย (Advanced Medicine) เช่น การรักษา Rare Disease, Medical Devices, transplantation การยกระดับคุณภาพการบริหารโรงพยาบาลตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award โดยใช้ OKRs เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การสร้างความสุขและความยั่งยืนให้กับประชาคมธรรมศาสตร์

เป้าหมายยุทธศาสตร์

มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เป็นสถาบันการศึกษาที่ประชาคมทุกกลุ่มมีความสุข พร้อมทั้งมีศักยภาพสูงในการดำเนินงานตามพันธกิจ เพื่อจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อสังคมแห่งอนาคตได้ทั้ง ๔ ศูนย์การศึกษา โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านกายภาพ ด้านไอที และด้านการสร้างความร่วมมือ รวมทั้งเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีมาตรฐานการดำเนินงานในระดับสากล

๓.๑ นโยบายด้านการพัฒนากายภาพเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาคมธรรมศาสตร์

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๑.๑ จัดทำแผนและพัฒนาทางกายภาพของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทั้ง ๔ ศูนย์การศึกษาที่ชัดเจน ดังนี้

- **ธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์** เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยทางสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ชั้นนำ ที่มีการชูจุดเด่นทางด้านประวัติศาสตร์เชื่อมโยงกับสังคมและชุมชนภายนอก และพัฒนาไปสู่ความเป็น Smart, Secured, and Beautiful Campus โดยใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจอดรถ (Smart Parking) มีการรักษาความปลอดภัย (Secured) ตั้งแต่ประตูทางเข้าจนถึงในอาคารเรียนต่างๆ (Controlled Access Building & Smart Security)
- **ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต** เป็นศูนย์กลางการศึกษา/วิจัย/ให้บริการแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ครบวงจร พัฒนาไปสู่การเป็นต้นแบบของ Green Campus ชี้นำระดับสากล และเร่งปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื้อรัง โดยเฉพาะปัญหาการจราจร น้ำท่วมขัง ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการในอาคารต่างๆ ปรับปรุงหอพักของนักศึกษา จัดให้มี co-working space โรงอาหารราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา สถานที่จอดรถสำหรับบุคลากร โดยจะมีการจัดสร้างอาคารจอดรถที่ไม่คิดค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรของโรงพยาบาลและศูนย์สุขภาพศาสตร์ จัดให้มีระบบขนส่งมวลชนภายในศูนย์รังสิตและเชื่อมโยงรังสิตกับท่าพระจันทร์ พร้อมพัฒนาโครงข่ายการขนส่งภายในเพื่อให้เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าสายสีแดงที่กำลังจะเปิดใช้งานในอนาคต
- **ธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง** เป็นศูนย์กลางการศึกษาและบริการวิชาการ เพื่อยกระดับสังคม เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตประชาชนในภาคเหนือและภูมิภาคใกล้เคียง ทั้งนี้จะพัฒนาให้พร้อมรองรับการเรียนการสอนโดยเร่งปรับปรุงอาคารเรียน ระบบปรับอากาศ ระบบโสตทัศนูปกรณ์ในห้องเรียน และระบบ Wi-Fi ให้เพียงพอต่อการใช้งานในปัจจุบันและรองรับการขยายตัวของหลักสูตรและกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ รวมทั้ง ปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์ และสนามกีฬาในร่ม (TULP Sport & Recreation Center)

สำหรับการทำกิจกรรมและการพักผ่อนหย่อนใจของนักศึกษา ปรับปรุงระบบไฟส่องสว่างที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ของศูนย์ลำปางเพื่อความปลอดภัยของทุกคน เพิ่มพื้นที่ Learning Space โดยปรับปรุงอาคารนวัตกรรมการบริการให้เป็น Smart classroom และ Reading room ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบขนส่งบุคลากรและนักศึกษาเข้าสู่ตัวเมืองอย่างเพียงพอ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI Center) โดยมีพื้นที่จัดแสดงและสาธิตการนำ AI มาใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมถึงพัฒนาพื้นที่ Workshop และ Co-Working Space เพื่อการเรียนรู้สำหรับนักศึกษาและบุคคลทั่วไป และจัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางของการบริการวิชาการและคลินิกแพทย์แผนไทยประยุกต์ของภาคเหนือ

- **ธรรมศาสตร์ ศูนย์พัตยา** เป็นศูนย์กลางความร่วมมือในการพัฒนา นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการแพทย์ครบวงจร (EECMd-Medical Hub) และสร้างโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ พัตยา ให้เป็นโรงพยาบาลที่ทันสมัย เป็น Digital Hospital พร้อมกับการยกระดับคุณภาพชีวิตด้านกายภาพให้ระบบสาธารณสุขภูมิภาคมีคุณภาพได้มาตรฐาน คุณภาพชีวิตของนักศึกษาและผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและพัฒนาระบบขนส่งมวลชนเพื่อเชื่อมต่อการเดินทางจากศูนย์พัตยาเข้าสู่ตัวเมืองให้เพียงพอต่อความต้องการ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๑.๒ จัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาสาธารณสุขภูมิภาค เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ วางแผนปรับเปลี่ยน ซ่อมบำรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบไฟฟ้า สายไฟ ใต้ดิน สายไฟเบอร์ ท่อน้ำประปา ท่อระบายน้ำ เป็นต้น

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๑.๓ จัดทำแผนการบรรเทาปัญหา PM๒.๕ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ มธ. ศูนย์ลำปาง โดยจัดหาเครื่องฟอกอากาศ และอาจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการศึกษาเพื่อหลีกเลี่ยงการจัดการเรียนการสอนในช่วงที่ค่า PM๒.๕ อยู่ในระดับอันตรายต่อสุขภาพ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒ นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และสวัสดิการบุคลากร
แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๒.๑ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน ในมหาวิทยาลัย รวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรที่ชัดเจน โดยจะมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การต่อสัญญาสำหรับบุคลากรในสายวิชาการที่ให้ความสำคัญกับเกณฑ์อื่นประกอบ มิใช่เพียงแค่การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การทบทวนเพดานเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งพัฒนาระบบพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบ talent management และ succession plan สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๒ ปรับปรุงเกณฑ์ภาระงานและการประเมินความดีความชอบของบุคลากรเพื่อให้คณาจารย์กลับมาให้ความสำคัญกับภาระงานสอน และมีทางเลือกในการทำงานวิชาการในรูปแบบหลากหลายสอดคล้องกับศาสตร์ในแต่ละสาขา และตรงกับ ความสนใจหรือความถนัดของบุคลากรแต่ละคน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๓ ทบทวนนโยบายด้านการรับอาจารย์ โดยไม่จำกัดให้ต้องรับอาจารย์ **คุณวุฒิปริญญาเอก** เท่านั้น หากหน่วยงานประสงค์รับอาจารย์คุณวุฒิปริญญาโทที่มี ศักยภาพเหมาะสมและไม่กระทบต่อ มาตรฐานและการจัดการเรียนการสอนของ หลักสูตร พร้อมนี้มหาวิทยาลัยจะพิจารณาเรื่องการจัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ให้มีความเหมาะสมเพียงพอมากยิ่งขึ้น

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๔ ปรับปรุงหลักเกณฑ์กลางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดสมดุลของการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดย นำเอาระบบการจ้างงานที่มีความหลากหลายมาใช้ รวมถึง**แนวทางการทำงานแบบ ยืดหยุ่น** เช่น Work from Anywhere, Flexible Working Hours รวมถึง การปรับเปลี่ยนจำนวนวันในการทำงานโดยไม่กระทบต่อชั่วโมงในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๕ ทบทวนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เช่น การพิจารณาผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมของบุคลากรสายสนับสนุน มากกว่าการพิจารณาผลการประเมินสมรรถนะที่เป็นนามธรรม

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๖ ยกระดับสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อให้สวัสดิการของบุคลากรของธรรมศาสตร์อยู่ในกลุ่มแนวหน้าของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจะ ทบทวนการให้สวัสดิการของพนักงานที่มุ่งให้พนักงานได้รับการดูแลสวัสดิการในด้าน สุขภาพที่ดีและครอบคลุมมากขึ้น การจัดทำมีระบบการประกันบำนาญเพื่อให้บุคลากรมี บำนาญในช่วงหลังเกษียณอายุ รวมถึงสิทธิพิเศษในการรับบริการทั้งจากโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ศูนย์กีฬา รวมถึงหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๗ ปรับกรอบแนวทางในการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่คณะหรือหน่วยงาน โดยมิได้อาศัยแต่เฉพาะการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรทดแทนการเกษียณดังเช่นที่ผ่านมา เท่านั้น แต่จะเป็นการจัดสรรอัตรากำลังใหม่เพิ่มเติมให้กับหน่วยงานหรือสาขาวิชาที่มี ศักยภาพในการพัฒนาและสามารถจัดหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของ สังคมหากหน่วยงานมีแผนและเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๘ พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุกที่ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการทำสัญญาจ้างบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นตามพันธกิจและความรับผิดชอบ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๙ สนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกของคณาจารย์ทั้ง ๔ ศูนย์ อย่างเพียงพอและทั่วถึง รวมทั้งทุนเพิ่มพูนศักยภาพทางวิชาการและการทำงานให้กับ คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๑๐ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานต่างๆ เพื่อลดภาระความซ้ำซ้อนในการทำงานด้านบุคคล และให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและตรวจสอบสิทธิ์ สวัสดิการของตนเองที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยในลักษณะ One stop service

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๒.๑๑ พัฒนาให้เกิดช่องทางการสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยกับคณะและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานบุคคล และสวัสดิการ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๓ นโยบายด้านการพัฒนาระบบการดำเนินงาน

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๓.๑ การผลักดันให้การ Transform มหาวิทยาลัยเป็นภารกิจกระบวนกรสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยมีรองอธิการบดี ๑ ท่าน ดำรงตำแหน่งเป็น Chief Transformation Officer รับผิดชอบการปฏิรูปการดำเนินงานด้านต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นปฏิรูปรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ปฏิรูปรูปแบบการจัดการด้านการเงิน หรือการปฏิรูปกระบวนการทำงานโดยนำ IT มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๓.๒ ปรับปรุงชุดความคิดของบุคลากร (mindset) ให้มีชุดความคิดที่มุ่งเป้าหมายของมหาวิทยาลัยร่วมกัน (One TU Mindset) โดยไม่มองว่าตนนั้นเป็นบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งมีชุดความคิดที่มีความสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดแบบราชการ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยจะดำเนินการผ่านกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๓.๓ ส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีความพร้อมมุ่งพัฒนาการดำเนินงานให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO๙๐๐๑ ซึ่งเป็นมาตรฐานคุณภาพการดำเนินงานระดับสากล และสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีความพร้อมสูงเข้ารับการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) อันเป็นการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๓.๔ ส่งเสริมความเข้าใจด้านการจัดทำแผนและการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความรู้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้บริบทขององค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๓.๕ ทบทวนระบบประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับช่วงต่อ (Outsourcing) เพื่อให้เกิดคุณภาพและความคุ้มค่ามากที่สุด

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๓.๖ จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ และศูนย์วิจัยและบริการสังคม ศูนย์ลำปาง และศูนย์พัทธา เพื่อให้ มธ. ทั้ง ๒ ศูนย์สามารถจัดการเรียนการสอนและบริหารหลักสูตร นอกเหนือจากที่ดำเนินการโดยคณะ และจัดโครงการบริการวิชาการแก่สังคมเองได้อย่างคล่องตัว สามารถตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่ได้ตามสถานการณ์ และสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับทั้ง ๒ ศูนย์ได้อย่างยั่งยืน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๔ นโยบายด้านการพัฒนาดิจิทัลเพื่อการดำเนินงาน

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๔.๑ จัดหาเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอ ทั้งในด้านซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ทันสมัย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๔.๒ ปรับปรุงระบบเครือข่ายไร้สายภายในมหาวิทยาลัยจำนวน ๒๐๐๐ จุด เพื่อให้เป็นระบบเครือข่ายไร้สายที่ทันสมัย Wi-fi ๖ หรือดีกว่า ที่สามารถเชื่อมต่อ

อินเทอร์เน็ตด้วยความเร็วที่มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งสนับสนุนหน่วยงานให้
ปรับปรุงระบบเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในบางส่วน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๔.๓ พัฒนาระบบให้บริการแบบออนไลน์ สำหรับบริการที่สำคัญให้กับ
นักศึกษาและบุคลากร เช่น การขอใช้บริการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย การยื่นคำร้อง
การชำระค่าบริการและการออกใบเสร็จ เป็นต้น

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๔.๔ ส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น
เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบไร้กระดาษอย่างสมบูรณ์

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๕ นโยบายด้านการพัฒนาด้านการคลังและความมั่นคงทางการเงิน

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๕.๑ ปฏิรูประบบ ขั้นตอน ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศทางการเงินของ
มหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการทางการเงินงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างให้
คล่องตัว รวดเร็ว ถูกต้องตามกฎหมาย โปร่งใสและตรวจสอบได้รวมถึงปรับปรุง
หลักเกณฑ์ วิธีการ อัตราการจ่ายเงินรายได้หน่วยงาน และลดความยุ่งยากในการออก
ประกาศการจ่ายเงินของส่วนงาน เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการทางการเงิน
ภายใต้กรอบวินัยทางการคลังตามกฎหมาย

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๕.๒ พัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยเพื่อ
สร้างให้เกิดความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว ได้แก่

- พิจารณาการจัดการเรียนการสอนโครงการพิเศษและโครงการบริการ
สังคม ที่เป็นที่ต้องการสูงของสังคมทั้งในรูปแบบ On site และ On
line เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาไปพร้อมกับการสร้างรายได้
ให้กับมหาวิทยาลัย
- ขยายบทบาทการเป็นสถาบันฝึกอบรม สถาบันให้คำปรึกษา และ
สถาบันวิจัย ให้เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับ
มหาวิทยาลัยได้ด้วยการทำการตลาดเชิงรุก และคุณภาพการ
ให้บริการขั้นสูง

- ทบทวนอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาโครงการบริการสังคมให้มีความเหมาะสมกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาไปสู่การเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนชั้นนำระดับสากล
- ร่วมลงทุนกับเอกชนในลักษณะโครงการ PPP เพื่อจัดหาเงินทุนพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์ทดลองและห้องปฏิบัติการที่ต้องอาศัยเงินทุนในการจัดซื้อครุภัณฑ์จำนวนมาก
- ขอรับการสนับสนุนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า และองค์กรที่สนใจสนับสนุนมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานวิจัย/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์/สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร ที่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ และพัฒนาเป็นธุรกิจที่ร่วมลงทุนโดยมหาวิทยาลัยได้
- พัฒนาหน่วยวิสาหกิจของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลกำไรในระดับดี โดยอาจร่วมทุนกับภาคเอกชน
- ทบทวนอัตราค่าเช่าทรัพย์สิน ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความดูแลของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสม
- สร้างรายได้จากการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วนำส่งรายได้ให้มหาวิทยาลัยตามกำหนด
- สร้างรายได้จากการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น พัฒนาพื้นที่ศูนย์ลำปางที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้ได้อย่างต่อเนื่องจากการให้บริการสถานที่ในการเป็นศูนย์ประชุมหรือศูนย์สอปสำหรับหน่วยงานของท้องถิ่น การพัฒนาที่ดินรกร้างว่างเปล่าเพื่อหาประโยชน์ เป็นต้น

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๕.๓ พัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการประหยัดรายจ่ายของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว ได้แก่

- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ห้องปฏิบัติการและครุภัณฑ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

- ทบทวนแนวทางการจัดสรรอัตราผู้มีความรู้ความสามารถบดบัง และผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน
- พิจารณาการ outsource ให้เอกชนเข้าดำเนินงานในกิจกรรม บางส่วนของมหาวิทยาลัยที่ให้ผลคุ้มค่ากว่าการลงทุนดำเนินการเองทั้งหมด เช่น การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT
- นำเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เทคโนโลยีอาคารประหยัดพลังงาน ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

๑๐๐%

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๖ นโยบายด้านการส่งเสริมความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๖.๑ กำหนดแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต และโปร่งใส หลีกเลี่ยงการบริหารงานที่สัมพันธ์กับการเข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อนในทุกกระดับ ทุกกรณี รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาคมในการบริหาร

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๖.๒ เปิดโอกาสให้ประชาคมทุกระดับสามารถตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียนหากพบว่าการบริหารงานมีแนวโน้มที่จะมีการทุจริต และไม่มีความโปร่งใส

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๖.๓ ให้บริการความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่บุคลากร และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้เสียหายจากการกระทำความผิดอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากการเรียนการสอน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๖.๔ กำหนดให้มีการจัดการและตรวจสอบความเป็นองค์กรธรรมาภิบาลในหน่วยงานทุกระดับในมหาวิทยาลัยตามมาตรฐานธรรมาภิบาล และแสดงผลการตรวจสอบให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๗ นโยบายด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศด้านความยั่งยืน

แผนงาน หรือ แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

๓.๗.๑ ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างความยั่งยืนให้กับธรรมชาติและสังคมตามกรอบ SDGs ของสหประชาชาติ เช่น กิจกรรมการจัดการขยะ การใช้ไฟฟ้าพลังงานสะอาด การจัดการพื้นที่สีเขียว การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างความเท่าเทียมทางเพศ โดยมุ่งเข้าไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นอันดับ ๑ ของประเทศ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙

๓.๗.๒ ส่งเสริมความร่วมมือองค์การระหว่างประเทศ (เช่น UNDP) เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙