

# การปรับโครงสร้างการบริหาร

มหาวิทยาลัยทักษิณ

พ.ศ. 2566

## บทสรุปผู้บริหาร

สืบเนื่องจากบริบทและการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย และมหาวิทยาลัยทักษิณในภูมิภาคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรม สังกะยมระดับแนวหน้าของประเทศ ภายในปี 2570” และการพลิกโฉมสู่มหาวิทยาลัย “กลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยี และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation)” จำเป็นต้องบูรณาการเชื่อมโยงเชิงระบบ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่อไปนี้ คือ (1) การกำหนดแผนกลยุทธ์และหมุดหมายขับเคลื่อนที่ชัดเจน (2) การรื้อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร และ (3) การปรับโครงสร้างองค์กรในสถานการณ์ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของการปรับโครงสร้างองค์กรในสถานการณ์ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง นับแต่การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551 มหาวิทยาลัยทักษิณได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 มีการจัดโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยตามประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานของมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2552 และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา แม้มหาวิทยาลัยทักษิณได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มาแล้วอย่างน้อย 5 ครั้ง แต่ตลอดระยะเวลากว่า 15 ปี ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารมากนัก หรือหากมีการปรับเพียงเล็กน้อยภายใต้ฐานคิดจากระบบราชการและโครงสร้างเดิม

จากบริบทภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงโอกาสและความท้าทายใหม่ การปรับโครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ตอบโจทย์การขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ครั้งนี้ จึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- (1) การเติมเต็มศักยภาพองค์กร ผ่านการประสานการทำงานในแนวราบและการทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนที่เพียงพอ เชื่อมต่อถึงกันในกระบวนการทำงาน (Culture of Connectivity) และขจัดเงื่อนไขภาวะไซโล Siloed Organization
- (2) โครงสร้างและภารกิจใหม่ขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะคือ คงเดิมแต่ปรับภารกิจ การยุบเลิก การควมรวม และการจัดตั้งใหม่ โดยคำนึงถึงภารกิจ พันธกิจ และมุ่งขจัดความซ้ำซ้อนในงานเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดและประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย
- (3) จัดโครงสร้างอัตรากำลังรวมถึงการเคลื่อนย้ายบุคลากร (Relocation) ข้ามส่วนงานหรือวิทยาเขตได้ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจเป็นสำคัญ
- (4) ปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจใหม่ของส่วนงาน/หน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับการกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายเชิงนวัตกรรมสังคม (Policy Process for Social Innovation) ด้วยการเส้นทางความร่วมมือในการทำงาน และความเป็นอิสระบนความรับผิดชอบ (Autonomy and Accountability)

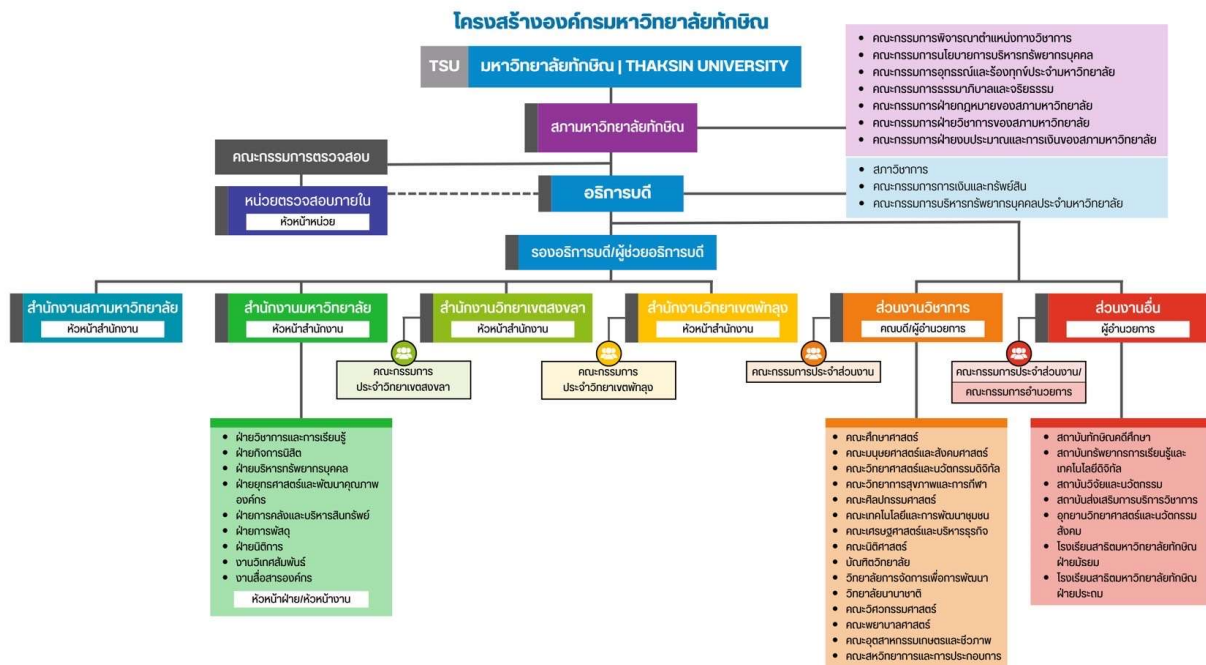
ทั้งนี้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 หมวดที่ 1 บททั่วไป ในมาตรา 9 บัญญัติให้ “มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนงาน ดังนี้ (1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย (2) สำนักงานมหาวิทยาลัย (3) สำนักงานวิทยาเขต และ (4) ส่วนงานวิชาการและส่วนงานอื่น จากแนวคิดและหลักการข้างต้นคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยทักษิณจึงได้ร่างโครงสร้างองค์กร และเสนอเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปที่จะนำเสนอโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยทักษิณเพื่อขอความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย โดยโครงสร้างองค์กรจะประกอบด้วย 7 กลุ่มส่วนงาน ดังนี้

1. **หน่วยตรวจสอบภายใน** (หน่วยงานอิสระภายใต้ข้อบังคับกฎบัตรการตรวจสอบภายใน)
2. **สำนักงานสภามหาวิทยาลัย**
3. **สำนักงานมหาวิทยาลัย** ประกอบด้วยหน่วยงานภายในระดับฝ่าย และงาน ดังนี้
  - 3.1 ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
  - 3.2 ฝ่ายกิจการนิสิต
  - 3.3 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 3.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
  - 3.5 ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์
  - 3.6 ฝ่ายการพัสดุ
  - 3.7 ฝ่ายนิติการ
  - 3.8 งานวิเทศสัมพันธ์
  - 3.9 งานสื่อสารองค์กร
4. **สำนักงานวิทยาเขตสงขลา**
5. **สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง**
6. **ส่วนงานวิชาการ** ประกอบด้วย 15 ส่วนงาน ดังนี้
  - 6.1 คณะศึกษาศาสตร์
  - 6.2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
  - 6.3 คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล
  - 6.4 คณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา
  - 6.5 คณะศิลปกรรมศาสตร์
  - 6.6 คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน
  - 6.7 คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ
  - 6.8 คณะนิติศาสตร์

- 6.9 บัณฑิตวิทยาลัย
- 6.10 วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา
- 6.11 วิทยาลัยนานาชาติ
- 6.12 คณะวิศวกรรมศาสตร์
- 6.13 คณะพยาบาลศาสตร์
- 6.14 คณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ
- 6.15 คณะสหวิทยาการและการประกอบการ

7. ส่วนงานอื่น ประกอบด้วย 7 ส่วนงาน ดังนี้

- 7.1 สถาบันทักษิณคดีศึกษา
- 7.3 สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
- 7.4 สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
- 7.4 สถาบันส่งเสริมการบริการวิชาการ
- 7.5 อุทยานวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมสังคม
- 7.6 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายมัธยม
- 7.7 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายประถม



## สารบัญ

### บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดการปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ	1
❖ หน่วยตรวจสอบภายใน	27
❖ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	27
❖ สำนักงานมหาวิทยาลัย	27
❖ สำนักงานวิทยาเขตสงขลา และ สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง	34
❖ ส่วนงานวิชาการ	36
❖ ส่วนงานอื่น	39

# แนวคิดการปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยทักษิณ

พ.ศ. 2566

## 1. ที่มาและความสำคัญของการปรับโครงสร้าง

### 1.1 บริบทและการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย

การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ในบริบทสังคมโลกและสังคมไทย จากการเข้าสู่สังคมสูงวัย ความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรม ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขยายตัวของเมืองความเป็นเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเข้าสู่สังคมดิจิทัล (Digital Transformation) ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม สงครามและการก่อการร้าย และที่สำคัญคือสถานการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการสร้างสังคมวิถีใหม่/วิถีใหม่แห่งอนาคต (New Normal/Next Normal) ฯลฯ นับเป็นโอกาสและความท้าทายที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ การสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันเพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

รายงานของ International Institute for Management Development (IMD) ได้จัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในแต่ละด้านของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยพิจารณาจาก (1) สมรรถนะทางเศรษฐกิจ (2) ประสิทธิภาพของรัฐ (3) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และ (4) โครงสร้างพื้นฐาน พบว่า ใน ปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันในอันดับที่ 29 จาก 64 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจ (ประชาชาติธุรกิจ, 2564)

สอดคล้องกับ World Intellectual Property Organization (2023) ที่ได้เปิดเผยดัชนีความสามารถด้านการแข่งขันในระดับโลก (The Global Innovation Index (GII) 2022) ซึ่งพิจารณาจากดัชนีด้านทรัพยากรนวัตกรรม และดัชนีด้านผลผลิตนวัตกรรม (Innovation Output) พบว่า ประเทศไทยมีอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในอันดับที่ 43 จาก 132 ประเทศ

ขณะที่รายงานของ Sustainable Development Solution Network (2021) วิเคราะห์ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติและชาติภาคี มีความถดถอยลงไปเป็นอย่างมากในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 (และหลังจากนั้น)

การพัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขันเพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนได้ถูกเปลี่ยนไปสู่แนวคิดและปฏิบัติการในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน และต่อเนื่องไปในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ที่ให้ความสำคัญกับการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”

ภายใต้ทิศทางดังกล่าวประเทศไทยจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรมเป็นเครื่องมือและเป็นกลไกสร้างคานาจัดดังกล่าว สภาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้วิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ภายใต้ผลการดำเนินงานด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พบว่า การสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศอาจยังไม่เกิดผลผลิตและผลกระทบในระยะสั้นมากนัก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จึงได้ปรับปรุงแผนวิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม (พ.ศ. 2566-2570) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นหลักการเชิงนโยบายที่เป็น การเติบโตแบบก้าวกระโดดครั้งใหญ่ มีธรรมาภิบาลเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นเลิศในบางด้าน เน้นการใช้อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่มี พัฒนาแบบคู่ขนานระหว่างการสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันกับการพึ่งตนเอง บูรณาการข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงาน (สถานนโยบายกระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) ถือเป็น การตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งพัฒนาการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐาน “ต่อยอด อดีต” “ปรับปรุงจจุบัน” และ “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต”

ข้อเสนอหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม คือการให้ความสำคัญกับการ สร้างองค์ความรู้ในการทำความเข้าใจ อธิบายปรากฏการณ์ ปัญหาใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคยหรือเกิดขึ้นมาก่อน เป็นองค์ ความรู้ที่จะเสริมสร้างศักยภาพของสังคมให้เป็น “สังคมอุดมปัญญา” (Intelligence Society) เป็น “ปัญญา ปฏิบัติการ” ที่สามารถสร้าง “นวัตกรรม” เพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการ วิจัยพัฒนาสาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ และการบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ เป็นกลไกบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการเพื่อการวิจัยและนวัตกรรม การแก้ปัญหา การสร้างองค์ความรู้ การ พัฒนางานวิจัยใหม่ๆ ที่ใช้องค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมผสมผสานกับสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์สร้างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมอย่างสร้างสรรค์ มีดุลยภาพไปพร้อมๆ กัน

## 1.2 มหาวิทยาลัยในภูมิภาคพัฒนาศักยภาพและการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงสำคัญสำหรับอนาคตของมหาวิทยาลัยในความสัมพันธ์เชิงนโยบายการพัฒนาและการ ขับเคลื่อน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2567” โดยมีพันธกิจที่สำคัญ ประกอบด้วย

(1) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะการ พัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

(2) วิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประกอบการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

(3) บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ และ

(4) พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชน

โดยมีเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย 5 ประการ ประกอบด้วย

(1) พัฒนาการจัดการศึกษาในหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะกำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

(2) พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเน้นการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม การเกษตร อุตสาหกรรมเกษตร และชีวภาพ

(3) บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ภาคใต้

(4) ยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชนด้วยการพัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น และ

(5) พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน



ภาพประกอบ 1 ความเชื่อมโยงเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ การนวัตกรรมสังคม และการพัฒนาระดับต่างๆ

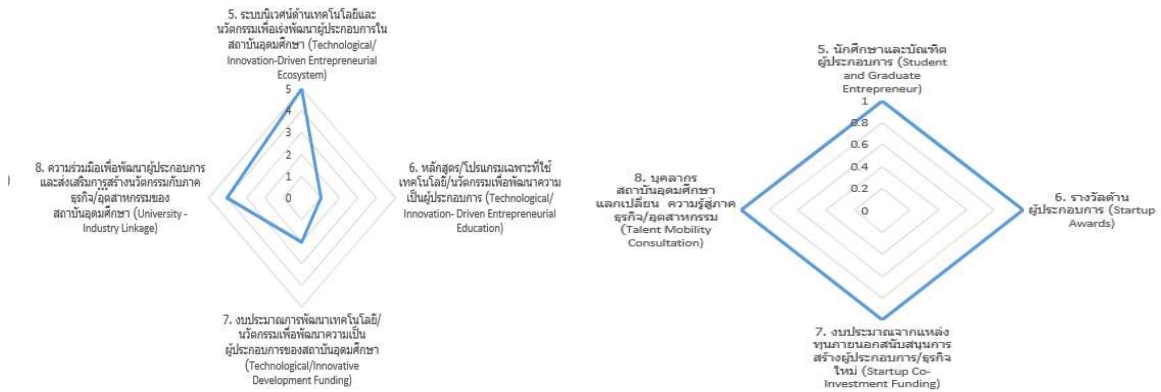
ความท้าทายต่อมาคือการกำหนดกลุ่มมหาวิทยาลัย จากตัวชี้วัดด้านศักยภาพ (Potential) และด้านผลการดำเนินงาน (Performance) จำนวน 8 ตัวชี้วัดหลักตามเกณฑ์ประเมินที่กระทรวง อว. กำหนด สภามหาวิทยาลัยทักษิณ ในการประชุมครั้งที่ 6/2564 วันที่ 12 มิถุนายน 2564 มีมติเห็นชอบให้มหาวิทยาลัยทักษิณ สังกัดมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์มุ่งสู่การจัดการศึกษาเพื่อเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริม การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และบริการ กระทรวง



การอุดมศึกษาฯ ได้ให้ความเห็นชอบตามประกาศกระทรวงการอุดมศึกษาฯ เรื่อง การกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2564

Technology and Innovation

Technology and Innovation



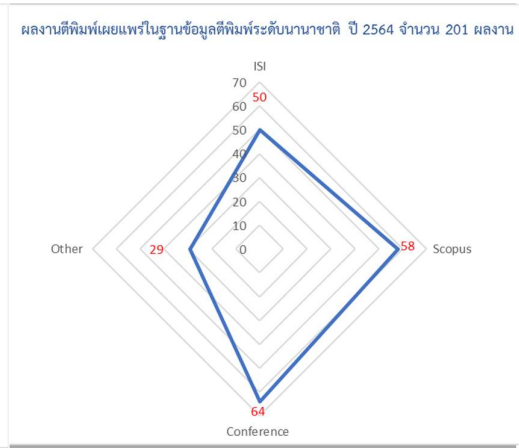
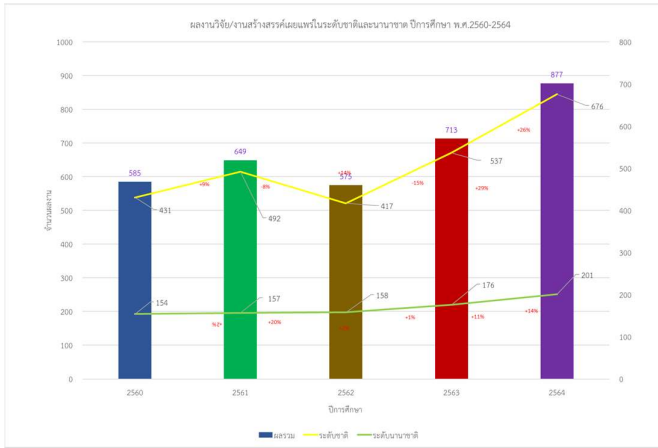
ภาพประกอบ 2 การประเมินด้านประสิทธิภาพ (Performance) และด้านศักยภาพ (Potential) ตามสังกัดกลุ่มอุดมศึกษา “กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม”

ที่มา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, (2564)

ด้วยวิสัยทัศน์และการกำหนดตำแหน่งแห่งที่ในกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ สามารถสร้าง “อนาคตบนความท้าทาย” ด้วยองค์ความรู้ วิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม ให้สามารถรองรับ ตอบสนองการพัฒนาประเทศในเชิงยุทธศาสตร์จากฐานราก (Development from Below) การผสมผสานการดำเนินงานและการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจแบบ Interdisciplinary และ Transdisciplinary จากจุดแข็งทางสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ และการร่วมมือกับภาคีพันธมิตร โดย

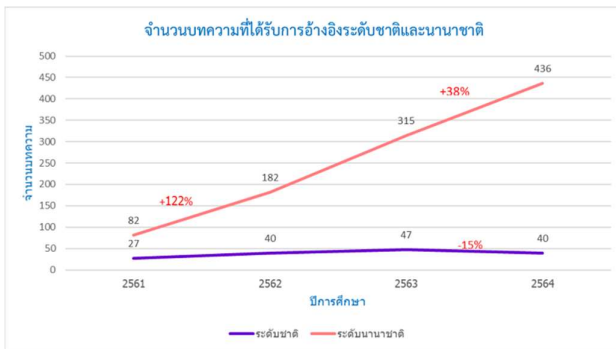
(1) ส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้ “เติบโตอย่างสมดุล เชื่อมโยงถึงกัน” ในมิติการพัฒนาเชิงพื้นที่ให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานของวิทยาเขต มิติการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่แบบบูรณาการและผสมผสาน ยึดหยุ่นตอบสนองการเรียนรู้และการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ และมีมิติสามสร้างพื้นที่นวัตกรรมสังคม (TSU Social Innovation Polis) กลุ่มยุทธศาสตร์และจุดเน้นของมหาวิทยาลัยด้านการประกอบการฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และBCG Economy

(2) การยกระดับความสามารถด้านการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์ AUN QA แต่ไม่ได้รับการจัดอันดับหรือไม่ได้อยู่ในระบบฐานของสถาบันจัดอันดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก เมื่อพิจารณาจากผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่ การอ้างอิงผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ในมิติต่าง ๆ พบว่า มหาวิทยาลัยทักษิณมีผลงานการตีพิมพ์เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีโอกาสที่จะพัฒนาเชิงคุณภาพไปสู่การจัดอันดับในระดับโลกได้ ดังข้อมูลในภาพประกอบที่ 3-6 ที่สำคัญคือรายได้จากแหล่งทุนวิจัยภายนอกที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ จากงบประมาณหน่วยบริหารจัดการทุนวิจัยและนอกหน่วยบริหารจัดการทุนวิจัย (ภาพประกอบ 7-8)



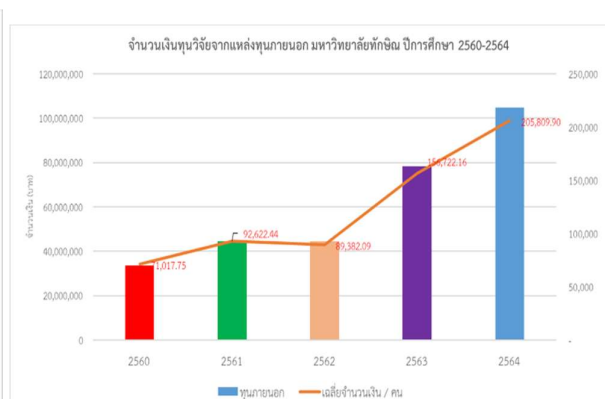
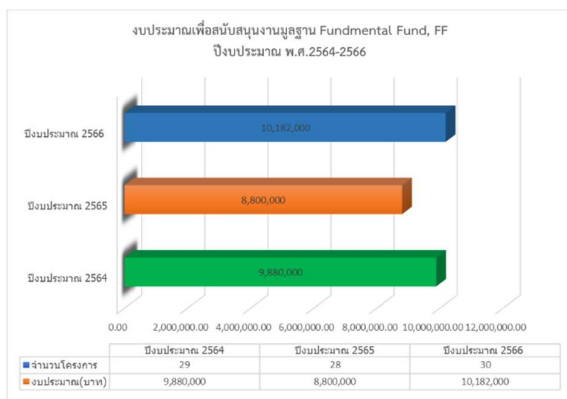
ภาพประกอบ 3 ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์เผยแพร่ และนานาชาติ

ภาพประกอบ 4 ผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ ระดับนานาชาติ



ภาพประกอบ 5 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่อ้างอิงระดับชาติและนานาชาติ

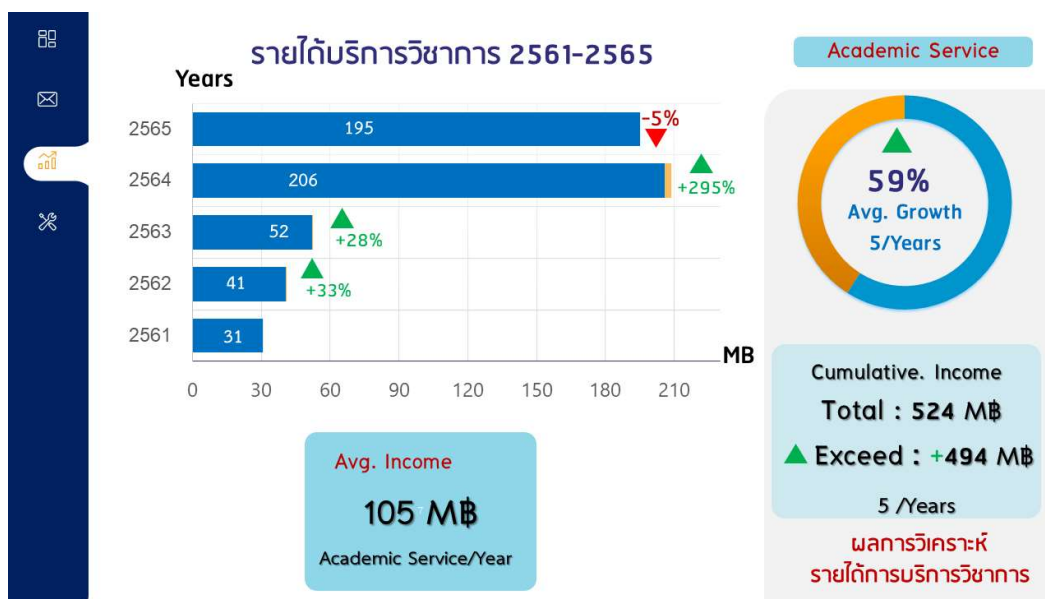
ภาพประกอบ 6 งบประมาณเพื่อสนับสนุนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fund-SF) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2566



ภาพประกอบ 7 งบประมาณเพื่อสนับสนุนงานมูลฐาน

ภาพประกอบ 8 แหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอก

ในด้านการบริการวิชาการ พบว่าผลงานวิจัย องค์ความรู้สามารถยกระดับพัฒนาต่อยอดไปสู่การวิจัยและ  
 บริการวิชาการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมสังคมหลากหลายมิติมากขึ้น ขณะที่งบประมาณจากการบริการวิชาการจาก  
 ภายนอกเพิ่มสูงอย่างมีนัยสำคัญ ภายหลังจากจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการประสานงานด้านการ  
 บริการวิชาการ ดังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รายได้จากการบริการจากแหล่งทุนภายนอก จำนวน 195 ล้านบาท  
 ลดลงร้อยละ 5 จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 แต่ยังคงรักษาระดับมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมาย ตั้งแต่ปี  
 การศึกษา 2561-2565 โดยมีรายได้เฉลี่ยปีละ 105 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตสะสมรวม 494 ล้านบาท คิดเป็น  
 ค่าเฉลี่ยร้อยละ 59 ต่อปี ที่ระดับรายได้รวมสะสม 5 ปีการศึกษารวม 524 ล้านบาท นับเป็นการเติบโตถือเป็น  
 ความต่อเนื่องของการเติบโตด้านการวิจัยและบริการวิชาการและเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น

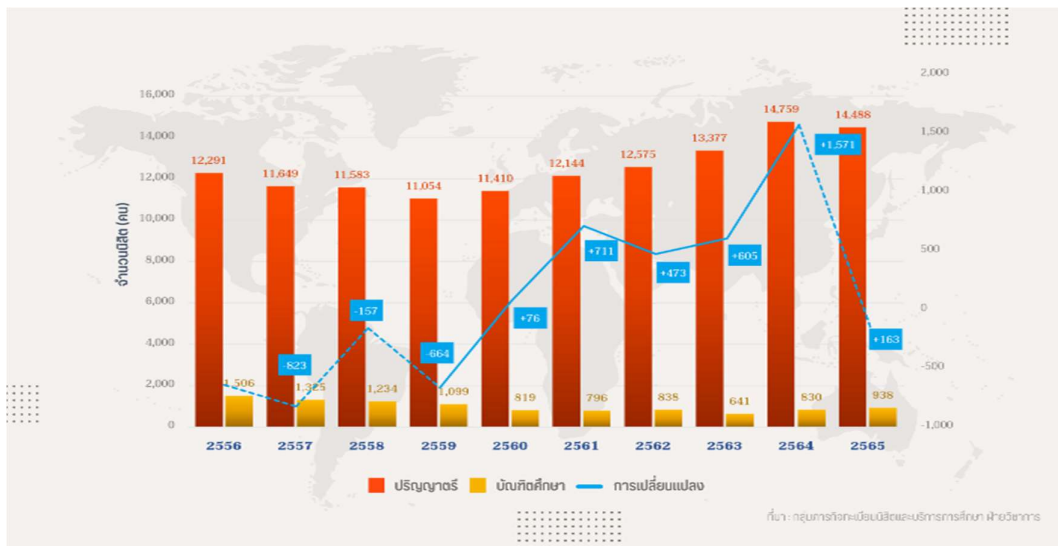


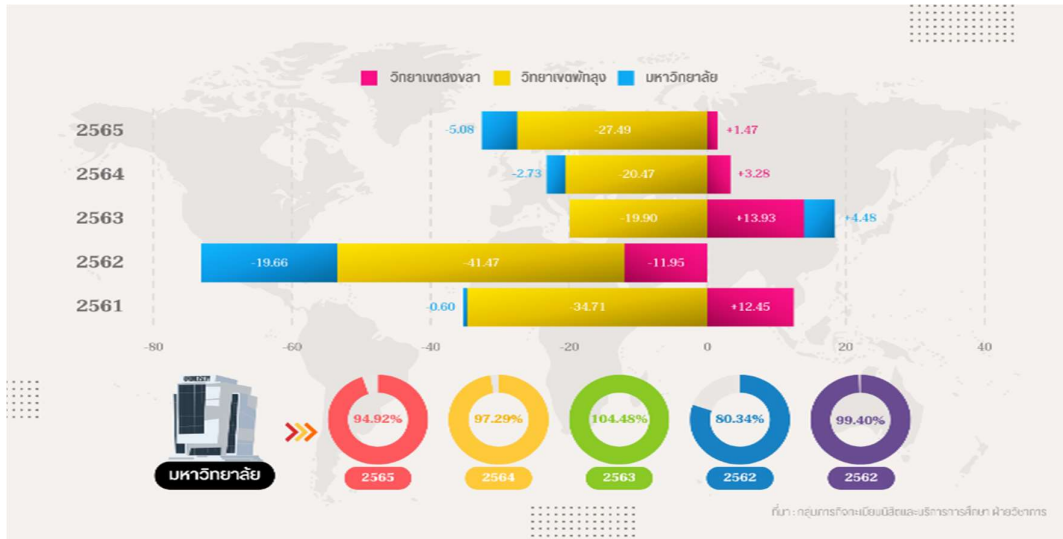
ภาพประกอบ 9 รายได้บริการวิชาการจากแหล่งทุนภายนอก พ.ศ. 2561-2565  
 ที่มา : ฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน (2566) และการวิเคราะห์

ทั้งนี้ในการวิจัยและบริการวิจัยจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ วิจัย นวัตกรรม  
 และนวัตกรรมสังคม สนับสนุน พัฒนา และยกระดับต่อยอดใน 3 เสาหลัก (Pillars) ที่จะก่อให้เกิดผลผลิต-ผลลัพธ์  
 ในวงกว้าง (Big Moves) ของประเทศในอนาคต คือ เศรษฐกิจฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ BCG Economy  
 ตลอดจนการพัฒนาาระบบทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์  
 (Research Utilization) การขยายผลผ่านการแพร่กระจายนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Diffusion of  
 Social Innovation) การยกระดับทรัพย์สินทางปัญญาสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และการสร้างมูลค่า รายได้จาก  
 งานวิจัย การดูแลจัดสรรสิทธิประโยชน์จากงานวิจัย รวมถึงการใช้กลไกการวิจัยและบริการวิชาการเป็นกลไกในการ  
 ผลักดันมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่ฐานการจัดอันดับและการยอมรับในระดับสากลมากขึ้น

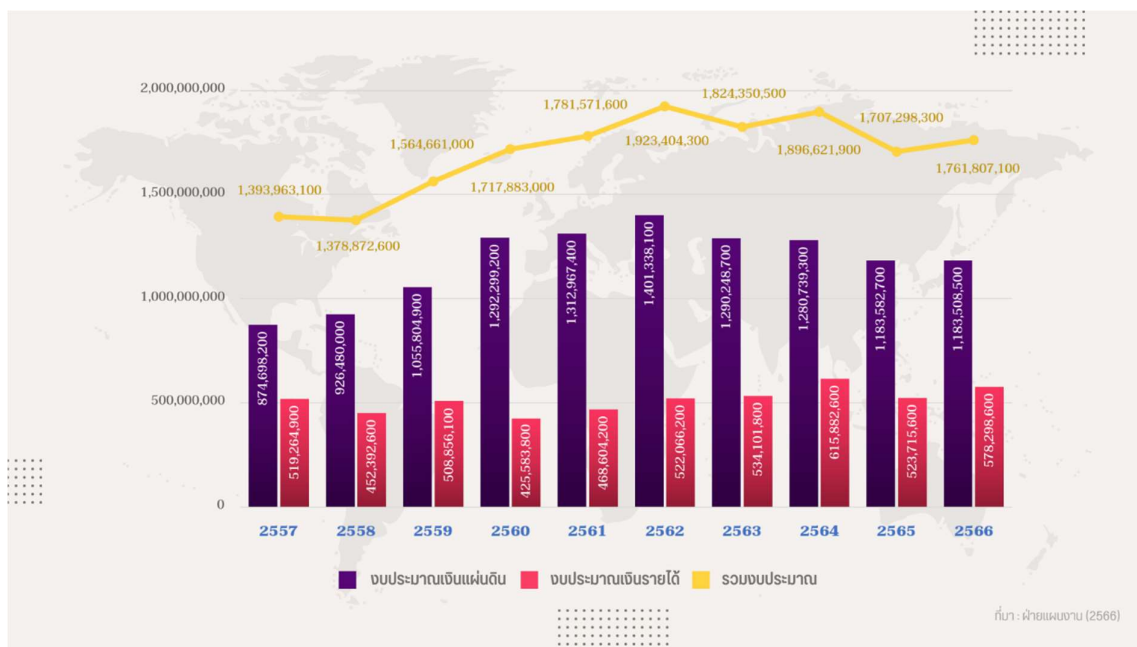
(3) การสร้างความมั่นคงทางการเงิน มหาวิทยาลัยมีรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ที่มาจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งจากข้อมูลพบว่าจำนวนนิสิตในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น ส่วนระดับบัณฑิตศึกษาลดลง 50 เปอร์เซ็นต์จาก 10 ปีก่อน หากพิจารณาจากแผนการรับ ในภาพรวมนิสิตปริญญาตรีเป็นไปตามแผนการรับ โดยวิทยาเขตสงขลาสูงกว่าแผนที่ตั้งไว้ ส่วนวิทยาเขตพัทลุงต่ำกว่าแผนที่มาโดยตลอด (ภาพประกอบ 14) แต่ก็กระเตื้องขึ้นจากการเปิดหลักสูตรเพิ่มด้านศึกษาศาสตร์และพยาบาลศาสตร์ แต่ในช่วง 2-3 ปีนี้รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง เนื่องจากการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการศึกษาและการค้างชำระอันเนื่องมาจากสถานการณ์โควิด-19

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการวิจัยและการบริการวิชาการเพิ่มขึ้น จึงสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินดังที่ได้กล่าวในข้อ (2) และการหารายได้จากการบริหารจัดการสินทรัพย์ “การพัฒนาพื้นที่เป็นย่านพาณิชย์เพื่อการศึกษา” เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน “การลงทุนในธุรกิจวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย” ให้สามารถพึ่งพาตนเองทางการเงิน และลดความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัย และถือเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจไทยข้ามพ้นกับดักรายได้ปานกลางด้วยธุรกิจและการประกอบการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง (IDE)

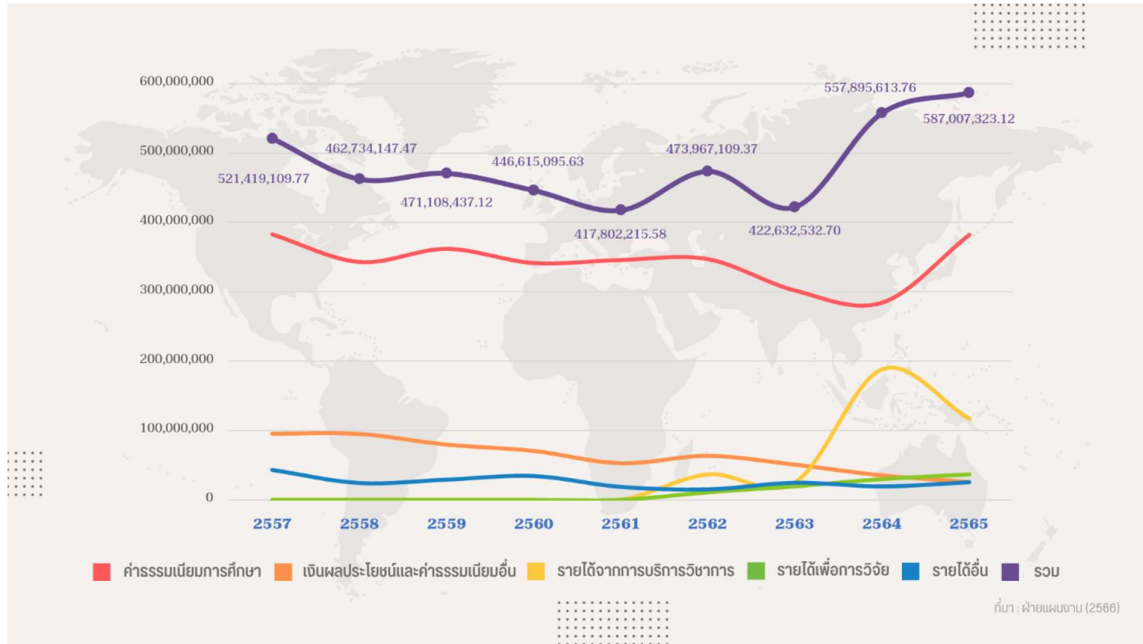




ภาพประกอบ 10 นิสิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา และแผน-ผลการรับนิสิตปริญญาตรี  
 ที่มา : ข้อมูลพื้นฐานจากฝ่ายวิชาการและการวิเคราะห์



ภาพประกอบ 11 งบประมาณเงินแผ่นดินและเงินรายได้ (ปีงบประมาณ 2557-2566)  
 ที่มา : ฝ่ายแผนงาน (2566)



ภาพประกอบ 12 งบประมาณเงินรายได้จากแหล่งต่าง ๆ (ปีงบประมาณ 2557-2565)  
ที่มา : ฝ่ายแผนงาน (2566)

การแสวงหารายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษานั้นต้องสร้าง “ทางเลือกและโอกาสอันหลากหลาย” ในการเรียนรู้ การเข้าถึงปริญญาด้วยหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและการพัฒนาประเทศ การพัฒนาหลักสูตร Non-Degree แบบ Open Integration Platform การสร้างมาตรฐาน/จัดการศึกษาในกระบวนทัศน์ใหม่ (Higher Education Sandbox) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(4) การบริหารจัดการและการเชื่อมโยงเชิงนโยบาย ต้องพลิกโฉมระบบบริหารและการจัดการเชิงระบบ ในแง่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรมหลักและบรรยากาศใหม่ของมหาวิทยาลัย การ Rebrand มหาวิทยาลัยให้สะท้อนอัตลักษณ์ วิสัยทัศน์ และตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เป็น Multi Generation และ Smart Manpower การสร้างเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม (TSU Social Innovation Mindset) การปรับโครงสร้างการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจ การพัฒนา “ระบบเชื่อมต่อที่สอดประสานและกลมกลืน” จากกลไกเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติการ (Strategy Alignment and Agile Management) รวมถึงการริเริ่มนโยบายจากหลายทิศทางมากยิ่งขึ้น

## 2. การปรับโครงสร้างและความเชื่อมโยง

สืบเนื่องจากบริบทและการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายและ มหาวิทยาลัยทักษิณในภูมิภาคที่เปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน การขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศ ภายในปี 2570” และการพลิกโฉมสู่มหาวิทยาลัย “กลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation)” ในต้องบูรณาการเชื่อมโยงเชิงระบบ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่อไปนี้

- (1) การกำหนดแผนกลยุทธ์และหมุดหมายขับเคลื่อนที่ชัดเจน
- (2) การรื้อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร และ
- (3) การปรับโครงสร้างองค์กรในสถานการณ์ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงใหม่

## 2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์และหมุดหมายขับเคลื่อนที่ชัดเจน

สภามหาวิทยาลัยทักษิณ ในการประชุมครั้งที่ 11/2565 วันที่ 17 ธันวาคม 2565 ได้เห็นชอบแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยทักษิณ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งเป็นแผนที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และหมุดหมายหลังการพลิกโฉมด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ (1.1) พัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (1.2) พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการสร้างนวัตกรรมสังคมการเป็นผู้ประกอบการและการเป็นพลเมือง ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์และ 9 ตัวชี้วัด

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ (2.1) องค์ความรู้ ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (2.2) เพิ่มผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่/อ้างอิงในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ และ 6 ตัวชี้วัด

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การบริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ (3.1) บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (3.2) บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ภาคใต้ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ และ 7 ตัวชี้วัด

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบสานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ (4.1) พัฒนานวัตกรรมฐานศิลปะ วัฒนธรรมหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบสาน การทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน (4.2) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มจากศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อยกระดับสุนทรียศาสตร์แก่สังคมและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจจากศิลปะฯ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์และ 4 ตัวชี้วัด

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนามหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานระดับนานาชาติบนฐานท้องถิ่น (The University of Glocalization) มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ (5.1) เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ (5.2) เติบโตอย่างยั่งยืนในทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติบนฐานความเป็นท้องถิ่น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และ 5 ตัวชี้วัด

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ (6.1) พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน (6.2) พัฒนาระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานทางการบริหาร ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ และ 7 ตัวชี้วัด



ภาพประกอบ 12 วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่เชื่อมกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 และแผนกลยุทธ์

## 2.2 การรื้อสร้างเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร

ค่านิยมขององค์กร เป็นกรอบความคิดหลักที่แสดงถึงความเชื่อและอัตลักษณ์ขององค์กร และใช้เป็นบรรทัดฐานและเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้กับคนในองค์กรเพื่อใช้ในการทำงาน หรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ค่านิยมองค์กร จึงเป็นเสมือนแสงนำทาง เป็น DNA ขององค์กร เพื่อใช้พัฒนามาตรฐานการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กร มหาวิทยาลัยทักษิณจึงได้รื้อสร้างค่านิยม จากความคิด ความเชื่อ ความฝัน แรงบันดาลใจ และหล่อหลอมค่านิยม และสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า “TSU Move – เคลื่อนเปลี่ยนสู่นาคต” ที่มีความหมายจากอักษรคำว่า TSU (Thaksin University) ดังนี้

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| T: Talent                | มีปัญญาปฏิบัติกร     |
| S: Synergy               | สานพลังสู่ความสำเร็จ |
| U: University for Change | สร้างสรรค์สังคม      |



ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมชั้นนำของประเทศ การพลิกโฉมสู่มหาวิทยาลัย กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีฯ แผนยุทธศาสตร์และหมุดหมายฯ และการเป็นที่พึ่งของสังคมจากรากสู่โลก (Glocalization) ดังปรัชญาของมหาวิทยาลัย “ปัญญา จริยธรรม นำการพัฒนา”



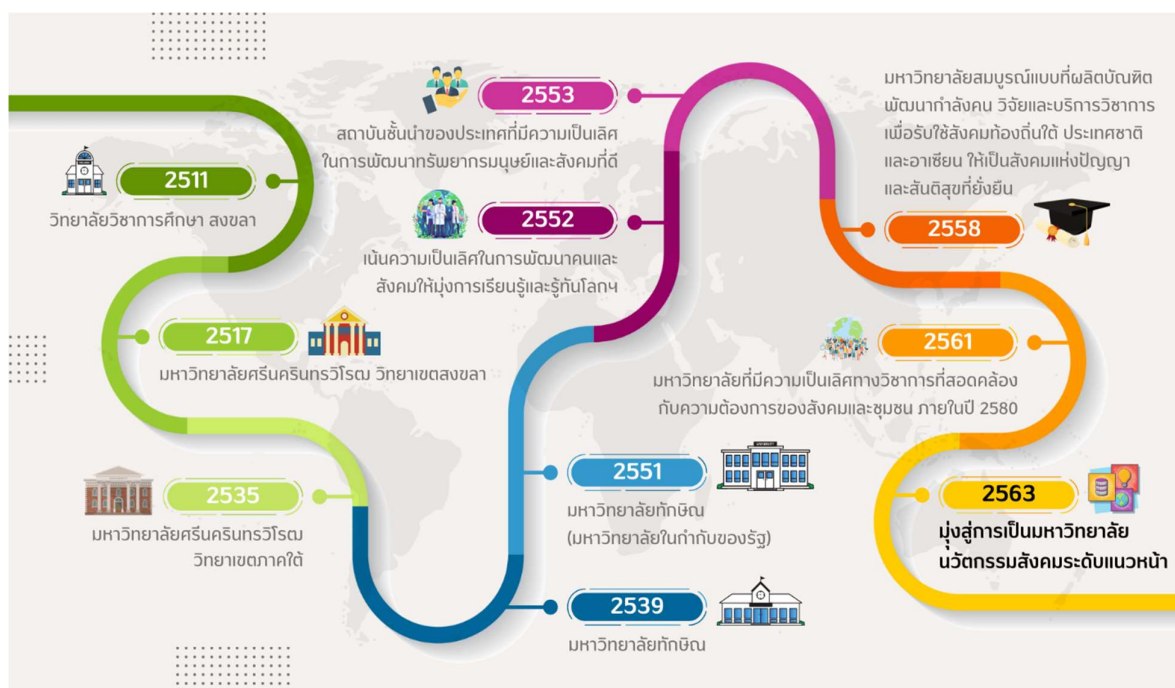
ภาพประกอบ 13 ค่านิยมหลัก และความเชื่อมโยงกับเชิงวิสัยทัศน์และพันธกิจ

### 2.3 การปรับโครงสร้างองค์กรในสถานการณ์ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง

นับแต่การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551 มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 มีการแบ่งงานในสำนักงานมหาวิทยาลัยใหม่ ตามประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานของมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2552

มหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 5 ครั้ง จากวิสัยทัศน์ “เน้นความเป็นเลิศในการพัฒนาคนและสังคมให้มุ่งการเรียนรู้และรู้ทันโลก โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญา

ตะวันออก และภูมิปัญญาสากลกับองค์ความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้คุณภาพและสังคมที่ดี” ในปี พ.ศ. 2552 เปลี่ยนเป็น “สถาบันศึกษาชั้นนำของประเทศ ที่มีความเป็นเลิศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมที่ดี” ในปี พ.ศ. 2553 และเปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่ผลิตบัณฑิตพัฒนากำลังคน วิจัยและบริการวิชาการเพื่อรับใช้สังคมท้องถิ่นได้ ประเทศชาติและอาเซียนให้เป็นสังคมแห่งปัญญาและสันติสุขที่ยั่งยืน” ในปี 2558 และเปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน ภายในปี 2580” ในปี 2561 และในปี พ.ศ. 2563 เปลี่ยนเป็น “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศ ภายในปี 2567” ระยะเวลากว่า 15 ปี ที่มหาวิทยาลัยไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารมากนัก หรือหากมีการปรับเพียงเล็กน้อยภายใต้ ซึ่งมีฐานคิดจากระบบราชการและโครงสร้างลำดับเดิม ประกอบกับบริบทจากภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงโอกาสและความท้าทายใหม่

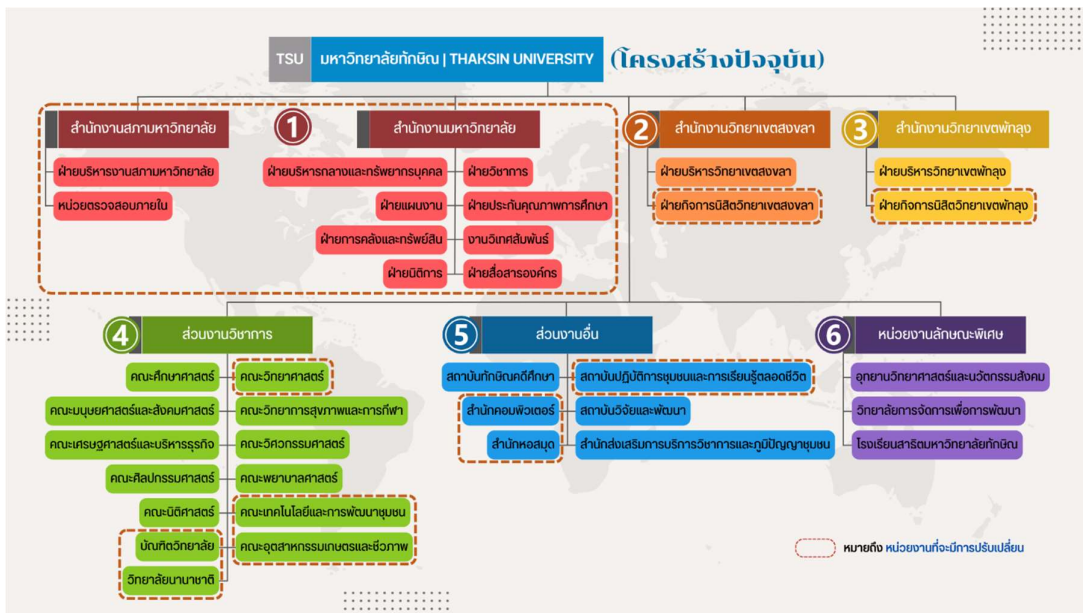


ภาพประกอบ 14 วิวัฒนาการและการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์

จากข้อมูลข้างต้นมหาวิทยาลัยทักษิณจะต้องออกแบบ/ จัดโครงสร้างองค์กรใหม่ใหม่รวมถึงภารกิจ ที่สามารถตอบโจทย์ดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้น โดยมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงดังพีระมิดการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 พีระมิตความสัมพันธ์และเชื่อมโยงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ การสร้างค่านิยมและการปรับโครงสร้าง



ภาพประกอบ 16 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยทักษิณปัจจุบัน

\*สำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานวิทยาเขต เป็นโครงสร้างลอยที่ไม่ได้ประกาศจัดตั้งเป็นทางการ สายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อมหาวิทยาลัยผ่านรองอธิการบดีที่กำกับ

### 3. หลักการพื้นฐาน

การปรับโครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ตอบโจทย์ตามที่มา จะดำเนินการภายใต้หลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

(1) การเพิ่มเติมศักยภาพองค์กร ผ่านการประสานการทำงานในแนวราบและการทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนที่เพียงพอ เชื่อมต่อถึงกันในกระบวนการทำงาน (Culture of Connectivity) และขจัดเงื่อนไขภาวะไซโล Siloed Organization

(2) โครงสร้างและภารกิจใหม่ขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะคือ คงแบบเดิม ปรับภารกิจที่มีอยู่เดิม การยุบเลิก ควบรวม และจัดตั้งใหม่ โดยคำนึงถึงค่านึงถึงภารกิจ พันธกิจ และมุ่งขจัดความซ้ำซ้อนในงานเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดและประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย

(3) จัดโครงสร้างอัตรากำลังรวมถึงการเคลื่อนย้ายบุคลากร (Relocation) ข้ามส่วนงาน วิทยาเขต ได้โดยคำนึงถึงสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจเป็นสำคัญ

(4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้รองรับบทบาทและภารกิจใหม่ไปพร้อมๆ กันโดยให้ความสำคัญกับการกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายเชิงนวัตกรรมสังคม (Policy Process for Social Innovation) ด้วยการเส้นทางความร่วมมือในการทำงาน และความเป็นอิสระบนความรับผิดชอบ (Autonomy Accountability)

ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 หมวดที่ 1 บททั่วไป ในมาตรา 9 บัญญัติว่า “มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนงาน ดังนี้ (1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย (2) สำนักงานมหาวิทยาลัย (3) สำนักงานวิทยาเขต และ (4) ส่วนงานวิชาการและส่วนงานอื่น

จากการประชุมของคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2566 และคณะกรรมการนโยบายและการพัฒนามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2566 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2566 ได้เสนอ ร่างการปรับโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2566 ให้มีโครงสร้างองค์กรโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 4. โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2566

- 4.1 หน่วยตรวจสอบภายใน (หน่วยงานอิสระ)
- 4.2 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4.3 สำนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหน่วยงานภายในดังนี้
  - 4.3.1 ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
  - 4.3.2 ฝ่ายกิจการนิสิต
  - 4.3.3 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 4.3.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคณาจารย์
  - 4.3.5 ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์
  - 4.3.6 ฝ่ายการพัสดุ
  - 4.3.7 ฝ่ายนิติการ

4.3.8 งานวิเทศสัมพันธ์

4.3.9 งานสื่อสารองค์กร

#### 4.4 สำนักงานวิทยาเขตสงขลา

#### 4.5 สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง

#### 4.6 ส่วนงานวิชาการ ประกอบด้วยส่วนงานดังนี้

4.6.1 คณะศึกษาศาสตร์

4.6.2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

4.6.3 คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล

4.6.4 คณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา

4.6.5 คณะศิลปกรรมศาสตร์

4.6.6 คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน

4.6.7 คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ

4.6.8 คณะนิติศาสตร์

4.6.9 บัณฑิตวิทยาลัย

4.6.10 วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา

4.6.11 วิทยาลัยนานาชาติ

4.6.12 คณะวิศวกรรมศาสตร์

4.6.13 คณะพยาบาลศาสตร์

4.6.14 คณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ

4.6.15 คณะสหวิทยาการและการประกอบการ

#### 4.7 ส่วนงานอื่น ประกอบด้วยส่วนงานดังนี้

4.7.1 สถาบันทักษิณคดีศึกษา

4.7.2 สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล

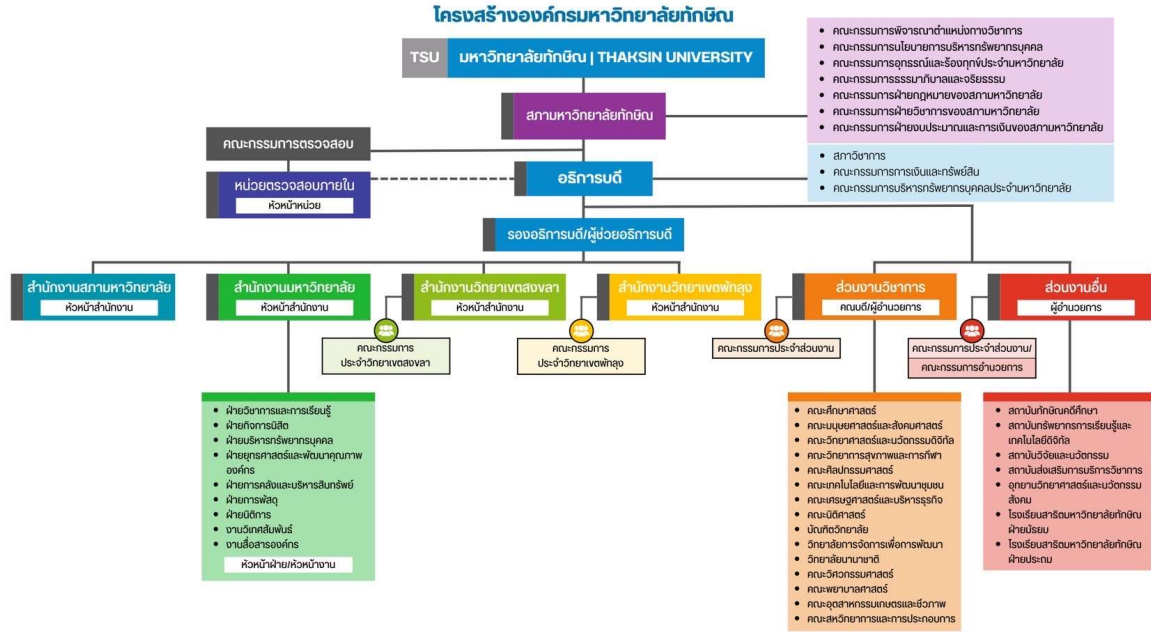
4.7.3 สถาบันวิจัยและนวัตกรรม

4.7.4 สถาบันส่งเสริมการบริการวิชาการ

4.7.5 อุทยานวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมสังคม

4.7.6 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายมัธยม

4.7.7 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายประถม



ภาพประกอบ 17 โครงสร้างการบริหารใหม่

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์พันธกิจเพื่อการปรับโครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัยทักษิณ (ตามภาพประกอบ 17)

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
1	หน่วยตรวจสอบภายใน	-	ปรับ	ปรับหน่วยตรวจสอบภายในซึ่งเดิมอยู่ภายใต้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้ข้อบังคับกฎบัตรการตรวจสอบภายใน
2	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	-	ปรับ	ปรับฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย เป็นสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
3	สำนักงานมหาวิทยาลัย	ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้	ปรับ	ปรับเปลี่ยนภารกิจของฝ่ายวิชาการให้ครอบคลุมสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต
		ฝ่ายกิจการนิสิต	ปรับ	ควรรวมฝ่ายกิจการนิสิตวิทยาเขตสงขลา และฝ่ายกิจการนิสิตวิทยาเขตพัทลุงเข้าด้วยกันและปรับ

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
				พันธกิจใหม่เพื่อรองรับนโยบาย การพัฒนาผู้เรียนที่เป็นเอกภาพ
		ฝ่ายบริหารทรัพยากร บุคคล	ปรับ	ปรับพันธกิจโดยเน้นการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล
		ฝ่ายยุทธศาสตร์และ พัฒนาคุณภาพองค์กร	ปรับ	ปรับเปลี่ยนภารกิจ โดยควรวรวม ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายประกัน คุณภาพการศึกษา เข้าด้วยกัน
		ฝ่ายการคลังและบริหาร สินทรัพย์	ปรับ	ปรับเปลี่ยนภารกิจของฝ่ายการ คลัง และ ทรัพย์สิน เดิมให้ ครอบคลุมภารกิจการบริหาร สินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย และ แยกภารกิจด้านการพัสดุเป็น หน่วยงานใหม่
		ฝ่ายการพัสดุ	หน่วยงาน ใหม่	โดยยกฐานะภารกิจด้านการพัสดุ ในสังกัดฝ่ายการคลัง และ ทรัพย์สิน เป็นฝ่ายการพัสดุ เพื่อ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง “รวมบริการประสานพันธกิจ” ที่ รับผิดชอบงานด้านการพัสดุ ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยจะ เคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการพัสดุ บางส่วนจากฝ่ายบริหารวิทยาเขต สงขลาและฝ่ายบริหารวิทยาเขต พัทลุง
		ฝ่ายนิติการ	คงเดิม	
		งานวิเทศสัมพันธ์	คงเดิม	

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
		งานสื่อสารองค์กร	ปรับ	ปรับจากฝ่ายเป็น “งานสื่อสารองค์กร” ทำหน้าที่ประสานด้านการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ทุกระดับ เพื่อสร้างการรับรู้ของมหาวิทยาลัย
4	สำนักงานวิทยาเขต สงขลา	-	ปรับ	ยกฐานะฝ่ายบริหารวิทยาเขตสงขลา จากหน่วยงานระดับฝ่าย ภายใต้สำนักงานวิทยาเขตสงขลา เป็นสำนักงานวิทยาเขตสงขลา
5	สำนักงานวิทยาเขต พัทลุง	-	ปรับ	ยกฐานะฝ่ายบริหารวิทยาเขตพัทลุง จากหน่วยงานระดับฝ่าย ภายใต้สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง เป็นสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง
6	ส่วนงานวิชาการ	วิทยาเขตสงขลา		
		คณะศึกษาศาสตร์	คงเดิม	-
		คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	คงเดิม	-
		คณะเศรษฐศาสตร์และ บริหารธุรกิจ	คงเดิม	-
		คณะนิติศาสตร์	ปรับพันธกิจ	ขยายบทบาทและภารกิจให้ครอบคลุมด้านรัฐศาสตร์ โดยโอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มาสังกัดคณะนิติศาสตร์เพื่อการขยายตัวและเติบโตในอนาคต
		คณะศิลปกรรมศาสตร์	คงเดิม	-
		บัณฑิตวิทยาลัย	คงเดิม	-
		วิทยาลัยการจัดการเพื่อ การพัฒนา	คงเดิม	-



ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
		วิทยาลัยนานาชาติ	ปรับพันธกิจ	ปรับบทบาทและภารกิจให้ครอบคลุมการจัดการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ พัฒนากำลังคน การศึกษาวิจัยที่เชื่อมโยงกับนานาชาติในทุกระดับ
		<b>วิทยาเขตพัทลุง</b>		
		คณะวิทยาศาสตร์และ นวัตกรรมดิจิทัล	ปรับชื่อและ พันธกิจ	เป็นคณะวิทยาศาสตร์ที่เน้นการเรียนการสอน การวิจัย และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ บริสุทธิ์ อาทิ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และวิทยาการคอมพิวเตอร์ ครอบคลุมการจัดกลุ่มสาขา ของ ISCED 2013 กลุ่ม Natural sciences, mathematics and statistics และ Information and communication technologies รวมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน และนโยบายด้านนวัตกรรมดิจิทัล ของรัฐภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับต่างๆ
		คณะวิทยาการสุขภาพ และการกีฬา	คงเดิม	-
		คณะเทคโนโลยีและการ พัฒนาชุมชน	คงเดิม	-
		คณะอุตสาหกรรมเกษตร และชีวภาพ	คงเดิม	-
		คณะวิศวกรรมศาสตร์	คงเดิม	-
		คณะพยาบาลศาสตร์	คงเดิม	-

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
		คณะสหวิทยาการและ การประกอบการ	หน่วยงาน ใหม่	หน่วยงานใหม่ ที่เน้นการผลิต บัณฑิตและพัฒนากำลังคนเพื่อ ตอบสนองความต้องการ ผู้ประกอบการธุรกิจในทุกกลุ่ม อุตสาหกรรมของภาควิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและ ปลายน้ำ และการจัดการศึกษาที่ เน้นบูรณาการศาสตร์ หลากหลาย ศาสตร์ และหรือสาขาวิชา (Multidisciplinary) เพื่อสามารถ สร้างผู้ประกอบการธุรกิจในทุก กลุ่มอุตสาหกรรม ในศาสตร์ที่มี ความต้องการของผู้เรียนและการ เป็น ผู้ ป ร ะ ก อ บ ก า ร ใน ตลาดแรงงาน และ ภาค อุตสาหกรรม ทั้งในการศึกษาใน ระบบปริญญา นอกปริญญา ที่ เรียกว่า TSU For All และ Self- Design
7	ส่วนงานอื่น	สถาบันทักษิณคดีศึกษา	ปรับพันธกิจ	เป็นหน่วยงานบริหารจัดการ พิพิธภัณฑ์คติชนวิทยา และ ดำเนินการด้านการจัดการทุนทาง วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย การ สร้างมูลค่า สร้างรายได้จาก ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทาง วัฒนธรรม
		สถาบันปฏิบัติการชุมชน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ยุบเลิก	เคลื่อนย้าย/จัดสรรบุคลากรตาม พันธกิจและความสามารถไปยัง ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
				<p>สำนักงานมหาวิทยาลัย และ คณะสหวิทยาการและการ ประกอบการ</p>
		สถาบันทรัพยากรการ เรียนรู้และเทคโนโลยี ดิจิทัล	หน่วยงาน ใหม่	<p>หน่วยงานใหม่จากการควรววม <b>สำนัก หอสมุด และ สำนัก คอมพิวเตอร์</b> โดยบูรณาการ เทคโนโลยีและทรัพยากรร่วมกัน เพื่อรองรับการบริการหลากหลาย ช่องทาง ตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้บริการรอบด้าน เพื่อลด ความซ้ำซ้อนของงาน ประหยัด งบประมาณ สะดวก คล่องตัวใน การบริหารจัดการซึ่งทำให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ภายใต้พันธกิจแพลตฟอร์มการ บริการที่ตอบสนองเทคโนโลยีที่ ทันสมัย เพื่อบริการทรัพยากร สารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ สนับสนุนการเรียนรู้และการ ดำเนินงานตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัย โดยพัฒนาบริการ แบบมีส่วนร่วมในเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศในรูปแบบดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร รวมถึงการพัฒนาระบบ บริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และ สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม สังคม</p>

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
		สถาบันวิจัยและ นวัตกรรม	ปรับชื่อและ พันธกิจ	ปรับชื่อจากสถาบันวิจัยและ พัฒนา และปรับพันธกิจเพื่อให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และการ เป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 2 เน้น เทคโนโลยีและนวัตกรรมสังคม รวมถึงทิศทางการวิจัยของ ประเทศ
		สถาบันส่งเสริมการ บริการวิชาการ	ปรับชื่อและ พันธกิจ	ปรับชื่อจาก “สำนักส่งเสริม การบริการวิชาการและภูมิ ปัญญาชุมชน” และปรับพันธกิจ โดยมุ่งเน้นให้เป็นหน่วยงานกลาง เพื่อประสาน พันธกิจด้านการ บริการวิชาการ ถ่ายทอดองค์ ความรู้และนวัตกรรมสังคมของ มหาวิทยาลัย และบทบาทของ วิทยาลัยภูมิปัญญาชุมชนเดิม ปรับเป็นมุ่งเน้นการนำภูมิปัญญา ชุมชนมาต่อยอดนวัตกรรมสังคม เชิงพาณิชย์ สร้างผู้ประกอบการ และการจัดการรายได้ เพื่อให้ หน่วยงานพึ่งพาตนเองได้อย่าง ยั่งยืน
		อุทยานวิทยาศาสตร์และ นวัตกรรมสังคม	คงเดิม	-
		โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายมัธยม	คงเดิม	-

ลำดับ	กลุ่มโครงสร้าง	ส่วนงาน/ หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน	หลักคิดการปรับโครงสร้าง
		โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายประถม	หน่วยงาน ใหม่	หน่วยงานใหม่ รองรับการจัด การศึกษาระดับประถมศึกษา และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ สำหรับนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาเขตสงขลา บริหารจัดการ ภายใต้ข้อบังคับเฉพาะ

## 5. บทสรุป

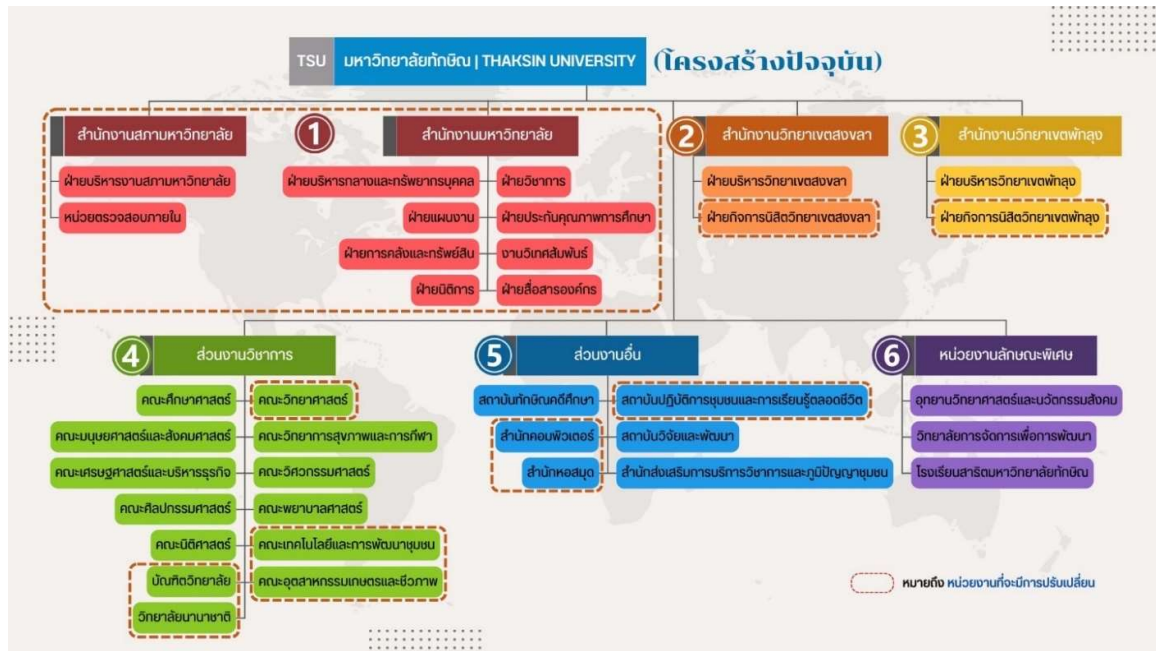
การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศไทย ในปี 2570” และการตำแหน่งแห่งที่เป็นมหาวิทยาลัย “กลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation)” จะให้ความสำคัญและตระหนักถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ (1) การกำหนดแผนกลยุทธ์และหมุดหมายที่ชัดเจน (2) การรื้อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร และ (3) การปรับโครงสร้างองค์กรในสถานการณ์ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงใหม่

อย่างไรก็ตามจุดอ่อน (Pain Point) ของกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญคือ โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันยังองค์กรไม่รองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงเชิงบริบท วิสัยทัศน์ และการพลิกโฉม (Reinventing) การแยกส่วนขาดการบูรณาการร่วมกันในส่วนการสนับสนุน

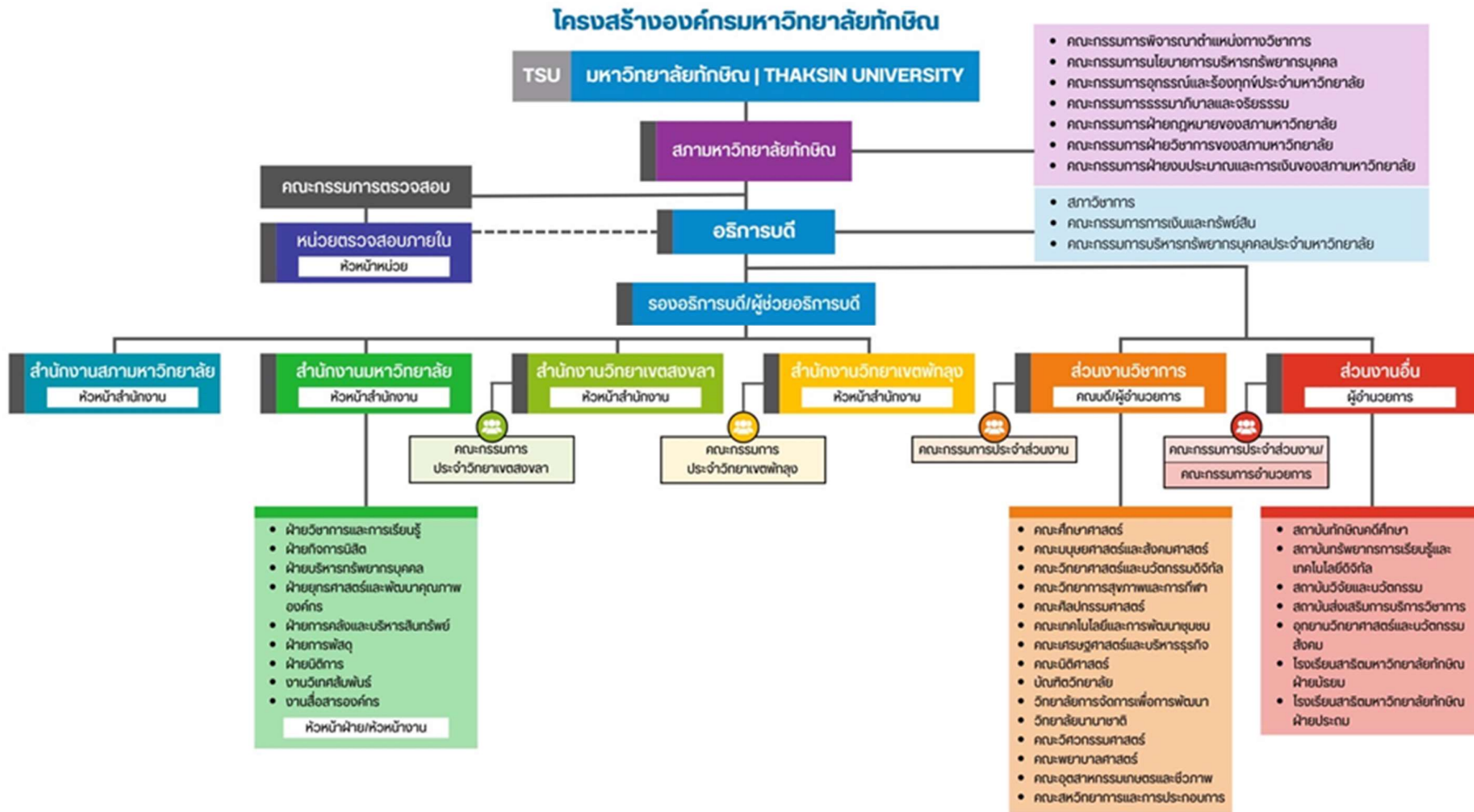
การปรับโครงสร้างการบริหารจึงมุ่งสู่การปรับตัวเพื่อปั้นแต่งอนาคตและให้ความสำคัญในภาพรวม ภายใต้หลักการพื้นฐาน 4 ประการ คือ (1) การเติมเต็มศักยภาพองค์กร (2) โครงสร้างและภารกิจใหม่จะมีใน 4 ลักษณะคือ ปรับพันธกิจเดิม ควบรวม ยุบเลิก และจัดตั้งใหม่ โดยคำนึงถึงภารกิจ พันธกิจ และมุ่งขจัดความซ้ำซ้อน (3) จัดโครงสร้างอัตรากำลังรวมถึงการเคลื่อนย้ายบุคลากร (Relocation) และ (4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้รองรับบทบาทและภารกิจใหม่ไปพร้อมๆ กัน

การปรับโครงสร้างการบริหารจึงถือเป็นอีกหนึ่ง “คานงัด” ที่จะเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรผ่านระบบและกลไกเชิงโครงสร้าง การทำงานเชิงรุก การเพิ่มสมรรถนะ และการขับเคลื่อนด้วย Brain Base Organization เกิดการ Contribution ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยทักษิณต่อไป

# โครงสร้างการบริหารปัจจุบัน



# โครงสร้างการบริหารใหม่



## หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจด้านการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพสำหรับหน่วยงานภาครัฐ การสอบทานและให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และระบบการกำกับดูแลขององค์กร การปรับโครงสร้างครั้งนี้เป็นการปรับหน่วยตรวจสอบภายในซึ่งเดิมอยู่ภายใต้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้ข้อบังคับกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

## สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย การปรับโครงสร้างครั้งนี้เป็นการปรับฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเดิมอยู่ภายใต้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นเป็นสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

## สำนักงานมหาวิทยาลัย

สำนักงานมหาวิทยาลัย (โครงสร้างตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551) หรือภายใต้ชื่อ “สำนักงานอธิการบดี” ในหลายๆ มหาวิทยาลัย มีพันธกิจหลักในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัยจึงเป็นส่วนงานที่ถูกออกแบบให้มีภาระหน้าที่ในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารงาน อาทิ การจัดทำแผนงานของมหาวิทยาลัย การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารการเงินการคลังของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ด้านการต่างประเทศ และความร่วมมือทางวิชาการ การสนับสนุนงานด้านบริหารและธุรการ การติดต่อประสานงาน การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น สำนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทยจึงมีรูปแบบการจัดองค์กรที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานระดับรอง อาทิ กอง ฝ่าย ส่วน หรืองาน โดยหน่วยงานระดับรองจะถูกกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อสนับสนุนพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย



ในส่วนของมหาวิทยาลัยทักษิณ โครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นโครงสร้างที่ยึดตามมาตรา 9(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 ประกอบด้วยหน่วยงานภายในระดับฝ่ายและงาน จำนวน 8 หน่วยงาน ประกอบด้วย

1. ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล
2. ฝ่ายแผนงาน
3. ฝ่ายวิชาการ
4. ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา
5. ฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน
6. ฝ่ายนิติการ
7. ฝ่ายสื่อสารองค์กร
8. งานวิเทศสัมพันธ์

โครงสร้างดังกล่าวได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่ พ.ศ. 2551 ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยทักษิณได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ยกเว้นฝ่ายนิติการ และฝ่ายสื่อสารองค์กร ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นในระยะ 3-5 ปี ที่ผ่านมา) โครงสร้างของสำนักงานมหาวิทยาลัยดังกล่าวสามารถตอบสนองพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ดีระดับหนึ่ง แต่เมื่อวิเคราะห์ลงในรายละเอียดพบว่ามีจุดอ่อนอีกหลายประการที่ฝ่ายบริหารอาจต้องทบทวน โดยเฉพาะพบว่าหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย ระดับฝ่ายและงานมีลักษณะเป็น silo กล่าวคือ ในเชิงโครงสร้างแม้ทุกหน่วยงานจะได้ชื่อว่าอยู่ภายใต้ส่วนงานเดียวกันคือสำนักงานมหาวิทยาลัย หรือต่างเป็นหน่วยงานย่อยของส่วนงานเดียวกัน แต่การทำงานของแต่ละหน่วยงานไม่ได้มีส่วนที่ปฏิสัมพันธ์กัน ต่างคนต่างทำ การเชื่อมโยงระหว่างกันมีน้อย มีงานหลายงานที่ต้องทำเหมือนๆ กัน เกิดลักษณะความซ้ำซ้อนของงาน การถ่ายเทหมุนเวียนบุคลากรระหว่างกันหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันเกิดขึ้นได้น้อยมาก ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดการจัดองค์กรยุคใหม่ ที่ทุกฝ่ายต้องทำงานสอดประสานกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า และมุ่งเน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพ



ลักษณะการจัดองค์กรแบบ silo



การจัดองค์กรยุคใหม่

หน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยปัจจุบัน แต่ละหน่วยงานมีงานที่ต้องทำเหมือนๆ กัน หลายงาน อาทิ งานธุรการ งานสารบรรณ งานประกันคุณภาพ งานจัดซื้อจัดจ้าง โดยแต่ละงานของแต่ละหน่วยงาน จำเป็นต้องมีบุคลากรที่รับผิดชอบภารกิจดังกล่าวเหมือนกัน ทั้งนี้หากหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย สามารถรวมบริการประสานภารกิจระหว่างกันได้ ก็จะทำให้สามารถใช้กำลังคนร่วมกัน นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ กระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการวิเคราะห์จุดด้อย หรือ pain point ของการจัดองค์กรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัยของ มหาวิทยาลัยทักษิณในปัจจุบัน ฝ่ายบริหารจึงมีแนวคิดในการปรับโครงสร้างการบริหารในส่วนของสำนักงาน มหาวิทยาลัย เพื่อให้สำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นส่วนงานสำคัญที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ทุกด้านของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน ด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพองค์กร อันจะ นำไปสู่เป้าหมายการมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

## โครงสร้างสำนักงานมหาวิทยาลัย (ใหม่)

สำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นส่วนงานที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุน พันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยสำนักงานมหาวิทยาลัยมีพันธกิจสนับสนุนงานด้านสารบรรณกลางของ มหาวิทยาลัย การประสานงานส่วนกลาง การพัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัย และรับผิดชอบงานธุรการ การ จัดซื้อจัดจ้าง และงานประกันคุณภาพของหน่วยงานภายใน สำนักงานมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยหน่วยงาน ภายใน 9 หน่วยงาน (ระดับฝ่าย 7 หน่วยงาน และระดับงาน 2 หน่วยงาน) ได้แก่

### 1. ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้

มีพันธกิจหลักด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการจัดการศึกษาในหลักสูตรปริญญาให้มี คุณภาพและมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ให้สอดคล้องกับการ จัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ กำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ และส่งเสริมและสนับสนุนการ จัดการเรียนการสอน การให้บริการทางด้านการศึกษา และการสนับสนุนข้อมูลสถิติ

### 2. ฝ่ายกิจการนิสิต

มีพันธกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และบูรณาการกิจกรรม การวิจัย และวิชาการ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของนิสิตให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การเป็นนวัตกรรมสังคม และการเป็น ผู้ประกอบการบนฐานสากลและท้องถิ่น จัดระบบบริการและสวัสดิการแก่นิสิตอย่างครอบคลุมและ เอื้อให้นิสิตมีความพร้อมในการศึกษา มีคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดี และสร้างเสริมความสัมพันธ์

และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ศิษย์ปัจจุบัน และศิษย์เก่า เพื่อพัฒนานิสิต ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

### 3. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

มีพันธกิจหลักในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ประสานการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล การจัดทำแผนกำลังคนและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล สวัสดิการและสิทธิประโยชน์

### 4. ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร

มีพันธกิจหลักในการพัฒนาแผนของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนแผนอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนแผนของมหาวิทยาลัย พัฒนาศาสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ สนับสนุนระบบบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

### 5. ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์

มีพันธกิจด้านการบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชี ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และการบริหารจัดการสินทรัพย์และการหารายได้จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย

### 6. ฝ่ายการพัสดุ

มีพันธกิจด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสัญญา การกำกับติดตามบริหารจัดการและควบคุมพัสดุของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 กฎกระทรวง ประกาศและหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องของทุกส่วนงาน

### 7. ฝ่ายนิติการ

มีพันธกิจให้คำปรึกษาและความเห็นทางกฎหมาย การตรวจสอบและยกร่างข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และสัญญา การเผยแพร่และให้ความรู้ด้านกฎหมาย การดำเนินการทางวินัยและจริยธรรม และงานคดี

### 8. งานวิเทศสัมพันธ์

มีพันธกิจด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัย สถาบัน และองค์กรต่างๆ ในต่างประเทศ สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านภาษาและทักษะนานาชาติให้กับนิสิต

และบุคลากร และส่งเสริมสหกิจศึกษา ทุนการศึกษาต่อ และโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรในต่างประเทศ

## 9. งานสื่อสารองค์กร

มีพันธกิจด้านการประสานนโยบาย การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างทัศนคติและการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีต่อมหาวิทยาลัยระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการประสานการสื่อสารทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนในการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดการรับรู้ในวงกว้าง

### โครงสร้างสำนักงานมหาวิทยาลัย

ส่วนงาน	หน่วยงานภายใน	สถานะของหน่วยงานภายใน	แนวคิดในการปรับโครงสร้าง
สำนักงานมหาวิทยาลัย	ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้	ปรับเปลี่ยน	ปรับบทบาทและพันธกิจของฝ่ายวิชาการเดิมให้มีภารกิจครอบคลุมการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนากำลังคนในการพัฒนาวัฒนธรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้
	ฝ่ายกิจการนิสิต	ปรับเปลี่ยน	ปรับบทบาทและพันธกิจของฝ่ายกิจการนิสิตเดิมที่เคยอยู่ภายใต้สำนักงานวิทยาเขต และควรรวมฝ่ายกิจการนิสิตวิทยาเขตสงขลา และฝ่ายกิจการนิสิตวิทยาเขตพัทลุงเข้าด้วยกัน ปรับพันธกิจใหม่เพื่อความ เป็นเอกภาพในการพัฒนาศักยภาพของนิสิตให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การเป็นนวัตกรสังคม และการเป็นผู้ประกอบการบนฐานสากลและท้องถิ่น
	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ปรับเปลี่ยน	ปรับพันธกิจของฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล โดยเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคณาจารย์	ปรับเปลี่ยน	ปรับเปลี่ยนภารกิจ โดยควรรวมฝ่ายแผนงาน และฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา เข้าด้วยกัน
	ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์	ปรับเปลี่ยน	ปรับเปลี่ยนภารกิจของฝ่ายการคลังและทรัพย์สินเดิมให้ครอบคลุมภารกิจการบริหารสินทรัพย์และการหารายได้จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย (ยกเว้นด้านพัสดุ)

ส่วนงาน	หน่วยงานภายใน	สถานะของ หน่วยงาน ภายใน	แนวคิดในการปรับโครงสร้าง
	ฝ่ายการพัสดุ	ตั้งใหม่	ยกฐานะภารกิจพัสดุ ในสังกัดฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน เป็นฝ่ายการพัสดุ เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง “รวมบริการประสานพันธกิจ” ด้านการพัสดุทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยจะมีการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการพัสดุบางส่วนจากฝ่ายบริหารวิทยาเขตสงขลาและพัทลุง
	ฝ่ายนิติการ	คงเดิม	-
	งานวิเทศสัมพันธ์	คงเดิม	จะยกฐานะเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายภายใน 3 ปี
	งานสื่อสารองค์กร	ปรับเปลี่ยน	ปรับจากฝ่ายสื่อสารองค์กร เดิม โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางประสานการสื่อสารกับองค์กรทุกระดับ และสื่อสารข้อมูลข่าวสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดการรับรู้ในวงกว้าง จะยกฐานะเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายภายใน 3 ปี

## สำนักงานวิทยาเขตสงขลา และ สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง

สำนักงานวิทยาเขตสงขลา และสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง (โครงสร้างตามมาตรา 9(3) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551) มีฐานะเป็นส่วนงาน แต่เป็นส่วนงานที่จัดตั้งขึ้นลอยๆ ไม่ได้มีการกำหนดภารกิจใดๆ เพียงแต่เป็นร่มให้กับหน่วยงานภายในระดับฝ่าย (เช่นเดียวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานมหาวิทยาลัย) ปัจจุบันสำนักงานวิทยาเขตสงขลา และสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 2 หน่วย เหมือนกัน ได้แก่ ฝ่ายบริหารวิทยาเขต และฝ่ายกิจการนิสิต โดยที่กำหนดให้ฝ่ายบริหารวิทยาเขตมีพันธกิจในการดูแลและพัฒนาสภาพแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในวิทยาเขต ส่วนฝ่ายกิจการนิสิต มีพันธกิจในการส่งเสริม สนับสนุน และบูรณาการกิจกรรม การวิจัย และวิชาการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของนิสิต โดยที่สองหน่วยงานแม้อยู่ภายใต้สังกัดส่วนงานเดียวกันแต่ก็ไม่ได้มีความเชื่อมโยง หรือใช้ทรัพยากรร่วมกันแต่อย่างใด

การปรับโครงสร้างครั้งนี้จึงมีแนวคิดเชิงหลักการโดยการยกฐานะฝ่ายบริหารวิทยาเขตสงขลา และฝ่ายบริหารวิทยาเขตพัทลุง ขึ้นเป็นส่วนงาน (สำนักงานวิทยาเขตสงขลา และสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง ตามลำดับ) ภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีวิทยาเขต โดยแยกฝ่ายกิจการนิสิตออกไปสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย และปรับพันธกิจของสำนักงานวิทยาเขตสงขลา และสำนักงานวิทยาเขตพัทลุงให้ครอบคลุมการพัฒนาระบบนิเวศและสภาพแวดล้อม พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการศึกษา และการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนามหาวิทยาลัยตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable University) และมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green university)

โครงสร้างสำนักงานวิทยาเขต

ส่วนงาน	หน่วยงานภายใน	แนวคิดในการปรับโครงสร้าง
สำนักงานวิทยาเขตสงขลา	-	<p>ยกฐานะฝ่ายบริหารวิทยาเขตสงขลาที่เป็นหน่วยงานระดับฝ่ายภายใต้สำนักงานวิทยาเขตสงขลา เป็นสำนักงานวิทยาเขตสงขลา</p> <p>โดยแยกฝ่ายกิจการนิสิต วิทยาเขตสงขลา ไปเป็นฝ่ายพัฒนานิสิต (หน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย)</p>
สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง	-	<p>ยกฐานะฝ่ายบริหารวิทยาเขตพัทลุงที่เป็นหน่วยงานระดับฝ่ายภายใต้สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง เป็นสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง</p> <p>โดยแยกฝ่ายกิจการนิสิต วิทยาเขตพัทลุง ไปเป็นฝ่ายพัฒนานิสิต (หน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย)</p>



## ส่วนงานวิชาการ

### 1. หลักคิดการปรับโครงสร้างส่วนงานวิชาการ

การปรับโครงสร้างส่วนงานวิชาการมีหลักคิดเพื่อ 1) การปรับบทบาทและภารกิจด้านการจัดการเรียนรู้ พัฒนากำลังคน การวิจัย และการบริการวิชาการของส่วนงานวิชาการของมหาวิทยาลัยทักษิณ 2) การจัดส่วนงานวิชาการตามเกณฑ์ ISCED ED 2013 (International Standard Classification of Education, Fields of Education and Training 2013) ซึ่งเป็นระบบจัดหมวดหมู่สาขาวิชาการศึกษาที่ถูกกำหนดโดย UNESCO ซึ่งใช้ในการจัดลำดับและจำแนกสาขาวิชาต่างๆ ของการศึกษาตามระดับการศึกษา จำนวน 10 กลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายระดับ โดยกลุ่ม Natural sciences, mathematics and statistics และ Information and Communication Technologies เป็นกลุ่มที่ 2 ด้านวิทยาศาสตร์ที่มีลักษณะเน้นศาสตร์บริสุทธิ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ และโดยกลุ่ม Agriculture, forestry, fisheries and veterinary เป็นกลุ่มที่ 4 ในระดับปริญญาตรีและเทียบเท่า ประกอบด้วยหลายสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร ป่าไม้ ประมง และสัตวแพทย์ และ 3) การรองรับและสนับสนุนการจัดการศึกษารูปแบบใหม่เพื่อรองรับภารกิจเชิงกลยุทธ์การพัฒนากำลังคน ได้แก่ หลักสูตรสหวิทยาการ ข้ามศาสตร์ข้ามสาขา และมุ่งผลักดันให้เกิด Micro-Credentials ในศาสตร์ที่มีความต้องการของผู้เรียนและการเป็นผู้ประกอบการในตลาดแรงงานและภาคอุตสาหกรรม

### 2. วัตถุประสงค์การปรับโครงสร้างส่วนงานวิชาการ

- 1) การเพิ่มคณะวิชาให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางของการพัฒนาวิชาการ ตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมโลกและสังคมไทย
- 2) การสร้างการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชาในคณะเพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของงานวิจัยและการบริการวิชาการที่เหมาะสมกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย
- 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากร และความคล่องตัวของคณะให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

### 3. การปรับโครงสร้างส่วนงานวิชาการ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีส่วนงานวิชาการจำนวน 14 ส่วนงาน (11 คณะและ 3 วิทยาลัย) ประกอบด้วย 1) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 2) คณะศึกษาศาสตร์ (เปิดสอนทั้งวิทยาเขตสงขลาและพัทลุง) 3) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 4) คณะนิติศาสตร์ (เปิดสอนทั้งวิทยาเขตสงขลาและพัทลุง) 5) คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ 6) คณะพยาบาลศาสตร์ 7) คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน 8) คณะอุตสาหกรรม

เกษตรและชีวภาพ 9) คณะวิทยาศาสตร์ 10) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 11) คณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา 12) บัณฑิตวิทยาลัย 13) วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา และ 14) วิทยาลัยนานาชาติ การปรับโครงสร้าง ส่วนงานวิชาการใหม่ จะมีแบ่งส่วนงานวิชาการออกเป็น 15 ส่วนงาน โดยมีการจัดตั้งส่วนงานเพิ่มเติมอีก 1 ส่วนงาน คือ คณะสหวิทยาการและการประกอบกร

#### 4. ผลลัพธ์การปรับโครงสร้างส่วนงานวิชาการ

- **การจัดตั้งส่วนงานใหม่: คณะสหวิทยาการและการประกอบกร**

เป้าหมายของการจัดตั้งคณะสหวิทยาการและการประกอบกร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลและความเข้มแข็งทางวิชาการโดยการบูรณาการทักษะวิชาชีพ (Professional Skills) กับทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Skills) เพื่อพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมของหลักสูตรในกลุ่มสาขาวิชาตามเกณฑ์ ISCED ED 2013 ภายใต้แนวคิดการผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่และพัฒนากำลังคน ดังนี้

(1) การบูรณาการศาสตร์ หลากหลายศาสตร์ และหรือสาขาวิชา (Inter-disciplinary) อย่างกลมกลืน และเป็นเนื้อเดียวกันอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทักษะและสมรรถนะให้แก่บัณฑิตและกำลังคนภาคการผลิตให้มีทักษะวิชาชีพ (Professional Skills) กับทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Skills) เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนให้เป็นผู้ประกอบการ และพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยเน้นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นความต้องการของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) และเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มหาวิทยาลัยทักษิณผลิตบัณฑิตอยู่แล้ว ได้แก่ สาขาวิชาตามเกณฑ์ ISCED ED 2013 ทำให้เกิดการแปลงโฉมรูปแบบการผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคน ตั้งแต่การปรับเปลี่ยนหลักสูตร (Transforming curriculum) การปรับรูปแบบการศึกษาใหม่เพื่อพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมภายใต้หลักการบูรณาการศาสตร์ หลากหลายศาสตร์และหรือสาขาวิชา เพื่อตอบโจทย์การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจและอุตสาหกรรม

(2) การออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่สามารถสนองตอบความต้องการและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในรายบุคคลได้ (Personalized Learning) โดยผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรและชุดรายวิชาที่ตนเองสนใจ และเหมาะสมในการเป็นผู้ประกอบการ และพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม (self-designed) ซึ่งเปิดกว้างให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรในชุดรายวิชาระหว่างศาสตร์และหรือสาขาวิชา โดยไม่จำกัดขอบเขตส่วนงานวิชาการ

(3) วิธีการจัดการศึกษาและแพลตฟอร์มของหลักสูตรในลักษณะหน่วยย่อย (Modular) การศึกษาที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (Outcomes Based Education) ที่บูรณาการระหว่างศาสตร์และให้อยู่ในเกณฑ์การรับรองด้วยระบบ Micro -Credentials ซึ่งเป็นระบบรับรองและพัฒนาความสามารถที่เฉพาะเจาะจงระดับรายบุคคลที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของแต่ละบุคคลและความต้องการของผู้ประกอบการในสาขานั้นๆ

(4) การบูรณาการการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติในสภาพจริง (Experiential Learning) โดยมีระบบภาคีความร่วมมือเป็นเครือข่ายภาคการศึกษาและสถานประกอบการและหรือสถานที่ทำงานจริงในภาคอุตสาหกรรม รัฐ ประชาสังคม และชุมชนที่มีความพร้อมเพื่อต่อยอดการพัฒนาที่สนองตอบต่อความ

ต้องการกำลังคนทำงานได้ในสังคมวิถีใหม่ของภาคส่วนต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะควบคู่กับการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- **การปรับชื่อและพันธกิจ: คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล**

**การปรับชื่อ คณะวิทยาศาสตร์ เป็น คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล** เนื่องด้วยในปัจจุบัน ความต้องการกำลังคนด้านดิจิทัลมีความต้องการสูงขึ้น ซึ่ง สอวช. ได้สำรวจสมรรถนะบุคลากรในอนาคต สำหรับ 12 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย (พ.ศ. 2563-2567) พบว่า จากอุตสาหกรรมเป้าหมายทั้งหมด อุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นกลุ่มที่มีความต้องการบุคลากรทักษะสูงในจำนวนมากที่สุด รวม 30,742 ตำแหน่ง อีกทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลและซอฟต์แวร์ยังเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในอนาคตด้วย ตัวอย่างตำแหน่งงานที่มีความต้องการ เช่น นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist), นักพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform Developer), ผู้เชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI Specialist) และนักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) เป็นต้น ส่วนตัวอย่างสมรรถนะที่ต้องการ เช่น การประเมินความปลอดภัย (Security Assessments), การแสดงข้อมูลและวิศวกรรมข้อมูล (Data Visualization and Data Engineering) และการวิเคราะห์และการสร้างแบบจำลองทางคอมพิวเตอร์ (Analytics and Computational Modelling) เป็นต้น ดังนั้นการปรับชื่อและพันธกิจของคณะให้มีทิศทางในการผลิตกำลังคนด้านดิจิทัล จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการพัฒนากำลังคนของคณะวิทยาศาสตร์ และเป็นการดึงดูดผู้เรียนที่สนใจทางดิจิทัล เข้ามาเรียนมากยิ่งขึ้น

## ส่วนงานอื่น

### 1. หลักคิดการปรับโครงสร้างส่วนงานอื่น

ส่วนงานอื่นของมหาวิทยาลัยทักษิณปัจจุบันมีพันธกิจหลักสำคัญเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation) ด้วยการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ วิจัย เทคโนโลยีนวัตกรรม การบริการวิชาการและการบริหารที่เป็นเลิศ ผสานการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจแบบบูรณาการ สร้างจุดแข็งทั้งทางด้านสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ การร่วมมือกับภาคีพันธมิตร

โครงสร้างการบริหารงานปัจจุบันของมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีส่วนงานอื่น ซึ่งเป็นโครงสร้างตามมาตรา 9(4) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 ประกอบด้วยส่วนงานจำนวน 6 ส่วนงาน ประกอบด้วย สถาบันทักษิณคดีศึกษา สถาบันปฏิบัติการชุมชนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักหอสมุด และสำนักส่งเสริมบริการวิชาการและภูมิปัญญาชุมชน

เมื่อพิจารณาการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ระยะยาว (Long - Term Strategy) และกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย เมื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์ ระยะยาว (Goals and Actions) ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผล โดยพิจารณาการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานอื่น 4 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) มุ่งพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับความมั่นคงทางการเงินแบบยั่งยืน โดยพัฒนากลไกการจัดหารายได้จากการวิจัยและการบริการวิชาการ และการบริหารสินทรัพย์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เกิดธุรกิจวิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการลงทุนหรือคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์สินทรัพย์

(2) ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Business Process Perspective) มุ่งพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน การแบ่งปันทรัพยากรทั้งด้าน บุคลากร งบประมาณ และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับการจัดการเชิงระบบการบริหารงานในเชิงระบบการทำงานแบบเชิงรุก (Proactive) เกิดการวางแผนงานล่วงหน้า สามารถตอบสนองสถานการณ์พลิกผันจากภายนอกแบบเฉียบพลันและมุ่งเน้นคุณค่าของผลการดำเนินงาน

(3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุ่งสนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญการผลิตกำลังคน (Supply Side) ไปสู่การร่วมออกแบบโมเดลการขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามความต้องการ (Demand Side) ของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(4) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุ่งพัฒนาการบริหารประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience) ด้วยกลไกของค่านิยมองค์กรและการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมคุณค่าของอัตลักษณ์องค์กร (Brand Values) คุณค่าหลักในการขับเคลื่อนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย (Core Values) และคุณค่าประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

จากการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันที่กำหนดให้มีส่วนงานอื่นจำนวน 6 ส่วนงาน (3 สถาบัน 3 สำนัก) เมื่อพิจารณาตามบทบาทหน้าที่พบว่าส่วนงานที่ทำหน้าที่เป็นส่วนงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อน การวิจัยและการบริการวิชาการประกอบด้วย 3 ส่วนงาน ได้แก่ สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันทักษิณคดีศึกษา และสำนักส่งเสริมการบริการวิชาการและภูมิปัญญาชุมชน ทั้งสามส่วนงานมีพันธกิจสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยี และเป็นหน่วยประสานการพัฒนาผลงานวิจัยและบริการวิชาการโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมฐานบนศิลปะวัฒนธรรม เพื่อต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาเชิงพื้นที่

ในขณะเดียวกันตามโครงสร้างปัจจุบัน พบว่าอีก 3 ส่วนงาน ทำหน้าที่เป็นเพียงส่วนงานสนับสนุนการ ดำเนินงาน มีจุดอ่อนด้านกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อร่วมขับเคลื่อนในเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ สถาบันปฏิบัติการชุมชน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต สำนักคอมพิวเตอร์ และสำนักหอสมุด โดยทั้ง 3 ส่วนงานมีพันธกิจปัจจุบันและผลการ ทวนสอบพันธกิจ ดังนี้

ส่วนงาน	พันธกิจปัจจุบัน	การทวนสอบพันธกิจของส่วนงาน
1. สถาบันปฏิบัติการชุมชนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการเรียนการสอนออนไลน์</li> <li>2. บริการจัดการเรียนรู้ในชุมชน</li> <li>3. พัฒนาระบบจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในชุมชน</li> </ol>	<p>เพิ่มการพัฒนาการกลไกจัดการเรียนรู้ และมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ตอบสนองการสร้างนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการทั้งระดับปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งเน้นสนับสนุนกระบวนการห้องปฏิบัติการทางสังคม บูรณาการร่วมกับคณะต่าง ๆ</p>
2. สำนักคอมพิวเตอร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียน การสอน และการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. ให้บริการระบบเครือข่ายสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคม</li> <li>3. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่นิสิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยและให้บริการวิชาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>4. ให้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์เพื่อการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย และการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย</li> </ol>	<p>เพิ่มกลไกการบริหารประสิทธิภาพที่ดีให้กับผู้รับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สร้างคุณค่าหลัก (Core Values) ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และการเชื่อมต่อองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัย</p>
3. สำนักหอสมุด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แหล่งการจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ตามพันธกิจเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ TSU Glocalization</li> </ol>	<p>เพิ่มกลไกผสมผสานการใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ในลักษณะ Omni-Channel เชื่อมโยงช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เป็นหนึ่งเดียว โดยผสมผสานช่องทางในการสื่อสาร ทั้ง</p>

	<p>2. พัฒนาห้องสมุดดิจิทัล (Digital Library) ที่สนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัล</p> <p>3. พัฒนาด้านกายภาพรองรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพฤติกรรม การแสวงหาความรู้ของนิสิต บุคลากร และผู้ใช้บริการอื่น ๆ</p> <p>4. สร้างความเข้มแข็งของความร่วมมือ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า</p>	<p>ทางออนไลน์ (Online) และการให้บริการพื้นที่ห้องสมุด (Offline) โดยพัฒนาให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกับการใช้ทรัพยากรพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับสำนักคอมพิวเตอร์</p>
--	---	--

## 2. วัตถุประสงค์การปรับโครงสร้างส่วนงานอื่น

เพื่อปรับโครงสร้างส่วนงานให้รองรับนโยบายการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย  
4 ประการที่สำคัญคือ

(1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้สนับสนุนการศึกษาในหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการแข่งขันและการพัฒนากำลังคนด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

(2) ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนากลไกการสร้างผลงานวิจัยด้านนวัตกรรมสังคมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่และเพิ่มขีดความสามารถด้านการพัฒนาผู้ประกอบการด้วยการต่อยอดผลงานทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

(3) พัฒนากลไกบริการวิชาการโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมฐานบนศิลปวัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ส่งเสริมการพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นหน่วยงานให้บริการภายในและภายนอกหน่วยงานที่มุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน มีลักษณะการทำงานที่ต้องการความอิสระ มีความคล่องตัวสูง และสอดคล้องตามโครงสร้างการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย

### 3. การปรับโครงสร้างส่วนงานอื่น

ส่วนงาน	สถานะของส่วนงาน	แนวคิดในการปรับโครงสร้าง
สถาบันทักษิณคดีศึกษา	ปรับพันธกิจ	พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสืบสานและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน โดยมีพันธกิจหลักดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นหน่วยประสานงานกลางและสร้างเครือข่ายด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. การวิจัยและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม</li> <li>3. การบริหารสินทรัพย์ การพัฒนาพิพิธภัณฑ์ และการจัดการทุนทางวัฒนธรรม</li> </ol>
สถาบันปฏิบัติการชุมชนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ยุบเลิก	โดยเคลื่อนย้าย/จัดสรรบุคลากรตามพันธกิจไปยังฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้ และคณะสหวิทยาการและการประกอบการ ซึ่งเป็นการเพื่อจัดสรรบุคลากรตามความเชี่ยวชาญรองรับการสร้างนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการในรูปแบบปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งเน้นสนับสนุนกระบวนการห้องปฏิบัติการทางสังคม (Social Lab) บูรณาการร่วมกับรายวิชาในหลักสูตรและวิชาศึกษาทั่วไป
สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล	หน่วยงานใหม่	หน่วยงานใหม่จากการควบรวมสำนักคอมพิวเตอร์ และสำนักหอสมุด เพื่อพัฒนาระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยพัฒนาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและกลยุทธ์ทางดิจิทัลเข้ามาใช้ในการวางรากฐาน และเป้าหมายด้านแผนงานมหาวิทยาลัยดิจิทัล ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัยการบริการวิชาการและการบริหาร และเป็นหน่วยงานกลางในการประสานการบริการด้านดิจิทัล (Digital Shared Services) ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการคลังความรู้เชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอก
สถาบันวิจัยและนวัตกรรม	ปรับชื่อและพันธกิจ	ปรับชื่อและพันธกิจเป็นสถาบันวิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจที่ส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และการเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 2 เน้นเทคโนโลยีและนวัตกรรมสังคม รวมถึงทิศทางการวิจัยของประเทศ และพัฒนาผลงาน Real Sector ของหน่วยงาน จากผลงานวิจัยและการต่อยอดทรัพย์สินทางปัญญาสู่เชิงพาณิชย์ และสร้างกลไกหน่วยการลงทุนด้านวิจัยและนวัตกรรม

ส่วนงาน	สถานะของส่วนงาน	แนวคิดในการปรับโครงสร้าง
สำนักส่งเสริมการบริการวิชาการ	ปรับชื่อและพันธกิจ	ปรับชื่อและพันธกิจเป็น “สถาบันส่งเสริมการบริการวิชาการ” มุ่งเน้นให้เป็นหน่วยงานกลางเพื่อประสานพันธกิจการบริการวิชาการ ถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมสังคมของมหาวิทยาลัย และบทบาทของวิทยาลัยภูมิปัญญาชุมชนเดิม ปรับเป็นมุ่งเน้นการวิจัยและถ่ายทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาชุมชนเพื่อต่อยอดการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ สร้างผู้ประกอบการ และการจัดหารายได้ เพื่อให้หน่วยงานพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
อุทยานวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมสังคม	คงเดิม	-
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝายมัธยม	คงเดิม	-
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝายประถม	หน่วยงานใหม่	เพื่อรองรับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและความต้องการของการจัดการศึกษาทางเลือกใหม่ในระดับประถมศึกษาและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้สำหรับนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาเขตสงขลา

#### 4. ผลลัพธ์การปรับโครงสร้างส่วนงานอื่น

- การจัดตั้งหน่วยงานใหม่โดยการควบรวม

การควบรวมสำนักหอสมุดและสำนักคอมพิวเตอร์ เข้าด้วยกันเพื่อรองรับการปรับบทบาทหน้าที่ของส่วนงานให้เป็นหน่วยงานที่เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามพันธกิจมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 และการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ทางดิจิทัลการวางรากฐาน และขับเคลื่อนองค์กรตามแผนงานมหาวิทยาลัยดิจิทัล ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการให้บริการ ลดความซ้ำซ้อน และคุณภาพผลงานผลิตของงานที่เกิดความคุ้มค่าสูงสุดด้านกำลังคนและโครงสร้างพื้นฐาน โดยการปรับโครงสร้างจะทำให้ **เกิดการบริการแบบ Strategic Business Units (SBU)** : มุ่งเน้นรวมความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม ที่ใช้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนงานตามเป้าหมายด้านแผนงานมหาวิทยาลัยดิจิทัล การปรับปรุงการประสานงานการทำงานมุ่งเน้นการวางแผนจากกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ชัดเจน ทุกบทบาทหน้าที่มุ่งเน้นการส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และทำให้เกิดความพันธกิจที่ชัดเจน และเกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย เพราะลดความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน



- **การจัดตั้งหน่วยงานใหม่**

การจัดตั้งโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายประถม เพื่อรองรับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและความต้องการของการจัดการศึกษาทางเลือกใหม่ในระดับประถมศึกษาและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้สำหรับนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาเขตสงขลา และเป็นทางเลือกใหม่ของผู้ปกครอง ที่เชื่อมโยงเข้ากับการจัดการเรียนรู้ต้นแบบ และแนวทางการจัดการศึกษาใหม่ๆ ที่เป็นไปได้ โดยมีการบริหารจัดการภายใต้ข้อบังคับเฉพาะ

- **การปรับชื่อและพันธกิจ**

1) สถาบันวิจัยและนวัตกรรม มุ่งเน้นให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนพันธกิจ เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนส่งเสริมการวิจัย การนวัตกรรม งานสร้างสรรค์ เพื่อการนวัตกรรมสังคม ด้วยการพัฒนาระบบกลไกการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้มาตรฐาน และเป็นหน่วยประสานกลางในการประสานประโยชน์ ความต้องการด้านการวิจัยระหว่างนักวิจัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ เอกชน ชุมชน และประชาสังคม ตลอดจนเป็นพื้นที่กลางในการสานพลังเพื่อการวิจัยนวัตกรรม และการนวัตกรรมสังคมอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

2) สถาบันส่งเสริมการบริการวิชาการ มุ่งเน้นให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนพันธกิจ เพื่อพัฒนาระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมขององค์กรรองรับการบริการวิชาการที่สามารถต่อยอดองค์ความรู้และภูมิปัญญานำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ บนฐานจุดเน้นที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก (Grassroots Economy) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และเศรษฐกิจ BCG การสร้างการเติบโตและการขยายผล เพื่อการสร้างโอกาสให้กับชุมชนผู้ประกอบการได้มีการเติบโตและสร้างโอกาสใหม่ ๆ จากนวัตกรรมสังคม การสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ การส่งมอบคุณค่าของนวัตกรรมสังคม สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ การเติบโตและการขยายผล นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตและความยั่งยืนตามเป้าหมาย SDGs ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

- **การยุบเลิก “สถาบันปฏิบัติการชุมชนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต”**

จากผลการทวนสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์หน่วยงานและยุทธศาสตร์เป้าหมายของมหาวิทยาลัย หน่วยงานควรมีการบูรณาการศาสตร์ที่หลากหลายทั้งด้านองค์ความรู้และบุคลากร เพื่อสร้างสมรรถนะที่หลากหลาย ดังนั้นการเคลื่อนย้าย/จัดสรรบุคลากรตามพันธกิจไปยังคณะใหม่หรือหน่วยงานอื่น เพื่อสนับสนุนภารกิจการพัฒนาการเรียนรู้อิงประสบการณ์การปฏิบัติในสภาพจริง (Experiential Learning) ในรูปแบบห้องปฏิบัติการทางสังคม (Social Lab) ร่วมกับภาคีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐ และภาคประชาสังคม