

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

STRATEGIC MANAGEMENT FOR CHANGE TOWARDS SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF THE GRADUATE SCHOOL AND
INTERNATIONAL EDUCATION MANAGEMENT,
NAKHON SAWAN RAJABHAT UNIVERSITY

สาธิต ทรัพย์รวงทอง¹, วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง²

Satorn Subruangthong¹, Waraporn Subruangthong²

Corresponding Author E-mail: satorn.s@nsru.ac.th

Received: Nov 25, 2025; Revised: Mar 01, 2026; Accepted: Mar 23, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ของบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับคณะที่เกิดจากการบูรณาการโครงสร้างการบริหาร เพื่อตอบโจทย์ความท้าทายในศตวรรษที่ 21 บทความนี้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ในรูปแบบโมเดล วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ ซึ่งมุ่งเปลี่ยนบทบาทองค์กรจากการเป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการ สู่การเป็น องค์กรเดียว สองพลังขับเคลื่อน ที่ผสมผสานความลึกซึ้ง ทางวิชาการ เข้ากับเครือข่ายความร่วมมือสากลอย่างไร้รอยต่อ โดยบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และหลักธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลเข้าสู่พันธกิจหลัก ผ่านกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การปรับกระบวนการทัศน์การวิจัยสู่การแก้ปัญหาท้องถิ่นด้วยมาตรฐานสากล 2) การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้แบบ ห้องเรียนธรรมชาติ และ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน 2)งานวิจัยท้องถิ่นสู่สากล 3)สะพานเชื่อมสากล และ4)ธรรมาภิบาลและการแข่งขัน ทำหน้าที่ขับเคลื่อนวงจรนวัตกรรมทั้ง 3 ระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ และการสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืนภายในปี พ.ศ. 2570

คำสำคัญ: บัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs), หลักธรรมาภิบาล, วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ

¹ รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

¹Associate Professor Dr., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

²Assistant Professor Dr., Department of Social Studies, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

Abstract

This academic article presents a strategic management framework for the transformation of the Graduate School and International Education Management at Nakhon Sawan Rajabhat University, a faculty-level unit established through structural integration to address 21st-century challenges. The article introduces a novel concept through strategic synthesis in the form of the Triple-Loop Innovation Cycle model, which aims to shift the organization's role from academic support to One Body, Twin Engines that seamlessly integrates academic depth with global connectivity. By integrating Sustainable Development Goals (SDGs) and Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into core missions, the framework focuses on three key strategies: 1) Redefining research paradigms to address local solutions with international standards; 2) Establishing a Living Lab learning ecosystem; and 3) Fostering an organizational culture of Change Agents. The framework is driven by four strategic principles (NSRU Next Chapter): Sustainability Strategy, Local to Global Research, Global Bridge, and Governance & Competitiveness, which collectively drive the three innovation loops toward tangible outcomes. This approach aims to enhance competitiveness, increase international student enrollment, and achieve long-term financial sustainability by 2027.

Keyword: Graduate School and International Education Management, Transformation Management, Sustainable Development Goals (SDGs), Good Governance, Triple-Loop Innovation Cycle

บทนำ

ท่ามกลางสภาวะการณ์วิกฤตซ้อนวิกฤตในปัจจุบัน การพัฒนาที่ยั่งยืนได้กลายเป็นวาระเร่งด่วนที่สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในฐานที่เป็น ปัญญาของท้องถิ่น กำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน แรงกดดันให้ต้องปรับตัว ทั้งการลดลงของจำนวนผู้เรียน และความคาดหวังของสังคมที่ต้องการเห็นมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในระดับสากล ด้วยความตระหนักถึงความท้าทายนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อเป็นการยกระดับองค์กรมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายหลักในการพลิกโฉมนวัตกรรมเพื่อชุมชนและผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในปี พ.ศ. 2570 (กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. 2568)

เพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ดังกล่าวเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารโดยจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติขึ้นเป็นหน่วยงานระดับคณะ ที่รวมภารกิจด้านการศึกษาระดับสูง และการจัดการศึกษานานาชาติซึ่งมีภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ไว้ภายใต้การบริหารจัดการเดียวเพื่อลดความซ้ำซ้อนและสร้างเอกภาพในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามความท้าทายสำคัญคือการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม บทความนี้จึงนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ ในฐานะกลไก หัวรถจักรคู่ภายในองค์กรเดียวที่มีเครื่องยนต์ด้านวิชาการและเครื่องยนต์ด้านสากลทำงานสอดประสานกันเพื่อขับเคลื่อน วงจรนวัตกรรม 3 ระดับนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ความยั่งยืนที่จับต้องได้จริง

บทความนี้จัดทำขึ้นในลักษณะบทความเชิงโน้ตชน โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ระยะที่ 2 ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการพัฒนาที่ยั่งยืนและแนวคิดมหาวิทยาลัยแห่งการเป็นผู้ประกอบการ โมเดลวงจรนวัตกรรม 3 ระดับ ที่นำเสนอในบทความนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นผ่านกระบวนการระดมสมองของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยประยุกต์แนวคิดวงจรการเรียนรู้ มาปรับใช้ในบริบทของการพัฒนานวัตกรรม เพื่ออธิบายกระบวนการไหลเวียนขององค์ความรู้จากท้องถิ่นสู่สากลและย้อนกลับสู่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

เนื้อเรื่อง

การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction & Vision)

การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่แตกต่างและยั่งยืนจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการปรับจุดยืนทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน โดยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นหน่วยงานสนับสนุนวิชาการแบบดั้งเดิม สู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญา “มหาวิทยาลัยที่เป็นพลังของแผ่นดินในการพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล” (กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. 2568)

ข้อเสนอแนะเชิงวิสัยทัศน์เข้ากับปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผนวกอัตลักษณ์เดิมเข้ากับบริบทโลก โดยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียงผู้ให้การศึกษา สู่การสร้าง นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ที่สามารถใช้เทคโนโลยีและหลักวิชาการแก้ไขปัญหาท้องถิ่นในมิติต่าง ๆ อาทิ เกษตรอุตสาหกรรม เทคโนโลยีชีวภาพ และสุขภาพ พร้อมทั้งปลูกฝังแนวคิดความยั่งยืนให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มิใช่เพียงกิจกรรมเสริม เพื่อให้มีความชัดเจนเชิงกลยุทธ์ยิ่งขึ้น จึงขอนำเสนอวิสัยทัศน์ใหม่ที่สังเคราะห์ขึ้น ดังนี้ “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ในฐานะพลังของแผ่นดิน จะเป็นผู้่นำการพลิกโฉมนวัตกรรมเพื่อชุมชนท้องถิ่น โดยเชื่อมโยงภูมิปัญญาสู่สากลและผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใน ปี พ.ศ. 2570”

วิสัยทัศน์นี้เป็นการยกระดับและต่อยอดจากอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยสั่งสมมาอย่างยาวนานตลอด 103 ปี ให้ความหมายที่ลึกซึ้งและสอดคล้องกับบริบทโลกปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยการยกระดับความเป็นจิตอาสา สู่การสร้าง

บัณฑิตที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนสังคม มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน แปลงคุณลักษณะการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์โซลูชันสำหรับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในท้องถิ่น ต่อยอดเอกลักษณ์ความเป็นเลิศด้านการผลิตและพัฒนาครูและการพัฒนาท้องถิ่นสู่การสร้างงานวิจัยให้เป็นนวัตกรรมที่แก้ปัญหาชุมชนและสร้างรายได้จริง และหลักสูตรที่ใช้บริบทท้องถิ่นเป็นห้องเรียนธรรมชาติ เพื่อแก้ปัญหาจริงในพื้นที่และเชื่อมโยงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ระดับโลก

การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ เปรียบเสมือนการสร้างยานยนต์นวัตกรรมที่มี 2 เครื่องยนต์ทรงพลัง ทำงานร่วมกัน ดังนี้ เครื่องยนต์ที่ 1 (Academic Engine) บัณฑิตวิทยาลัย ทำหน้าที่สร้าง ความลึก (Depth) ทางวิชาการและการวิจัย และเครื่องยนต์ที่ 2 (International Engine) การจัดการศึกษานานาชาติ ทำหน้าที่สร้าง ความกว้าง (Width) และการเชื่อมโยงเครือข่าย (Connectivity) การผนึกกำลังนี้ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ คือ การเป็นผู้นำการ พลิกโฉมนวัตกรรมเพื่อชุมชนท้องถิ่น โดยเชื่อมโยงภูมิปัญญาสู่สากลและผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใน ปี พ.ศ. 2570 ซึ่งเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียงผู้สนับสนุนวิชาการสู่การเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์ (Co-creator) ที่วิจัย แก้ปัญหาท้องถิ่น (Local Pain Points) และขยายผลด้วยเครือข่ายสากล

กรอบแนวคิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน (Framework for Sustainable Transformation)

เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ บทความนี้จึงเสนอแนวทางการดำเนินงาน 4 เสาหลัก (4 Pillars of Transformation) ดังนี้

เสาหลักที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ (Define Ambition & Strategy)

หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ การยกระดับความยั่งยืนโดยปรับเปลี่ยนมุมมองความยั่งยืนจาก กิจกรรมเสริมสู่ กลยุทธ์หลัก โดยบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติจะมุ่งเน้น การวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ที่กำหนดโจทย์จากปัญหาจริงในพื้นที่ เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อสังคม ตอบโจทย์ SDGs และเป็นศูนย์กลางการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน (Global Hub for Sustainable Local Development) ซึ่งบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ จะมีการดำเนินการโดยการปรับกระบวนการทัศน์การวิจัย จากการมุ่งเน้นการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการเพียงอย่างเดียว สู่การสร้างงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการ กำหนดโจทย์วิจัยจากปัญหาจริงในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ และพื้นที่บริการ รวมถึงภาคเหนือตอนล่าง มีผลลัพธ์ที่ตอบโจทย์ เป้าหมาย SDGs เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ระดับท้องถิ่นสู่ระดับสากล เป็นการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติด้วยจุดแข็งที่หาไม่ได้จากที่อื่นนั่นคือ ห้องเรียนธรรมชาติ (Living Lab) ซึ่งเป็นชุมชนในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ อาทิ การเรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีไทย หรือวัฒนธรรมชุมชนที่เข้มแข็งเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชนท้องถิ่น เพื่อสร้างบัณฑิตให้เป็นพลเมืองโลกที่เข้าใจรากฐานของการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน (Define Ambition & Strategy) (Elkington, J. 1997; Boston Consulting Group. n.d.)

เสาหลักที่ 2 การปฏิบัติการในห่วงโซ่คุณค่า (Operationalize the Strategy)

แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านการจัดการศึกษาและการวิจัย โดยการบูรณาการรายวิชาแกนกลางด้านความยั่งยืน และจริยธรรม (ESG) เข้าสู่หลักสูตรทุกหลักสูตร เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และส่งเสริมแนวปฏิบัติการวิจัยสีเขียว (Green Research Practices) เพื่อประเมินผลกระทบเชิงสังคมอย่างเป็นรูปธรรม โดยเมื่อมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ใหม่ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติจริงในทุกมิติของการจัดการศึกษา ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย ไปจนถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน บัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติใช้การบูรณาการรายวิชาแกนกลางที่เน้นแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าสู่ทุกหลักสูตร อาทิ "ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" และ "จริยธรรมและธรรมาภิบาล (ESG)" ให้ทุกหลักสูตรมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงในพื้นที่ มีการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) และโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาที่เน้นการลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริงร่วมกับชุมชน เพื่อให้นักศึกษาได้สัมผัสและเรียนรู้การพัฒนาอย่างยั่งยืนจากบริบทจริง การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็น การส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ การลดการใช้ทรัพยากรและการจัดการของเสียจากห้องปฏิบัติการ มีการกำหนดให้วิทยานิพนธ์มีการนำเสนอถึงบทวิเคราะห์ผลกระทบด้านความยั่งยืน (Sustainability Impact Analysis) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากงานวิจัยนั้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อประเมินค่าผลงานเชิงสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และดำเนินงานด้านความร่วมมือและสร้างเครือข่ายโดยมีการคัดเลือกมหาวิทยาลัยและองค์กรพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านความยั่งยืนสอดคล้องกัน เพื่อสร้างโครงการวิจัยหรือพัฒนาหลักสูตรรวมที่สามารถตอบโจทย์ปัญหาระดับภูมิภาคและระดับโลก

เสาหลักที่ 3 ปัจจัยเอื้อหนุน (Enable the Transformation)

สร้างรากฐานที่แข็งแกร่งด้วยเทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการพัฒนา Sustainability Dashboard เพื่อติดตามตัวชี้วัด SDGs แบบ Real-time เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร มิใช่เพียงเพื่อการรายงานผล (Boston Consulting Group. n.d.; Times Higher Education. n.d.; UNESCO. n.d.; United Nations. 2015; University Social Responsibility Network, n.d.) และการสร้างวัฒนธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ในบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง 3 ประการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และเศรษฐกิจ (Elkington, J. 1997) ซึ่งสอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ว่าด้วยการยกระดับความเป็นธรรมาภิบาลและการบริหาร แบบพลิกโฉมในปี 2024 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ประสบความสำเร็จในการเข้ารับการจัดอันดับ THE Impact Rankings มาแล้วโดยได้อันดับที่ 1,501+ จาก 1,963 สถาบัน และปี 2025 ได้อันดับที่ 1,501- จาก 2,318 สถาบัน การนำ Dashboard นี้มาใช้จะเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนจากการ เข้าร่วม สู่การ เป็นผู้นำ โดยช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ตามเป้าหมาย SDGs แต่ละข้อ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงอันดับได้อย่างมีเป้าหมายและเป็นรูปธรรม ด้านโครงสร้างการกำกับดูแล มีการจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความยั่งยืนในระดับมหาวิทยาลัย โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานนำร่องและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อกำกับดูแลและผลักดันการดำเนินงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานหลักให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม วัฒนธรรมองค์กร มีการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับ SDGs และ ESG เพื่อให้สามารถชี้แนะแนวทางการวิจัยที่สร้างสรรค์และยั่งยืนแก่นักศึกษา การสร้าง Mindset วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้อาจารย์ที่ปรึกษาและนักศึกษาทุกคนตระหนักว่าตนเองคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างสรรค์สังคมที่ยั่งยืน

เสาหลักที่ 4 การสร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation)

ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การเติบโตของคุณภาพบัณฑิต (Growth) การสร้างชื่อเสียงระดับสากล (Brand Value) และการลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ (Risk Mitigation) จากการเตรียมความพร้อมรับเกณฑ์การประเมินคุณภาพในอนาคต ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดคือการ สร้างคุณค่าใหม่ ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน ซึ่งจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับมหาวิทยาลัยในระยะยาว ดังนี้ 1) Growth การเติบโตของรายได้และจำนวนนักศึกษาต่างชาติด้วยการเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนจะช่วยดึงดูดนักศึกษาที่มีคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ ที่มองหาการศึกษาที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม 2) Brand Value การสร้างชื่อเสียงและเอกลักษณ์ที่ชัดเจนในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการศึกษาและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระดับสากล 3) Risk Mitigation การลดความเสี่ยงด้านงบประมาณและกฎระเบียบในอนาคต (Elkington, J. 1997) โดยการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยให้ตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานสากลในอนาคตที่มีแนวโน้มในการให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

การเดินทางสู่ความยั่งยืนนี้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นจากผู้นำ การร่วมมือจากทุกภาคส่วน และการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่การสร้างความยั่งยืนอย่างแท้จริง

NSRU Next Chapter: ยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นสูงสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน (Elevating Higher Education to Change Leaders)

ในบริบทโลกใหม่ บัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติจะทำหน้าที่เป็น หัวหอก (Spearhead) ในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการภายใต้หลักการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน (Sustainability Strategy)

หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง คือ การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ต้องผนวกความยั่งยืนเข้าเป็น DNA ขององค์กร มุ่งผลิตคนสมรรถนะสูง (High Performance) และขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) บัณฑิตวิทยาลัยและการศึกษานานาชาติ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมที่สอดคล้องกับจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมการผลิตและการพัฒนาท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในมิติสำคัญ ได้แก่ เกษตรอุตสาหกรรม เทคโนโลยีชีวภาพ อาหารแห่งอนาคต การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และสุขภาพแบบครบวงจร การบริหารงานจึงต้องมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่เน้นเศรษฐกิจสร้างมูลค่าและการสร้างคนสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของท้องถิ่นสู่สากล

2. งานวิจัยท้องถิ่นสู่สากล (Local to Global Research)

บัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ มีพันธกิจหลักคือการผลิตมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ควบคู่คุณธรรมจริยธรรม โดยใช้กลยุทธ์ Area-based Driven เพื่อสร้างความแตกต่าง ดังนี้

2.1 การปรับกระบวนทัศน์งานวิจัย (Redefining Research Paradigm) เปลี่ยนเป้าหมายจากการตีพิมพ์เพื่อสร้างผลงานทางวิชาการเพียงอย่างเดียว สู่การทำวิจัยที่ กินได้และใช้จริง โดยกำหนดโจทย์วิจัยจากปัญหาจริงในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์และภูมิภาค งานวิจัยทุกชิ้นต้องระบุความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงท้องถิ่นเข้ากับเป้าหมายระดับโลก (UNESCO. n.d.; United Nations. 2015; University Social Responsibility Network. n.d.)

2.2 การส่งเสริมแนวปฏิบัติการวิจัยสีเขียว (Green Research Practices) สร้างมาตรฐานใหม่ในการทำวิจัยที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งการลดของเสียและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ ในกระบวนการสอบวิทยานิพนธ์ทุกระดับ ต้องมีการประเมินผลกระทบด้านความยั่งยืน (Sustainability Impact Assessment) เพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษารูปแบบใหม่ที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome-based)

2.3 การพัฒนากำลังคนและวัฒนธรรมองค์กร (Human Capital & Culture) ยุกระดับอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในหลักการ SDGs และ ESG เพื่อชี้แนะทิศทางการวิจัยที่มีคุณค่า พร้อมปลูกฝังให้นักศึกษาและบุคลากรตระหนักถึงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคมที่ยั่งยืน

3. สะพานเชื่อมสากล (Global Bridge)

บัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ใช้จุดแข็งด้านอัตลักษณ์ท้องถิ่นดึงดูดความร่วมมือระดับนานาชาติ วางตำแหน่งเป็นแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยในบริบทสากล ดังนี้

3.1 กำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ (Redefining Positioning) วางตำแหน่งให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนสำหรับพลเมืองโลก โดยมีประเทศไทยและนครสวรรค์เป็นห้องเรียนธรรมชาติที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับบริบทสากล

3.2 หลักสูตรที่โดดเด่นและการลงมือทำจริง (Signature Programs & Action Learning) มุ่งเน้นหลักสูตรที่สอดคล้องกับจุดแข็งของมหาวิทยาลัยและความต้องการของโลกอนาคต อาทิ เกษตรอินทรีย์ วัฒนธรรมยั่งยืน เทคโนโลยียาน

ยนต์ไฟฟ้า (EV) และระบบราง โดยเน้นการเรียนรู้แบบ Action Learning ที่ให้นักศึกษาต่างชาติได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับชุมชน

3.3 เครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnerships) ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรนานาชาติ อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ มหาวิทยาลัยไคหนาน (ไต้หวัน) และวิทยาลัยเทคนิคอาชีวศึกษาเทียนจินโป๋หย่า (จีน) มหาวิทยาลัยเกษตรแห่งชาติจีน มหาวิทยาลัยซานย่า (ไหหลำ) มหาวิทยาลัยยูนนาน (คุนหมิง) เพื่อยกระดับการผลิตกำลังคนในอุตสาหกรรมเป้าหมาย และสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนบุคลากรและนักศึกษาที่เข้มแข็ง

4. ธรรมาภิบาลและการแข่งขัน (Governance & Competitiveness)

ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างความมั่นคงทางการเงิน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและการยอมรับในระดับสากล (International Standards) ใช้เกณฑ์ชี้วัดระดับโลก อาทิ THE Impact Rankings ซึ่งมหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับแล้ว และ U-Multirank เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและติดตามผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะการนำข้อมูลงานวิจัยและหลักสูตรที่ตอบโจทย์ SDGs มาใช้ในการประกันคุณภาพ

เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ (Digital Transformation) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการทั้งระบบ (E-Administration) และพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Platform) เพื่อส่งเสริมทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ให้แก่นักศึกษาและประชาชนทั่วไป

ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability) ปรับโมเดลการหารายได้ (Future of Revenue Model) โดยมุ่งเน้นการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ทางปัญญา การบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับภาคเอกชน เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว (Boston Consulting Group. n.d.; Times Higher Education. n.d.; UNESCO. n.d.; United Nations. 2015; University Social Responsibility Network. n.d.)

วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle)

จากการสังเคราะห์หลักการข้างต้น บทความนี้ขอนำเสนอโมเดล วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle) เพื่อใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหมุนเวียนต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน ดังนี้

Loop 1: การสกัดภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom Mining) เป็นกระบวนการลงพื้นที่เพื่อถอดรหัสภูมิปัญญาท้องถิ่นและปัญหาชุมชน (Pain Points) เพื่อกำหนดเป็นโจทย์วิจัยตั้งต้น เปรียบเสมือน รากฐาน ตัวอย่าง การค้นพบปัญหา ขยะทางการเกษตร ในพื้นที่นครสวรรค์ที่เกษตรกรใช้วิธีเผาทำลาย ซึ่งก่อมลพิษ PM2.5 หน่วยงานใช้กลไกบัณฑิตศึกษา (เครื่องยนต์ที่ 1) เข้าไปศึกษาวิจัยร่วมกับชุมชน

Loop 2: การสร้างมูลค่าและมาตรฐานสากล (Value Creation & Standardization) เป็นการนำโจทย์จาก Loop 1 มาพัฒนาผลงานวิจัยให้มีมาตรฐานสากล (SDGs/ESG) โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เปรียบเสมือน ลำต้น ตัวอย่าง การนำขยะทางการเกษตรจาก Loop 1 มาวิจัยแปรรูปเป็น บรรจุภัณฑ์รักษ์โลก หรือ พลังงานชีวมวล ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ โดยใช้ทฤษฎี Triple Bottom Line (Elkington. 1997) ที่คำนึงถึงกำไร สิ่งแวดล้อม และสังคม

Loop 3: การเชื่อมต่อและสร้างผลกระทบระดับโลก (Global Bridge & Impact) กระบวนการใช้กลไกการจัดการศึกษานานาชาติ (เครื่องยนต์ที่ 2) ส่งต่อนวัตกรรมสู่เวทีโลกและดึงดูดทรัพยากรกลับคืน เปรียบเสมือน ดอกผล ที่กระจายพันธุ์และดึงดูดทรัพยากรกลับคืน ตัวอย่าง การนำผลงานบรรจุภัณฑ์รักษ์โลกจาก Loop 2 ไปนำเสนอหรือร่วมทุนวิจัยกับพันธมิตรต่างประเทศ อาทิ มหาวิทยาลัยในไต้หวันหรือจีน เพื่อขยายตลาดหรือนำเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงกลับมาพัฒนาชุมชนนครสวรรค์ให้เป็นต้นแบบ (Role Model)



ภาพที่ 1 วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle) ของบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

นอกเหนือจากวงจรนวัตกรรมทั้ง 3 ระดับที่เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักแล้ว การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายยังต้องอาศัย กลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของวงจรนวัตกรรมบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

กลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ สู่การพลิกโฉมองค์กร (Three Key Strategies for Organizational Transformation)

การขับเคลื่อนบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติไปสู่เป้าหมายการเป็น องค์กรเดียว สองพลังขับเคลื่อน ที่สามารถสร้างคุณค่าและผลกระทบต่อสังคมอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ ที่ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การปรับกระบวนทัศน์การวิจัยสู่การแก้ปัญหาท้องถิ่นด้วยมาตรฐานสากล (Redefining Research Paradigm)

กลยุทธ์นี้มุ่งเปลี่ยนกระบวนทัศน์การวิจัยจากการมุ่งเน้นการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการเพียงอย่างเดียว สู่การทำวิจัยที่กินได้และใช้ได้จริงที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีแนวทางดำเนินการสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดโจทย์วิจัยจากปัญหาจริงในพื้นที่ (Pain Points-based Research) วิจัยเชิงพื้นที่ในจังหวัดนครสวรรค์และพื้นที่บริการ รวมถึงภาคเหนือตอนล่าง มุ่งแก้ปัญหาในมิติสำคัญ อาทิ เกษตรอุตสาหกรรม เทคโนโลยีชีวภาพ อาหารแห่งอนาคต การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และสุขภาพแบบครบวงจร
2. การเชื่อมโยงผลงานวิจัยกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs Integration) งานวิจัยทุกชิ้นต้องระบุความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย SDGs อย่างชัดเจน สร้างงานวิจัยที่สามารถตอบโจทย์ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก
3. การประเมินผลกระทบด้านความยั่งยืน (Sustainability Impact Assessment) กำหนดให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ในกระบวนการสอบวิทยานิพนธ์ทุกระดับ เตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษารูปแบบใหม่ที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome-based)

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้แบบห้องเรียนธรรมชาติ (Establishing Living Lab Learning Ecosystem)

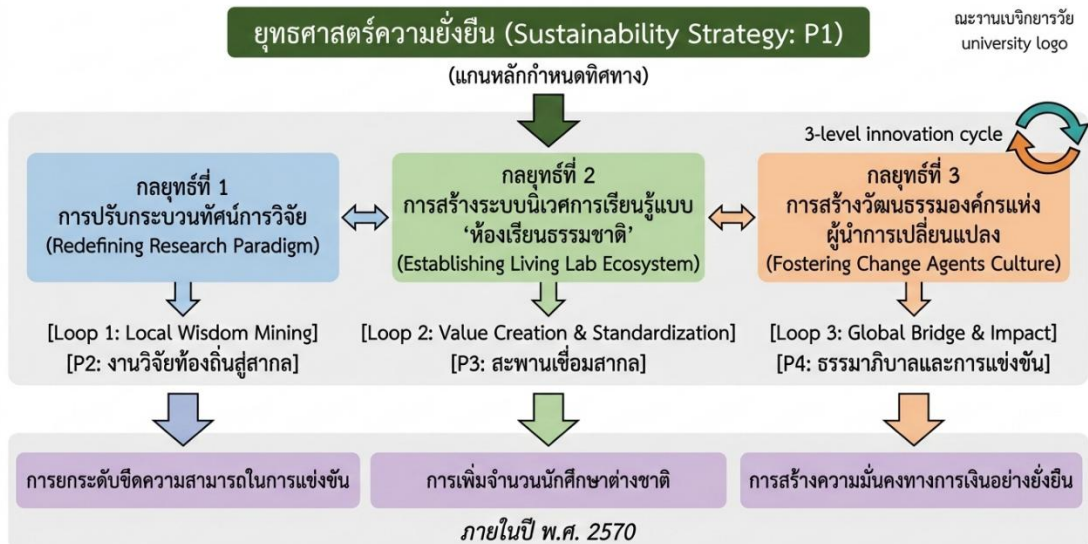
กลยุทธ์นี้มุ่งใช้บริบทท้องถิ่นและชุมชนเป็นห้องเรียนที่มีชีวิตเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับองค์ความรู้สากล โดยมีแนวทางดำเนินการสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community-based Curriculum) บูรณาการรายวิชาแกนกลางด้านความยั่งยืนและจริยธรรม (ESG) เข้าสู่ทุกหลักสูตร พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน
2. การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการในพื้นที่ยั่งยืน (Action Learning in Real Context) จัดโครงการแลกเปลี่ยนที่เน้นการลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริงร่วมกับชุมชน ใช้ชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์เป็นห้องเรียนธรรมชาติ อาทิ การเรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีไทย วัฒนธรรมชุมชนที่เข้มแข็ง และภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. การสร้างประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมสำหรับนักศึกษาต่างชาติ (Cross-cultural Learning Experience) วางตำแหน่งมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนสำหรับพลเมืองโลก ใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่นเป็นจุดแข็งในการดึงดูดนักศึกษาและนักวิจัยต่างชาติ

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Fostering Change Agents Organizational Culture)

กลยุทธ์นี้มุ่งสร้าง Mindset และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาทุกคนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์สังคมที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางดำเนินการสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ที่ปรึกษา (Capacity Building for Advisors) ยกระดับอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับ SDGs และ ESG พัฒนาทักษะการชี้แนะแนวทางการวิจัยที่สร้างสรรค์และยั่งยืนแก่นักศึกษา
2. การสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืน (Incentives & KPIs Alignment) กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ของผู้บริหารและบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายความยั่งยืน สร้างระบบยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานโดดเด่นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. การสื่อสารและปลูกฝังค่านิยมองค์กร (Organizational Values Communication) จัดกิจกรรมและสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความตระหนักรู้ ปลูกฝังแนวคิดความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของ DNA องค์กร มีใช้เพียงกิจกรรมเสริม (CSR)

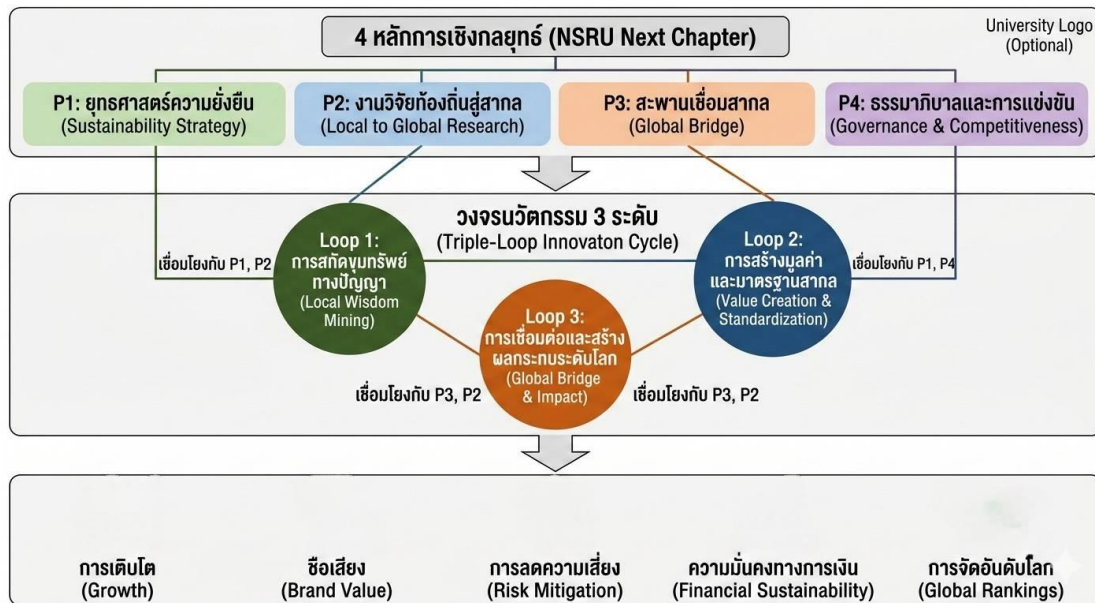


คำอธิบายแผนภาพ: แกนหลัก ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน (P1) ทำหน้าที่กำหนดทิศทางของทุกกลยุทธ์ กลยุทธ์สำคัญ 3 ประการทำงานประสานกันแบบเชื่อมโยง ส่งเสริมซึ่งกันและกัน แต่ละกลยุทธ์เชื่อมโยงกับวงจรนวัตกรรมและหลักการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง การขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้ง 3 ประการนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2570

ภาพที่ 2 แผนภาพสรุปกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ

ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และนวัตกรรม

ความสำเร็จของวงจรนวัตกรรมทั้ง 3 ระดับ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนจาก หลักการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ (NSRU Next Chapter) ซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) เพื่อกำกับทิศทางและควบคุมคุณภาพในแต่ละขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่าง 4 หลักการเชิงกลยุทธ์ และ วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าหลักการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการ ทำหน้าที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่กำกับทิศทางและควบคุมคุณภาพในแต่ละขั้นตอนของวงจรนวัตกรรม 3 ระดับ โดย

P1: ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน เป็นแกนหลักที่กำหนดทิศทางการค้นหาโจทย์ใน Loop 1 และการสร้างมาตรฐานใน Loop 2

P2: งานวิจัยท้องถิ่นสู่สากล ทำหน้าที่ดึงปัญหาจริงจาก Loop 1 ส่งต่อไปยังผลลัพธ์ระดับโลกใน Loop 3

P3: สะพานเชื่อมสากล เป็นเครื่องยนต์หลักในการขับเคลื่อน Loop 3 เพื่อขยายผลสู่ต่างประเทศ

P4: ธรรมชาติและการแข่งขัน ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการสร้างคุณค่าใน Loop 2 ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

ซึ่งความสัมพันธ์เชิงบูรณาการนี้สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานประสานกันของกลไกหัวรถจักรคู่ (Twin Engines) ภายในองค์กรเดียว

สรุปผล

การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ในรูปแบบ One Entity, Twin Engines ถือเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ช่วยลดรอยต่อของการทำงาน (Silo Mentality) สู่ความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ที่ไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนภาระงาน แต่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการพลิกโฉมกระบวนการ (Paradigm Shift) ซึ่งบทความนี้เน้นการเปลี่ยนภาระงานให้เป็นพันธกิจร่วม ทำให้ วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple - Loop Innovation Cycle) สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสมบูรณ์ ผลลัพธ์ที่ได้จะไม่ใช่เพียงแค่ตัวเลขการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (Ranking) แต่เป็นการสร้างความยั่งยืนที่จับต้องได้ให้กับชุมชนท้องถิ่น และการยืนหยัดอย่างมั่นคงของมหาวิทยาลัยในเวทีสากล ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญและความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

1. การบูรณาการกลยุทธ์ผ่าน 4 เสาหลัก ความสำเร็จของการขับเคลื่อนเริ่มต้นจากการนำทฤษฎีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ผ่าน กรอบดำเนินงาน 4 เสาหลัก โดยเสาหลักที่ 1 และ 2 เชื่อมโยงโดยตรงกับการเปลี่ยนความยั่งยืนจากกิจกรรมเสริม ให้เป็น DNA หรือกลยุทธ์หลักขององค์กร ส่งผลให้งานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาเปลี่ยนจากงานวิจัยขึ้นหิ้งสู่การแก้ปัญหาท้องถิ่นที่เชื่อมโยงเป้าหมายโลก ในขณะที่ เสาหลักที่ 3 และ 4 เน้นการสร้างระบบนิเวศผ่านเทคโนโลยี Sustainability Dashboard และการพัฒนาคนให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัยในระดับสากล

2. พลวัตของวงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle) หัวใจสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ในบทความนี้คือความเชื่อมโยงของวงจรนวัตกรรม 3 ระดับ ซึ่งสะท้อนบทบาทของบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติในฐานะ หัวรถจักรคู่ (Twin Engines) ดังนี้

Loop 1 (Local Wisdom Mining): เป็นการขุดรากลึกลงในภูมิปัญญาและปัญหาชุมชน (Pain Points) เพื่อสกัดเป็นโจทย์วิจัย

Loop 2 (Value Creation & Standardization): เป็นการนำโจทย์นั้นมาสร้างมูลค่าด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีทฤษฎี 3 เสาหลักความยั่งยืน (สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ) ของ Elkington, J. (1997) และมาตรฐาน SDGs/ESG เป็นเครื่องมือยกระดับสู่สากล

Loop 3 (Global Bridge & Impact): เป็นการใช้องค์การบริหารจัดการศึกษานานาชาติและเครือข่ายพันธมิตรระดับโลก (Global Partners) เป็นสะพานเชื่อมเพื่อนานวัตกรรมท้องถิ่นออกสู่เวทีโลก และดึงดูดทรัพยากรกลับมาพัฒนาท้องถิ่น

3. การสร้างความยั่งยืนเชิงโครงสร้างและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงแนวคิดเหล่านี้มุ่งตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่การได้รับการจัดอันดับในระดับโลก อาทิ THE Impact Rankings เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้าง ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability) ผ่านโมเดลรายได้รูปแบบใหม่จากการบริการวิชาการและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณภาครัฐและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทนี้ คือการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารจากการแยกส่วนเป็นการบูรณาการผ่านวงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle) ที่ขับเคลื่อนโดยบัณฑิตวิทยาลัยและการจัดการศึกษานานาชาติ ในฐานะองค์กรเดียว สองพลังขับเคลื่อน (One Body, Twin Engines) ซึ่งประกอบด้วย วงจรนวัตกรรม 3 ระดับที่มีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการกับหลักการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ (NSRU Next Chapter) ดังนี้

Loop 1: การสกัดขุมทรัพย์ทางปัญญา (Local Wisdom Mining) การถอดรหัสภูมิปัญญาท้องถิ่นและปัญหาชุมชน (Local Pain Points) มาเป็นโจทย์วิจัยการจะสกัดภูมิปัญญาหรือปัญหาท้องถิ่นมาเป็นโจทย์วิจัยได้ ต้องอาศัยมุมมองความยั่งยืนเป็นแกนหลักเพื่อมองเห็นปัญหาที่แท้จริง และใช้กระบวนการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ขุดค้นข้อมูลดิบจากชุมชน โดยมี ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน (Sustainability Strategy: P1) เป็นตัวกำหนดทิศทาง และ งานวิจัยท้องถิ่นสู่สากล (Local to Global Research: P2) เป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน

Loop 2: การสร้างมูลค่าและมาตรฐานสากล (Value Creation & Standardization) การพัฒนางานวิจัยระดับสูงผ่านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ได้มาตรฐานสากล เมื่อได้โจทย์จาก Loop 1 แล้ว ต้องนำมาสร้างมูลค่าด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยใช้ ทฤษฎีสามเสาหลักแห่งความยั่งยืน (Triple Bottom Line) ของ Elkington (1997) ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงการบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และหลักธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) เพื่อยกระดับผลงานให้มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และสร้างมูลค่าเพิ่มได้จริง ซึ่ง ธรรมาภิบาลและการแข่งขัน (Governance & Competitiveness: P4) จะทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการสร้างคุณค่าให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ขณะที่ ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน (P1) ยังคงเป็นแกนหลักในการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการ

Loop 3: การเชื่อมต่อและสร้างผลกระทบระดับโลก (Global Bridge & Impact) การใช้เครือข่ายนานาชาติเป็นสะพานนำนวัตกรรมออกสู่เวทีโลกและดึงดูดพันธมิตรกลับคืนสู่ท้องถิ่น นี่คือการบทบาทของการจัดการศึกษานานาชาติที่เป็นสะพานเชื่อมสากล (Global Bridge) นำนวัตกรรมที่ผ่านการสร้างมาตรฐานใน Loop 2 ออกไปสู่เวทีโลก สร้างพันธมิตรทางวิชาการและการวิจัยกับมหาวิทยาลัยและองค์กรระหว่างประเทศ ตลอดจนนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือทรัพยากรสากลกลับมาพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง สะพานเชื่อมสากล (Global Bridge: P3) เป็นเครื่องยนต์หลักในการขับเคลื่อนวงจรนี้ ขณะที่ งานวิจัยท้องถิ่นสู่สากล (P2) ทำหน้าที่เชื่อมโยงผลลัพธ์จากท้องถิ่นสู่ระดับโลก

หัวใจสำคัญคือ ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างวงจรนวัตกรรม 3 ระดับ และหลักการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ซึ่งทำงานประสานกันเป็นระบบนิเวศนวัตกรรมที่สมบูรณ์ โดย ยุทธศาสตร์ความยั่งยืน (P1) ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการกำหนดทิศทางของทุกวงจร งานวิจัยท้องถิ่นสู่สากล (P2) ทำหน้าที่เชื่อมโยงปัญหาท้องถิ่นสู่การสร้างผลกระทบระดับโลก สะพานเชื่อมสากล (P3) ทำหน้าที่ขยายผลนวัตกรรมสู่เวทีนานาชาติ และ ธรรมาภิบาลและการแข่งขัน (P4) ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการสร้างคุณค่าให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนั้นการบูรณาการหน่วยงานที่มีพันธกิจเกี่ยวเนื่องกัน ภายใต้แนวคิด "องค์กรเดียว สองพลังขับเคลื่อน" (One Body, Twin Engines) สามารถสร้างความเข้มแข็งเชิงโครงสร้าง ลดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากร และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับสถาบันอุดมศึกษาในยุค disruption ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนผ่าน วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle) และ หลักการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ (NSRU Next Chapter) ที่นำเสนอในบทความนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ได้ โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ระดับนโยบายและการบริหารสถาบัน

1.1 การบูรณาการโครงสร้างการบริหาร ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาบูรณาการหน่วยงานที่มีพันธกิจเกี่ยวเนื่องกัน อาทิ บัณฑิตวิทยาลัยและงานวิเทศสัมพันธ์ไว้ภายใต้การบริหารจัดการเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากร สร้างเอกภาพในการดำเนินงาน และเสริมสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกัน (Synergy) อันจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความอยู่รอดในยุค disruption

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ความยั่งยืน สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยผนวกเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และหลักธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลักขององค์กร มิใช่เป็นเพียงกิจกรรมเสริม (CSR) เพื่อสร้างความแตกต่างและจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ชัดเจน

1.3 การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ผ่านการสนับสนุนงบประมาณ บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัย รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

2. ระดับหน่วยงานและคณะ

2.1 การประยุกต์ใช้วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ หน่วยงานระดับคณะหรือสำนักวิชาสามารถนำ วงจรนวัตกรรม 3 ระดับ (Triple-Loop Innovation Cycle) ไปปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการขับเคลื่อนงานวิจัยและการบริการวิชาการ โดยเริ่มจากการสกัดโจทย์จากภูมิปัญญาและปัญหาชุมชน (Loop 1) การสร้างมูลค่าและยกระดับมาตรฐานงานวิจัยด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Loop 2) และการเชื่อมต่อเครือข่ายนานาชาติเพื่อขยายผลกระทบสู่ระดับโลก (Loop 3)

2.2 การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความยั่งยืน หน่วยงานควรพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนและจริยธรรม (ESG) เข้าในทุกรายวิชา โดยเฉพาะรายวิชาแกนกลาง อาทิ "ระเบียบวิธีวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" และ "จริยธรรมและธรรมาภิบาลสำหรับนักวิจัย" พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ผ่าน ห้องเรียนธรรมชาติ (Living Lab) ในชุมชน

2.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานควรสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่มีวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนสอดคล้องกัน เพื่อพัฒนาโครงการวิจัยร่วม หลักสูตรร่วม และโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรและนักศึกษา ที่สามารถตอบโจทย์ปัญหาระดับภูมิภาคและระดับโลก

3. งานวิจัยและวิชาการ

3.1 การปรับกระบวนการทัศน์งานวิจัย นักวิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาควรปรับกระบวนการวิจัยจากการมุ่งเน้นการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการเพียงอย่างเดียว สู่การทำวิจัยที่ กินได้และใช้ได้จริง โดยกำหนดโจทย์วิจัยจากปัญหาจริงในพื้นที่ (Local Pain Points) และระบุความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) อย่างชัดเจนในทุกขั้นตอนการวิจัย

3.2 การส่งเสริมแนวปฏิบัติการวิจัยสีเขียว สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมแนวปฏิบัติการวิจัยที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Research Practices) ทั้งการลดการใช้ทรัพยากร การจัดการของเสียจากห้องปฏิบัติการ และการประเมินผลกระทบด้านความยั่งยืน (Sustainability Impact Assessment) ในกระบวนการสอบวิทยานิพนธ์ทุกระดับ

3.3 การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ที่ปรึกษา สถาบันอุดมศึกษาควรมีการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และหลักธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) เพื่อให้สามารถชี้แนะแนวทางการวิจัยที่สร้างสรรค์และยั่งยืนแก่นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ

4.1 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการ สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนา Sustainability Dashboard เพื่อติดตามตัวชี้วัด SDGs แบบ Real-time ซึ่งจะเป็เครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร มิใช่เพียงเพื่อการรายงานผล อีกทั้งยังช่วยให้สถาบันสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนตามเป้าหมาย SDGs แต่ละข้อ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงอันดับในการจัดอันดับระดับโลก อาทิ The Impact Rankings ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

4.2 การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Platform) เพื่อส่งเสริมทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ให้แก่บัณฑิตและประชาชนทั่วไป รวมถึงเป็นช่องทางในการนำเสนอหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน

4.3 การสร้างความมั่นคงทางการเงิน สถาบันอุดมศึกษาควรปรับโมเดลการหารายได้ (Future of Revenue Model) โดยมุ่งเน้นการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ทางปัญญา การบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับภาคเอกชน เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว และสร้างความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability) ในระยะยาว

5. วัฒนธรรมองค์กรและบุคลากร

5.1 การสร้างวัฒนธรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถาบันอุดมศึกษาควรสร้าง Mindset และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาทุกคนตระหนักว่าตนเองคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ในการสร้างสรรค์สังคมที่ยั่งยืน ผ่านการจัดกิจกรรม การสื่อสารภายในองค์กร และการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานโดดเด่นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน

5.2 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้เกี่ยวกับความยั่งยืน ทักษะดิจิทัล และทักษะการวิจัย เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเท่าทัน

เอกสารอ้างอิง

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. (2568). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568**. สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2568, จาก <https://www.nsr.u.ac.th/th/event/1053>

Elkington, J. (1997). **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Capstone. Boston Consulting Group. (n.d.). **Achieving sustainable transformation series**. Retrieved 23 November 2025, from <https://www.bcg.com/en-us/capabilities/sustainability/overview>

Times Higher Education. (n.d.). **Impact rankings**. Retrieved 23 November 2025, from <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>

UNESCO. (n.d.). **Education for sustainable development (ESD)**. Retrieved 23 November 2025, from <https://www.unesco.org/en/education/sustainable-development>

United Nations. (2015). **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**. Retrieved 23 November 2025, from <https://sdgs.un.org/2030agenda>

University Social Responsibility Network. (n.d.). **Publications and case studies on university social responsibility**. Retrieved 23 November 2025, from <https://usrnetwork.org/>