



แผนปรับเปลี่ยนโฉม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา พ.ศ. 2565–2569

STOU Reinventing Plan
[2022–2026]

Sukhothai Thammathirat Open University

คำนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน (Digital Disruption) ได้ทำให้เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญและกลายเป็นความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรที่ต้องพยายามแสวงหานวัตกรรมที่มีความก้าวหน้า ทันสมัย และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาก็มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีลักษณะดังกล่าวด้วยเช่นกัน เนื่องด้วยการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลดิสรัปชันมีความจำเป็นต้องวางอยู่บนพื้นฐานทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบไปด้วยทักษะด้านความรู้ (Hard skills) และทักษะทางอารมณ์ (Soft skills) รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในด้านการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อที่จะสามารถผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการ (Demand side) ของตลาด นอกจากการเผชิญกับความท้าทายในยุคดิจิทัลดิสรัปชันแล้วนั้น ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษายังกำลังเผชิญปัญหาจำนวนนักศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งสาเหตุจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง การมีทางเลือกในการศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น วิฤตเศรษฐกิจ และผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 จึงทำให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีความจำเป็นเร่งด่วนในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว

ด้วยเหตุดังกล่าว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจึงมีการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในช่วงพ.ศ. 2565-2569 โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 แผนงาน ได้แก่ 1) แผนงานเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2) แผนงานจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบและบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ 3) แผนงานจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ 4) แผนงานเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล และประการที่ 2 เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน โดยผลที่คาดหวังให้มหาวิทยาลัยได้ระบบ “การศึกษาออนไลน์สมบูรณ์แบบ” ที่ใช้ได้ทั้งในช่วงความปกติใหม่ (New Normal) และความปกติครั้งต่อไป (Next Normal) ในลักษณะระบบร่วมเรียนรู้ (Blended Learning)

ที่สะดวกเรียนและสะดวกรู้ เพิ่มจำนวนนักศึกษาทั้งเก่าและใหม่ โดยการรักษานักศึกษาในระบบ (Retention) ลดการตกรอก (Dropout) เพิ่มจำนวนผู้สอบผ่านและจบการศึกษาที่มีคุณภาพดีขึ้น เพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ ขยายการให้บริการทางวิชาการตามหลักการศึกษาตลอดชีวิตในระดับต่ำกว่าปริญญาแบบ Modular Curriculum ที่เอื้อต่อการ Reskill และ Upskill การศึกษาสะสมผลการเรียนรู้ และการเทียบในระบบคลังหน่วยกิต และมหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางด้านการเงิน

การสร้างความพร้อมในการพัฒนาระบบดิจิทัลสมบูรณ์แบบทุกภาคส่วน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาให้พร้อมทุกด้าน โดยการลงทุนสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามระบบได้ทุกกิจกรรมและทุกขั้นตอน

ความสำเร็จของแผนฉบับนี้จะเกิดขึ้นได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของทุกภาคส่วนที่จะต้องมองเป้าหมายเดียวกันของมหาวิทยาลัย เน้นความจริงจังและบูรณาการการทำงานจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนในความสำเร็จของแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อเป็นฐานของการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1-8
บทที่ 1. บทนำ	9-15
1. หลักการและเหตุผล	
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนฯ	
3. ขอบเขตของแผนฯ	
4. ขั้นตอน วิธีการดำเนินงาน	
5. คณะกรรมการและโครงสร้าง อำนาจหน้าที่	
6. การติดตามและประเมินผลแผน	
บทที่ 2. ข้อมูลผลการดำเนินงานสำคัญ และการประเมินสภาพแวดล้อม	16-31
1. ผลการดำเนินงานด้านนักศึกษา	16
2. ข้อมูลผลการดำเนินงานทางการเงิน	25
3. ผลการประเมินสภาพแวดล้อม	28
บทที่ 3 รายละเอียดการดำเนินงานของแผนปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	32-56
1. แผนงานเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	32
2. แผนงานจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้	38
3. แผนงานการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	43
4. แผนงานการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	49
STOU Canvas Model	56

	หน้า
บทที่ 4 สรุป การนำไปปฏิบัติ และความเสี่ยง	57-63
4.1 สรุปสาระสำคัญ	57
4.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	61
4.3 ความเสี่ยงที่สำคัญของแผน	63
 ภาคผนวก	 64-74
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ และภาพข่าวกิจกรรม	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามแหล่งงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565	26
ตารางที่ 3.1 แผนการเงินจากการปรับแต่งแปลงโฉม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี พ.ศ. 2565 – 2569	51

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 คณะกรรมการในแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ.	12
ภาพที่ 2.1 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาตรี ภาคการศึกษาที่ 1	17
ภาพที่ 2.2 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาตรี ภาคการศึกษาที่ 2	18
ภาพที่ 2.3 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาโท ภาคการศึกษาที่ 1	18
ภาพที่ 2.4 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาโท ภาคการศึกษาที่ 2	19
ภาพที่ 2.5 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาเอก ภาคการศึกษาที่ 1	20
ภาพที่ 2.6 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาเอก ภาคการศึกษาที่ 2	20
ภาพที่ 2.7 แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 ระดับปริญญาตรี	21
ภาพที่ 2.8 แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 ระดับปริญญาโท	22
ภาพที่ 2.9 แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 ระดับปริญญาเอก	22
ภาพที่ 2.10 เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษาลงทะเบียน และมาสอบ พ.ศ. 2558-2562 ระดับปริญญาตรี	23
ภาพที่ 2.11 เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษามาสอบและสอบผ่าน พ.ศ. 2558-2562 ระดับปริญญาตรี	24
ภาพที่ 2.12 แนวโน้มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา 2555-2563 ทุกระดับการศึกษา	24
ภาพที่ 2.13 รายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (ไม่รวมดอกเบี้ยรับ)	25
ภาพที่ 2.14 ภาพที่ 2.14 รายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช : เงินรายได้มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551-2564	27 52
ภาพที่ 3.1 เปรียบเทียบรายรับระหว่างทางเลือกการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมกับในรูปแบบเดิม	55

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ประสบกับปัญหาที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ **ประการแรก** นักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง **ประการที่สอง** จำนวนนักศึกษาออกกลางคันที่ไม่ลงทะเบียนในแต่ละปีการศึกษาเพิ่มขึ้น **ประการที่สาม** การเรียนการสอนในระบบทางไกลไม่ทันต่อเทคโนโลยี และการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป **ประการที่สี่** กระบวนการให้บริการมีลักษณะแยกส่วนการทำงาน ส่งผลต่อการให้บริการแก่นักศึกษาล่าช้า **ประการที่ห้า** รูปแบบการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรที่ผ่านมาดำเนินการในลักษณะที่เป็นการพัฒนาจากด้านอุปทานซึ่งเป็นความต้องการของสาขาวิชาเป็นสำคัญมากกว่าความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและตลาดแรงงาน **ประการที่หก** ความมั่นคงทางการเงินและการพึ่งงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัย ในขณะที่รายจ่ายประจำในแต่ละปีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตระหนักถึงสถานะทางการเงินในระยะยาว

ในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ฉบับนี้ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการต่อเนื่องจากการปฏิรูปในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2561-2562 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล และประการที่ 2 เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 5 ปี ในช่วง พ.ศ. 2565-2569 ที่มีขอบเขตของแผนที่ให้ความสำคัญเฉพาะการจัดการการศึกษา และการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อเป็นการแก้ไขภาวะวิกฤติและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ดังนั้น แผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ในระยะ 5 ปี จึงเน้นประเด็นสำคัญใน 4 แผนงาน ได้แก่ 1) แผนงานการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2) แผนงานการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ 3) แผนงานการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ 4) แผนงานการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยสรุปสาระสำคัญของแต่ละแผนงาน ดังนี้

1) แผนงานการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

กำหนดเป้าหมายสำคัญไว้ 3 ประการ คือ 1) การเพิ่มจำนวนนักศึกษา โดยในระดับปริญญาตรี ให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากการลดอัตราการออกกลางคันระดับปริญญาตรี ร้อยละ 2 เพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ในระดับต่ำกว่าปริญญาและปริญญาตรีอีกร้อยละ 3 ทั้งนี้ ในระดับปริญญาโทให้ได้เฉลี่ยร้อยละ 6.7 2) เพิ่มจำนวนผู้เรียน Modular เฉลี่ยปีละ 2,800 คน 3) อัตราเฉลี่ยการสอบผ่านของนักศึกษาที่ลงทะเบียน ก2 และ ก3 ของผู้เข้าเรียน ร้อยละ 70

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้กำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การทำแผนการเลือกลงทะเบียนในชุดวิชาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี การใช้แผนการเรียนการสอนที่เป็น ก1 ก2 และ ก3 ในรูปแบบใหม่ การออกแบบแผนการเรียนรู้โดยสร้าง Journey ของชุดวิชาที่ส่งเสริมอัตราการสอบผ่านของนักศึกษา การจัดทำระบบ Mentoring นักศึกษา ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร การพัฒนา new product จาก demand side ที่เน้นให้ตรงกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียน การออกแบบระบบการศึกษาทางไกลที่เน้นแนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่าง การเฉพาะการขยายกลุ่มผู้เรียนลงไปในระดับกลุ่มอายุ 18 ปีรูปแบบทดลองเรียน การให้เปิดให้มิ้นักศึกษาทดลองเรียนในระดับบัณฑิตศึกษา การจัดระบบผ่อนชำระค่าลงทะเบียนในทุกกระดับการศึกษา การเทียบผลการศึกษาและประสบการณ์การทำงานเข้ากับระบบคลังหน่วยกิต การสร้างมาตรการจูงใจศิษย์เก่าระดับปริญญาตรีให้เรียนปริญญาตรีใบที่ 2 หรือระดับบัณฑิตศึกษา การมีมาตรการกระตุ้นให้นักศึกษาที่ไม่ลงทะเบียนและนักศึกษาที่พ้นสภาพให้กลับมาศึกษาต่อ การพัฒนาช่องทางการรับสมัคร 365 วัน รวมถึงการสนับสนุนให้นักศึกษามีอุปกรณ์ เช่น Tablet/Notebook/PC ให้ซื้อ ผ่อน หรือเช่าร่วมกับ business partner ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการทำการตลาดผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

2) แผนงานการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้

กำหนดเป้าหมายสำคัญไว้ 3 ประการ คือ 1) การปรับเปลี่ยนให้เป็นชุดวิชาออนไลน์สมบูรณ์แบบตลอดทั้งแผน 5 ปี ในระดับปริญญาตรีให้ได้จำนวน 493 ชุดวิชา และระดับบัณฑิตศึกษา 178 ชุดวิชา 2) การพัฒนาระบบการให้บริการแบบดิจิทัลให้แก่นักศึกษา/ผู้เรียน เพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ ตลอดทั้งแผน 5 ปี ให้ได้จำนวน 124 บริการ และ 3) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของนักศึกษา / ผู้เรียนกับมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในระดับดีมากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้กำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การออกแบบ Digital student service journey เป็นออนไลน์ตั้งแต่เริ่มเข้าจนสำเร็จการศึกษา การพัฒนาระบบติดตามที่เป็น Digital service dashboard ในบริการเรื่องต่างๆ การขยายการให้บริการลงทะเบียนและบริการต่างๆ ผ่าน app STOU SISA การพัฒนาระบบ Bot ตอบคำถามเกี่ยวกับให้บริการ 24 ชั่วโมง การต่อยอดพัฒนาระบบการสอบออนไลน์โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และมี e – Proctoring ที่จับการเคลื่อนไหวของเสียง ร่างกาย ของผู้เข้าสอบ การพัฒนา Virtual Lab. การพัฒนาทักษะดิจิทัลของนักศึกษา/ผู้เรียน รวมถึงคณาจารย์ให้สอดคล้องกับการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยที่เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบของมหาวิทยาลัย การสร้าง Digital skill assessment center ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพด้านทักษะดิจิทัลที่ประเทศกำหนด ตลอดจนถึงการนำ AI มาใช้ในเรื่องต่างๆ

นอกจากนี้แล้ว มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์อื่นที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำ sandbox project เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลชั้นนำของโลก และการปรับกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้ส่งต่อในรูปแบบที่เป็น Digital value chain ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

3) แผนงานการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาสีราช

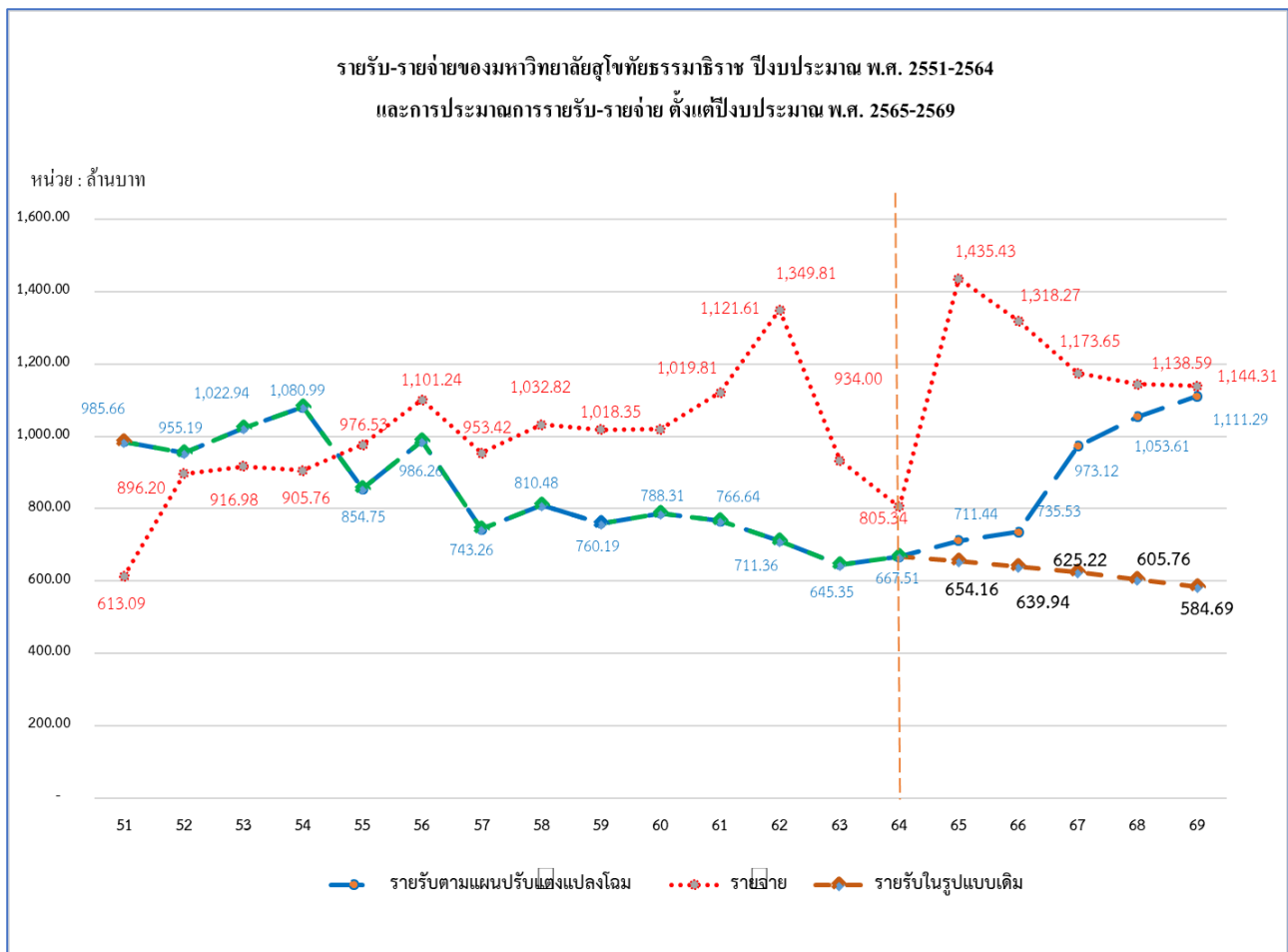
กำหนดเป้าหมายสำคัญไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) มีจำนวนหลักสูตรตลอดระยะเวลา 5 ปี ในระดับปริญญาตรี 4 หลักสูตร และระดับบัณฑิตศึกษา 4 หลักสูตร 2) มีรายวิชาในระบบคลังหน่วยกิต (credit bank) โดยจำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 160 รายวิชา และระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 40 รายวิชา และ 3) มีผลประเมินระดับสมรรถนะ (competency outcome) ของนักศึกษา / ผู้เรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้กำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ (blended learning) ที่มีการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้หน้าและออนไลน์ หรือวิธีการอย่างอื่นที่ผู้ศึกษาสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนที่แบ่งเนื้อหาเป็นรายวิชาโดยที่ผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนรายวิชาได้อย่างเป็นอิสระตามที่ต้องการ การพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งผลิตบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ตรงตามความต้องการของภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และภาคบริการ การยกระดับทักษะ (upskill) ปรับเปลี่ยนทักษะ (reskill) และเสริมสร้างทักษะใหม่ (new skill) ที่ตอบสนองต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศ เป็นต้น

4) แผนงานการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

กำหนดเป้าหมาย ได้แก่ จำนวนรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากการเรียนการสอนตลอดระยะเวลา 5 ปี จำนวน 143.81 ล้านบาท โดยมีค่าใช้จ่ายในการลงทุน จำนวน 19.45 ล้านบาท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้กำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ จัดทำแผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย งบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนด้านการเงิน และทรัพย์สินต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามแผนงานและแผนเงิน (FIS) การกำกับและควบคุมต้นทุนของการปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เน้น productivity การจัดทำกรอบนโยบายและแผนในการลงทุนด้านการเงินที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น และการหาพันธมิตรทางธุรกิจ (business partner) มาดำเนินการในธุรกิจของ e-Pub สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นองค์กรและบุคคลทั่วไป

อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการแก้ปัญหาวิกฤติจากการที่จำนวนนักศึกษา/ผู้เรียนลดลง และส่งผลต่อรายรับของมหาวิทยาลัยอย่างมาก จึงได้มีการริเริ่มการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉม ซึ่งได้แก่ 1) แผนงานเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2) แผนงานจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ 3) แผนงานจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งจากทั้ง 3 แผนงานข้างต้นจะทำให้มหาวิทยาลัยต้องใช้จ่ายเงินลงทุน และเกิดรายรับ-รายจ่ายขึ้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงินที่เกิดขึ้นจากแผนดังกล่าวสรุปเป็นแผนการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในระยะ 5 ปีตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2565 – 2569 ที่เป็นข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่าย (ไม่รวมดอกเบี้ยรับและผลประโยชน์จากการนำเงินออมไปลงทุน) ในสถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยจะมีการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมเปรียบเทียบกับทางเลือกที่มหาวิทยาลัยหากดำเนินงานในรูปแบบเดิม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565-2569 ดังภาพ



ภาพการเปรียบเทียบรายรับระหว่างทางเลือกการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมกับในรูปแบบเดิม

หมายเหตุ: รายจ่ายไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมกับในรูปแบบเดิม

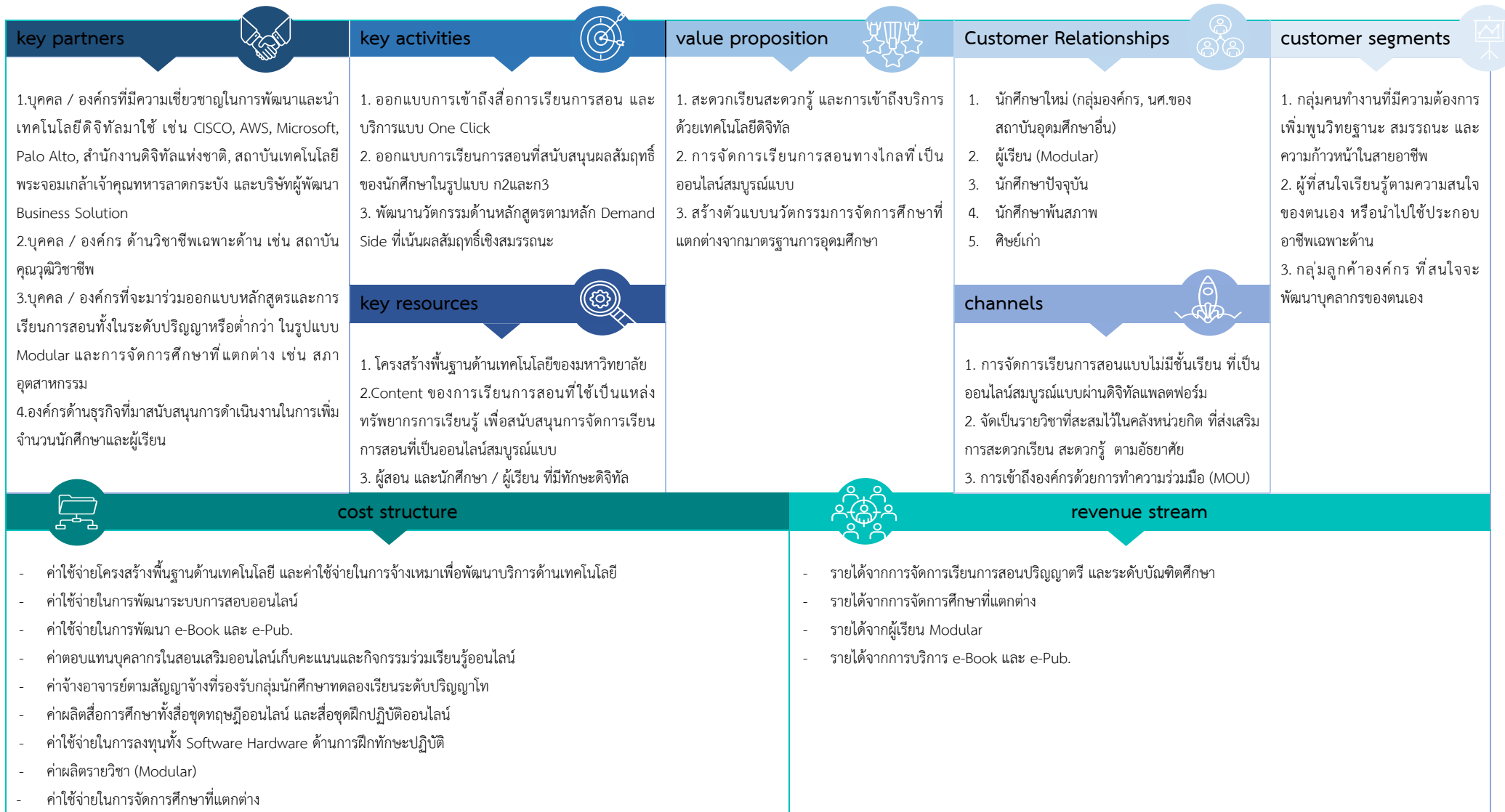
สำหรับการนำไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยจะเร่งสร้างความพร้อมในระดับมหาวิทยาลัย บุคลากร และนักศึกษา โดยในระดับมหาวิทยาลัยจะต้องมีออกแบบระบบและกลไก ตลอดจนความพร้อมของเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ส่วนในระดับบุคลากรจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ (new skill) ปรับเปลี่ยนทักษะ (reskill) ตลอดจนการยกระดับทักษะ (upskill) เพื่อสร้างความพร้อมของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ในการรองรับต่อการกิจใหม่และภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่ออัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับในส่วน of นักศึกษาเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล การประเมิน รวมถึง การสนับสนุนสถานที่และอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเข้าถึงการเรียนการสอนและการสอบออนไลน์ได้อย่างสะดวกเรียนสะดวกรู้ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังคงมีระบบการจัดการเรียนการสอนสำหรับกลุ่มนักศึกษาที่ไม่สามารถเข้าถึง

เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ผู้ต้องขัง ผู้พิการ ผู้ที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างอื่น เป็นต้น ให้สามารถเข้าถึงได้โดยผ่านแผนการศึกษา ก1 ในรูปแบบเดิม

นอกจากนี้แล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นจะมีการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในระยะ 5 ปี ข้างหน้า รวมถึงการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดที่จะไปช่วยเพิ่มจำนวนนักศึกษา และผู้เรียน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายในแผนฯ ที่กำหนด พร้อมกันนี้ จะต้องสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะคณาจารย์ในทุกหลักสูตรโดยที่ Course Team มาร่วมกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ย่อย ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัลที่ต้องการเรียนรู้สั้น ๆ การจัดทำ e-Book แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนแบบออนไลน์ การสอนเสริมเก็บคะแนนแบบออนไลน์ในชุดวิชาทฤษฎี และชุดวิชาที่จัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ รวมถึงสำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักพิมพ์ และสำนักบรรณสารสนเทศ ที่จะต้องมาปรับเปลี่ยนภาระงานและกระบวนการอย่างเป็นระบบ และคล่องตัว เพื่อให้รองรับกับแผนปรับแต่งแปลงโฉม อีกทั้ง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและแพลตฟอร์มที่สนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการให้บริการการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งถือว่าการลงทุนระยะยาวเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้เทคโนโลยีสมบูรณ์แบบ และมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้แผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ เป็นแผนแม่บท สำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงทางการเงิน และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในที่สุด

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการทั้ง 4 แผนหลัก ประสบผลสำเร็จจำเป็นจะต้องมีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้ประชาคม มสธ. มีความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น จึงนำ canvas model มาใช้ในการออกแบบมหาวิทยาลัยในอนาคต ดังภาพ

STOU Canvas Model 2022-2026



อย่างไรก็ตามในแผนฉบับนี้ จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีความไม่แน่นอน เช่น โครงสร้างประชากรในวัยเรียนที่ลดลง สถานะทางเศรษฐกิจตกต่ำ การยืดตัวของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) พฤติกรรมและความไม่พร้อมของนักศึกษาในการศึกษาออนไลน์สมบูรณ์แบบ เป็นต้น ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาลดลง และรายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัยอาจไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น ผลลัพธ์ทางการศึกษา ได้แก่ การเกิดขึ้นของหลักสูตรใหม่ ๆ และจำนวนรายวิชา Modular ต่ำกว่าแผน รายได้จากการผลิตหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือการไม่มีคู่ความร่วมมืออย่างจริงจังในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษาที่แตกต่าง และการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน รวมถึงความคุ้นชินกับการทำงานและการให้บริการที่เป็นรูปแบบเดิมที่มีลักษณะแยกส่วน เป็นต้น

ดังนั้น ความสำเร็จของแผนฉบับนี้จะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังในการทำงานของทุกภาคส่วนที่จะต้องมองเป้าหมายเดียวกันของมหาวิทยาลัย และนำมาวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ บูรณาการการทำงานจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผน เพื่อเรียนรู้โดยนำมาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ของแผนปรับแต่งแปลงโฉม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ต่อไป

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ตามที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีนโยบายในการดำเนินการปฏิรูปมหาวิทยาลัย โดยได้จัดทำแผนการดำเนินการปฏิรูปมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในช่วงเดือนเมษายน – ธันวาคม พ.ศ. 2561 และได้ดำเนินการนำแผนปฏิรูปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2562 ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการติดตามผลการดำเนินการตามโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยปัจจุบันกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยดำเนินการพลิกโฉม (Reinventing) เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นแนวหน้า (fore front) ในการขับเคลื่อนประเทศสู่ value-based economy และแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดสำคัญ หรือ pain points ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ (มคอ.) การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ยกระดับอุดมศึกษาที่เสนอผลสัมฤทธิ์ตามศักยภาพของสถาบัน 2) สร้างกลุ่มประเภทตามสถาบันตามศักยภาพ และ 3) มหาวิทยาลัยไทยสามารถเทียบเคียงในระดับสากล ประกอบกับ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้จัดทำข้อกำหนดสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 แล้วนั้น

ในการนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จึงได้จัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 (STOU Reinventing PLAN 2022 – 2026) ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยสอดคล้องกับนโยบายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing) ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และข้อกำหนดสภานโยบายการอุดมศึกษาฯ ข้างต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของแผนปรับแต่งแปลงโฉม

2.1 เพื่อปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล

2.2 เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน

3. ขอบเขตของแผนฯ

แผนปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565-2569 มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะด้านการจัดการศึกษาและการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เนื่องจากเพื่อเป็นการแก้ไขภาวะวิกฤติและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ดังนั้น แผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ในระยะ 5 ปี จึงมาเน้นในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษาในรูปแบบ ก1 ก2 และ ก3 เพื่อช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักศึกษา และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้สูงขึ้น
- 2) การปรับการจัดการการเรียนการสอนเป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ และการสร้างให้นักศึกษา / ผู้เรียนสะดวกเรียนสะดวกรู้ด้วยบริการแบบดิจิทัล
- 3) การจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาที่เน้นบูรณาการระหว่างปรัชญาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกับผู้เรียนเพื่อให้มีฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
- 4) การวิเคราะห์รายรับและรายจ่าย งบประมาณที่เกิดจากการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในระยะ 5 ปี

4. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 (STOU Reinventing PLAN 2022 – 2026) โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยเสนอแนวคิดการปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 (STOU REINVENTING PLAN 2022-2026) พร้อมรายชื่อคณะกรรมการฯ ในการดำเนินงานเพื่อขอความเห็นชอบต่อสภามหาวิทยาลัย ในวันที่ 14 ตุลาคม 2564

2) คณะกรรมการอำนวยการแผนฯ และคณะกรรมการเฉพาะด้านฯ จัดประชุมและยกร่างจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยฯ ผ่านแผนงานหลักทั้ง 4 ด้าน พร้อมกิจกรรม / โครงการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน Outcome ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ภายใต้แผนงานหลักดังกล่าวเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

แผนงานที่ 1 แผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แผนงานที่ 2 แผนการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้

แผนงานที่ 3 แผนการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แผนงานที่ 4 แผนการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

โดยการประชุมเพื่อยกร่างแนวคิดและแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ เริ่มตั้งแต่วันที่กลางเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 ไปจนถึงต้นเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

3) การจัดประชุมร่วมระหว่างสภาวิชาการและคณะกรรมการอำนวยการแผน และคณะกรรมการเฉพาะด้านฯ ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2565 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ตลอดจนความคิดเห็นในการนำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ สู่การปฏิบัติ

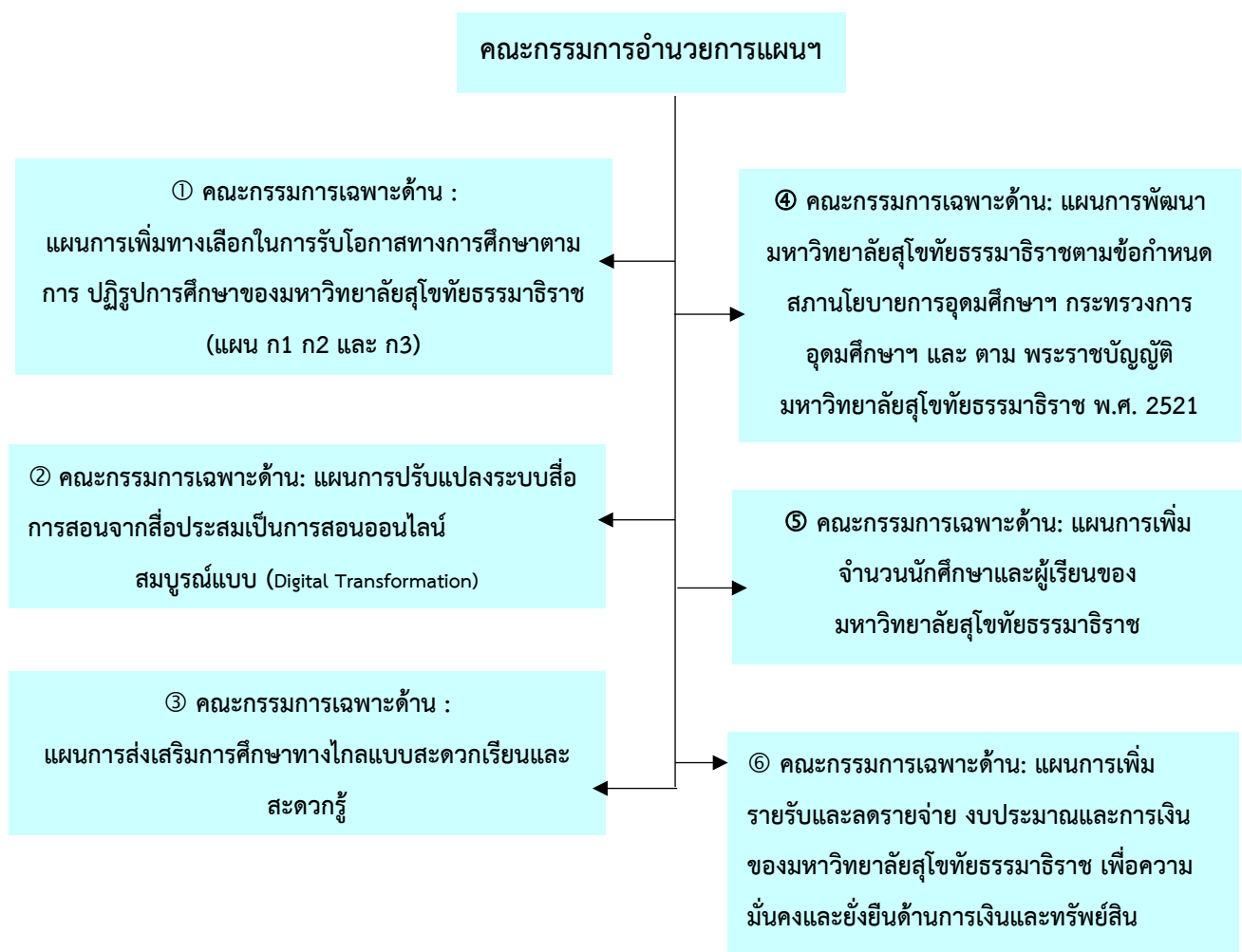
4) คณะกรรมการเฉพาะด้านฯ พิจารณาปรับปรุงแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ตามข้อเสนอแนะเพื่อให้แผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ มีความครอบคลุมและสมบูรณ์ในทุกมิติ

5) มหาวิทยาลัยนำเสนอร่างแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ เพื่อขอความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 พร้อมขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล

6) มหาวิทยาลัยจัดประชุมชี้แจงแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ให้กับประชาคม มสธ. พร้อมรับฟังความคิดเห็น ในช่วงเดือน มีนาคม พ.ศ. 2565

5. คณะกรรมการและโครงสร้าง อำนาจหน้าที่

คณะกรรมการในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 (STOU REINVENTING PLAN 2022-2026) มีทั้งสิ้น 6 คณะตามแผนภาพที่ปรากฏ



ภาพที่ 1.1 คณะกรรมการในแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ.

สำหรับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการในแต่ละแผนฯ มีรายละเอียด ดังนี้

**1) คณะกรรมการอำนวยการแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มี
อำนาจหน้าที่**

1.1 กำกับ ประสาน และส่งเสริมการจัดทำแผนของคณะกรรมการเฉพาะด้านฯ เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการในเรื่องที่รับผิดชอบดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 สังเคราะห์แผนด้านต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิรูปมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเพื่อเสนอขอความเห็นชอบต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตั้งแต่ปีการศึกษา 2565

**2) คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษาตามการ
ปฏิรูปการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (แผน ก1 ก2 และ ก3)
อำนาจหน้าที่**

ทำหน้าที่จัดทำแผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษาตามการปฏิรูปการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (แผน ก1 ก2 และ ก3) และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

**3) คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการปรับเปลี่ยนระบบสื่อการสอนจากสื่อประสมเป็นการ
สอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ (Digital transformation)
อำนาจหน้าที่**

หน้าที่จัดทำแผนการปรับเปลี่ยนระบบสื่อการสอนจาก “สื่อประสม” เป็น “การสอนออนไลน์แบบสมบูรณ์แบบ (Digital transformation)” ได้แก่ การผลิตบทเรียนออนไลน์ การสอนเสริมออนไลน์ และการสอบออนไลน์ และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

**4) คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการส่งเสริมการศึกษาทางไกลแบบสะดวกเรียนและ
สะดวกรู้
อำนาจหน้าที่**

หน้าที่จัดทำแผนการส่งเสริมการศึกษาทางไกลแบบ “สะดวกเรียนและสะดวกรู้” ทุกขั้นตอน ได้แก่ การสมัครเข้าศึกษา การลงทะเบียน การร่วมเรียนรู้ การสอบ การรายงานผล

การเรียนรู้ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ และการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษา กับมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

- 5) คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชตามข้อกำหนดสถานนโยบายการอุดมศึกษาฯ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2521

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในฐานะมหาวิทยาลัยที่ไม่อาจจัดเข้ากลุ่มใดตามกฎหมายกระทรวงการอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 ของ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ โดยอาจจัดตามข้อกำหนดสถานนโยบายการอุดมศึกษาฯ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ และ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2521 และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

- 6) คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดย

1. ทบทวนการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษาและรับนักศึกษาโดยไม่ต้องสอบคัดเลือก ตามมาตรา 6
2. ขยายการให้บริการการศึกษาวิชาการในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาในสาขาที่มีความต้องการสูงเพื่อ upskill และ reskill และการศึกษาตลอดชีวิตรวมทั้งจัดให้มีระบบคลังหน่วยกิตรองรับเรื่องดังกล่าว
3. ขยายการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้กว้างขวางและตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

โดยโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ดังกล่าวทั้งหมดข้างต้น ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 10/2564 (นัดพิเศษ) เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2564

6. การติดตามและประเมินผลแผน

ในการติดตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 (STOU REINVENTING PLAN 2022-2026) จะให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญทั้ง 4 แผนงาน โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ไปปฏิบัติ โดยมหาวิทยาลัยจะนำเสนอความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ และนำเสนอที่ประชุมสำคัญของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ให้ประชาคม มสธ. ทราบโดยทั่วกัน

บทที่ 2

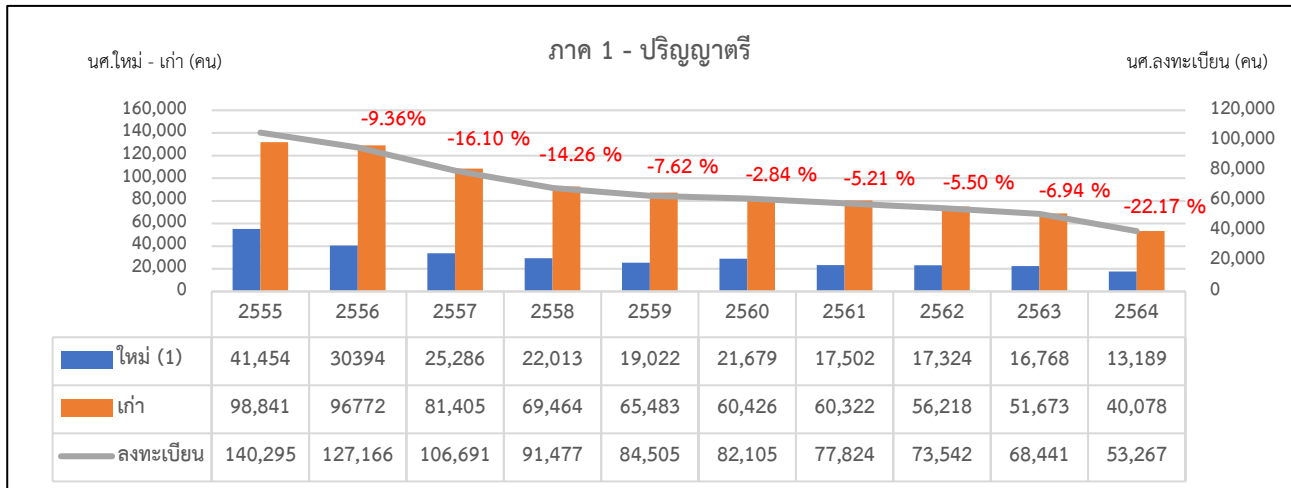
ข้อมูลสำคัญ และการประเมินสภาพแวดล้อม

ข้อมูลสำคัญในส่วนที่ 2 นี้ คือ ข้อมูลนักศึกษา และข้อมูลการเงินและงบประมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่บ่งชี้สถานการณ์ความมั่นคงของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่นำไปประเมินสภาพแวดล้อมวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง จากระบบการจัดการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงโอกาส และภาวะคุกคาม จากบริบทภายนอกที่เกี่ยวข้องต่อการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสู่ไทยธรรมธราช ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. นักศึกษา ประกอบด้วย นักศึกษาใหม่ นักศึกษาเก่า นักศึกษา ลงทะเบียน และนักศึกษาออกกลางคัน อัตราการสอบผ่าน และผู้สำเร็จการศึกษา โดยมีที่มาจากงานสารสนเทศเพื่อการบริหาร กองแผนงาน มีดังนี้

1.1 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาตรี จำแนกตามภาคการศึกษา
พบว่า ในภาคต้นจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มลดลงทุกประเภท โดยจำนวนนักศึกษาใหม่ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 41,454 คน ลดลงเป็นลำดับจนปีการศึกษา 2564 มีเพียง 13,189 คน

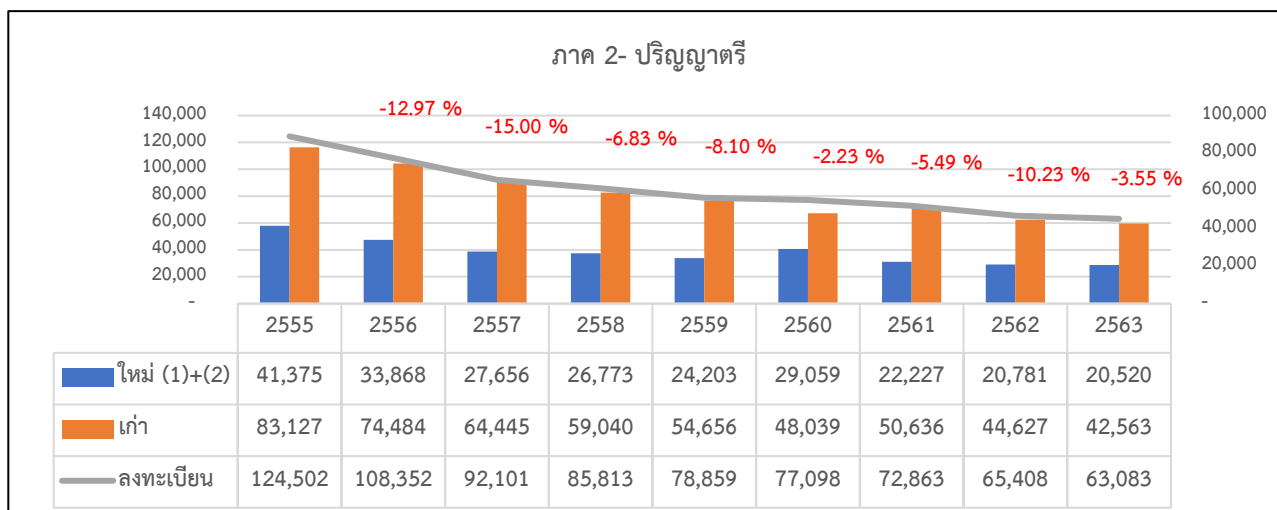
นักศึกษาเก่า ปีการศึกษา 2555 จำนวน 98,941 คน และในปีการศึกษา 2564 มีเพียง 40,078 คน ทั้งนี้ เมื่อนำนักศึกษาใหม่ และเก่ามารวมกันเป็นนักศึกษาลงทะเบียน พบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาในภาคต้น รวมจำนวน 140,295 คน และในปีการศึกษา 2564 มีเพียง 53,267 คน คิดเป็นร้อยละที่ลดลงของนักศึกษาลงทะเบียนภาคต้นเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2555 เท่ากับ ร้อยละ 62.03 ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 นักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาตรี ภาคการศึกษาที่ 1

สำหรับภาคปลาย เช่นเดียวกับภาคต้น จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มลดลงทุกประเภท โดยจำนวนนักศึกษาใหม่ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 41,375 คน (เป็นนักศึกษาใหม่ที่ลงทะเบียนครั้งแรกในภาค 2 จำนวน 14,359 คน และนักศึกษาใหม่จากภาค 1 มาลงทะเบียนภาค 2 จำนวน 27,016 คน) ลดลงเป็นลำดับจนปีการศึกษา 2563 มีเพียง 20,520 คน (เป็นนักศึกษาใหม่ที่ลงทะเบียนครั้งแรกในภาค 2 จำนวน 10,316 คน และนักศึกษาใหม่จากภาค 1 มาลงทะเบียนภาค 2 จำนวน 10,204 คน)

นักศึกษาเก่า ปีการศึกษา 2555 จำนวน 83,127 คน และในปีการศึกษา 2563 มีเพียง 42,563 คน ทั้งนี้ เมื่อนำนักศึกษาใหม่ และเก่ามารวมกันเป็นนักศึกษาลงทะเบียน พบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาลงทะเบียนในภาคปลาย จำนวน 140,502 คน และในปีการศึกษา 2563 มีเพียง 63,083 คน คิดเป็นร้อยละลดลงของนักศึกษาลงทะเบียนภาคปลายเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2555 เท่ากับ ร้อยละ 49.33 ดังภาพ

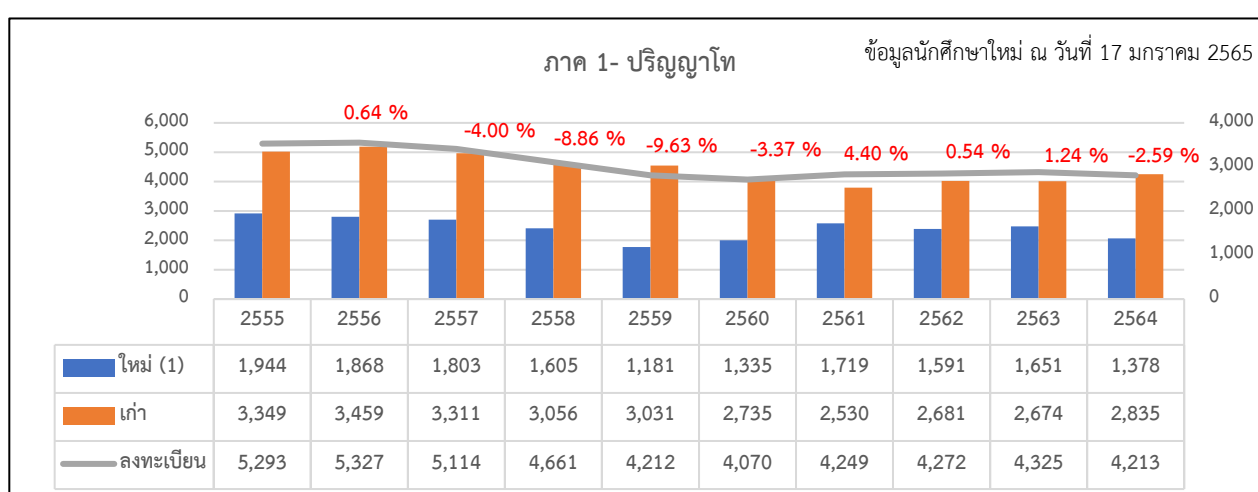


ภาพที่ 2.2 นักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาตรี ภาคการศึกษาที่ 2

1.2 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาโท จำแนกตามภาคการศึกษา

พบว่า ในภาคต้นมีจำนวนนักศึกษาใหม่ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 1,944 คน และปัจจุบัน ปีการศึกษา 2564 มีจำนวน 1,378 คน

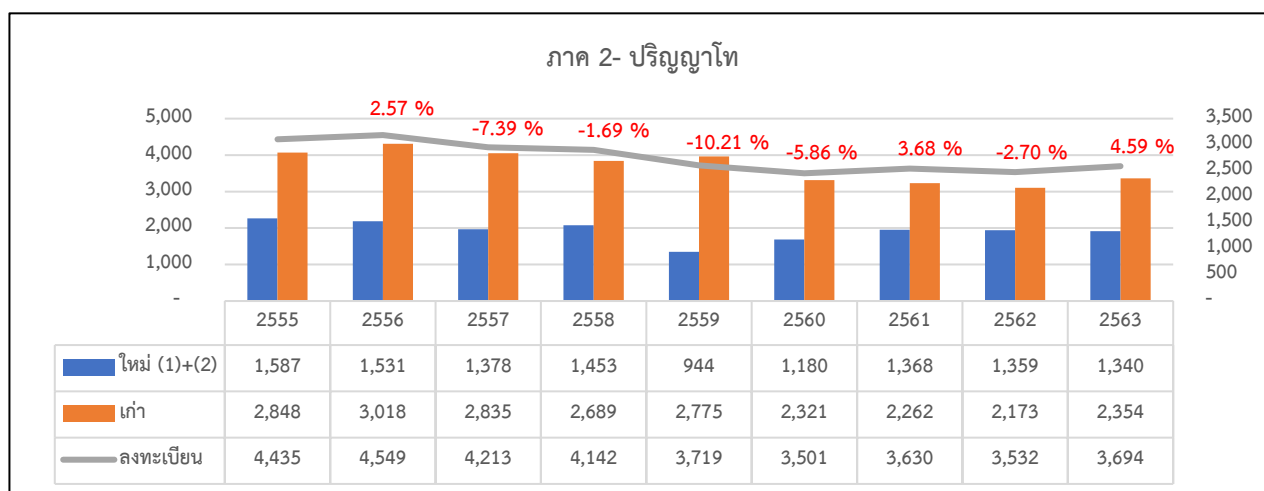
นักศึกษาเก่า ปีการศึกษา 2555 จำนวน 3,349 คน และในปีการศึกษา 2564 มีจำนวน 2,835 คน ทั้งนี้ เมื่อนำนักศึกษาใหม่ และเก่ามารวมกันเป็นนักศึกษาลงทะเบียน พบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาในภาคต้นรวมจำนวน 5,293 คน และในปีการศึกษา 2564 มีจำนวน 4,213 คน คิดเป็นร้อยละ ที่ลดลงของนักศึกษาลงทะเบียนภาคต้นเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2555 เท่ากับ ร้อยละ 20.40 ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 นักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาโท ภาคการศึกษาที่ 1

สำหรับภาคปลาย มีจำนวนนักศึกษาใหม่ (เป็นนักศึกษาใหม่จากภาค 1 มาลงทะเบียนภาค 2) ปีการศึกษา 2555 จำนวน 1,587 คน จนถึงปีการศึกษา 2563 มีจำนวน 1,340 คน

นักศึกษาเก่า ปีการศึกษา 2555 จำนวน 2,848 คน และในปีการศึกษา 2563 มีจำนวน 2,354 คน ทั้งนี้ เมื่อนำนักศึกษาใหม่ และเก่ามารวมกันเป็นนักศึกษาลงทะเบียน พบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาในภาคปลาย จำนวน 4,435 คน และในปีการศึกษา 2563 มีจำนวน 3,694 คน คิดเป็นร้อยละที่ลดลงของนักศึกษาลงทะเบียนภาคปลายเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2555 เท่ากับ ร้อยละ 16.71 ดังภาพ

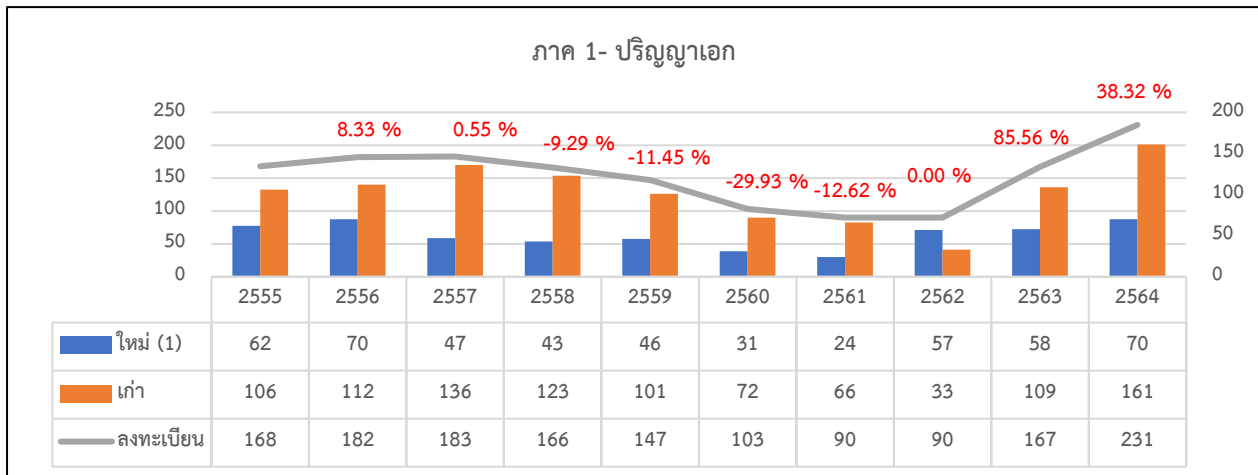


ภาพที่ 2.4 นักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาโท ภาคการศึกษาที่ 2

1.3 จำนวนนักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาเอก จำแนกตามภาคการศึกษา

พบว่า ภาพรวมมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยในภาคต้น ปีการศึกษา 2555 มีจำนวนนักศึกษาใหม่ 62 คน และปัจจุบันปีการศึกษา 2564 มีจำนวน 70 คน

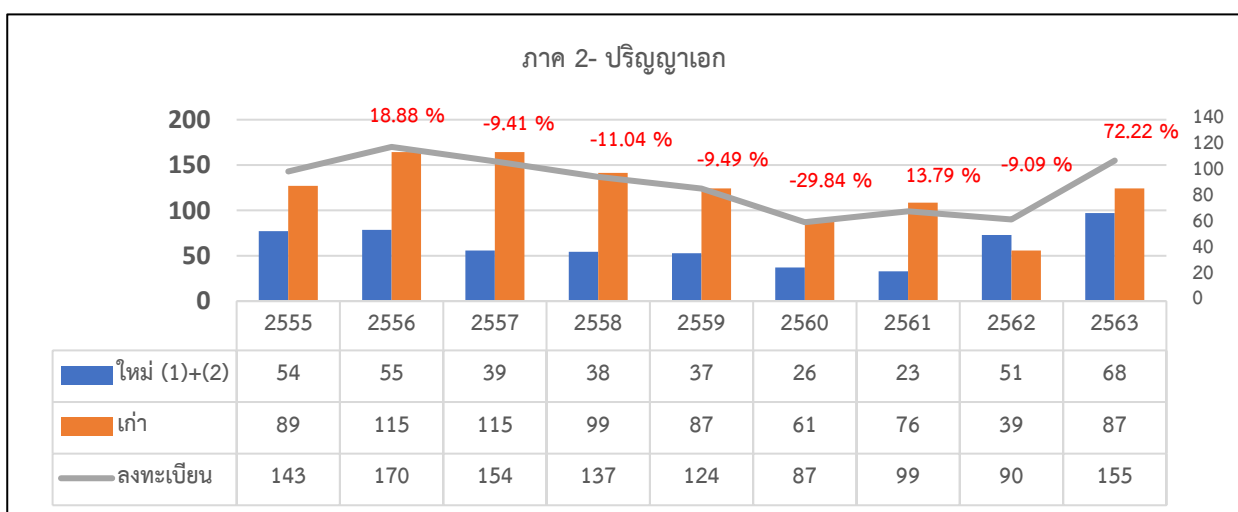
นักศึกษาเก่า ปีการศึกษา 2555 จำนวน 106 คน และในปีการศึกษา 2564 มีจำนวน 161 คน ทั้งนี้ เมื่อนำนักศึกษาใหม่ และเก่ามารวมกันเป็นนักศึกษาลงทะเบียน พบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาในภาคต้นรวมจำนวน 168 คน และในปีการศึกษา 2564 มีจำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักศึกษาลงทะเบียนภาคต้นเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2555 เท่ากับ ร้อยละ 137.50 ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 นักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาเอก ภาคการศึกษาที่ 1

สำหรับภาคปลายมีแนวโน้มเช่นเดียวกับภาคต้น โดยมีจำนวนนักศึกษาใหม่ (เป็นนักศึกษาใหม่จากภาค 1 มาลงทะเบียนภาค 2) ปีการศึกษา 2555 จำนวน 54 คน จนถึงปีการศึกษา 2563 มีจำนวน 68 คน

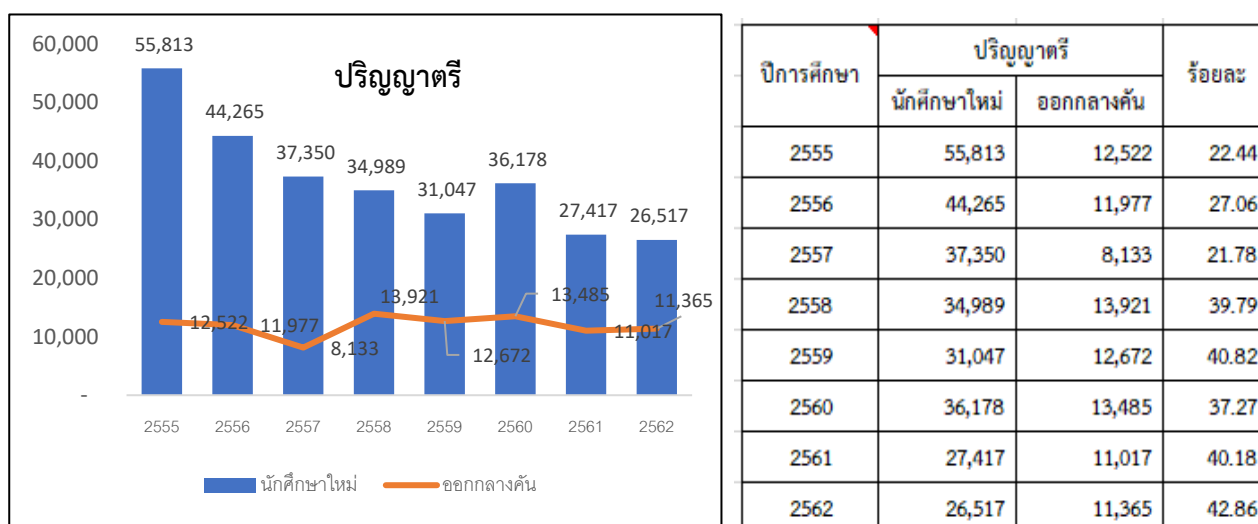
นักศึกษาเก่า ปีการศึกษา 2555 จำนวน 89 คน และในปีการศึกษา 2563 มีจำนวน 87 คน ทั้งนี้เมื่อนำนักศึกษาใหม่ และเก่ามารวมกันเป็นนักศึกษาลงทะเบียน พบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาลงทะเบียนในภาคปลาย จำนวน 143 คน และในปีการศึกษา 2563 มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักศึกษาลงทะเบียนภาคปลายเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2555 เท่ากับ ร้อยละ 108.39 ดังภาพ



ภาพที่ 2.6 นักศึกษาใหม่ - เก่า - ลงทะเบียน ระดับปริญญาเอก ภาคการศึกษาที่ 2

4) แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 จำแนกตามระดับการศึกษา และรุ่นที่เข้า

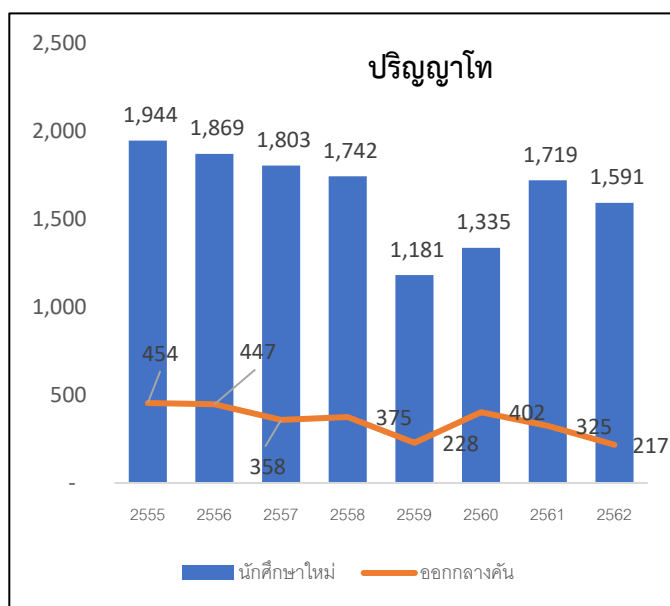
พบว่า ในระดับการศึกษาปริญญาตรี มีแนวโน้มออกกลางคันที่เพิ่มขึ้น โดยรุ่นที่เข้าในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) อยู่ที่ร้อยละ 22.44 และออกกลางคันเพิ่มขึ้นเป็นลำดับจนถึงรุ่นที่เข้าปีการศึกษา 2564 อยู่ที่ ร้อยละ 42.86 ดังภาพ



ที่มา : งานสารสนเทศเพื่อการบริหาร กองแผนงาน

ภาพที่ 2.7 แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 ระดับปริญญาตรี

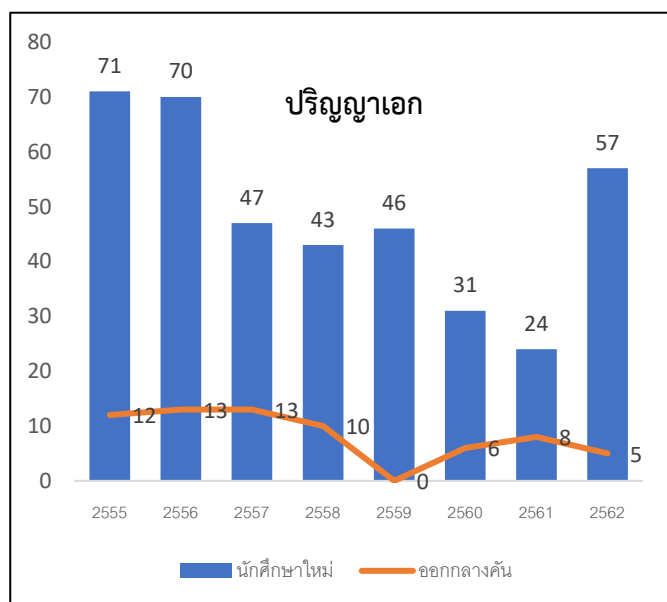
สำหรับระดับปริญญาโท กลับมีแนวโน้มในการออกกลางคัน (ในปีที่ 2) ลดลง โดยรุ่นที่เข้าในปีการศึกษา 2555 อยู่ที่ร้อยละ 23.35 จนถึงรุ่นที่เข้าปีการศึกษา 2562 ออกกลางคันลดลงอยู่ที่ ร้อยละ 13.64 ดังภาพ



ปีการศึกษา	ปริญญาโท		ร้อยละ
	นักศึกษาใหม่	ออกกลางคัน	
2555	1,944	454	23.35
2556	1,869	447	23.92
2557	1,803	358	19.86
2558	1,742	375	21.53
2559	1,181	228	19.31
2560	1,335	402	30.11
2561	1,719	325	18.91
2562	1,591	217	13.64

ภาพที่ 2.8 แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 ระดับปริญญาโท

ในส่วนระดับปริญญาเอก มีแนวโน้มในการออกกลางคัน (ในปีที่ 2) ลดลงเช่นเดียวกับปริญญาโท โดยรุ่นที่เข้าในปีการศึกษา 2555 อยู่ที่ร้อยละ 23.35 จนถึงรุ่นที่เข้าปีการศึกษา 2562 ออกกลางคัน ลดลงอยู่ที่ ร้อยละ 13.64 ดังภาพ

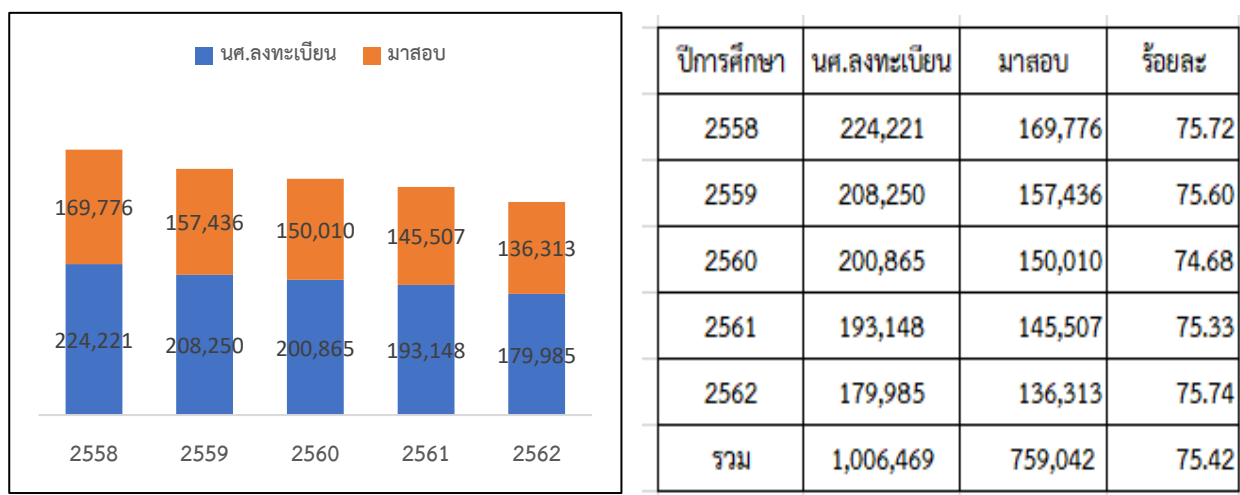


ปีการศึกษา	ปริญญาเอก		ร้อยละ
	นักศึกษาใหม่	ออกกลางคัน	
2555	71	12	16.90
2556	70	13	18.57
2557	47	13	27.66
2558	43	10	23.26
2559	46	0	0.00
2560	31	6	19.35
2561	24	8	33.33
2562	57	5	8.77

ภาพที่ 2.9 แนวโน้มจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน (ในปีที่ 2) พ.ศ. 2555-2562 ระดับปริญญาเอก

**5) เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษาลงทะเบียน และมาสอบ พ.ศ. 2558-2562 ระดับปริญญาตรี
จำแนกตามปีการศึกษา**

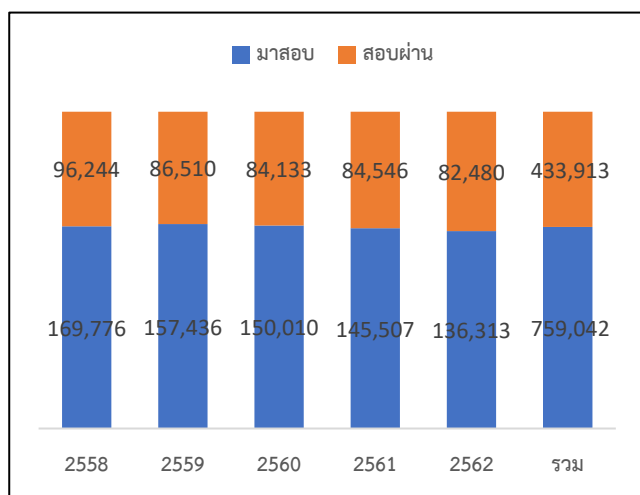
พบว่า มีนักศึกษาลงทะเบียน และมาสอบเกินกว่าครึ่งหนึ่ง โดยเฉลี่ยปีการศึกษา 2558-2562 ร้อยละ 75.42 โดยปีการศึกษา 2558 มีนักศึกษาลงทะเบียน 224,221 คน และมาสอบ 169,776 คน ร้อยละ 75.72 จนถึง ปีการศึกษา 2562 มีนักศึกษาลงทะเบียน จำนวน 179,985 คน มาสอบ 136,313 คน ร้อยละ 75.74 ดังภาพ



ภาพที่ 2.10 เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษาลงทะเบียน และมาสอบ พ.ศ. 2558-2562 ระดับปริญญาตรี

**6) เปรียบเทียบจำนวนมาสอบและสอบผ่าน พ.ศ. 2558-2562 ระดับปริญญาตรี จำแนกตาม
ปีการศึกษา**

พบว่า มีนักศึกษามาสอบและสอบผ่าน โดยเฉลี่ยปีการศึกษา 2558-2562 ร้อยละ 57.17 โดยปีการศึกษา 2558 มีนักศึกษามาสอบ 169,766 และสอบผ่าน 96,244 คน ร้อยละ 59.69 จนถึง ปีการศึกษา 2562 มีนักศึกษามาสอบ 136,313 คน และสอบผ่าน 82,480 คน ร้อยละ 60.51 ดังภาพ

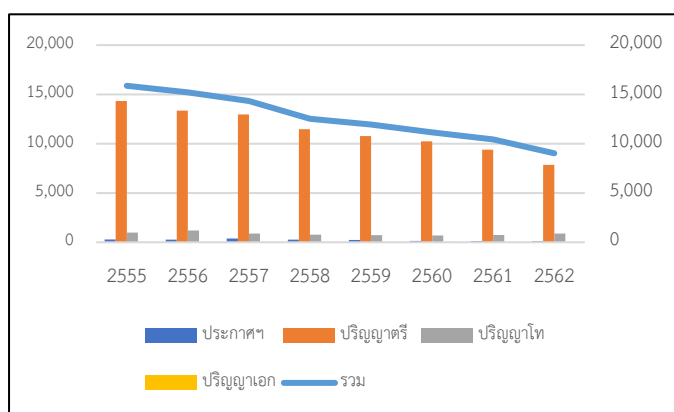


ปีการศึกษา	มาสอบ	สอบผ่าน	ร้อยละ
2558	169,776	96,244	56.69
2559	157,436	86,510	54.95
2560	150,010	84,133	56.08
2561	145,507	84,546	58.10
2562	136,313	82,480	60.51
รวม	759,042	433,913	57.17

ภาพที่ 2.11 เปรียบเทียบจำนวนมาสอบและสอบผ่าน พ.ศ. 2558-2562 ระดับปริญญาตรี

7) แนวโน้มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา* 2555-2563 จำแนกตามระดับการศึกษา และปีการศึกษา

พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวโน้มอัตราการสำเร็จการศึกษาลดลง ยกเว้นระดับปริญญาเอกที่มีแนวโน้มอัตราการสำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้น โดยนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2555 ตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตร – ปริญญาโท มีจำนวน 15,862 ลดลงตามลำดับ จนถึงปีการศึกษา 2562 มีจำนวน 8,996 คน สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า ปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษานี้จำนวน 11 คน จนถึงปีการศึกษา 2562 มีจำนวน 28 คน ดังภาพ



ปีการศึกษา	ประกาศนียบัตร	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
2555	290	14,335	979	11	15,873
2556	273	13,353	1,198	15	15,213
2557	381	12,972	883	24	14,322
2558	260	11,463	772	11	12,533
2559	232	10,778	715	22	11,947
2560	142	10,242	693	40	11,139
2561	116	9,392	737	21	10,431
2562	100	7,850	883	28	9,024

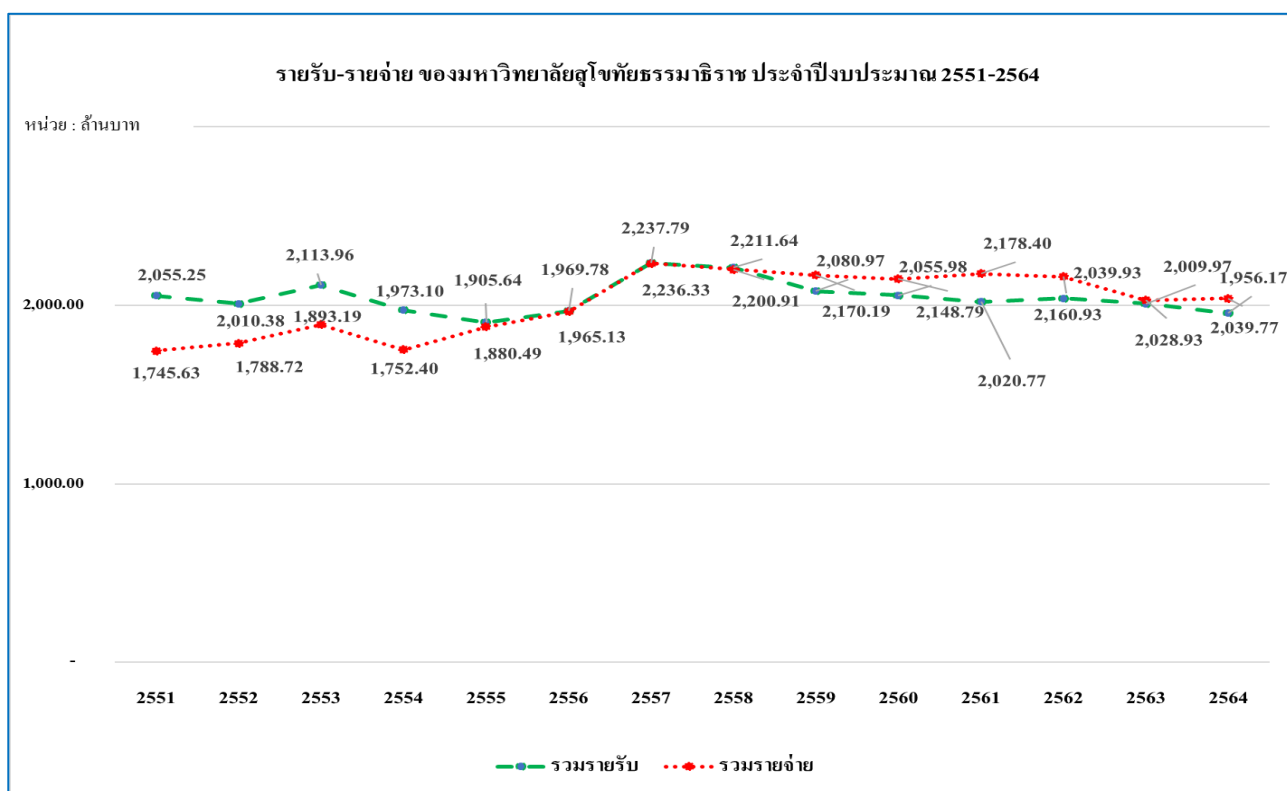
*หมายถึง การสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด คือ ปริญญาตรี (12+1) ปริญญาโท (6+1) ปริญญาเอก (9+1)

ภาพที่ 2.12 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา 2555-2563 จำแนกตามระดับการศึกษา

2. ข้อมูลผลการดำเนินงานทางการเงิน

1) สถานการณ์ทางการเงิน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีสินทรัพย์รวมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็นจำนวนเงิน 11,456.41 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นจำนวนเงิน 171.15 ล้านบาท และมีหนี้สินรวมเป็นจำนวนเงิน 620.82 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นจำนวนเงิน 125.75 ล้านบาท ทำให้มหาวิทยาลัยมีทุนและรายได้สะสมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็นจำนวนเงิน 10,835.59 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นจำนวนเงิน 45.40 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานทางการเงินย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ถึง 2564 ที่ไม่รวมผลตอบแทนจากการนำเงินออมไปลงทุน พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2554 มหาวิทยาลัยฯ มีรายรับจากการดำเนินงานตามพันธกิจสูงกว่ารายจ่ายมาโดยตลอด จนกระทั่งปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นต้นมาก็พบว่ามหาวิทยาลัยมีรายจ่ายที่สูงกว่ารายรับ โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ลดลงอย่างมาก ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.13 รายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ไม่รวมดอกเบี้ยยรับ)

2) การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามแหล่งเงิน

แหล่งเงินที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ในการดำเนินงานแต่ละปี หากพิจารณาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 จะพบว่า การจัดสรรงบประมาณระหว่างเงินแผ่นดินและเงินรายได้ มีอัตราส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ เงินแผ่นดิน ร้อยละ 34.50 : เงินรายได้ ร้อยละ 65.50 ทั้งนี้ หากพิจารณาเป็นรายปี รายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 5 ซึ่งหมายความว่ามหาวิทยาลัยต้องพึ่งพิงเงินรายได้มากกว่าเงินจากงบประมาณแผ่นดิน อีกทั้งในแต่ละปีมหาวิทยาลัยก็มีรายจ่ายคงที่ ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร งบประมาณปีละ 1,300 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61 ของงบประมาณรวมทั้งหมด โดยในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน มีที่มาจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงบประมาณ และงบกลางซึ่งเป็นรายการสวัสดิการต่างๆของข้าราชการที่ไม่ต้องขอจัดสรรงบประมาณประจำปี

ตารางที่ 2.1 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามแหล่งงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

หน่วยนับ : ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ แผ่นดิน	ร้อยละ	เงินรายได้ ของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
2565	848.17	35.02	1,573.71	64.98	2,421.88	100.00
2564	813.59	32.54	1,686.87	67.46	2,500.46	100.00
2563	807.79	29.35	1,944.13	70.65	2,751.92	100.00
2562	833.47	36.43	1,454.69	63.57	2,288.16	100.00
2561	891.62	40.59	1,305.27	59.41	2,196.89	100.00
ค่าเฉลี่ย	838.93	34.50	1,592.93	65.50	2,431.86	100.00

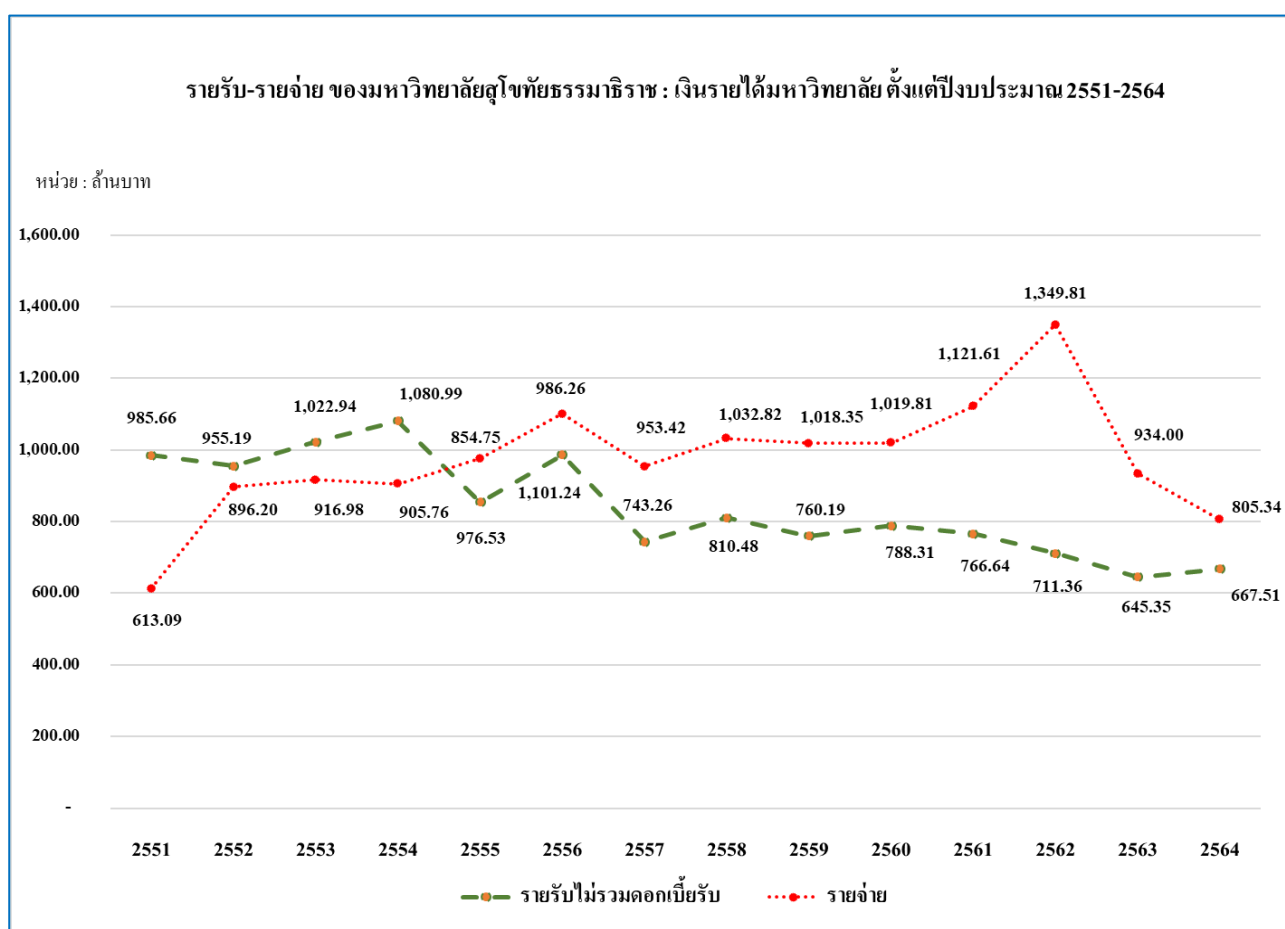
ที่มา : กองแผนงาน

3) การเปรียบเทียบรายรับ-รายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากแหล่งเงินรายได้มหาวิทยาลัย ประจำปี

พ.ศ. 2551-2564

โดยที่มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพิงแหล่งเงินรายได้จากการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยจึงต้องวิเคราะห์รายรับ-รายจ่ายจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเฉพาะในส่วนของเงินรายได้ซึ่งไม่รวมดอกเบี้ยยรับ พบว่าในภาพรวมตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2554 มหาวิทยาลัยมีรายรับสูงกว่ารายจ่ายมาตลอด แต่นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา กลับพบว่ามหาวิทยาลัยมีรายจ่ายสูงกว่ารายรับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่มหาวิทยาลัย

ไม่สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ที่เน้นระบบออนไลน์มากขึ้น เป็นผลให้มหาวิทยาลัยต้องนำเงินรายได้อื่น เช่น ดอกเบี้ยรับและผลประโยชน์จากการนำเงินออมไปลงทุน และรายได้สะสมมาใช้ในส่วนที่ขาดดุลในแต่ละปี เป็นต้น โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จากภาพจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นมาก เนื่องจากมีรายการก่อสร้างอาคารห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้ที่สมทบค่าก่อสร้างจากเงินรายได้ จำนวน 70 ล้านบาท การปรับสถานภาพลูกจ้างประจำเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 100 ล้านบาท ค่าตอบแทนที่ปรับตามระเบียบต่าง ๆ จำนวน 30 ล้านบาท ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่ลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพราะมีเฉพาะรายการก่อสร้างอาคารห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้ จำนวน 20 ล้านบาท รวมถึงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ไม่สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ลดลง ดังภาพ



ภาพที่ 2.14 รายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช : เงินรายได้มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551-2564

3. ผลการประเมินสภาพแวดล้อม

จากผลการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ผสมกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 และระบบการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย นำมาวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดแข็ง

พร้อมกับนำยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา ฯ นโยบายสภาการอุดมศึกษา ฯ ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี Digital การออกแบบให้สอดคล้องกับผู้เรียนในยุค Digital พฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป ทักษะในศตวรรษที่ 21 skill mapping และท้ายสุดซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการพลิกโฉมในทุกด้าน คือ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ นำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้วยเทคนิค SWOT Analysis พบข้อมูล ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัย เป็นระบบการศึกษาที่เปิดโอกาสทางการศึกษาให้ทุกคนเข้าถึงและเท่าเทียม รองรับกลุ่มผู้เรียนที่ต้องการเพิ่มคุณวุฒิวิชาชีพ 2. พรบ.มสธ. 2521 เปิดโอกาสให้จัดการเรียนการสอนแบบไม่มีชั้นเรียน และไม่มีการสอบคัดเลือกเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ 3. มีฐานข้อมูลนักศึกษาเก่าจำนวนมากในระบบสารสนเทศงานทะเบียนและบริการนักศึกษา 4. มีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมต่อการก้าวสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลชั้นนำ 5. มีการให้บริการลงทะเบียนและบริการต่างๆ ผ่าน app STOU SISA 6. มหาวิทยาลัยมีระบบการสอบออนไลน์ที่เป็นมาตรฐานที่ใช้ในการจัดสอบนักศึกษาเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน 7. มีการนำระบบการจัดการเรียนการสอน Learning Management System (LMS) มาใช้ในการเรียนการสอน e-Learning ระดับบัณฑิตศึกษา	1. อัตราการออกกลางคัน ในระดับปริญญาตรีอยู่ในระดับสูงมากกว่าร้อยละ 40 อย่างต่อเนื่อง (ผ1) 2. จำนวนนักศึกษาในระบบ (กว่า 30,000 คน) ไม่ลงทะเบียน ไม่ลาพัก 3. การรณรงค์รับสมัครนักศึกษาเป็นรูปแบบเชิงรับ 4. การให้บริการช่วยเหลือด้านการเรียนในระดับปริญญาตรียังมีไม่มาก 5. การพัฒนาหลักสูตรส่วนใหญ่ยังเป็น supply side ทำให้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป 6. กระบวนการในการผลิต / ชูตัวใช้เวลา 18 เดือน ทำให้เนื้อหาชุดวิชาปรับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 7. อัตราการสอบผ่านในระดับปริญญาตรีอยู่ในระดับปานกลาง 8. อัตราสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรียังน้อย (ร้อยละ 13)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
8. มีหน่วยงานหลักด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลโดยตรง 9. มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวนมากในทุกวิชาชีพ 10. พรบ.มสธ. 2521 (มาตรา 5) กำหนดให้รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ 11. มหาวิทยาลัยมีสินทรัพย์ และฐานะการเงินที่มั่นคง 12. นำสินทรัพย์ที่เป็นชุดวิชามาหาช่องทางเพิ่มรายได้	9. จำนวนการผลิตชุดวิชา e-Learning ในระดับปริญญาตรียังมีน้อยเมื่อเทียบกับชุดวิชาที่เปิดสอนทั้งหมด 10. ข้อมูลจากระบบสารสนเทศงานทะเบียนฯ ไม่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ เพื่อการค้นหากลุ่มเป้าหมายผู้เรียน 11. การรับสมัครนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษายังใช้วิธีการสอบคัดเลือก ซึ่งไม่สอดคล้องกับพรบ.ของมหาวิทยาลัย 12. การรับสมัครนักศึกษาในระดับปริญญาตรียังจำกัดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำ ม.3 และประสบการณ์ 5 ปี 13. มีการใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลักทำให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำได้ช้า 14. การให้บริการแก่นักศึกษายังมีลักษณะแยกส่วน 15. มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลักในระดับปริญญาตรี ทำให้ทักษะด้านดิจิทัลของนักศึกษาระดับปริญญาตรีมีน้อย 16. พฤติกรรมผู้สอนยังเคยชินกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้า 17. หลักสูตรของ มสธ. ที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะศาสตร์ และเป็น supply driven 18. หลักสูตร มสธ. ส่วนใหญ่ ไม่ค่อยเน้นฐานสมรรถนะของผู้เรียน 19. การวัดผลลัพธ์ของการเรียนรู้ที่เน้น learning outcome ทั่วไปมากกว่าฐานสมรรถนะ 20. รายได้จากการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีลดลง 21. สัดส่วนค่าใช้จ่ายคงที่มีแนวโน้มสูงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 22. กรอบนโยบาย และวิธีการลงทุนของมหาวิทยาลัยที่ระบุไว้ในข้อบังคับไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป

โอกาส (Opportunity)	ภาวะคุกคาม (Threat)
<u>ด้านเทคโนโลยี</u> 1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถให้ก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลชั้นนำ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียน การสอน การสอบ และการบริการ 2. พฤติกรรมของผู้เรียนที่มีการใช้งานต่าง ๆ ผ่าน Internet มากขึ้น	1. เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีลักษณะแบบก้าวกระโดดทำให้การปรับตัวของมหาวิทยาลัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการเรียนการสอน การให้บริการ และการดำเนินงานในระบบงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
<u>ลูกค้า / คู่ความร่วมมือ / คู่แข่งขัน</u> 1. ตลาดของผู้เรียนมีความต้องการ upskill, reskill, new skill ในรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นแบบ non-credit 2. ตลาดแรงงานมีความต้องการคนทำงานที่มีฐานสมรรถนะ 3. พฤติกรรมของผู้เรียนต้องการเรียนรู้แบบอิสระ และเรียนรู้แบบก้าวกระโดด 4. มีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสในการเรียนข้ามสถาบัน 5. กลุ่มลูกค้าองค์กรต้องการ upskill, reskill, new skill ให้กับกลุ่มบุคลากรของตนเองในหลักสูตร / รายวิชา ที่เป็นการเฉพาะ 6. การจับคู่ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่	1. มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษา ในการเปิดรับผู้เรียนทั้งหลักสูตรระยะสั้น และระดับปริญญา และเข้ามาจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น 2. สถาบันการศึกษาหันมาใช้ในการเรียนการสอนออนไลน์มากขึ้น และเข้ามาจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนวัยทำงานมากขึ้น 3. สภาพวิชาชีพยังไม่รับรองหลักสูตรที่จัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพ
<u>สังคม / เศรษฐกิจ</u> 1. การจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อ active learning มากขึ้น 2. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนรูปแบบใหม่ที่สามารถสร้างประโยชน์ทางการเงินให้แก่มหาวิทยาลัย	1. โครงสร้างประชากรของประเทศในวัยเรียนลดลง ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้น และปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนมีแนวโน้มลดลง 2. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้สถาบันการศึกษาหันมาใช้ในการเรียนการสอนออนไลน์มากขึ้น

โอกาส (Opportunity)	ภาวะคุกคาม (Threat)
	3. การเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมปรับได้ยาก เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสทางการศึกษา 4. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรหรือสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐลดลงอย่างต่อเนื่อง 5. สถาบันคุ้มครองเงินฝากลดวงเงินคุ้มครองเหลือ 1 ล้านบาท จากเดิม 5 ล้านบาท ตั้งแต่วันที่ 11 ส.ค. 64 เป็นต้นไป 6. อัตราดอกเบี้ยเงินฝากอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องเป็นเวลานาน
<u>นโยบาย / กฎ / ระเบียบ / ประกาศ</u> 1. ประกาศ อว. แนวทางการดำเนินงานระบบคลังหน่วยกิตของอุดมศึกษา 2562 เปิดโอกาสให้สามารถจัดการศึกษาในระบบ credit bank ได้ 2. ข้อกำหนดการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของ สอวช. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรการเรียนการสอน 3. มีข้อบังคับที่สามารถให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบายการลงทุนสินทรัพย์ที่คล่องตัวมากขึ้นกว่าเดิม	1. นโยบาย และการปรับระเบียบต่าง ๆ ของ อว. เอื้อให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นสามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านนักศึกษา และข้อมูลด้านการเงินและงบประมาณ ตลอดจนผลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มหาวิทยาลัย จะนำไปกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ ที่จะทำให้การปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยในระยะ 5 ปี นี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะขอกล่าวถึงในรายละเอียดในบทต่อไป

บทที่ 3

รายละเอียดการดำเนินงานของแผนปรับแต่งแปลงโฉมของ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

สำหรับบทที่ 3 จะกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละแผนเฉพาะด้าน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569) ดังนี้

1. แผนงานการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

1.1 หลักการและเหตุผล

จากข้อมูลจำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีในภาคต้นและภาคปลายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปีการศึกษา 2555 มีจำนวนนักศึกษาใหม่ ภาคต้น คือ 41,454 คน ขณะที่ปีการศึกษา 2564 มีจำนวนนักศึกษาใหม่ 13,189 คิดเป็นร้อยละ 31.82 หรือลดลงไปร้อยละ 68.18 เมื่อเปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2555 ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายรับของมหาวิทยาลัยอย่างมาก เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้แล้วหากพิจารณาถึงดัชนีชี้วัดในระบบการจัดการศึกษาทางไกลที่สำคัญ คือ อัตราการสำเร็จการศึกษา และอัตราการออกกลางคัน พบว่าค่าเฉลี่ยร้อยละการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เข้าเรียนในปีการศึกษา 2559 และ 2560 และสำเร็จการศึกษาภายในเวลา 4 ปีการศึกษามีเพียงร้อยละ 13 และค่าเฉลี่ยอัตราการออกกลางคัน (ในปีที่ 2) ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 2555-2562 สูงถึงร้อยละ 42.86 แสดงให้เห็นว่าระบบการจัดการศึกษาทางไกลแบบเดิมอาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

แม้ว่าในปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดแผนการศึกษา ก1 ก2 และ ก3 โดยได้จัดทำโครงการนำร่องการจัดสอบกลางภาค ในภาคต้น ปีการศึกษา 2562 และโครงการนำร่องจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ ซึ่งเป็นแบบเผชิญหน้าในภาคปลาย ปีการศึกษา 2562 แต่เนื่องจากภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) มหาวิทยาลัยจึงต้องงดการจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ของภาคปลาย ปีการศึกษา 2562 ไปก่อน และเริ่มจัดโครงการนำร่องจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้อีกครั้งในภาคต้น ปีการศึกษา 2563 แต่มหาวิทยาลัยสามารถจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ได้เพียง 1 ครั้ง และต้อง

งจัดการจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ครั้งที่ 2 เนื่องจากภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ระลอกใหม่ โดยภาวะการแพร่ระบาดครั้งนี้ ยังคงส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถ จัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้แบบเผชิญหน้าได้จนถึงภาคต้น ปีการศึกษา 2564 ซึ่งเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาใน รูปแบบเผชิญหน้า (on site) ไม่สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะภาวะการแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ประกอบกับเมื่อพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์การศึกษาเปรียบเทียบกับอัตรา การสอบผ่านชุดวิชาของนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียน ก1 ก2 และ ก3 ในภาคต้น ปีการศึกษา 2563 มีค่า ร้อยละ 59, 67 และ 91 ตามลำดับ

นอกจากนี้แล้วในการจัดศึกษาระดับปริญญาโท จากข้อมูลจำนวนผู้สมัครระดับปริญญาโท ย้อนหลัง 5 ปีการศึกษา (ปีการศึกษา 2555-2564) มีอัตราทรงตัว ซึ่งแตกต่างจากการจัดการศึกษา ระดับปริญญาตรีที่มีแนวโน้มลดลง และเมื่อวิเคราะห์จำนวนนักศึกษาใหม่ (ที่ขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษา) กลับพบว่ามีเพียงร้อยละ 73 ของจำนวนผู้สมัครในแต่ละปีการศึกษา เนื่องมาจากการจำกัดรับนักศึกษา ระดับปริญญาโทของแต่ละหลักสูตรที่มีผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือก คิดเป็นร้อยละ 22 ของ จำนวนผู้สมัครในแต่ละปีการศึกษา และบางส่วนที่ผ่านการคัดเลือกไม่ขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษาที่อาจ เกิดจากการรับทราบผลการพิจารณาที่ล่าช้าจึงตัดสินใจศึกษาในสถาบันการศึกษาอื่น อันส่งผลต่อรายรับ ที่พึงได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการจำกัดรับนักศึกษาระดับปริญญาโท ที่ไปกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก ทำให้ ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2522 มาตรา 6 ระบุว่า “การให้ การศึกษาของมหาวิทยาลัย จะต้องใช้ระบบสื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยูกระจ่ายเสียง วิทยูโทรทัศน์ หรือวิธีการอย่างอื่นที่ผู้ศึกษาสามารถเรียนได้ด้วยเอง โดยไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนตามปกติ คุณสมบัติของ ผู้มีสิทธิเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยและการรับเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามข้อบังคับที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด โดยไม่ต้องสอบคัดเลือก”

ในส่วนของการจัดศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาที่ใช้รูปแบบการศึกษาแบบโมดูล (Modular education) ยังมีจำนวนหลักสูตรและผู้เรียนน้อย ในขณะที่วิถีแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล ต้องการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเฉพาะเรื่อง โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และสามารถนำไปสะสมและโอนเข้าสู่ ระบบปริญญา

ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยตระหนักว่ามีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ใน การเรียนของนักศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาตรี ตลอดจนการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียน ใน ทุกระดับการศึกษา และเพื่อให้สอดคล้องการจัดการศึกษาในอนาคต ที่เชื่อมโยงความรู้และทักษะการ ทำงานที่ต้องการของผู้เรียนในทุกวัย และเป็นช่องทางหนึ่งของการสร้างรายรับจากการจัดสอนรายวิชา ของโมดูล ที่มุ่งการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นในการทำงานให้และสอดคล้องกับความต้องการ (reskill)

หรือการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น เพื่อรองรับการทำงานในอนาคต (upskill) ซึ่งสอดคล้องกับการปรัชญาจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่มหาวิทยาลัยกำหนด

1.2 วัตถุประสงค์ของแผน

- 1) เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนในทุกระดับการศึกษา โดยรักษาจำนวนนักศึกษาคงอยู่ และเพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่
- 2) เพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกล โดยจัดการสอนเสริมเก็บคะแนน จัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้รูปแบบใหม่ และการจัดสอบกลางภาคการศึกษา

1.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ชื่อตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่าเป้าหมาย					
		รวม 65-69	65	66	67	68	69
1.3-1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ จำนวนนักศึกษาเมื่อเทียบกับปีที่ ผ่านมา *							
ต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี	ร้อยละ	5.0	5.0 (1,342 คน)	5.0 (1,409 คน)	5.0 (1,480 คน)	5.0 (1,554 คน)	5.0 (1,631 คน)
ระดับบัณฑิตศึกษา	ร้อยละ	6.7	17 (ทดลอง เรียน) (349คน)	4.17 (363คน)	4.17 (378คน)	4.17 (394คน)	4.17 (410คน)
1.3-2 จำนวนผู้เรียน Modular (จาก 14 รายวิชา)	คน	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
1.3-3 อัตราเฉลี่ยการสอบผ่าน ของนักศึกษาที่ลงแผน ก2 และ ก3 ของผู้เข้าเรียน	คน-ชุด	70	70	70	70	70	70

* หมายเหตุ รวมถึงตัวเลขการออกกลางคันนักศึกษาในแต่ละปีการศึกษา

1.4 กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กลยุทธ์ที่จะถูกนำมาใช้ในระยะเวลา 5 ปี ได้แก่

1) จัดทำ rolling curriculum ในทุกระดับการศึกษา โดยให้หลักสูตรที่มีความจำเป็น ต้องปรับสามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้ อย่างน้อย 1 ครั้งในระยะเวลา 5 ปี ทั้งนี้ เมื่อ rolling curriculum แล้วให้จัดทำตารางเทียบแทนหน่วยกิตให้กับนักศึกษา โดยใช้ระบบคลังหน่วยกิต

2) จัดทำแผนการเลือกลงทะเบียนในชุดวิชาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ก2 และ ก3 รูปแบบใหม่ โดยให้สาขาวิชากำหนดชุดวิชาในระยะเวลา 5 ปี นำชุดวิชาเฉพาะที่เป็นทฤษฎีมาจัดการสอน เสริมแบบ ก2 ร้อยละ 25 และจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้แบบ ก3 ร้อยละ 25

3) ส่งเสริมมาตรการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนในทุกระดับการศึกษา โดยการ รักษาจำนวนนักศึกษา ลดการออกกลางคันของนักศึกษา และเพิ่มผู้สมัครที่จะเข้ามาศึกษาใหม่ เช่น

- การใช้ Journey เดิมของชุดวิชา โดยเริ่มจากชุดวิชาแกนเป็นหลัก และเพิ่มด้วย ก2 และ ก3
- re-design แผนการศึกษาที่แสดง Journey ของชุดวิชาที่เรียนที่ส่งเสริมอัตราการสอบผ่านของนักศึกษา
- จัดสอนเสริมเก็บคะแนนแบบออนไลน์ (ก2) โดยเป็นคะแนนที่มาจากคะแนน เก็บ ร้อยละ 40 และเป็นคะแนนที่มาจากการสอบ ร้อยละ 60
- มีการจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ (ก3) การจัดสอบกลางภาค (ออนไลน์) และ การสอบปลายภาคการศึกษา
- จัดทำระบบ Mentoring นักศึกษา ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Yammer) ในแต่ละ หลักสูตรตั้งแต่ปี 1จนสำเร็จการศึกษา (ทุกระดับการศึกษา)
- ทบทวน / วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายจากฐานข้อมูลระบบสารสนเทศงาน ทะเบียนฯ (ภูมิสำเนา, อาชีพ, อายุ, วุฒิการศึกษา) จำแนกตามหลักสูตร เพื่อ กำหนดกลุ่มเป้าหมายการตลาดและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละ กลุ่ม

- พัฒนา new product จาก demand side ทั้งในหลักสูตรปกติ Modular และหลักสูตรจากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง ที่เน้นให้หลักสูตรตรงกับ skill mapping โดยเป็นหลักสูตรเฉพาะศาสตร์ หรือบูรณาการข้ามศาสตร์
- ปรับปรุงระบบกลไกให้รองรับต่อการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียน เช่น ทบทวนการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าศึกษาและการรับนักศึกษา โดยไม่ต้องสอบคัดเลือกตามมาตรา 6 (ระดับปริญญาตรี), ปรับคุณสมบัติผู้เข้าสมัครระดับปริญญาตรี เป็นอายุ 18 ปี, จัดระบบเทียบประสบการณ์การทำงานเข้ากับระบบคลังหน่วยกิต หรือการนำประสบการณ์มาเทียบแทน ชุติวิชาในแต่ละหลักสูตร
- นำชุติวิชาเข้าอยู่ในโครงการสัมฤทธิ์บัตร (ยกเว้นชุติวิชาที่ผลิตใหม่ ชุติปรับปรุง ชุติที่ไม่อยู่ในโครงสร้างหลักสูตรใหม่)
- สร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้กลุ่มที่หมดสถานะภาพการเป็นนักศึกษา กลุ่มไม่ active เลยในระบบให้กลับเข้ามาเรียนใหม่ (ระดับปริญญาตรี) ให้นักศึกษาทดลองเรียนในระดับบัณฑิตศึกษา จัดระบบผ่อนชำระค่าลงทะเบียน (ทุกระดับการศึกษา) และประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้ศิษย์เก่าเรียนปริญญาตรีใบที่สองให้มีการยกเว้นค่าธรรมเนียม และค่าเทอม โครงการชวนเพื่อนเรียนในระดับปริญญาตรี โดยมีส่วนลด (1 คน เรียนฟรี 1 ชุติวิชาในภาคการศึกษาถัดไป ไม่เกิน 10 ชุติวิชาไม่รวมชุติฝึกปฏิบัติ) โครงการชวนเพื่อนเรียนในระดับปริญญาโท โดยมีส่วนลด (1 คน เรียนฟรี 1 ชุติวิชาในภาคการศึกษาถัดไป ไม่เกิน 3 ชุติวิชา) ศิษย์เก่าระดับปริญญาตรี เรียนต่อระดับปริญญาโท ให้มีการยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้า และยกเว้นค่าหน่วยกิตและค่าวัสดุการศึกษา 1 ชุติวิชา ในภาคการศึกษาแรก รวมถึงการสนับสนุนให้นักศึกษามีอุปกรณ์ เช่น Tablet/Notebook/PC ให้ซื้อ ผ่อน หรือเช่าร่วมกับ business partner ของมหาวิทยาลัย
- เจาะเข้าหาลูกค้าองค์กร โดยจัดเป็น marketing package (มีส่วนลดค่าสมัคร ค่าธรรมเนียม เทียบแทนประสบการณ์) (ทุกระดับการศึกษา)

- ทำการตลาดให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น เช่น จัดจ้าง business partner มาทำการตลาด จ้าง Influencer ช่วยทำการประชาสัมพันธ์ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำการตลาด
- ปรับช่องทางการรับสมัคร 365 วัน

1.5 แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
	65	66	67	68	69	
1) การจัดการเรียนการสอนปริญญาตรี ก2 ก3 รูปแบบใหม่	เริ่ม 1/65 Gen.Ed 11 ชุด	- ชุดวิชาบังคับของหลักสูตรที่จะเปิดสอน ตั้งแต่ 2/2565 เป็น ก2 ร้อยละ 25 และ ก3 ร้อยละ 25 - ทุกชุดวิชาเป็น e-Book ตั้งแต่ 1/2565 - ตั้งแต่ปีการศึกษา 2569 เป็นต้นไป จะปรับเป็นชุดวิชาออนไลน์ สมบูรณ์แบบ				สาขาวิชา / สบศ. / สทศ. / สพ
2) การเปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี อายุ 18 ปี แบบทดลองเรียน	เริ่ม 1/2565 เป็นต้นไป					สทว. / สอ. / สบศ. (ศวช.)
3) การเปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาโท แบบทดลองเรียน	เริ่ม 2/2564 เป็นต้นไป ไม่รวมหลักสูตรที่มีมาตรฐานวิชาชีพกำกับ					สบท. / สอ. / สบศ. (ศวช.)
4) การเปิดรับผู้เรียน Modular	เริ่ม 1/2565 เป็นต้นไป					สาขาวิชา/ สศต. / สทศ. / สทว.
5) การปรับหลักสูตร rolling curriculum ทั้งปริญญาตรีและ บัณฑิตศึกษา	ออกข้อบังคับใหม่ให้มีผลหลักสูตรที่ปรับปรุง หรือผลิตใหม่ในปีการศึกษา 2566 เป็นต้นไป					สาขาวิชา / สว. / สบท. /สทว.

2. แผนงานการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้

2.1 หลักการและเหตุผลของแผน

จากปัญหาวิกฤตที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเผชิญอยู่ อันได้แก่ การเรียนการสอนในระบบทางไกลของมหาวิทยาลัยยังมียุทธศาสตร์ที่ไม่ทันต่อเทคโนโลยี และความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งใช้สื่อเอกสารการสอนเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ มานานกว่า 40 ปี ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ระยะเวลาการผลิตที่นาน และการจัดส่งให้กับนักศึกษาล่าช้า ประกอบสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสอนเสริมในรูปแบบเผชิญหน้าได้ นอกจากนี้แล้วกระบวนการให้บริการของแต่ละหน่วยงานยังมีลักษณะแยกส่วนการทำงานในการส่งต่อการให้บริการแก่นักศึกษา ทำให้นักศึกษาได้รับบริการที่ล่าช้า และมีการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้การปรับตัวของมหาวิทยาลัยได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงได้มีการจัดทำแผนการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ โดยการปรับเปลี่ยนสื่อการสอนจากสื่อประสม เป็นการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ (Digital transformation) ที่ประกอบไปด้วย การผลิตบทเรียนออนไลน์ การสอนเสริมออนไลน์ และการสอบออนไลน์ และการส่งเสริมการศึกษาทางไกลแบบสะดวกเรียนและสะดวกรู้ ทุกขั้นตอนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การสมัครเข้าศึกษา การลงทะเบียน การร่วมเรียนรู้ การสอบ การรายงานผลการเรียนรู้ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักศึกษาต้องติดต่อสื่อสารกับมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น โดยมหาวิทยาลัยมุ่งที่จะพัฒนาโมดูลการสอนแบบเรียนด้วยตนเอง ที่อิงสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (virtual learning environment) ด้วยการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อบริหารจัดการกิจกรรมการจัดการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มสมัยใหม่ (learning management platform) ทั้งการจัดส่งเนื้อหาสาระทางวิชาการในรูปแบบสื่อดิจิทัล มีปฏิสัมพันธ์ทั้งระหว่างผู้เรียนและกับอาจารย์ผู้สอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ โดยใช้ห้องปฏิบัติการเสมือนจริง (virtual laboratory)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการให้บริการแก่นักศึกษาและผู้เรียนในรูปแบบดิจิทัล (Digital student service journey) ที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบในทุกกิจกรรมของทุกระดับการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตลอดจนเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลให้กับผู้สอน และนักศึกษา / ผู้เรียน

อนึ่ง เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลชั้นนำของโลกจำเป็นต้องมีการบูรณาการข้อมูลสำหรับจัดทำเป็นคลังข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (university data analytic) และข้อมูลพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษา (learning analytic) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (decision support system) มีระบบติดตามที่เป็น Digital service dashboard ในบริการเรื่องต่างๆ และวิเคราะห์ออกแบบระบบการจัดการศึกษาทางไกล ในการจัดทำแผนการเรียนรู้ของนักศึกษาที่เหมาะสม (student life journey) โดยอาศัยเครื่องมือความฉลาดทางธุรกิจ (Business Intelligence -BI) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence-AI)

2.2 วัตถุประสงค์ของแผน

- 1) เพื่อปรับปรุงแบบการเรียนการสอนมาเป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ สู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านดิจิทัล
- 2) เพื่อพัฒนาระบบการบริการนักศึกษาให้เป็นรูปแบบอัจฉริยะ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการให้บริการ

2.3 ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ชื่อตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่าเป้าหมาย					
		รวม 65-69	65	66	67	68	69
1) จำนวนชุดวิชาที่ปรับปรุงเป็นชุดวิชาออนไลน์สมบูรณ์แบบ							
- ระดับปริญญาตรี	ชุดวิชา	493 (29X17)	370	20	25	25	25
e-Book (ทฤษฎี และทฤษฎี+ปฏิบัติ) + Pretest-Posttest	ชุดวิชา	358	358 (100%)	-	-	-	-
e-Book (ทฤษฎี และทฤษฎี+ปฏิบัติ) +e-Learning + Pretest-Posttest+ Resources Portal	ชุดวิชา	135 เป็นวิชา แกน	12 e- support (ใหม่) +28	20 (EPUP+ Audio) (ใหม่)	25 (EPUP+ Audio) (ใหม่)	25 (EPUP+ Audio) (ใหม่)	25 (EPUP+ Audio) (ใหม่)

ชื่อตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่าเป้าหมาย					
		รวม 65-69	65	66	67	68	69
			e- support (เดิม) = 40				
- ระดับปริญญาโท		130 (26X5)	90 (เดิม) + 10 (ใหม่)	10 (ใหม่)	10 (ใหม่)	10 (ใหม่)	10 (ใหม่)
- ระดับปริญญาเอก		48 (12X4)	2 (เดิม) + 6 (ใหม่)	10 (ใหม่)	10 (ใหม่)	10 (ใหม่)	10 (ใหม่)
2) จำนวนบริการนักศึกษา / ผู้เรียน ที่ปรับเปลี่ยนเป็นบริการแบบดิจิทัล	บริการ	124	15	51	54	3	1
3) ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษา / ผู้เรียนต่อการให้บริการการศึกษา แบบดิจิทัลของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	≥85	70	75	80	85	≥85

ที่มาของค่าเป้าหมาย : ปริญญาตรี e-Learning มี 10- 15 ชุดวิชา / ปริญญาโท มี 80-100 ชุดวิชา / ปริญญาเอก มี 2-4 ชุด

2.4 กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ กลยุทธ์ที่จะถูกนำมาใช้ในระยะเวลา 5 ปี ได้แก่

- 1) สร้างความพร้อมในการปรับโฉมการจัดการศึกษาให้เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ เช่น
 - ออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในรูปแบบ learning journey
 - พัฒนาทักษะดิจิทัลของนักศึกษาและผู้เรียนที่สอดคล้องกับการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยที่เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบของมหาวิทยาลัย
 - พัฒนาทักษะดิจิทัลของคณาจารย์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ

- สร้าง Digital skill assessment center ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ ด้านทักษะดิจิทัลที่ประเทศกำหนด
 - จัดทำ sandbox project เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลชั้นนำของโลก
- 2) ปรับการให้บริการนักศึกษาทุกระดับการศึกษาเป็นรูปแบบดิจิทัล
- ออกแบบ Digital student service journey เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบตั้งแต่เริ่มเข้าจนสำเร็จการศึกษา
 - พัฒนาระบบติดตามที่เป็น Digital service dashboard ในบริการเรื่องต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
 - ขยายการให้บริการลงทะเบียนและบริการต่างๆ ผ่าน app STOU SISA
 - พัฒนาระบบ bot ตอบคำถามเกี่ยวกับการให้บริการของมหาวิทยาลัยตลอด 24 ชั่วโมง ผ่าน STOU SISA และ www.stou.ac.th
- 3) การต่อยอดพัฒนาระบบการสอบออนไลน์โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้มีเสถียรภาพและมี e – Proctoring ที่จับการเคลื่อนไหวของเสียง ร่างกาย ของผู้เข้าสอบ
- 4) การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการออกแบบการเรียนการสอนเสมือนจริง และการให้คำปรึกษาในรูปแบบปัญญาประดิษฐ์
- พัฒนา virtual lab. โดยใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง
 - นำ AI มาใช้ในวิเคราะห์เรื่องการลงทะเบียนและการแนะนำการวางแผนลงทะเบียนให้นักศึกษา
 - นำ AI มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อออกแบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
 - นำ AI มาใช้เพื่อวิเคราะห์ออกแบบระบบการจัดการศึกษาทางไกลในยุค Disruption
- 5) ปรับ core process และ supporting process ในการส่งต่อการทำงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ให้เป็นแบบ Digital value chain

2.5 แผนปฏิบัติการ และผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
	65	66	67	68	69	
1) การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ สมบูรณ์แบบในระดับปริญญาตรี						สาขาวิชา / สทศ. / สค.
e-Book	358					
สมบูรณ์แบบ	12	20	25	25	25	
2) การทำต้นแบบการเรียนรู้แบบ learning journey	Concept design	ทำ Sandbox Project	ขยายผลและต่อยอดจาก Sandbox Project			สทศ. / สค.
3) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะ Digital ของนักศึกษาและผู้เรียน	1/2565 สำรวจและประเมินความพร้อมของนักศึกษาและผู้เรียน 1/2565 สร้างห้องเสมือนจริงหน้าเว็บเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลหน้าเว็บ เพื่อพัฒนา /ยกระดับ / ปรับเปลี่ยน ทักษะ Digital ของนักศึกษาและผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง					สทศ. / สค.
4) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะ Digital ของอาจารย์ผู้สอน	1/2565 อบรมและประเมินทักษะด้านการพัฒนาให้แก่คณาจารย์ทุกคน ผลิตสื่อดิจิทัล (e-Book, e-Learning ,Pre-test Posttest, ก3 (BL), การสอนเสริมเก็บคะแนนแบบออนไลน์)					สค. / สทศ.
5) การจัดตั้งศูนย์ทดสอบทักษะ Digital ของนักศึกษา และบุคลากร	จัดตั้งศูนย์ทดสอบฯ และประเมินเพื่อรับรองให้แก่นักศึกษา และบุคลากร ตั้งแต่ 1/2565 เป็นต้นไป					สค.
6) การพัฒนาบรรณสารสนเทศเพื่อรองรับผู้ใช้ในยุคดิจิทัล	เริ่ม 1/65 Gen.Ed 11 ชุด	- ชุดวิชาบังคับของหลักสูตรที่จะเปิดสอน ตั้งแต่ 2/2565 เป็น ก2 ร้อยละ 25 และ ก3 ร้อยละ 25 - ทุกชุดวิชาเป็น e-Book ตั้งแต่ 1/2565 - ตั้งแต่ปีการศึกษา 2569 เป็นต้นไป จะปรับเป็นชุดวิชาออนไลน์สมบูรณ์แบบ				สพ.

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
	65	66	67	68	69	
7) กิจกรรมฝึกปฏิบัติเสริมทักษะเสมือนจริงและการวิเคราะห์สะท้อนคิด		- ตั้งแต่ 1/2566 จะมีกิจกรรมเสริมทักษะเสมือนจริงและการวิเคราะห์สะท้อนคิด - การอบรมเพื่อจัดกิจกรรมเสมือนจริงและการวิเคราะห์สะท้อนคิดให้กับคณาจารย์ทุกคน				สว. / สค.
8) การพัฒนาระบบการให้บริการนักศึกษาและผู้เรียนที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบในรูปแบบ Digital student services journey	15 (บริการ)	51 (บริการ)	54 (บริการ)	3 (บริการ)	1 (บริการ)	สค. / สทว. / สบพ. / สทศ. / สว. / สบศ.
9) การจัดทำ student services dashboard	15 (บริการ)	51 (บริการ)	54 (บริการ)	3 (บริการ)	1 (บริการ)	สค. / สทว. / สบพ. / สทศ. / สว. / สบศ.
10) การพัฒนาระบบตอบคำถามอัตโนมัติในรูปแบบ chat Bot	เริ่มใช้ผ่านหน้าเว็บตั้งแต่ 1/2565					สทว. / สบศ. / สค.
11) การพัฒนาการให้บริการนักศึกษาเสมือนจริงในรูปแบบ AR/VR/MR	ออกแบบบริการเสมือนจริง	ให้บริการสมัครเรียนเสมือนจริง	ให้บริการลงทะเบียนเสมือนจริง	-	-	สค. / สาขาวิชา / สทศ.

3. แผนงานการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัย - ธรรมาธิราช

3.1 หลักการและเหตุผลของแผน

จากการที่สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ได้ประกาศข้อกำหนดสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 เพื่อโอกาสให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดการศึกษาทั้งระดับอนุปริญา ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษารวมถึงการจัดการศึกษาแบบปริญาที่มาจากการเทียบโอนการศึกษาและการเรียนรู้ที่ไม่มุ่งปริญา และ

การจัดการศึกษารูปแบบใหม่อื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์นโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และต้องให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะและทักษะที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง

ภายใต้ข้อกำหนดฯ ดังกล่าว จึงเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนภายใต้พระราชบัญญัติบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 ซึ่งมีความโดดเด่นด้านการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่นๆ มาตั้งแต่แรกตั้งนั้น สามารถนำหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา มาเป็นฐานในการพัฒนาต่อยอดการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ด้วยการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับองค์กรต่างๆ เพื่อนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมในการบริหารหลักสูตรหรือเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรด้วยการบูรณาการข้ามศาสตร์

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงนำมาสู่การจัดทำแผนการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมาย และแผนการดำเนินกิจกรรม/โครงการ ดังนี้

3.2 วัตถุประสงค์ของแผน

- 1) เพื่อสร้างนวัตกรรมการออกแบบหลักสูตรการจัดการศึกษาทางไกลที่บูรณาการกับข้อกำหนดของ สอวช. ภายใต้ แนวคิดการจัดการศึกษาจากมาตรฐานการอุดมศึกษา
- 2) เพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์นโยบาย หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ และทักษะที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง

3.3 ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					
		รวม 65-69	65	66	67	68	69
1) จำนวนหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา	หลักสูตร	≥8	-	≥2	≥2	≥2	≥2
ปริญญาตรี		≥4	-	≥1	≥1	≥1	≥1
บัณฑิตศึกษา		≥4	-	≥1	≥1	≥1	≥1

ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					
		รวม 65-69	65	66	67	68	69
2) จำนวนรายวิชาในระบบคลังหน่วยกิต (credit bank)							
ปริญญาตรี	รายวิชา	160	-	40	40	40	40
บัณฑิตศึกษา	รายวิชา	40	-	10	10	10	10
3) ระดับผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ (competency outcome) ของนศ. / ผู้เรียน ในทุกปีการศึกษา	ร้อยละ	≥95	-	-	≥90	≥90	≥95

3.4 กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กลยุทธ์ที่จะถูกนำมาใช้ในระยะเวลา 5 ปี ได้แก่

- 1) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร Sandbox ประกอบไปด้วย อาจารย์หรือผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่มีประสบการณ์ทำงานที่ตรงกับหลักสูตรไม่น้อยกว่า 6 ปี อย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 3 คน
- 2) ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร โดย
 - ใช้ระบบการศึกษาทางไกลโดยไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนตามปกติ ที่ผู้ศึกษาจะศึกษา กิจกรรมร่วมเรียนรู้ (blended learning) ที่ มีการผสมผสานระหว่าง การเผชิญหน้าและออนไลน์ หรือวิธีการอย่างอื่นที่ผู้ศึกษาสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรภายใต้รูปแบบการจัดการศึกษาที่แตกต่าง เป็น การเรียนการสอนที่ต่อเนื่องทั้งปี โดยแบ่งเนื้อหาเป็นรายวิชา ที่ผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนรายวิชาได้อย่างเป็นอิสระตามที่ต้องการ
 - พัฒนาหลักสูตรมุ่งผลิตบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ตรงตาม ความต้องการของภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และภาคบริการ ในการยกระดับทักษะ (upskill) ปรับเปลี่ยนทักษะ (reskill) และ เสริมสร้างทักษะใหม่ (new skill) ที่ตอบสนองต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศ

- นำองค์กรภายนอกที่ต้องการพัฒนาทักษะบุคลากร มาร่วมพัฒนาหลักสูตร และการออกแบบการเรียนรู้ร่วมกัน
 - พัฒนาหลักสูตรให้สามารถสร้างเครือข่ายในการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก เช่น เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ ห้องทดสอบ ฯลฯ เพื่อให้มีการฝึกทักษะการปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง
- 6) กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรให้แบ่งออกเป็น 2 หมวด ได้แก่
- หมวดวิชาศึกษาทั่วไป: ทักษะสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาไม่เกิน ร้อยละ 20 ของหลักสูตร
 - หมวดวิชาเฉพาะ: ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการปฏิบัติจริง โดยมีเนื้อหาไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของหลักสูตร
- 4) การจัดการเรียนการสอน และการผลิตเนื้อหารายวิชา โดย
- จัดการเรียนการสอนให้เป็นแบบโมดูล ที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น (short course) 1-3 หน่วยกิต ที่ผู้เรียนสามารถเลือกสะสมความรู้และทักษะได้ตามความพร้อม และสามารถโอนเข้าสู่ระบบหน่วยกิตปกติ ตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยได้
 - ผลิตเนื้อหาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อยู่เสมอ สำหรับเนื้อหาภาคบรรยาย ให้สามารถเรียนผ่านระบบ Online/MOOC/ หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นของสถาบันหรือองค์กรอื่นที่ทางหลักสูตรรับรองว่าเทียบเท่าได้ สามารถเทียบโอนรายวิชาต่างสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่นได้ โดยเทียบ 15 ชั่วโมงการเรียนรู้เท่ากับ 1 หน่วยกิต
- 7) กำหนดคุณสมบัติของอาจารย์/ผู้สอน
- ให้สามารถใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจากทั้งภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และภาคบริการ มาเป็นอาจารย์ / ผู้สอน ได้ และมีการปฏิบัติจริงภายใต้การกำกับของผู้เชี่ยวชาญ
 - สามารถมาจากหน่วยงานภายนอก ที่มีประสบการณ์ทำงานที่ตรงกับหลักสูตรอย่างต่อเนื่องมาไม่น้อยกว่า 6 ปี

8) การวัดและประเมินผล และการสำเร็จการศึกษา โดย

- การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินจากทักษะตามผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตร (PLO) โดยให้ความสำคัญต่อทักษะการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาจริง การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการสร้างนวัตกรรม
- เชื่อมโยงการสำเร็จการศึกษาของหลักสูตร ให้ความสำคัญต่อการประเมินทักษะการปฏิบัติจริงของผู้ศึกษาในรูปแบบของโครงการที่เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานของผู้ศึกษาเองได้ตามอัธยาศัย

9) การกำกับดูแลและประกันคุณภาพหลักสูตร โดย

- ให้สภาวิชาการเป็นผู้กำกับดูแลหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานภายใต้รูปแบบการจัดการศึกษาที่แตกต่าง
- ดำเนินการตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) กำหนด

3.5 แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
	65	66	67	68	69	
1) พัฒนาคู่ความร่วมมือที่สนับสนุนการจัดการศึกษาทางไกลภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่าง	≥2 องค์กร	≥2	≥2	≥2	≥2	ฝ่ายการศึกษาฯ / สาขาวิชา
2) นำเสนอ sandbox concept paper ต่อที่ปรึกษา (ระดับปริญญาตรี 1 หลักสูตร และระดับบัณฑิตศึกษา 1 หลักสูตร)	≥2 หลักสูตร					สาขาวิชา / สว. / สบพ.
3) มหาวิทยาลัยเสนอ <u>ข้อเสนอเชิงหลักการต่อกระทรวง อว.</u>	ม.ย. 65					ฝ่ายการศึกษาฯ
<u>กรณีถ้าผ่านความเห็นชอบจาก อว.</u>	ก.ย.					ฝ่ายการศึกษาฯ
4) มหาวิทยาลัยจัดทำ <u>ข้อเสนอเชิงสมบูรณ์</u> และเสนอต่อสภาวิชาการและสภามหาวิทยาลัย (12 ข้อ)	65					

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
	65	66	67	68	69	
5) มหาวิทยาลัยเสนอข้อเสนอสืบค้น สมบูรณ์ต่อคณะกรรมการพิเศษ เฉพาะเรื่องด้านนวัตกรรมอุดมศึกษา (สอวช.)	ต.ค. 65					ฝ่ายการศึกษาฯ
6) เปิดสอน และประกาศให้สาธารณะ ชน และผู้เรียนรับทราบระบบ การศึกษาทางไกลของ มสธ. ที่เป็น นวัตกรรมใหม่ ภายใต้แนวคิดการจัด การศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐาน การอุดมศึกษา		อย่าง เร็วสุด ไม่เกิน 1/2566				ฝ่ายการศึกษาฯ / สาขาวิชา
7) บริหารจัดการการศึกษาทางไกล ภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาที่ แตกต่างให้เป็นไปตามปรัชญา และ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร			เริ่ม 1/2566			สาขาวิชา
8) ติดตาม ประเมินผลระบบการศึกษา ทางไกลภายใต้แนวคิดการจัด การศึกษาที่แตกต่าง ภายใต้ มาตรฐานของ สอวช.			ทุกปี ๆ ละ 2 ครั้ง			สาขาวิชา

4. แผนงานการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.1 หลักการและเหตุผลของแผน

จากสภาพปัญหาจำนวนนักศึกษาใหม่ และนักศึกษาเก่าที่ลงทะเบียนในแต่ละปีการศึกษาลดลง โดยเฉพาะในระดับปริญญาตรี ได้ส่งผลกระทบต่อรายรับของมหาวิทยาลัยอย่างมาก เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัย ขณะที่รายจ่ายประจำในแต่ละปีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องตระหนักถึงสถานะทางการเงินในระยะยาว จึงทำให้แผนปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยจะต้องหาแนวทางแก้ไขด้วยการเพิ่มรายรับจากการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนในทุก ระดับการศึกษา พร้อมไปกับการรักษาจำนวนนักศึกษาให้มีอัตราการออกกลางคันให้น้อยลง รวมถึงการเพิ่มรายรับจากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง ในส่วนของรายจ่ายจำเป็นต้องหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายลง โดยการใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการให้บริการนักศึกษา

สำหรับแผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย งบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนด้านการเงินและทรัพย์สิน มีจุดประสงค์ให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางด้านการเงินโดยการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย ซึ่งมีการจัดทำแผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่ายงบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เชื่อมโยงแผนหลักทั้ง 3 ด้านข้างต้น ที่แสดงถึงรายรับและรายจ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนนั้น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องนำไปประกอบการตัดสินใจต่อไป

4.2 วัตถุประสงค์ของแผน

- 1) เพื่อเพิ่มรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. 2565-2569
- 2) เพื่อบริหารมหาวิทยาลัยให้มีผลิตภาพ (Productivity) ให้เกิดความมั่นคง ยั่งยืนทางการเงิน

4.3 ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					
		รวม 65-69	65	66	67	68	69
1) จำนวนรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากการเรียนการสอน	ล้านบาท	143.81	22.18	25.56	29.35	31.85	34.87

4.4 กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธร -
มาธิราช กลยุทธ์ที่จะถูกนำมาใช้ในระยะเวลา 5 ปี ได้แก่

- 1) การติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามแผนงานและแผนเงิน (FIS)
- 2) การกำกับและควบคุมต้นทุนของการปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาธิราชให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- 3) การจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เน้น productivity
- 4) การจัดทำกรอบนโยบายและแผนในการลงทุนด้านการเงินที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น
- 5) การหา business partner มาดำเนินการในธุรกิจของ ePub สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นองค์กรและบุคคลทั่วไป

4.5 แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
	65	66	67	68		
-การให้บริการเชิงธุรกิจ e-book						สำนักพิมพ์
นักศึกษา (ชุดวิชา)	358					
ธุรกิจ (เล่ม)			100	100	100	

จากการดำเนินงานทั้ง 3 แผนงานข้างต้น จะใช้เงินลงทุน 19.45 ล้านบาท สามารถนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่าจากแผนปรับแต่งแปลงโฉม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 โดยมีรายรับที่เพิ่มขึ้นตลอดแผน 5 ปี เท่ากับ 411.00 ล้านบาทจากแหล่งที่มา 4 แหล่งที่สำคัญ ได้แก่ รายรับจากการจัดการศึกษา จำนวน 344.50 ล้านบาท รายรับจากผู้เรียนรายวิชา (Modular) จำนวน 14 ล้านบาท และรายรับจากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง จำนวน 49.50 ล้านบาท รายรับจากการบริการ e-book และ ePub จำนวน 3.00 ล้านบาท และมีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นตลอดแผน 5 ปี จำนวน 267.19 ล้านบาท แบ่งเป็นการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ค่าตอบแทนบุคลากรสอนเสริมออนไลน์ ก.2 และ ก.3 จำนวน 150.58 ล้านบาท และบุคลากรสนับสนุนการสอนระดับปริญญาโท จำนวน 60.07 ล้านบาท การผลิตสื่อการศึกษา จำนวน 20.90 ล้านบาท ค่าผลิตรายวิชา (Modular) จำนวน 10.28 ล้านบาท การจัดการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ จำนวน 19.38 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการจัดสอบออนไลน์จำนวน 32.20 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา e-book และ ePub จำนวน 3 ล้านบาท ค่าใช้จ่าย

ในการจัดการศึกษาที่แตกต่าง (Modular) จำนวน 15.25 ล้านบาท และมีรายจ่ายที่ลดลง ได้แก่ ค่ากระดาษในการจัดทำและค่าขนส่งเอกสารการสอน จำนวน 14.98 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแบบฟอร์มจากการกระดาษเป็นอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 29.50 บาท ทำให้มีรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากการจัดการเรียนการสอนตลอด 5 ปี จำนวน 143.81 ล้านบาท เมื่อหักเงินลงทุน 19.45 ล้านบาท จะมีรายรับสุทธิตามแผนปรับโฉม 124.36 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 3.1 แผนการเงินจากการปรับแต่งแปลงโฉม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี พ.ศ. 2565 - 2569

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	เงินลงทุน	2565	2566	2567	2568	2569	รวม 5 ปี
รายรับที่เพิ่มขึ้น (ลดลง)		75.51	78.41	82.47	85.66	88.97	411.00
1.การจัดการศึกษา	-	62.81	65.71	68.77	71.96	75.27	344.50
1.1 ปริญญาตรี (ก.1,ก.2,ก.3) ¹	-	34.66	36.39	38.23	40.14	42.13	191.56
1.2 ระดับบัณฑิตศึกษา ²	-	28.14	29.32	30.54	31.81	33.14	152.95
2.รายรับจากผู้เรียนรายวิชา (Modular) ³	-	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	14.00
3.รายรับจากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง ⁴	-	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	49.50
4.รายรับจากการบริการ e-book และ ePub แก่หน่วยงานและบุคคลทั่วไป ⁵	-	อยู่ในกระบวนการ จัดทำ		1.00	1.00	1.00	3.00
รายจ่ายที่เพิ่มขึ้น(ลดลง)		53.33	52.86	53.11	53.80	54.10	267.19
1.ค่าตอบแทนบุคลากรสอนเสริมออนไลน์ ก.2 และ ก.3 ⁶	-	30.12	30.12	30.12	30.12	30.12	150.58
2.บุคลากรสนับสนุนปริญญาโท ⁷	-	10.98	11.66	11.91	12.60	12.93	60.07
3.สื่อการศึกษา (สื่อประสม)							
3.1 สื่อชุดทฤษฎีออนไลน์ ⁸	-	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	17.34
3.2 สื่อชุดฝึกปฏิบัติออนไลน์ ⁹	3.00	0.72	0.72	0.72	0.72	0.69	3.57
4. ค่าผลิตรายวิชา (Modular) ¹⁰	-	2.06	2.06	2.06	2.06	2.06	10.28
5.ค่ากระดาษในการจัดทำเอกสารการสอน ¹¹	-	(2.10)	(2.10)	(2.10)	(2.10)	(2.10)	(10.51)
6.ค่าจัดส่งเอกสารในการจัดทำเอกสารการ สอน ¹²	-	(0.89)	(0.89)	(0.89)	(0.89)	(0.89)	(4.46)
7.การจัดการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์ แบบ ¹³	-	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	19.38
8.การจัดตั้งศูนย์ทดสอบทักษะ Digital ของ นักศึกษา และบุคลากร ¹⁴	0.50	-	-	-	-	-	-
9.การเปลี่ยนแบบฟอร์มจากการกระดาษเป็น อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 124 บริการ ¹⁵	9.55	(5.90)	(5.90)	(5.90)	(5.90)	(5.90)	(29.50)

รายการ	เงินลงทุน	2565	2566	2567	2568	2569	รวม 5 ปี
10.การสอบออนไลน์ ¹⁶	5.00	6.44	6.44	6.44	6.44	6.44	32.20
11. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา e-book และ e-Pub ¹⁷	1.40	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	3.00
12. ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่แตกต่าง (modular) ¹⁸	-	3.97	2.82	2.82	2.82	2.82	15.25
รายรับมากกว่ารายจ่ายตามแผนปรับแต่ง แปลงโฉม	(19.45)	22.18	25.56	29.35	31.85	34.87	143.81

หมายเหตุ แผนการเงินคำนวณเฉพาะกิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม โดยไม่รวมงานวิจัย และงานบริการวิชาการแก่สังคม โดยมีสมมติฐานในการคำนวณ ดังนี้

1. จำนวนนักศึกษาใช้ปีการศึกษา 2563 เป็นฐานในการคำนวณ
2. อัตราค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บจากนักศึกษาคงเดิม
3. อัตราค่าตอบแทนกิจกรรมต่างๆ เท่ากับของเดิมที่เป็นอยู่

โดยรายรับและรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น (ลดลง) มีที่มาของการคำนวณดังนี้

(1) รายรับจากการจัดการศึกษาแบบแผน ก1, ก2, ก3 ประเมินการจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น 5% ในแต่ละปี ซึ่งในปี 2565 ใช้ฐานเท่ากับจำนวนนักศึกษาของปี 2563 คิดเป็น 1,342 คน 1,409 คน 1,480 คน 1,554 คน และ 1,631 คน ตามลำดับ คูณกับค่าเฉลี่ยรายรับในการศึกษาตลอดหลักสูตร 25,830 บาทต่อคน

(2) รายรับจากการจัดการศึกษาระดับปริญญาโท (รายรับเพิ่มเติมจากนักศึกษาทดลองเรียน) ซึ่งค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตร ได้แก่ แผน ก วิทยานิพนธ์ ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 80,000 บาท และแผน ข การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 81,500 บาท ดังนั้นเฉลี่ยต่อหลักสูตร 80,750 บาท ซึ่งปี 2565-2569 มีนักศึกษาดลองเรียน จำนวน 349 คน 363 คน 378 คน 394 คน และ 410 คน ตามลำดับ ซึ่งประมาณการจำนวนนักศึกษาดลองเรียนนี้ มาจากจำนวนนักศึกษาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกของปี 2563 แล้วมารวมกับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.17

(3) รายรับจากผู้เรียนรายวิชา Modular ประมาณ 200 คน/รายวิชา/ 2 ภาคการศึกษา เรียกเก็บรายวิชาละ 1,000 บาท ปีละ 14 รายวิชา หรือปีละ 2,800 คน

(4) รายรับจากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง มาจากรายรับของหลักสูตรระดับปริญญาตรี หลักสูตรละ 50,000 บาท ประมาณการนักศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 40 คน ระดับปริญญาโท หลักสูตรละ 80,000 บาท ประมาณการนักศึกษาปริญญาโทจำนวน 50 คน และหลักสูตรปริญญาเอก หลักสูตรละ 390,000 บาท ประมาณการนักศึกษาปริญญาเอกจำนวน 10 คน

(5) ในปี 2565-2566 อยู่ในกระบวนการ operation ในการผลิต e-book เพื่อบริการหน่วยงานและองค์กร จำนวนปีละ 100 ปก ประมาณการเล่มละ 200 บาท โดยมีกำไร 100 บาทต่อเล่ม และประมาณการจำนวนคนซื้อ 100 คนต่อปี

(6) ค่าตอบแทนบุคลากรสอนเสริมแบบเก็บคะแนนออนไลน์และกิจกรรมร่วมเรียนรู้ทั้ง 12 สาขาวิชา 28 หลักสูตร โดยมีค่าใช้จ่ายการจัดสอนเสริมแบบเก็บคะแนนออนไลน์ (ก2) 1 ชุดวิชา (วิทยากร 1 คน นักศึกษาไม่เกิน 50 คน) เป็นเงิน 10,800 บาท จัดสอนเสริมออนไลน์ ครั้งละ 2 วัน วันละ 5 ชั่วโมง ค่าสอนชั่วโมงละ 400 บาท เป็นเงิน 4,000 บาท และค่าเตรียมสอน ครั้งละ 2 วัน วันละ 700 บาท เป็นเงิน 1,400 บาท รวมค่าตอบแทนต่อครั้ง เป็นเงิน 5,400 บาท ชุดวิชาสอน 2 ครั้ง จึงเป็นเงิน 10,800 บาท และค่าใช้จ่ายการจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ (ก3) แบบเผชิญหน้า 1 ชุดวิชา (วิทยากรหลัก 1 คน เป็นเงิน 9,600 บาท วิทยากรกลุ่ม 1 คน เป็นเงิน 7,200 บาท) ซึ่งมีทั้งหมด 110 ชุดวิชา ต่อปีการศึกษา ดังนั้นตั้งแต่ปี 2565-2569 มีรายจ่ายเพิ่มขึ้นรวม 150,582,000 บาท ซึ่งเฉลี่ยปีละ 30,116,400 บาท

(7) ค่าจ้างอาจารย์ตามสัญญาจ้างในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา (คำนวณจากสัดส่วนอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ต่อนักศึกษา 1 ต่อ 10 และจำนวนนักศึกษาทดลองเรียน) โดยคำนวณจากอัตราค่าจ้างอาจารย์ตามสัญญาจ้าง 26,250 บาท ตามประกาศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการจ้างอาจารย์ตามสัญญาจ้างพ.ศ. 2562

(8) ค่าผลิตสื่อชุดฝึกทฤษฎีออนไลน์ คิดจาก 80% ของจำนวนชุดวิชาระดับปริญญาตรี จำนวน 493 ชุดวิชา เป็นชุดวิชาทฤษฎี 394 ชุดวิชา มีค่าใช้จ่ายในการผลิตสื่อ e-learning 44,000 บาท

(9) ค่าผลิตสื่อชุดฝึกปฏิบัติออนไลน์ ต้องใช้เงินลงทุน 3,000,000 บาท ประกอบด้วย 1) คอมพิวเตอร์สำหรับทำสื่อพร้อม software 2) กล้องเก็บภาพวัตถุ 3 มิติ 3) Software และ Hardware สำหรับกิจกรรม On-screen activity สำหรับ 6 สาขาด้านวิทยาศาสตร์ และ 1 สาขาด้านศึกษาศาสตร์ และในแต่ละปีตั้งแต่ปี 2565-2568 มีค่าใช้จ่ายในการผลิตสื่อชุดวิชา 24 ชุดวิชา ชุดวิชาละ 30,000 บาท และในปี 2569 มีจำนวน 23 ชุดวิชา

(10) จากปี 2565 ถึง 2569 มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (Modular) แบบไม่มีกิจกรรมร่วมเรียนรู้ (1 หน่วยกิต) จำนวน 14 รายวิชาต่อปี มีค่าใช้จ่าย 146,906 บาท ต่อ 1 รายวิชา รวมเป็น 2,056,684 บาท ต่อปี

(11) ค่ากระดาษในการจัดทำเอกสารการสอนที่ลดลง ประมาณจากต้นทุนการผลิตชุดวิชา ระดับป.ตรีและโท ใช้กระดาษประมาณ 320-480 หน้าต่อเล่ม ซึ่งถ้าเฉลี่ยเป็นเงินที่ประหยัดได้ประมาณ 73 บาทต่อชุดวิชา คิดเป็น 2,102,400 บาทต่อปี

(12) ค่าจัดส่งเอกสารที่ลดลง ประเมินการจากนักศึกษา 12,000 คน คุณราคาค่าจัดส่งเอกสาร ราคา 31 บาท คุณจำนวนหนังสือเฉลี่ยที่นักศึกษาได้รับคือ 2.4 เล่ม (เนื่องจากนักศึกษาบางคนอาจได้รับหนังสือ 2 เล่ม บางคนได้ 3 เล่มในแต่ละครั้ง) เท่ากับ 892,800 บาท

(13) ค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ เช่น ค่าใช้จ่ายใน software และ hardware ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในแต่ละปี ปีละ 3,876,000 บาท

(14) ประเมินการงบลงทุนในการจัดตั้งศูนย์ทดสอบทักษะ Digital ของนักศึกษา และบุคลากร ประมาณ 500,000 บาท

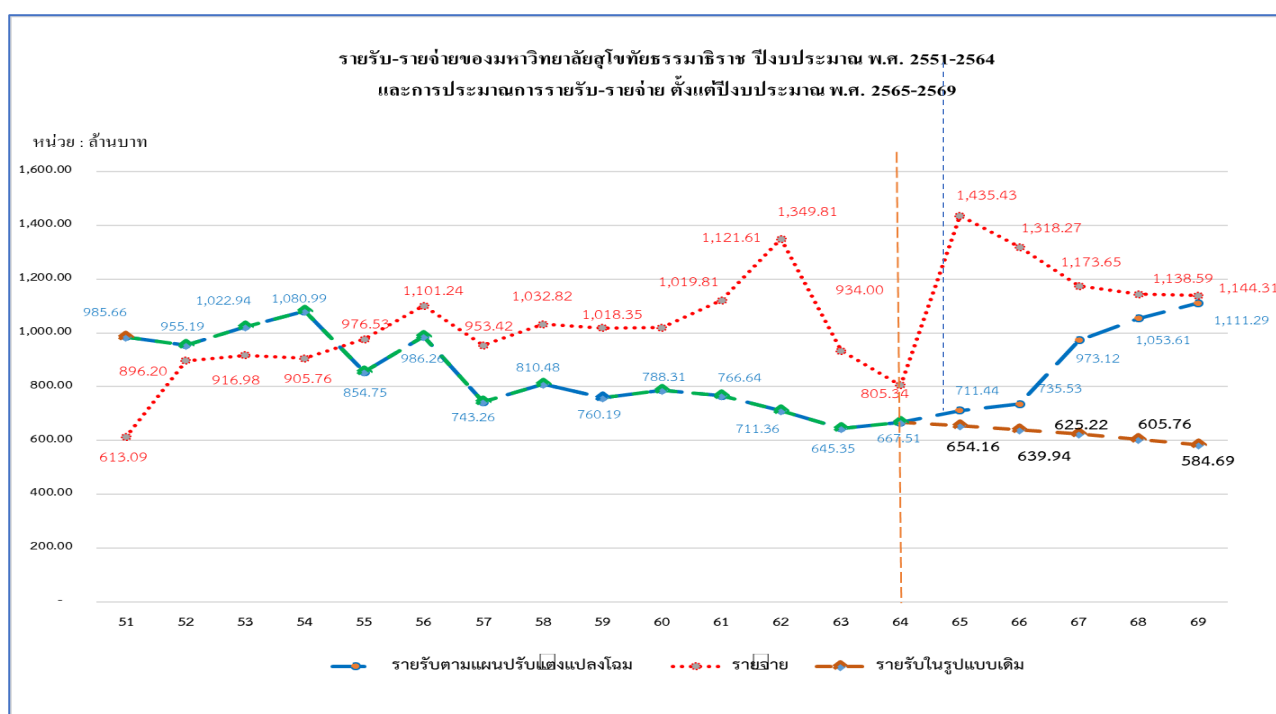
(15) ค่าจ้างเหมาเพื่อพัฒนาบริการ แบ่งเป็นงบลงทุนตั้งแต่ปี 2565-2569 ประมาณ 1,390,000 บาท, 4,010,000 บาท, 1,650,000 บาท, 2,000,000 บาท และ 500,000 บาท ตามลำดับ รวมทั้งสิ้น 9,550,000 บาทตลอด 5 ปี และค่าใช้จ่ายดำเนินงานแต่ละปีเกี่ยวกับค่ากระดาษ ค่าพิมพ์ที่จะลดลงไป ปีละ 5,900,000 บาท (ใช้ฐานปี 2563)

(16) สอบออนไลน์มีงบลงทุนด้านเทคโนโลยี เช่น การยืนยันตัวตนด้วยใบหน้า (face recognition) ระบบการตรวจสอบพฤติกรรมผู้เข้าสอบออนไลน์ (virtual proctoring) ค่าเช่าบริการ cloud computing ค่าเช่าคอมพิวเตอร์ All in one ค่าจ้างที่ปรึกษา ค่าเช่าเครื่องสำรองไฟฟ้า ค่าลิขสิทธิ์โปรแกรม Webex เท่ากับ 5,000,000 บาท และมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ลดลงจากการสอบออนไลน์แบบเดิม ปีละ 6,439,737 บาท

(17) เงินลงทุนในการทำ e-book และ ePub แบ่งเป็น 1) โปรแกรมสำหรับการช่วยอ่าน e-book 800,000 บาท 2) ค่าออกแบบกราฟฟิก e-book ปีละ 20 เล่ม เล่มละ 20,000 บาท เป็นเงิน 400,000 บาท 3) ค่าการตลาด 10% ของค่าใช้จ่ายรวม 2,000,000 บาท เป็นเงิน 200,000 ต่อปี รวมเงินลงทุนทั้งสิ้น 1,400,000 บาท นอกจากนี้ยังมีค่าบำรุงรักษาอีกปีละ 600,000 บาทตั้งแต่ปี 2565-2569

(18) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่แตกต่างปริญญาตรี 20 ชุดวิชา ชุดวิชาละ 6 หน่วยกิต มีค่าใช้จ่าย 1) ค่าสอน 20 ชุดวิชา ชุดวิชาละ 10,800 บาท รวมเป็นเงิน 216,000 บาท (เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดในปี 2565 เท่านั้น) 2) ค่าผลิตสื่อ e-learning ชุดวิชาละ 44,000 บาท รวมเป็นเงิน 880,000 บาท (เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดในปี 2565 เท่านั้น) 3) ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ 10 ชุดวิชา*5,000 เฉลี่ยค่าลงทะเบียนที่นักศึกษาจ่าย รวมเป็นเงิน 50,000 บาท (เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดในปี 2565 เท่านั้น) 4) ค่าบริหาร ประธานชุด 10,000 และคช. 2 คน คนละ 8,000 บาท รวมเป็นเงิน 26,000*20 เป็นเงิน 520,000 บาท 5) ค่าตอบแทนค่าเขียนหน่วย หน่วยละ 23,000 ค่าตอบแทนเขียน จำนวน 20 ชุดวิชา ชุดวิชาละ 5 หน่วย รวมเป็น 2,300,000 บาท

อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการแก้ปัญหาวิกฤติจากการที่จำนวนนักศึกษา/ผู้เรียนลดลง และส่งผลต่อรายรับของมหาวิทยาลัยอย่างมาก จึงได้มีการริเริ่มการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉม ซึ่งได้แก่ 1) แผนงานเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2) แผนงานจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ 3) แผนงานจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ซึ่งจากทั้ง 3 แผนงานข้างต้นจะทำให้มหาวิทยาลัยต้องใช้เงินลงทุน และเกิดรายรับ-รายจ่ายขึ้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงินที่เกิดขึ้นจากแผนดังกล่าวสรุปเป็นแผนการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชในระยะ 5 ปีตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2565 – 2569 ที่เป็นข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่าย (ไม่รวมดอกเบี้ยรับและผลประโยชน์จากการนำเงินออมไปลงทุน) ในสถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยจะมีการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉม เปรียบเทียบกับทางเลือกที่มหาวิทยาลัยหากดำเนินงานในรูปแบบเดิม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565-2569 ดังภาพ



ภาพที่ 3.1 เปรียบเทียบรายรับระหว่างทางเลือกการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมกับในรูปแบบเดิม

หมายเหตุ: รายจ่ายไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมกับในรูปแบบเดิม

เมื่อได้กลยุทธ์ / มาตรการ ครบทั้ง 4 แผนหลัก ลำดับถัดมา คือ การจัดทำ STOU Canvas Model เพื่อให้การบริหารจัดการทั้ง 4 แผนหลัก ประสบผลสำเร็จจำเป็นจะต้องมีการสื่อสาร เป้าหมายขององค์กรให้ประชาคม มสธ. มีความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น จึงนำ canvas model มาใช้ในการออกแบบมหาวิทยาลัยในอนาคต ดังภาพ

key partners	key activities	value proposition	Customer Relationships	customer segments
1.บุคคล / องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น CISCO, AWS, Microsoft, Palo Alto, สำนักงานดิจิทัลแห่งชาติ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และบริษัทผู้พัฒนา Business Solution 2.บุคคล / องค์กร ด้านวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ 3.บุคคล / องค์กรที่จะมาร่วมออกแบบหลักสูตรและการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาหรือต่ำกว่า ในรูปแบบ Modular และการจัดการศึกษาที่แตกต่าง เช่น สภาอุตสาหกรรม 4.องค์กรด้านธุรกิจที่มาสนับสนุนการดำเนินงานในการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและผู้เรียน	1. ออกแบบการเข้าถึงสื่อการเรียนการสอน และบริการแบบ One Click 2. ออกแบบการเรียนการสอนที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาในรูปแบบ ก2และก3 3. พัฒนานวัตกรรมด้านหลักสูตรตามหลัก Demand Side ที่เน้นผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ	1. สะดวกเรียนสะดวกรู้ และการเข้าถึงบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2. การจัดการเรียนการสอนทางไกลที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ 3. สร้างตัวแบบนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา	6. นักศึกษาใหม่ (กลุ่มองค์กร, นศ.ของสถาบันอุดมศึกษาอื่น) 7. ผู้เรียน (Modular) 8. นักศึกษาปัจจุบัน 9. นักศึกษาพันธุ์สาม 10. ศิษย์เก่า	1. กลุ่มคนทำงานที่มีความต้องการเพิ่มพูนวิทยฐานะสมรรถนะ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2. ผู้ที่สนใจเรียนรู้ตามความสนใจของตนเอง หรือนำไปใช้ประกอบอาชีพเฉพาะด้าน 3. กลุ่มลูกค้าองค์กร ที่สนใจจะพัฒนาบุคลากรของตนเอง
	key resources 1. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย 2.Content ของการเรียนการสอนที่ใช้เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ 3. ผู้สอน และนักศึกษา / ผู้เรียน ที่มีทักษะดิจิทัล		channels 1. การจัดการเรียนการสอนแบบไม่มีชั้นเรียน ที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม 2. จัดเป็นรายวิชาที่สะสมไว้ในคลังหน่วยกิต ที่ส่งเสริมการสะดวกเรียน สะดวกรู้ ตามอัธยาศัย 3. การเข้าถึงองค์กรด้วยการทำความร่วมมือ (MOU)	
cost structure - ค่าใช้จ่ายโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และค่าใช้จ่ายในการจ้างเหมาเพื่อพัฒนาบริการด้านเทคโนโลยี - ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบการสอบออนไลน์ - ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา e-Book และ e-Pub. - ค่าตอบแทนบุคลากรในสอนเสริมออนไลน์เก็บคะแนนและกิจกรรมร่วมเรียนรู้ออนไลน์ - ค่าจ้างอาจารย์ตามสัญญาจ้างที่รองรับกลุ่มนักศึกษาทดลองเรียนระดับปริญญาโท - ค่าผลิตสื่อการศึกษาทั้งสื่อชุดทฤษฎีออนไลน์ และสื่อชุดฝึกปฏิบัติออนไลน์ - ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทั้ง Software Hardware ด้านการฝึกทักษะปฏิบัติ - ค่าผลิตรายวิชา (Modular) และค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่แตกต่าง			revenue stream - รายได้จากการจัดการเรียนการสอนปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา - รายได้จากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง - รายได้จากผู้เรียน Modular - รายได้จากการบริการ e-Book และ e-Pub.	

บทที่ 4

สรุป การนำไปปฏิบัติ และความเสียง

1. สรุปสาระสำคัญ

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ประสบกับปัญหาที่สำคัญ 6 ประการได้แก่ ประการแรก นักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีในภาคต้นและภาคปลายมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปีการศึกษา 2555 มีจำนวน 41,454 คน ลดลงเป็นลำดับจนปีการศึกษา 2564 ที่มีจำนวน 13,189 คน และประการที่สองจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน ที่ไม่ลงทะเบียนในแต่ละปีการศึกษาโดยมีอัตราเฉลี่ยการออกกลางคันมากถึงร้อยละ 42.86 ประการที่สาม การเรียนการสอนในระบบทางไกลของมหาวิทยาลัยยังมีรูปแบบที่ไม่ทันต่อเทคโนโลยี และความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป ประการที่สี่กระบวนการให้บริการของแต่ละหน่วยงานยังมีลักษณะแยกส่วนการทำงาน ในการส่งต่อการให้บริการแก่นักศึกษา ทำให้นักศึกษาได้รับบริการที่ล่าช้า และมีการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง ประการที่ห้า รูปแบบการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร ที่ผ่านมามีดำเนินการในลักษณะที่เป็นการพัฒนาจากด้านอุปทานซึ่งเป็นความต้องการของสาขาวิชาเป็นสำคัญมากกว่าที่จะพัฒนาจากฐานสมรรถนะที่มาจากความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและตลาดแรงงาน ประการที่หก ความมั่นคงทางการเงินและการพึ่งงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัย ในขณะที่รายจ่ายประจำในแต่ละปีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตระหนักถึงสถานะทางการเงินในระยะยาว

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาตลอดจนการลดผลกระทบดังที่กล่าวมาข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงเห็นความสำคัญที่จะต้องปรับแต่งแปลงโฉม โดยจัดทำเป็น 4 แผนงาน ได้แก่ 1) แผนงานเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2) แผนงานจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ 3) แผนงานจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ 4) แผนงานเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1) แผนงานการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีวัตถุประสงค์สำคัญ 1) เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนในทุกระดับการศึกษา โดยรักษาจำนวนนักศึกษาคงอยู่ และเพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ 2) เพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกล โดยจัดการสอนเสริมเก็บคะแนน จัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้รูปแบบใหม่ และการจัดสอบกลางภาคการศึกษา จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวทั้ง 2 ประการ มหาวิทยาลัยจึงมากำหนดเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายสำคัญไว้ 3 ประการ คือ 1) การเพิ่มจำนวนนักศึกษา ให้ได้ร้อยละ 5 โดยการลดอัตราการออกกลางคันระดับปริญญาตรี ร้อยละ 2 เพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ในระดับต่ำกว่าปริญญา และปริญญาตรี ให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 และในระดับปริญญาโทให้ได้เฉลี่ยร้อยละ 6.7 2) เพิ่มจำนวนผู้เรียน Modular เฉลี่ยปีละ 2,800 คน 3) อัตราเฉลี่ยการสอบผ่านของนักศึกษาที่ลงทะเบียน ก2 และ ก3 ของผู้เข้าเรียน ร้อยละ 70 ในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของแผนฯ มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ที่สำคัญไปใช้ ได้แก่ การทำแผนการเลือกลงทะเบียนในชุดวิชาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี การใช้แผนการเรียนการสอนที่เป็น ก1 ก2 และ ก3 ในรูปแบบใหม่ การออกแบบแผนการเรียนโดยสร้าง Journey ของชุดวิชาที่ส่งเสริมอัตราการสอบผ่านของนักศึกษาให้เริ่มเรียนก่อน การจัดทำระบบ Mentoring นักศึกษา ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร การพัฒนา new product จาก demand side ที่เน้นให้หลักสูตรตรงกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียน การออกแบบระบบการศึกษาทางไกลที่เน้นแนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่างโดยพัฒนานวัตกรรมของหลักสูตรใหม่ในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาสำหรับกลุ่มผู้เรียนองค์กรเป็นการเฉพาะ การขยายกลุ่มผู้เรียนลงไปในระดับกลุ่มอายุ 18 ปี เพื่อขยายฐานนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี การให้เปิดให้นักศึกษาทดลองเรียนในระดับบัณฑิตศึกษา การจัดระบบผ่อนชำระค่าลงทะเบียนในทุกระดับการศึกษา การเทียบผลการศึกษาและประสบการณ์การทำงานเข้ากับระบบคลังหน่วยกิต มีมาตรการจูงใจศิษย์เก่าระดับปริญญาตรีให้เรียนปริญญาตรีใบที่ 2 หรือระดับบัณฑิตศึกษา การมีมาตรการกระตุ้นให้นักศึกษาที่ไม่ลงทะเบียนและนักศึกษาที่พ้นสภาพให้กลับมาศึกษาต่อ จัดทำช่องทางการรับสมัคร 365 วัน รวมถึงการสนับสนุนให้นักศึกษามีอุปกรณ์ เช่น Tablet/Notebook/PC ให้ซื้อ ผ่อน หรือเช่าร่วมกับ business partner ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการทำการตลาดผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาหรือผู้เรียน โดยมหาวิทยาลัยจะแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอนปริญญาตรี ก1 ก2 ก3 รูปแบบใหม่ 2) การเปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีอายุ 18 ปี รูปแบบทดลองเรียน

3) การเปิดรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาแบบทดลองเรียน 4) การเปิดรับนักศึกษา Modular และ 5) การปรับหลักสูตร rolling curriculum ทั้งปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา

2) แผนงานการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้

มีวัตถุประสงค์สำคัญได้แก่ 1) เพื่อปรับรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านดิจิทัล และ 2) เพื่อพัฒนาระบบการบริการนักศึกษาให้เป็นรูปแบบอัจฉริยะ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการให้บริการ จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวทั้ง 2 ประการ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดเป้าหมาย 1) การปรับเปลี่ยนให้เป็นชุดวิชาออนไลน์สมบูรณ์แบบโดยในระดับปริญญาตรีตลอดทั้งแผนให้ได้ 493 ชุดวิชา และระดับบัณฑิตศึกษาตลอดทั้งแผนให้ได้ 178 ชุดวิชา 2) การพัฒนาระบบการให้บริการแบบดิจิทัลให้แก่นักศึกษา/ผู้เรียน เพื่อการสะดวกเรียนสะดวกรู้ให้ได้ตลอดทั้งแผนจำนวน 124 บริการ และ 3) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของนักศึกษา / ผู้เรียนกับมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในระดับดีมากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 ในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของแผนฯ มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ที่สำคัญไปใช้ ได้แก่ การออกแบบ Digital student service journey เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบตั้งแต่เริ่มเข้าจนสำเร็จการศึกษา การพัฒนาระบบติดตามที่เป็น Digital service dashboard ในบริการเรื่องต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การขยายการให้บริการลงทะเบียนและบริการต่างๆ ผ่าน app STOU SISA การพัฒนาระบบ bot ตอบคำถามเกี่ยวกับให้บริการของมหาวิทยาลัยตลอด 24 ชั่วโมง การต่อยอดพัฒนาระบบการสอบออนไลน์โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้มีเสถียรภาพและมี e – Proctoring ที่จับการเคลื่อนไหวของเสียงร่างกายของผู้เข้าสอบ การพัฒนา Virtual Lab. โดยใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง การพัฒนาทักษะดิจิทัลของนักศึกษา/ผู้เรียน รวมถึงคณาจารย์ให้สอดคล้องกับการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยที่เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบของมหาวิทยาลัย การสร้าง Digital skill assessment center ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพด้านทักษะดิจิทัลที่ประเทศกำหนด ตลอดจนถึงการนำ AI มาใช้ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การแนะนำการวางแผนลงทะเบียนให้แก่นักศึกษา การออกแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และการออกแบบระบบการจัดการศึกษาทางไกลในยุค Disruption นอกจากนี้แล้ว มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์อื่นที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำ sandbox project เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลชั้นนำของโลก และการปรับกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้ส่งต่อในรูปแบบที่เป็น Digital value chain ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจะแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ 2) การทำ

ต้นแบบการเรียนรู้แบบ learning journey 3) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะ Digital ของนักศึกษาและ
ผู้เรียน 4) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะ Digital ของอาจารย์ผู้สอน 5) การจัดตั้งศูนย์ทดสอบทักษะ
Digital ของนักศึกษา และบุคลากร 6) การพัฒนาบรรณสารสนเทศเพื่อรองรับผู้ใช้ในยุคดิจิทัล
7) กิจกรรมฝึกปฏิบัติเสริมทักษะเสมือนจริงและการวิเคราะห์สะท้อนคิด 8) การพัฒนาระบบ
การให้บริการนักศึกษาและผู้เรียนที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบในรูปแบบ Digital student services
journey 9) การจัดทำ Student services dashboard 10) การพัฒนาระบบตอบคำถามอัตโนมัติใน
รูปแบบ chat bot และ 11) การพัฒนาการให้บริการนักศึกษาเสมือนจริงในรูปแบบ AR/VR/MR

**3) แผนงานการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช** มีวัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่ 1) เพื่อสร้างนวัตกรรมการออกแบบหลักสูตรการจัดการศึกษา
ทางไกลที่บูรณาการกับข้อกำหนดของ สอวช. ภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาจากมาตรฐาน
การอุดมศึกษา และ 2) เพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์นโยบาย หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่ให้
ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ และทักษะที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง จากวัตถุประสงค์
ดังกล่าวทั้ง 2 ประการ มหาวิทยาลัยจึงมากำหนดเป้าหมาย ได้แก่ 1) การพัฒนาจำนวนหลักสูตร
ตลอดระยะเวลา 5 ปี ในระดับปริญญาตรีจำนวน 4 หลักสูตร และระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 4 หลักสูตร
2) การพัฒนารายวิชาในระบบคลังหน่วยกิต (credit bank) โดยจำแนกเป็นระดับปริญญาตรีจำนวน 160
รายวิชาและระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 40 รายวิชา และ 3) ผลประเมินระดับสมรรถนะ (competency
outcome) ของนักศึกษา / ผู้เรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 ในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของแผนฯ
มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ที่สำคัญไปใช้ ได้แก่ การใช้ระบบการศึกษาทางไกล
โดยไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนตามปกติ ที่ผู้ศึกษาจะศึกษากิจกรรมร่วมเรียนรู้ (blended learning) ที่มี
การผสมผสานระหว่างการเผชิญหน้าและออนไลน์ หรือวิธีการอย่างอื่นที่ผู้ศึกษาสามารถเรียนรู้
ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนที่แบ่งเนื้อหาเป็นรายวิชาโดยที่ผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนรายวิชาได้
อย่างเป็นอิสระตามที่ต้องการ และมุ่งผลิตบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ตรงตาม
ความต้องการของภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และภาคบริการ ในการยกระดับทักษะ (upskill)
ปรับเปลี่ยนทักษะ (reskill) และเสริมสร้างทักษะใหม่ (new skill) ที่ตอบสนองต่อการพัฒนากำลังคน
ของประเทศ โดยมหาวิทยาลัยจะแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การ
พัฒนาความร่วมมือที่สนับสนุนการจัดการศึกษาทางไกลภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่าง
2) การนำเสนอ sandbox concept paper ต่อที่ปรึกษา 3) มหาวิทยาลัยเสนอข้อเสนอเชิงหลักการต่อ
กระทรวง อว. 4) มหาวิทยาลัยจัดทำข้อเสนอเชิงสมบูรณ์และเสนอต่อสภาวิชาการและสภามหาวิทยาลัย

5) มหาวิทยาลัยเสนอข้อเสนอเชิงสมบูรณ์ต่อคณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่องด้านนวัตกรรมอุดมศึกษา (สอวช.) 6) การเปิดการเรียนการสอน และประกาศให้สาธารณะชน และผู้เรียนรับทราบระบบการศึกษาทางไกลของ มสธ. ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา 7) การบริหารจัดการการศึกษาทางไกลภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่างให้เป็นไปตามปรัชญา และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และ 8) การติดตาม ประเมินผลระบบการศึกษาทางไกลภายใต้แนวคิดการจัดการศึกษาที่แตกต่าง ภายใต้มาตรฐานของ สอวช.

4) แผนงานการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) การเพิ่มรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. และ 2) การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีผลิตภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นคง ยั่งยืนทางการเงิน จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้ง 2 ประการ มหาวิทยาลัยจึงมากำหนดเป้าหมาย ได้แก่ จำนวนรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากการเรียนการสอนตลอดระยะเวลา 5 ปี จำนวน 143.81 ล้านบาท โดยมีค่าใช้จ่ายในการลงทุน จำนวน 19.45 ล้านบาท

ในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของแผนฯ มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ที่สำคัญไปใช้ ได้แก่ แผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย งบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนด้านการเงิน และทรัพย์สินต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามแผนงานและแผนเงิน (FIS) การกำกับและควบคุมต้นทุนของการปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เน้น productivity การจัดทำกรอบนโยบายและแผนในการลงทุนด้านการเงินที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น และการหา business partner มาดำเนินการในธุรกิจของ ePub สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นองค์กรและบุคคลทั่วไป โดยมหาวิทยาลัยจะแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ คือ การให้บริการเชิงธุรกิจ e-Book

2. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

สร้างความพร้อมในระดับมหาวิทยาลัย บุคลากร และนักศึกษา โดยในระดับมหาวิทยาลัยจะต้องมีออกแบบระบบและกลไก ตลอดจนความพร้อมของเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ส่วนในระดับบุคลากรจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ (new skill)

ปรับเปลี่ยนทักษะ (reskill) ตลอดจนการยกระดับทักษะ (upskill) เพื่อสร้างความพร้อมของคณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ในการรองรับต่อการกิจใหม่และภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการจัดทำ คู่มือฯ และการฝึกอบรม ทั้งนี้ โดยไม่มีผลกระทบต่ออัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับในส่วน ของนักศึกษาถึงแม้จะมีการปรับแต่งแปลงโฉมฯเพื่อไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลเพื่อให้สอดคล้อง กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้วยการพัฒนาทักษะดิจิทัล การประเมิน รวมถึง การสนับสนุนสถานที่และอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเข้าถึงการเรียนการสอนและการสอบ ออนไลน์ได้อย่างสะดวกเรียนสะดวกรู้ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังคงมีระบบการจัดการเรียน การสอนสำหรับกลุ่มนักศึกษาที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ผู้ต้องขัง ผู้พิการ ผู้ที่มีเหตุผล และความจำเป็นอย่างอื่น เป็นต้น ให้สามารถเข้าถึงได้โดยผ่านแผนการศึกษา ก1 ในรูปแบบเดิม

ความสำเร็จของการนำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยจำเป็นจะต้อง มีการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในระยะ 5 ปี ข้างหน้า รวมถึงการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาด ที่จะไปช่วยเพิ่มจำนวนนักศึกษา และผู้เรียน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายในแผนฯ ที่กำหนด พร้อมกันนี้ จะต้องสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะคณาจารย์ในทุกหลักสูตร โดยที่ Course Team มาร่วมกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ย่อย ๆ ที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัลที่ต้องการเรียนรู้สั้น ๆ การจัดทำ e-Book แบบทดสอบ ก่อนเรียนและหลังเรียนแบบออนไลน์ การสอนเสริมเก็บคะแนนแบบออนไลน์ในชุดวิชาทฤษฎี และ ชุดวิชาที่จัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้ รวมถึงสำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักพิมพ์ และสำนักบรรณ สารสนเทศ ที่จะต้องมาปรับเปลี่ยนภาระงานและกระบวนการอย่างเป็นระบบ และคล่องตัว เพื่อให้ รองรับกับแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและ แพลตฟอร์มที่สนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการให้บริการการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลซึ่งถือว่าการลงทุนระยะยาวเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำ ของโลกที่ใช้เทคโนโลยีสมบูรณ์แบบ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้แผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ เป็น แผนแม่บทสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคง ยั่งยืนทางการเงิน

3. ความเสี่ยงที่สำคัญ

ในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. ในอนาคตให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล และมีนวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน ไม่ว่าจะเป็นการลดลงของนักศึกษา ผลจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และวิกฤติทางการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ภาพอนาคตที่กำหนดไว้ อาจเกิดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างประชากรในวัยเรียนที่ลดลง สภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำ การยืดเยื้อของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) พหุกรรมและความไม่พร้อมของนักศึกษาในการศึกษาออนไลน์สมบูรณ์แบบ ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาทุกระดับลดลง และรายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามแผน

นอกจากนั้นแล้ว ยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น ผลลัพธ์การศึกษา ได้แก่ การเกิดขึ้นของหลักสูตรใหม่ ๆ และจำนวนรายวิชา Modular ต่ำกว่าแผน รายได้จากการผลิตหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือการไม่มีคู่ความร่วมมืออย่างจริงจังในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษาที่แตกต่าง และการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน รวมถึงความคุ้นชินกับการทำงานและการให้บริการที่เป็นรูปแบบเดิมที่มีลักษณะแยกส่วน ซึ่งปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้อาจส่งผลกระทบในการลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ดังกล่าว

ดังนั้น เพื่อควบคุม ป้องกัน และลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงต้องมีคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน และบริหารความเสี่ยงของแผนปรับแต่งแปลงโฉมของ มสธ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569) ฉบับนี้ โดยต้องมีการติดตามความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนฯ ที่กำหนดไว้

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฯ

และคณะกรรมการเฉพาะด้านในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2564 – 2565 (Reinventing STOU 2021 – 2022)



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ที่ ๒๙ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฯ และคณะกรรมการเฉพาะด้าน
ในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๕
(Reinventing STOU 2021 – 2022)

เพื่อให้การแก้ไขปัญหาวิกฤตที่มหาวิทยาลัยเผชิญอยู่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี
ยิ่งขึ้น และให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในปัจจุบัน อาศัย
อำนาจตามความในมาตรา ๑๕(๙) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๒๑
สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในการประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๔ (นัดพิเศษ) เมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๔
จึงมีมติแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และ
คณะกรรมการเฉพาะด้านในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๕ (Reinventing STOU 2021 – 2022) ดังนี้

๑. คณะกรรมการอำนวยการแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑) ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
(นายกสภามหาวิทยาลัย) | ประธานกรรมการ |
| ๒) รองศาสตราจารย์ ดร.มานิตย์ จุมปา
(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี) | รองประธานกรรมการ |
| ๓) ดร.ศิริ การเจริญดี
(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ) | กรรมการ |
| ๔) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์
(รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล) | กรรมการและเลขานุการ |
| ๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรเดช มโนลีหกุล
(รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย) | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๖) นายไพรัชศักดิ์ บวรวงศ์ดิลก
(หัวหน้างานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. กำกับ ประสาน และส่งเสริมการจัดทำแผนของคณะกรรมการเฉพาะด้านๆ เพื่อให้การจัดทำ
แผนปฏิบัติการในเรื่องที่รับผิดชอบดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสำเร็จตามเป้าหมาย

๒. สักเคราะห์แผนด้านต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นส่วนของแผนการปฏิรูปมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อเสนอขอความเห็นชอบต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๕

๒. คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษาตามการปฏิรูปการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (แผน ก๑ ก๒ และ ก๓)

๑) ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน (นายกสภามหาวิทยาลัย)	ประธานกรรมการ
๒) รองศาสตราจารย์วรุฒิ เทพทอง (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิติศาสตร์)	กรรมการ
๓) รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล	กรรมการ
๔) รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ	กรรมการ
๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัย ลินสุวรรณ (รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี)	กรรมการและเลขานุการ
๖) นางสาวบุญญา สุขสมบุญ	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษาตามการปฏิรูปการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (แผน ก๑ ก๒ และ ก๓) และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

๓. คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการปรับปรุงระบบสื่อการสอนจากสื่อประสมเป็นการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ (Digital Transformation)

๑) ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน (นายกสภามหาวิทยาลัย)	ประธานกรรมการ
๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณ จรรยาวุฒิวรรณ (รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และวิเทศสัมพันธ์)	กรรมการ
๓) รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล	กรรมการ
๔) อาจารย์ ดร.สิทธิชัย รัชชโยธิน (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)	กรรมการ
๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรีสิทธิ์ เจียรบุตร (รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี)	กรรมการและเลขานุการ
๖) นางสาวอรวิญช์ เสือแดง	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการปรับปรุงระบบสื่อการสอนจาก “สื่อประสม” เป็น “การสอนออนไลน์แบบสมบูรณ์แบบ (Digital Transformation)” ได้แก่ การผลิตบทเรียนออนไลน์ การสอนเสริมออนไลน์ และการสอบออนไลน์ และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

๔. คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการส่งเสริมการศึกษาทางไกลแบบสะตวงเรียนและสะตวงรู้

๑) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล)	ประธานกรรมการ
๒) รองศาสตราจารย์ ดร.ธิตินันท์ เอี่ยมนรินทร์ (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์)	กรรมการ
๓) รองศาสตราจารย์กฤติกา จิวลักษณ์ (ผู้อำนวยการสำนักบรรณสารสนเทศ)	กรรมการ
๔) อาจารย์ จ.อ.ชูศักดิ์ ศิริรุ่งพันธ์ (ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล)	กรรมการ
๕) อาจารย์ ดร.ศรัณย์ นาคณอม (ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์)	กรรมการและเลขานุการ
๖) นางสาววรัณภา จินาทอง	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการส่งเสริมการศึกษาทางไกลแบบ “สะตวงเรียนและสะตวงรู้” ทุกขั้นตอน ได้แก่ การสมัครเข้าศึกษา การลงทะเบียน การร่วมเรียนรู้ การสอบ การรายงานผลการเรียนรู้ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ และการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษากับมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

๕. คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชตามข้อกำหนดสถานนโยบายการอุดมศึกษาฯ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ และ ตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๒๑

๑) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล)	ประธานกรรมการ
๒) รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์)	กรรมการ
๓) รองศาสตราจารย์ ภญ.ดร.อโณทัย งามวิชัยกิจ	กรรมการ
๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรเดช มโนสิทธิ์กุล (รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย)	กรรมการ
๕) รองศาสตราจารย์ ดร.ธณศักดิ์ สายจำปา (รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี)	กรรมการและเลขานุการ
๖) นางนฤวิ มาด้า (รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานแผนยุทธศาสตร์ กองแผนงาน)	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในฐานะมหาวิทยาลัยที่ไม่อาจจัดเข้ากลุ่มใดตามกฎหมายการจตุการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๖๔ ของ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ โดยอาจจัดทำตามข้อกำหนดสถานนโยบายการอุดมศึกษาฯ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ และ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๖๑ และทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

๖. คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- | | |
|---|---------------------|
| ๑) รองศาสตราจารย์ ดร.มานิตย์ จุมปา
(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี) | ประธานกรรมการ |
| ๒) รองศาสตราจารย์ ดร.สมิทธิ์ สมร ภัคดิเทวา | กรรมการ |
| ๓) รองศาสตราจารย์ ดร.วัลภา สบายยิ่ง
(ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา) | กรรมการ |
| ๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรเดช มโนสิทธิ์กุล
(รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย) | กรรมการ |
| ๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัทธา สิ้นสุวรรณ
(รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี) | กรรมการและเลขานุการ |
| ๖) นางสาวพิมพ์แพ แก้วเกื้อมิตร
(หัวหน้างานติดตามและประเมินผล กองแผนงาน) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดย

๑. ทบทวนการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษาและรับนักศึกษาโดยไม่ต้องสอบคัดเลือกตามมาตรา ๖
๒. ขยายการให้บริการการศึกษาวิชาการในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาในสาขาที่มีความต้องการสูงเพื่อ Upskill และ Reskill และการศึกษาตลอดชีวิตรวมทั้งจัดให้มีระบบคลังหน่วยกิตรองรับเรื่องดังกล่าว
๓. ขยายการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้กว้างขวางและตอบสนองความต้องการได้มากขึ้นและทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

๗. คณะกรรมการเฉพาะด้าน: แผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย งบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนด้านการเงินและทรัพย์สิน

- | | |
|---|---------------|
| ๑) ดร.ศิริ การเจริญดี
(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ) | ประธานกรรมการ |
| ๒) รองศาสตราจารย์อัญญา ชีวะตระกูลกิจ | กรรมการ |
| ๓) รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
(รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน) | กรรมการ |
| ๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์
(รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และบริหารทั่วไป) | กรรมการ |

- ๕) อาจารย์ศรุต จิรกุลเสนา กรรมการและเลขานุการ
(รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี)
- ๖) นางสาวจิตติรัตน์ ศิริธำพงศ์ ผู้ช่วยเลขานุการ
(นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลัง)

อำนาจหน้าที่

ทำหน้าที่จัดทำแผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย งบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อความมั่นคงและยังยืanc้าบการเงินและทรัพย์สิน และทำหน้าที่
คำเนบงาบให้เป็นไปตามแผน

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

วิจิตร ศรีสอ้าน
(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน)
นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำเนาถูกต้อง

(นางรุ่งระวีศรี สุ่มใส)
หัวหน้างานสารบรรณ
๑๕ ต.ค. ๒๕๖๔



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ที่ ๓๐ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการ
และกรรมการในคณะกรรมการอำนวยการแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. และคณะกรรมการเฉพาะกิจ
ในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ.

เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความใน
มาตรา ๑๕ (๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๒๑ และหนังสือสำนักงาน
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ อว ๐๒๓๓.๑ (๑.๒๐) / ๖ ๓๕๐
แจ้งทราบและถือปฏิบัติตามหนังสือกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ อว ๐๒๓๓.๐๑ (๑.๓๕) / ๓๕๕๓
ลงวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๒ และมติสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในการประชุมครั้งที่
๑๑/๒๕๖๒ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๒ ประกอบกับมติสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ในการประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๔ (นิตยสาร) เมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๔ จึงมีมติอนุมัติแต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัย
และกรรมการสภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการและกรรมการ ดังนี้

๑. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีธำมณ นายกสภามหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการ
ในคณะกรรมการอำนวยการแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และประธาน
คณะกรรมการในคณะกรรมการเฉพาะกิจ

๒. ดร.ศิริ การเจริญดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ปฏิบัติหน้าที่กรรมการใน
คณะกรรมการอำนวยการแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และปฏิบัติหน้าที่
ประธานกรรมการในคณะกรรมการเฉพาะกิจ : แผนการเพิ่มรายรับและลดรายจ่าย งบประมาณและ
การเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนด้านการเงินและทรัพย์สิน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๔ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

วิจิตร ศรีธำมณ
(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีธำมณ)
นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สำเนาถูกต้อง

(นางรุ่งหิมี สุขใส)
หัวหน้างานสารบรรณ
๑๔ ต.ค. ๒๕๖๔



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ที่ ๓๓ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะด้าน : แผนการเพิ่มจำนวนนักศึกษา
และครูเรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (เพิ่มเติม)

ตามที่สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้มีคำสั่ง ๒๙/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฯ และคณะกรรมการเฉพาะด้านในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕ (Reinventing STOU 2021-2022) ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕(๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. ๒๕๒๑ สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๔ วันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๔ จึงมีมติแต่งตั้ง อาจารย์ คร.นฤปดี วรรณาคม เป็นคณะกรรมการเฉพาะด้าน : แผนการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและครูเรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (เพิ่มเติม)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

วิจิตร ศรีสอาด

(ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาด)

นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สำเนาถูกต้อง

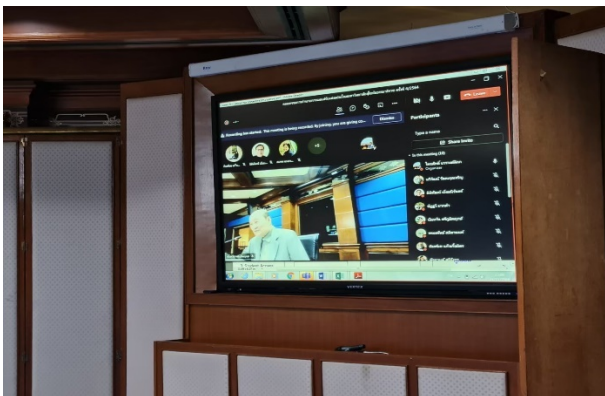
(นางรุ่งรศมี สุขใส)

หัวหน้างานสารบรรณ

๒๙ ต.ค. ๒๕๖๔

ภาพกิจกรรมการประชุมคณะกรรมการอำนวยการแผนฯ และคณะกรรมการเฉพาะด้านฯ
ยกร่างจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยฯ
ตั้งแต่กลางเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 -ต้นเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565





ภาพกิจกรรมการประชุมร่วมระหว่างสภาวิชาการและคณะกรรมการอำนวยการแผน และ
คณะกรรมการเฉพาะด้านฯ ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2565 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
ในการจัดทำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ตลอดจนความคิดเห็น
ในการนำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ สู่การปฏิบัติ





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

Sukhothai Thammathirat Open University