



การสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat)

ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568

วันที่ 20 – 21 กันยายน 2568

ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เซาท์อีสต์ เอเชีย
ตำบลศรีกกก อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา





คำนำ

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย” เมื่อวันที่ 19 – 21 กันยายน 2568 ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เขาหลัก รีสอร์ท แอนด์ สปา ตำบลคึกคัก อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา ที่ผ่านมามีวัตถุประสงค์ เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ Global Disruption ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จึงได้สรุปและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบายครั้งนี้เป็นรูปเล่มรายงาน เพื่อการเผยแพร่ และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยประจำปีต่อไป

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยขอกราบขอบพระคุณท่านนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย) ที่ท่านได้ให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษ และขอขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ศ. ดร. นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล) ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ ดร.รุ่ง โพชนานนท์ มัลลิกะมาส และ Professor TAN Eng Chye ที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากรบรรยายในการสัมมนาครั้งนี้ รวมถึงกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี/รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี) ผู้บริหารส่วนงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ) และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านที่ช่วยทำให้การจัดสัมมนาครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างดีในทุกประการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสกรกุล)

รองอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หัวเรื่อง

หน้า

1	คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย” โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
2	การบรรยายพิเศษ เรื่อง “สถานการณ์ต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและมหาวิทยาลัยไทย” โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	3
3	การบรรยายพิเศษ เรื่อง “ความท้าทายของโลกและสังคมกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัย” โดย ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ ประธานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)	17
4	การบรรยายพิเศษเรื่อง “การรับมือของมหาวิทยาลัยต่อสถานการณ์การเงินในปัจจุบัน” โดย ดร.รุ่ง โพชนานนท์ มัลลิกะมาส รองผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย	45
5	การบรรยายพิเศษเรื่อง “การปรับตัวต่อ Global Disruption ของ NUS” โดย Professor TAN Eng Chye, President of National University of Singapore	61
6	ประมวลการแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสัมมนาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	83
7	การระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย จำนวน 3 กลุ่ม	93
8	ภาคผนวก	
	8.1 ประมวลภาพการสัมมนา	119
	8.2 รายละเอียดโครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”	121





คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat)

ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย
และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568

เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption
ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”

โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2568 ที่ผ่านมา ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้กล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย” ไว้ว่า

ในโลกยุค “Global Disruption” ที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในที่แห่งหนึ่งได้ส่งผลกระทบไปยังสถานที่ต่าง ๆ ทั่วโลก และส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคการศึกษาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก นำมาทั้งโอกาสและปัจจัยที่ทำลายต่อระบบอุดมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคที่ AI (Artificial Intelligence) สามารถช่วยในการเขียนบทความวิชาการได้ คลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนงานวิจัยและการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online Learning) กลายเป็นเรื่องปกติ และการเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงานที่ต้องการทักษะใหม่ ๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของเทคโนโลยี นวัตกรรม รูปแบบการลงทุนและทำธุรกิจ หรือแนวนโยบายแห่งรัฐด้านเศรษฐกิจและสังคมเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของการจัดการศึกษาในทุกมิติ ตั้งแต่การบริหารจัดการหลักสูตร การสร้างงานวิจัย ไปจนถึงการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการแก่นักศึกษา สถาบันการศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายที่ว่า เราจะสอนนักศึกษาให้คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาในยุคที่ทุกอย่างหาได้จากอินเทอร์เน็ตได้อย่างไร เราจะพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับอาชีพที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อย่างไร และเราจะยังคงคุณค่าและความสำคัญของความเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างภูมิปัญญาให้นักศึกษาและคนทุกช่วงวัยได้อย่างไร

มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันหลักในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ ขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพของประชากร สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องรู้เท่าทันและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกเหล่านี้ เราไม่สามารถใช้วิธีการแบบเดิม ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อีกต่อไป คำถามสำคัญคือ: เราจะ Disruption มหาวิทยาลัยของเราอย่างไร เราจะนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปรับตัวนี้ได้อย่างไร และเราจะทำอย่างไรให้บัณฑิตที่จบออกไปมีทักษะที่จำเป็นต่อโลกแห่งอนาคต

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีพันธกิจหลักในการเป็นเสาหลักทางปัญญาให้กับสังคมภาคเหนือและของประเทศ ตราสัญลักษณ์ของ มช. คือ ช้างชูคบเพลิงที่ให้ความสว่างทางปัญญา แต่การจะทำเช่นนั้นได้ เราต้องกล้าที่จะทบทวนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ต้องกล้าที่จะสร้างสรรค์หลักสูตรใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์อนาคต ต้องกล้าที่จะค้นหาและยอมรับจุดอ่อนหรือความล้มเหลวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กล้าที่จะยอมรับมุมมองที่แตกต่างและพันธมิตรที่หลากหลาย และที่สำคัญที่สุด เราต้องร่วมกันสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง” (Culture of continuous improvement) ให้เกิดขึ้นในองค์กรของเรา เพื่อให้ทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร ไปจนถึงนักศึกษา มีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดได้ ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่และยอมรับสิ่งเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติสืบเนื่องมาในอดีต ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายและยากที่สุดของสังคมมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นในส่วนงานวิชาการหรือส่วนงานสนับสนุนก็ตาม

การสัมมนาในวันนี้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นเวทีให้เราได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ กับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในประเทศและต่างประเทศ และร่วมกันหาแนวทางในการปรับตัว เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของเรา ยังคงเป็นสถาบันชั้นนำที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมได้อย่างยั่งยืน





การบรรยายพิเศษ

เรื่อง สถานการณ์ต่างประเทศ
ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและมหาวิทยาลัย

โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่



1 การเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruption)

1.1 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology Disruption)

ในปัจจุบันการเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ได้ทำลายกำแพงและขอบเขตของความเป็นไปได้ หลายสิ่งในอดีต เราคิดว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ปัจจุบันด้วยเทคโนโลยีดังกล่าว สิ่งเหล่านั้นก็สามารถทำได้จริง อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีนั้นก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียอยู่ด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องพิจารณาควบคู่กันไป สำหรับประเทศไทยนั้นมีความเห็นว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (AI User) โดยผมเชื่อว่าการเข้ามาของปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI นั้นจะไม่สามารถมาแย่งงานมนุษย์ได้ แต่จะเข้ามาแย่งงานมนุษย์ที่ไม่สามารถใช้ AI ได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยที่สามารถนำเทคโนโลยี AI มาใช้ได้ ก็จะมีความก้าวหน้ากว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และประเทศเช่นเดียวกัน โดยมีความเห็นว่า สำหรับองค์กรธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ การที่สามารถสร้าง AI user เป็นเรื่องสำคัญ ประเทศที่มี AI user มากกว่า ก็จะก้าวหน้ากว่าประเทศที่ไม่มี AI user หรือมี AI user น้อยกว่า ซึ่งเป็นประเด็นที่ประเทศไทยต้องพิจารณา

สำหรับมหาวิทยาลัยแล้ว การที่มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตที่สามารถนำเทคโนโลยี AI มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บัณฑิตจะต้องมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ซึ่งเป็นโจทย์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยว่าจะสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษา เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะได้มี AI user ที่ดีขึ้น ที่เก่งขึ้น และได้ผลต่อกระบวนการทำงาน ต่อการเรียนการสอน ต่อการทำวิจัย และต่อการบริการชุมชนได้อย่างไร อันนี้เป็นสิ่งที่ฝากให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทุกท่านพิจารณาในเรื่องของ Technology Disruption ด้วย

1.2 ความผกผันของโครงสร้างประชากร (Demographic Disruption) : การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society)

ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นข้อเสียในแง่ของกำลังการผลิตและภาคแรงงานของประเทศ กล่าวคือ ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีประชากรมากกว่า 60 ถึง 65 ล้านคน แต่ในมิติขนาดของเศรษฐกิจ (Economy of scale) แล้วไม่ได้มีขนาดที่ใหญ่เมื่อเทียบกับจำนวนประชากร เนื่องจากมีผู้สูงอายุเป็นจำนวนมาก โดยจากการศึกษาพบว่าผู้สูงอายุเป็นกลุ่มที่ไม่ใช้จ่ายมากเท่าใดนัก จึงจัดว่าไม่ได้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ต่างจากประเทศเพื่อนบ้านอย่างเวียดนาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย แม้กระทั่งกัมพูชา ลาว เวียดนาม ฟิลิปปินส์ ที่ประชากรส่วนมากยังอยู่ในวัยทำงาน (Young Society)

อย่างไรก็ตาม การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ของประเทศไทยนั้น ในอีกมุมมองหนึ่ง ก็นับว่าเป็นโอกาสทางด้านเศรษฐกิจเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เศรษฐกิจการดูแลผู้สูงอายุ หรือ Care Economy ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีทางด้านสาธารณสุขของประเทศไทย จะไม่สามารถเทียบกับประเทศสิงคโปร์ได้ แต่เชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าประเทศไทยนั้นเป็นผู้นำในเรื่องการดูแลได้ เพราะคนไทยมีวินัยที่โดดเด่นในเรื่องการดูแล ดังนั้น จึงเป็นโจทย์ของประเทศว่าเราจะมี

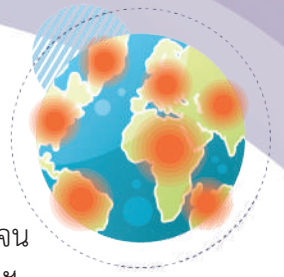
วิธีการอย่างไรที่จะทำให้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยี อาทิ ภาคการเกษตร ที่มีมากกว่า 12 ล้านคน เข้ามาสู่ในระบบเศรษฐกิจการดูแลผู้สูงอายุได้อย่างไร โดยคำว่า “ผู้สูงอายุ” นั้นไม่ได้หมายถึง กลุ่มผู้สูงอายุที่ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้เสมอไป แต่รวมไปถึงผู้สูงอายุที่สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้น้อยลง และมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด เช่น การช่วยเหลือในเรื่องการจัดยาประจำตัว หรือการช่วยเหลือในเรื่องการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ เป็นต้น ปัจจุบันเริ่มมีการกล่าวถึงคำว่า “Longevity Economy” หรือ “เศรษฐกิจอายุวัฒน์” กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งเศรษฐกิจอายุวัฒน์ไม่ได้หมายถึงการมีอายุยืนเท่านั้น แต่รวมไปถึงการมีสุขภาพที่ดีด้วย ซึ่งภายในรูปแบบเศรษฐกิจดังกล่าวยังคงมีช่องว่างที่มากมายที่มหาวิทยาลัยสามารถเข้ามามีบทบาทได้ เช่น การผลิตบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการในการมีสุขภาพที่ดี (Wellness) ในประเด็นเรื่องความปลอดภัยและความมั่นคงทางด้านอาหาร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ระบบเศรษฐกิจด้วย

1.3 : การเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นมาจากวิกฤตโรคระบาด (Pandemic Disruption)

จากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วงที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในเชิงบริหารจัดการภาวะวิกฤตของรัฐบาลซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่เคยได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ โดยประเทศไทยเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่นายกรัฐมนตรีไม่มีอำนาจในเชิงบริหารในการจัดการภาวะวิกฤตอย่างเบ็ดเสร็จ เนื่องจากเงื่อนไขทางด้านกฎหมาย โดยกฎหมายแต่ละฉบับก็ได้มอบอำนาจให้แก่ผู้รักษาการที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตของรัฐบาลเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ทันการณ์ แม้ว่าประเทศไทยจะผ่านพ้นวิกฤตโควิด-19 ไปแล้ว แต่ปัญหาการบริหารราชการในยามฉุกเฉินนั้นยังไม่ได้รับการแก้ไขแต่อย่างใด ซึ่งองค์การอนามัยโลกและองค์การกาชาดสากล ได้ออกแถลงการณ์ว่าจากการสำรวจภายหลังจากการเกิดการระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่าประเทศส่วนใหญ่ “ไม่มีความพร้อมอย่างรุนแรง” (Dangerously unprepared) ต่อการเกิดขึ้นของโรคระบาดครั้งใหม่ ประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือเมื่อผ่านวิกฤตการณ์โรคระบาดไปแล้วก็กลับไปดำเนินงานในรูปแบบเดิม โดยไม่ได้มีการถอดบทเรียนจากวิกฤตการณ์ที่เพิ่งผ่านพ้นไปแต่อย่างใด ส่งผลให้ปัญหาแบบเดิม อาจจะกลับมาเกิดขึ้นซ้ำได้อีกในอนาคต

ประเด็นเรื่องความมั่นคงทางอาหารและสุขภาพ ก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างความเป็นธรรมทางด้านสุขภาพ หรือ Health Equity ซึ่งมีความแตกต่างจากความเสมอภาคทางด้านสุขภาพ หรือ Health Equality กล่าวคือ Health Equity เป็นการให้การเข้าถึงบริการทางสุขภาพนั้นเป็นพิเศษหรือให้มีความแตกต่างกันตามบริบท เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางด้านสุขภาพที่เหมือนกัน ในขณะที่ Health Equality ให้โอกาสในการเข้าถึงที่เท่ากัน แต่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต่างกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับการถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก ซึ่งนำมาสู่การปฏิรูปธรรมาภิบาลทางสุขภาพของโลก (Global Health Governance) ดังนั้น จึงขวนคิดวามมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะเข้ามามีบทบาทในเรื่องดังกล่าวได้อย่างไร ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบในเรื่องธรรมาภิบาลด้านสุขภาพหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงกฎหมายอย่างไร หรือควรมีการปรับปรุงการให้บริการทางด้านการแพทย์อย่างไร เป็นต้น แม้ว่าภาวะระบาดของไวรัสโควิด-19 จะผ่านพ้นไปแล้ว แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบสาธารณสุข ต่อระบบสุขภาพ ต่อสังคมของประเทศไทย ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องและยังคงไม่มีทางออกที่ชัดเจน





1.4 : การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Disruption)

การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบอย่างเห็นได้ชัดเจนต่อการใช้ชีวิตประจำวันของพวกเรา อาทิ ปัญหาฝุ่นควัน PM 2.5 ในพื้นที่เขตภาคเหนือ และปัญหาน้ำท่วมในจังหวัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม ภัยพิบัติทางธรรมชาติเหล่านี้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยจากประสบการณ์ในฐานะรองประธานที่ปรึกษามูลนิธิอาสาเพื่อนพึ่ง (ภาฯ) ยามยาก สภากาชาดไทย ซึ่งได้เข้าไปช่วยเหลือประชาชนซึ่งได้รับผลกระทบจากวิกฤตน้ำท่วมในพื้นที่ต่าง ๆ พบว่า รูปแบบของปัญหาน้ำท่วมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น ในปีที่ผ่านมาปัญหาน้ำท่วมเกิดขึ้นในรูปแบบ Flash Flood คือ เกิดน้ำท่วมอย่างฉับพลันที่ทั้งเร็วและรุนแรง แต่ไม่มีการท่วมขังในพื้นที่จังหวัดเชียงราย ในขณะที่ในปีนี้ก็เกิดปัญหาน้ำท่วมเช่นเดียวกัน แต่เป็นในลักษณะของการท่วมขัง และเมื่อผ่านพ้นวิกฤตน้ำท่วมไปได้แล้ว อีกหนึ่งปัญหาที่ตามมาคือ การสะสมของดินโคลนที่มาพร้อมกับน้ำท่วม สร้างความเสียหายแก่ที่อยู่อาศัยของประชาชนในพื้นที่ โดยหน่วยต่าง ๆ ก็ได้ระดมสรรพกำลังเพื่อบรรเทาสาธารณภัยให้แก่ประชาชน อย่างไรก็ตามกลับไม่มีการพูดถึงการปรับตัว (Adaptation) เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมเท่าที่ควร

ยกตัวอย่างการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบจากปัญหาน้ำท่วม อาทิ การออกแบบที่อยู่อาศัยให้แก่ชุมชนโดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการลงพื้นที่เก็บข้อมูลที่สำคัญ เช่น ระดับน้ำสูงสุดที่เคยท่วมของแต่ละพื้นที่ และทิศทางการไหลของกระแสน้ำ และออกแบบของบ้านในชุมชน เป็นต้น ซึ่งผลปรากฏว่าจากเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งล่าสุดพบว่า บ้านเรือนภายในชุมชนที่ได้รับการออกแบบโดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถปรับตัวกับเหตุการณ์น้ำท่วมได้เป็นอย่างดี เป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นสามารถนำมาใช้ในเรื่องการปรับตัวได้ โดยเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่า การบรรเทาผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยาก แต่การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นนั้น นับเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมาก แม้ว่าแท้จริงแล้ว การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนทางด้านสิ่งแวดล้อมนั้น รัฐบาลควรเป็นผู้ริเริ่ม แต่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำในพื้นที่ภาคเหนือ จะมีส่วนช่วยชุมชนในเรื่องการปรับตัวได้อย่างไรบ้าง เพื่อให้ชุมชนสามารถคงอยู่ต่อไปได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีการทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในทุก ๆ ปี

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เอง ก็มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs Goals) ตามสหประชาชาติ ในขณะที่สำนักงานตลาดหลักทรัพย์ ก็ได้ใช้เกณฑ์ ESG (Environment, Social, Governance) ในการประเมินความน่าเชื่อถือของธุรกิจ (Credit Rating) ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุนของภาคธุรกิจ ทั้งแหล่งเงินทุนภายในประเทศและแหล่งเงินทุนในต่างประเทศ ถึงแม้ว่าไม่ได้มีการกำหนดไว้เป็นกฎเกณฑ์ระหว่างประเทศ แต่ในระบบการเงินระหว่างประเทศมีการคำนึงถึงการปฏิบัติตามเกณฑ์ ESG โดยถือเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนระหว่างประเทศ (Global fund) ด้วย ทั้งนี้ การดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ESG นั้น จะต้องให้ความสำคัญและเสริมสร้างความเข้มแข็งในทุกประเด็นเท่า ๆ กัน กล่าวคือ หากขาดตัว G (Governance) หรือธรรมาภิบาลแล้ว ก็จะทำให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งส่งผลให้สิ่งแวดล้อมหรือ E (Environment) เกิดขึ้นไม่ได้ รวมถึงหากสังคมและชุมชน หรือ S (Social) ไม่เข้ามาช่วยดูแลสิ่งแวดล้อมแล้ว ก็จะไม่เกิดความยั่งยืน ซึ่งประเทศไทยก็ได้มีแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ซึ่งน่าจะเป็นทางสายกลางที่สามารถนำไปสู่ความพอเพียงในเรื่องของการดูแลสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาได้ ทั้งนี้ การดำเนินการตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะต้องดำเนินการโดยสัจจะ (In substance) มากกว่าการดำเนินการแต่ทางเอกสารเท่านั้น ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญและทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนต่าง ๆ

1.5 การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Education Disruption)

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นมีสาเหตุมาจาก 3 ปัจจัยหลักด้วยกัน คือ (1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยี (2) พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ กล่าวคือ คนรุ่นใหม่นั้นสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา อาทิ การเข้าถึงหลักสูตรระยะสั้นหรือการเรียนรู้ทักษะในด้านต่าง ๆ ได้ผ่านระบบออนไลน์ นอกจากนี้กระบวนการในการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยจากเดิมซึ่งมีการเรียนที่จำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ 1. ระดับต่ำกว่าปริญญา 2. ระดับปริญญาตรี และ 3. ระดับหลังปริญญา หรือที่เรียกว่า Single-stage Life กลายเป็นการเรียนรู้แบบหลายระดับ หรือ “Multistage Life” ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเข้ามาเรียนมหาวิทยาลัยในชั้นปีที่ 1 แล้ว ก็ออกไปทำงานเพื่อหาประสบการณ์และกลับมาเรียนต่อ หรืออาจไม่กลับมาเรียนอีกเลย เพราะฉะนั้น การเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย รวมถึงการทำวิจัยทั้งหลาย ก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้น และ (3) ปัจจัยที่เป็นตัวเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา คือ ความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศ (Geopolitical Disruption) ระหว่างประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกาและจีน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อนักศึกษาชาวต่างชาติ ดังจะเห็นได้จากนโยบายทางการศึกษาของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ที่กดดันมหาวิทยาลัยชั้นนำต่าง ๆ ภายในสหรัฐอเมริกาให้จำกัดจำนวนนักศึกษาต่างชาติ รวมถึงยกเลิก VISA นักศึกษาต่างชาติ โดยเฉพาะนักศึกษาชาวจีน โดยผมมีความเห็นว่า นโยบายดังกล่าวจะส่งผลให้นักศึกษา คณาจารย์ และนักวิจัยที่เก่งและมีความสามารถในระดับโลก (The best and the brightest) จะค่อย ๆ ย้ายออกจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประเทศต่าง ๆ ก็มองเห็นโอกาสดังกล่าวในการดึงดูดกลุ่มคนเหล่านี้ให้เข้ามาอยู่ในประเทศของตนเอง จึงมีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และประเทศไทยซึ่งไม่ได้เป็นคู่ขัดแย้งควรจะคว้าโอกาสดังกล่าวนี้ไว้ โดยการทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาให้เข้ามาเปิดวิทยาเขต (Campus) เพื่อจัดการการเรียนการสอนหลักสูตรต่าง ๆ ภายใต้มาตรฐานของสหรัฐอเมริกาภายในประเทศไทย เพื่อรองรับนักศึกษาชาวต่างชาติที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายต่างประเทศในข้างต้น ในขณะที่เมื่อ 2 - 3 เดือนที่ผ่านมา ประเทศจีนก็ได้ประกาศนโยบายใหม่ โดยได้เชิญชวนให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ภายในประเทศไทย รวมถึงมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียน ไปจัดการการเรียนการสอน ณ เมืองหนานหนิง มณฑลกว่างซี ประเทศจีน ตามนโยบาย 1 แถน 2 ปีก โดยรัฐบาลจีนยินดีที่จะสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงอำนวยความสะดวกในทุก ๆ เรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องชวนให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่คิดว่า จะมีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย

1.6 การเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geo-Political Disruption) : การเปลี่ยนแปลงผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งในภูมิภาคต่าง ๆ และผลกระทบต่อประเทศไทย

ประเด็นความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์บนเวทีระหว่างประเทศนั้น เป็นประเด็นที่ประเทศไทยและมหาวิทยาลัยมักมองว่าไม่ได้รับผลกระทบเท่าใดนัก อย่างไรก็ตาม สงครามและความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน และความขัดแย้งในพื้นที่ตะวันออกกลาง ก็ทำให้เห็นว่า แม้ว่าเหตุการณ์ความขัดแย้งจะเกิดในอีกซีกโลกหนึ่ง แต่ย่อมส่งผลกระทบต่อประเทศไทยด้วยเช่นกัน ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง อาทิ การปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นของราคาพลังงาน และอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น จนธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ต้องเข้ามาควบคุมดูแล ในกรณีความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับกัมพูชา รวมถึงการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในประเทศเพื่อนบ้านอย่างเมียนมานั้น ล้วนมีปัจจัยมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งประเด็นที่มหาวิทยาลัยไม่ค่อยได้ทำการวิเคราะห์คือ การเปลี่ยนแปลงผู้นำนั้นจะส่งผลกระทบอย่างไรบ้าง สำหรับความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับกัมพูชานั้น ผมสามารถแบ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. การชนะทางทหาร : ผมมีความเห็นว่าประเทศไทยมีศักยภาพทางทหาร และอำนาจในการรบที่สูงกว่าเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในประเด็นดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่ไม่มีความกังวลเท่าใดนัก
2. การชนะทางการทูต : ถึงแม้ว่าทูตไทยประจำสหประชาชาติสามารถอธิบายและชี้แจงถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อคณะมนตรีความมั่นคงในมุมมองของประเทศไทยได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามผมมองว่าประเทศไทยยังคงเสียเปรียบทางการทูตบนเวทีระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก
3. การชนะทางการเมืองระหว่างประเทศ : สำหรับแนวทางในการชนะทางการเมืองระหว่างประเทศนั้น มีความเห็นว่า ประเทศไทยจะต้องมีความเท่าทันต่อสถานการณ์ตลอดเวลา เพื่อที่จะตอบสนองต่อท่าทีของกัมพูชาได้อย่างทันท่วงที รวมถึงควรต้องมีการใช้กลไกในระดับทวิภาคี เช่น JBC (Joint Boundary Commission) เพื่อแก้ไขข้อพิพาทร่วมกัน เป็นต้น
4. การชนะในการสื่อสารต่อประชาคมโลก : ซึ่งในประเด็นดังกล่าว มองว่าประเทศไทยสามารถปรับวิธีการสื่อสารต่อประชาคมโลกถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น เห็นได้จากการที่ศูนย์ปฏิบัติการแถลงการณ์ได้มีปรับเปลี่ยนรูปแบบการออกแถลงการณ์ โดยให้มีการแปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อสื่อสารไปยังประชาคมโลกด้วย

ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งมีองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องประเทศเพื่อนบ้าน จัดตั้งองค์กรที่ทำหน้าที่ในการดูแลเรื่องการต่างประเทศในภูมิภาค โดยทำหน้าที่ในการศึกษาและเก็บรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการต่างประเทศ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ตัวอย่างเช่น ประเทศเมียนมา ซึ่งประกอบด้วย 8 รัฐ โดยจำแนกออกเป็นชนกลุ่มน้อย 105 กลุ่ม และแยกย่อยออกกลุ่มเล็ก ๆ รวมแล้วกว่า 300 กลุ่ม ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความขัดแย้งระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองทัพไทย ก็มีความใกล้ชิดกับรัฐบาลทหารพม่า ดังนั้น จึงมีข้อคำถามชวนคิดว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และประเทศไทยจะมีบทบาทในเรื่องดังกล่าวได้อย่างไร ประเทศไทยจะสามารถเปลี่ยนความเชื่อใจ ที่รัฐบาลทหารพม่ามีให้กลายเป็นสินทรัพย์ ผ่านการสร้างบทบาทของประเทศไทยในการเป็นสะพานเชื่อม (Bridge) ระหว่างประเทศตะวันตกกับรัฐบาลทหารพม่าบนเวทีการเจรจา ระหว่างประเทศได้หรือไม่ (Turn Liability to Asset) ซึ่งประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ล้วนแล้วแต่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำทั้งสิ้น

อีกทั้ง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ ก็เกิดสงครามทั้งในรูปแบบของ Modern War และ Conventional War ซึ่งสงครามทั้ง 2 รูปแบบนี้ มีความทับซ้อนกันอยู่และยังคงสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจของโลกอย่างต่อเนื่อง โดยการเปลี่ยนแปลงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตนั้น จะเกิดขึ้นจากการแข่งขันระหว่าง 2 ประเทศมหาอำนาจ ได้แก่ จีนและสหรัฐอเมริกา ดังจะเห็นได้จากการที่สหรัฐอเมริกาเริ่มหันไปใช้แนวคิดแบบเอกนิยม (Unilateralism) และแนวคิดแบบทวินิยม (Bilateralism) มากกว่าการใช้แนวทางแบบพหุภาคี (Multilateralism) ผ่านองค์การระหว่างประเทศอย่างสหประชาชาติ หรือองค์การการค้าโลก และขณะเดียวกันก็เกิดการจับมือกันของกลุ่มประเทศต่าง ๆ อาทิ กลุ่ม BRICS กลุ่ม SCO และกลุ่ม Quad ซึ่งนำไปสู่การเมืองหลายขั้ว จาก Unipolar World ไปสู่ Multipolar World ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายเหล่านี้เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องศึกษา เพื่อทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

1.7 : การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจการเมืองโลก (Goeconomic Disruption)

ประเทศสหรัฐอเมริกาภายใต้การนำของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ในสมัยที่ 2 กำลังจะสร้างระเบียบการค้าโลกในรูปแบบผ่านการกำหนดนโยบายการค้าระหว่างประเทศ ภายใต้แนวคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากนาย Peter Navarro ที่ปรึกษาอาวุโสของประธานาธิบดี ซึ่งเชื่อว่า การกำหนดมาตรการภาษีศุลกากรเป็นหนทางที่จะนำพาประเทศสหรัฐอเมริกาให้กลับมายิ่งใหญ่ได้อีกครั้ง (America will be great again) จึงนำมาสู่การกำหนดนโยบายการกีดกันทางการค้า (Trade Policy Protectionist) ผ่านการมาตรการทางด้านภาษีที่สูงมากต่อประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยไม่ได้มีการคำนึงถึงปัจจัยในด้านอื่น ๆ อาทิ ความสัมพันธ์ทางประวัติศาสตร์ ตัวอย่างเช่น ประเทศไทยที่นับว่าเป็นพันธมิตรที่เก่าแก่ที่สุดในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศออสเตรเลียที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรซึ่งร่วมกันจัดตั้งกลุ่ม AUKUS เพื่อต่อต้านอิทธิพลของประเทศจีนในแปซิฟิก ประเทศแคนาดาที่เป็นเพื่อนบ้านซึ่งมีพรมแดนติดกับสหรัฐอเมริกา หรือแม้แต่ประเทศอังกฤษที่ร่วมรบเคียงบ่าเคียงไหล่ ก็ต่างได้รับผลกระทบจากนโยบายกำแพงภาษีศุลกากรของสหรัฐอเมริกาทั้งสิ้น ในขณะที่รัฐบาลสหรัฐอเมริกาเอง ก็ได้ยื่นเงื่อนไขให้ประเทศต่าง ๆ ให้เข้ามาลงทุนภายในประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อหลีกเลี่ยงการเสียภาษี

นโยบายทางการค้าของสหรัฐอเมริกามีการปรับให้เป็นรูปแบบการเจรจาข้ามภาคส่วน (Cross-sectoral Negotiation) ทั้งหมด กล่าวคือ มีการนำมาตรการทางด้านภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือในการเจรจาทำความร่วมมือในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น อุตสาหกรรมการบิน อุตสาหกรรมการเงินและประกันภัย และอุตสาหกรรมโทรคมนาคม หรือแม้กระทั่งอุตสาหกรรมทางด้านความมั่นคง ก็มีการใช้มาตรการทางด้านภาษีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจาจัดซื้อเครื่องบินรบ โดยเสนอให้มีการจัดซื้อเครื่องบินจากสหรัฐอเมริกา เพื่อแลกเปลี่ยนกับการปรับลดมาตรการทางภาษี หรือการเสนอให้รัฐวิสาหกิจของประเทศไทยพิจารณาจัดซื้อเครื่องบินพาณิชย์จากบริษัทสัญชาติอเมริกาอย่าง Boeing แทนการจัดซื้อเครื่องบินเครื่องบินพาณิชย์สัญชาติอื่น ๆ เป็นต้น โดยเชื่อว่า “การดำเนินนโยบายการต่างประเทศและนโยบายทางการทูตนั้นเป็นเรื่องของจังหวะและเวลา” กล่าวคือการกำหนดนโยบายการต่างประเทศใด ๆ ประเทศไทยควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการต่างประเทศในประเทศในประเด็นต่าง ๆ กับประเทศคู่เจรจาทางการค้า เพื่อลดผลกระทบทางด้านการค้า ตัวอย่างเช่น ในการเจรจาทางการค้ากับสหรัฐอเมริกา ก็ควรจะมีการกำหนดนโยบายในเรื่องความมั่นคงและสิทธิมนุษยชน ตามแนวทางของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น นอกจากนี้ประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ยังได้ใช้มาตรการทางด้านภาษีและแทรกแซงทางการค้าเป็นเครื่องมือ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายทางการเมืองและความมั่นคงอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างประเทศอินเดียกับประเทศปากีสถาน ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซียกับประเทศยูเครน และความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับประเทศกัมพูชา ที่สหรัฐอเมริกาใช้มาตรการทางด้านภาษีเป็นเครื่องมือในการเจรจา เพื่อยุติความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดมาก่อน

นโยบายในการเจรจาทางการค้ากับประเทศสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันนั้น เป็นไปในรูปแบบที่เรียกว่า “นโยบายการเจรจาที่วากันไปเป็นธุรกรรม (Negotiation Policy Transactional)” หรือการเจรจาที่หาข้อตกลงร่วมกันเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยการบรรลุข้อตกลงร่วมกันในประเด็นหนึ่ง ไม่ได้หมายความว่า การเจรจาในเรื่องอื่น ๆ จะตกลงด้วย เช่น การที่ประเทศสหรัฐอเมริการับรองข้อตกลงร่วมกับประเทศไทยว่า จะดำเนินการเก็บภาษีศุลกากรเพื่อตอบโต้ หรือ Reciprocal Tariff ในอัตราร้อยละ 19 ไม่ได้หมายความว่า มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti-dumping) และภาษีตอบโต้การอุดหนุน (Countervailing Duty) จากสินค้าไทย ซึ่งสหรัฐอเมริกามองว่าเป็นการลงทุนจากประเทศจีน เช่น โซลาร์เซลล์ จะลดลงตามลงไปด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ มีแนวโน้มว่าสำหรับสินค้าในกลุ่มโซลาร์เซลล์นั้น สหรัฐอเมริกาจะดำเนินการเรียกเก็บจากประเทศต่าง ๆ อาทิ จะเก็บประเทศไทยอีก 270 กว่าเปอร์เซ็นต์ และจะเก็บประเทศกัมพูชา 2,700 % แม้ว่าการดำเนินนโยบายของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ยังเป็นที่ถกเถียงกันภายในประเทศสหรัฐอเมริกาเองว่า ประธานาธิบดีมีอำนาจในการกระทำในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ก็ยังออกกฎหมายอีกอย่างน้อย

4 ฉบับที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเจรจาทางการค้าได้ เช่น Anti-dumping มาตรา 301, Trade Expansion Omnibus, Trade and Competitiveness Act และ Emergency Act เป็นต้น ผมมีความเห็นว่า นโยบายในการเจรจาทางการค้าและมาตรการทางด้านภาษี ซึ่งมีผลบังคับใช้แล้วนั้น เมื่อมีการปรับอัตราภาษีขึ้นแล้ว ในการเจรจาเพื่อให้มีการปรับลดอัตราภาษีลงนั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากและจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาที่นานพอสมควร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันและรักษาผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มธุรกิจและบริษัทต่าง ๆ ที่ได้รับการเชื้อเชิญให้เข้ามาลงทุนทำธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและการเมืองที่เป็นไปตามแนวคิดเศรษฐศาสตร์การเมือง จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่า นโยบายเศรษฐกิจการเมืองจะมุ่งเน้นที่การแสวงหาผลประโยชน์มากยิ่งขึ้น ระเบียบการค้าโลก (International Trading Order) จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยจะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยไม่น้อยเพียงใด ยังคงเป็นเรื่องที่เราจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

การพยายามลดอิทธิพลของเงินดอลลาร์สหรัฐ (Dollarization) ในกิจกรรมการค้าและการเงินโลก ก็เป็นสิ่งที่หนึ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลก โดยเริ่มมีความพยายามในการชำระเงินระหว่างประเทศโดยใช้สกุลเงินอื่นที่ไม่ใช่เงินดอลลาร์สหรัฐ โดยในปี ค.ศ. 2015 ประเทศจีนได้ทำการพัฒนาระบบการเงินระหว่างประเทศขึ้นมาเอง โดยใช้ชื่อว่าระบบ Cross Border Interbank Payment System (CIPS) และเริ่มได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้น ภายหลังจากประเทศรัสเซียถูกคว่ำบาตรจากระบบสื่อสารการเงินระหว่างประเทศ (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication : SWIFT) รวมไปถึงการพัฒนาความร่วมมือภายใต้กรอบความร่วมมือใหม่ ๆ เช่น การจัดตั้งกลุ่ม BRICS ซึ่งเป็นกลุ่มความร่วมมือของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ได้แก่ บราซิล (Brazil) รัสเซีย (Russia) อินเดีย (India) จีน (China) และแอฟริกาใต้ (South Africa) เพื่อป้องกันการถูกคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ

อีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลกที่สำคัญ คือ การปรับสัดส่วนปริมาณเงินสกุลเงินต่าง ๆ ระบบเงินสำรองระหว่างประเทศใหม่ โดยเมื่อ 3 – 4 ปีที่ผ่านมา คณะกรรมการของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้มีการปรับอัตราสัดส่วนของเงินสำรองระหว่างประเทศ โดยปรับสัดส่วนเงินหยวน (Renminbi : RMB) ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันเงินหยวนมีสัดส่วนเป็นอันดับที่ 3 รองลงมาจากเงินดอลลาร์สหรัฐ และเงินยูโร และกลายเป็นสกุลเงินที่มีสถานะเท่า Hard Currency และ IMF ให้ความสำคัญมากกว่า Japanese Yen และ Great British Pound ในขณะที่ประเทศจีนเอง ก็ได้เริ่มผลักดันให้เงินหยวนมีสถานะเป็นเงินที่ใช้การซื้อขายแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ อาทิ การเจรจาซื้อขายพลังงานจากรัสเซีย และซื้อขายน้ำมันกับซาอุดีอาระเบีย โดยใช้เงินสกุลหยวนจนเกิดเป็นคำศัพท์ใหม่ที่เรียกว่า Petro-Yuan รวมถึงการเกิดขึ้นของ Central Bank Digital Currency (CBDC) เงินสกุลดิจิทัลที่ออกโดยธนาคารกลางของแต่ละประเทศ ก็เป็นอีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด



2 ประเทศไทยควรทำอย่างไรในระเบียบโลกใหม่ (New Global Order)

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศสหรัฐอเมริกา

ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศสหรัฐอเมริกานั้น เนื่องจากสหรัฐอเมริกา มีการดำเนินนโยบายระหว่างประเทศผ่านกลไกการเจรจาแบบทวิภาคีหรือการเจรจาเป็นรายประเทศ แทนที่การเจรจาผ่านกลไกความร่วมมือแบบพหุภาคี มีความเห็นว่าประเทศไทยควรจะทำในลักษณะตรงกันข้าม โดยการทำความร่วมมือผ่านกลไกในระดับพหุภาคีต่าง ๆ (Multilateralize Bilateral Issue) อาทิ การทำความร่วมมือผ่านกลไก ASEAN ผ่านเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ผ่านความตกลงที่ครอบคลุมและก้าวหน้าสำหรับหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจภาคพื้นแปซิฟิก (CPTPP) ผ่านกรอบความร่วมมือเอเชีย (Asia Cooperation Dialogue: ACD) ผ่าน Boao Forum for Asia (BFA) ผ่านกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) และผ่านความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (RCEP) ซึ่งมีสมาชิก 15 ประเทศ ได้แก่ 10 ประเทศอาเซียน และอีก 5 ประเทศคู่เจรจา คือ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นเขตการค้าเสรีที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก และในขณะนี้ ฯพณฯ อันวาร์ อิบราฮิม นายกรัฐมนตรีของประเทศมาเลเซียในฐานะประธานอาเซียน ได้เสนอให้มีการประชุมสุดยอดอาเซียน-ออสเตรเลีย (ASM) ซึ่งเป็นการประชุมระดับประธานาธิบดี ระดับนายกรัฐมนตรี โดยคาดหวังว่าประเทศไทยจะมีบทบาทสำคัญในการประชุมดังกล่าว ทั้งนี้ การทำความร่วมมือดังกล่าว ไม่ได้เป็นการกดดันสหรัฐอเมริกาในเรื่องมาตรการทางภาษี แต่มีการเป็นช่องทางในการค้าขายระหว่างกันและกันให้มากยิ่งขึ้น ในกรณีที่สหรัฐอเมริกามีการใช้มาตรการทางด้านภาษี

ในการดำเนินความสัมพันธ์ประเทศสหรัฐอเมริกานั้น “จะต้องเป็นการเจรจาที่เข้าใจการเมืองสหรัฐ” กล่าวคือ ก่อนจะมีการกำหนดนโยบายใด ๆ เพื่อเสนอประธานาธิบดีนั้น จะมีการจัดประชุมระหว่างหน่วยงานที่เรียกว่า “Interagency Meeting” ซึ่งประกอบด้วย กระทรวงต่างประเทศ กระทรวงความมั่นคงแห่งมาตุภูมิ คณะมนตรีความมั่นคง กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา และผู้แทนการค้าสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ ประเทศไทยจะต้องมีวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะเอนเอียงมายังประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้เป็น 3 แนวทาง คือ (1) ด้านความมั่นคง โดยการดำเนินนโยบายภายในประเทศที่สอดคล้องกับแนวทางด้านความมั่นคงของสหรัฐอเมริกา (2) การตั้งผู้แทนพิเศษ (Special Envoy) โดยการแต่งตั้งกลุ่มธุรกิจภาคเอกชนให้เป็นผู้แทนพิเศษของประเทศไทยในการเข้าไปลงทุนในรัฐสำคัญที่เป็นฐานสนับสนุนของพรรคริพับลิกัน เพื่อให้ผู้ว่าการรัฐเหล่านั้นพูดโน้มน้าวให้ประธานาธิบดี โดนัลด์ ทรัมป์ ซึ่งมาจากพรรคริพับลิกันนั้นตัดสินใจใช้มาตรการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งการได้รับเสียงสนับสนุนจากภายในนั้นย่อมจะมีน้ำหนักกว่าการเจรจากับผู้แทนของประเทศไทยโดยตรง และ (3) การล็อบบี้ (Lobbying) หมายถึงการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มผลประโยชน์ในการพยายามโน้มน้าวผู้มีอำนาจตัดสินใจของรัฐบาล ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำกันโดยทั่วไปในประเทศสหรัฐอเมริกา และจะต้องจดทะเบียนกับกระทรวงยุติธรรมอย่างถูกต้อง โดยประเทศไทยจำเป็นต้องดำเนินการล็อบบี้ในประเทศเดิมนั้น คือ ความสามารถในการเข้าถึงบุคคลสำคัญซึ่งมีอำนาจและอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายในระดับประเทศ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าพบสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสหรัฐ วุฒิสมาชิก กรรมการผู้ช่วยประธานาธิบดี และรัฐมนตรีต่าง ๆ เป็นต้น โดยในบริบทของมหาวิทยาลัยแล้วสามารถเข้ามามีบทบาทในประเทศดังกล่าวได้ ผ่านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคณาจารย์และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมักทำหน้าที่ในการจัดทำเอกสารบทสรุปผู้บริหารในประเทศต่าง ๆ ให้แก่คณะกรรมการพิจารณากฎหมาย เพื่อให้มีการกล่าวถึงประเทศไทยในเชิงบวก ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นสิ่งที่เราจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจในรูปแบบการเมืองสหรัฐอเมริกา (Politics on the Capitol Hill) ทั้งนี้ ประเทศไทยสามารถวางยุทธศาสตร์ร่วมกับประเทศสหรัฐอเมริกาในทศวรรษหน้าได้ใน 2 ประเด็นด้วยกันคือ (1) การสร้างสะพานเชื่อมกับประเทศกลุ่มแม่น้ำโขงและภูมิภาค และ (2) สร้างความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน โดยไม่เน้นการเผชิญหน้า แต่เน้นการสร้างความร่วมมือ (Co-Create partnership)



2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับโลก

ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับโลกนั้น มีความเห็นว่าประเทศไทยจะต้องร่วมมือกับประเทศอื่น ๆ เพื่อสร้างระเบียบโลก ประเทศไทยต้องการผู้นำที่พร้อมนำประเทศผ่านวิกฤต และสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ประเทศไทยมีโอกาสในหลายด้านท่ามกลางการจัดระเบียบโลกใหม่ และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การศึกษา ปัญญาประดิษฐ์ เศรษฐกิจ การดูแลความยั่งยืนสีเขียว อาหารและสุขภาพ หรือแม้กระทั่งการกำหนดนโยบายการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ ประเทศไทยและมหาวิทยาลัยจะสามารถคว้าโอกาสได้หรือไม่นั้น หากเรามัวแต่คิดโอกาสก็จะมีวันมาถึง “Tomorrow never come” จึงขึ้นอยู่กับว่า เราพร้อมที่ลงมือทำอย่างจริงจังมากน้อยเพียงใด ประเทศไทยจะต้องใช้ประโยชน์จากข้อตกลงความร่วมมือเขตการค้าและเวทีความร่วมมือต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเขตการค้าเสรี อาเซียน-จีน อาเซียน-อินเดีย อาเซียน-ญี่ปุ่น อาเซียน-เกาหลีใต้ อาเซียน-ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถเข้าไปศึกษาและเก็บข้อมูลได้อย่างมากมายมหาศาล ทั้งในมิติทางด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการบริหารธุรกิจ ด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม ว่าความร่วมมือทั้งหลายเหล่านี้ มีห่วงโซ่อุปทานอย่างไร และจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศไทยได้อย่างไรบ้าง โดยจัดทำเป็นเอกสารเชิงวิชาการ เพื่อเสนอให้รัฐบาลกำหนดเป็นนโยบายของประเทศต่อไป นอกจากนี้ ผมมีข้อเสนอแนะว่า ประเทศไทยจะต้องสานต่อความร่วมมือการค้าที่มีอยู่เดิม อาทิ การสานต่อการจัดตั้งเขตการค้าเสรีไทย - ยุโรป เขตการค้าไทย - อังกฤษ ความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศลาตินอเมริกา (FEALAC) และทำความร่วมมือทางการค้ากับคู่ค้าเพื่อเปิดตลาดใหม่ ๆ เช่น แอฟริกา เอเชียใต้ เอเชียกลาง และเอเชียตะวันตก เป็นต้น

ประเทศไทยจะต้องจัดกระบวนการเข้าถึงประเทศสำคัญใหม่ ดังนี้ (1) การเข้าถึงประเทศจีนผ่านมณฑล เพราะในปัจจุบันมณฑลมีอำนาจในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น รวมถึงการทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในแต่ละมณฑลด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่ประเทศสิงคโปร์เริ่มดำเนินการแล้ว (2) การเข้าถึงประเทศอินเดียผ่านรัฐ และ (3) การเข้าถึงประเทศสหรัฐอเมริกาผ่านรัฐ กล่าวคือ เราจะต้องเข้าใจว่า นโยบายของแต่ละรัฐภายในสหรัฐอเมริกานั้น มีนโยบายในประเด็นต่าง ๆ อย่างไรบ้าง เช่น มหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ใหม่จะดำเนินงานในเรื่องความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับมหาวิทยาลัย UC Berkeley ซึ่งตั้งอยู่ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ก็ต้องพิจารณาว่ารัฐแคลิฟอร์เนียมีนโยบายในเรื่องดังกล่าวอย่างไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งในขณะนี้ ประเทศสิงคโปร์ได้ส่งนักวิชาการที่เป็นตัวแทนรัฐบาล และได้ส่งรัฐมนตรีไปเยี่ยมราษฎร เพื่อเชื่อมโยงความร่วมมือในประเด็นต่าง ๆ ระหว่างประเทศสิงคโปร์กับประเทศสหรัฐอเมริกาแล้ว

ปัจจุบันโลกกำลังเดินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ 4 โลก ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่ความร่วมมือทางการค้าแบบพหุภาคี โดยมีความเห็นว่า อาจจะเป็นหรือไม่เป็นระเบียบการค้าโลกใหม่ก็ได้ ซึ่งระบบเศรษฐกิจ 4 โลกดังกล่าวประกอบด้วย

1. การค้าระหว่างประเทศที่มีเขตการค้าเสรีร่วมกัน อาทิ อาเซียนเองก็มีเขตการค้าเสรี 10 ประเทศ อาเซียน-จีน อาเซียน-ญี่ปุ่น อาเซียน-เกาหลี อาเซียน-ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ อาเซียน-อินเดีย และความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (RCEP) โดยประเทศที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเหล่านี้ ก็จะค้าขายกันเองมากยิ่งขึ้น
2. การค้ากับประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากมาตรการภาษีตอบโต้ที่อัตราร้อยละ 19 แต่ก็เชื่อว่า หากผู้ประกอบการทั้งกลุ่มผู้นำเข้าและผู้ส่งออกสินค้าสามารถปรับตัวได้ ก็จะพอสามารถค้าขายต่อไปได้
3. การค้ากับประเทศจีน โดยท่านหลี่เจียง นายกรัฐมนตรีคนปัจจุบันของจีน ได้กล่าวในเวทีที่ประชุม World Economic Forum ว่า ประเทศจีนจะ “will engage globally” หรือจะเข้าไปมีส่วนร่วมทั่วโลกมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นนโยบายที่มีความน่าสนใจและเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยเร่งดำเนินการศึกษาเพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้น
4. การค้ากับประเทศอื่น ๆ ที่เหลือ

จากประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด จะเห็นได้ว่าระบบความร่วมมือและการค้าแบบพหุภาคี ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้พยายามผลักดันให้เกิดขึ้นมาตั้งแต่สมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่ว่าจะเป็นความตกลงทั่วไปว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีศุลกากรและการค้า (GATT) หรือการจัดตั้งองค์การการค้าโลก (WTO) นั้น จะไม่เกิดขึ้นอีก และเรากำลังจะเดินเข้าสู่โลกที่เป็นโลกาภิวัตน์ที่เป็นเสี่ยงเสี่ยง (Fragmented Globalization)

2.3 การปรับตัวของคนและการศึกษา

สิ่งที่ประเทศไทยจะต้องดำเนินการ เพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป คือการผลิตคนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผลิตคนให้ตรงกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของโลก ประเทศไทยจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อติดอาวุธทางทักษะที่แตกต่างไปจากเดิม (Reskill) การยกระดับทักษะเดิมที่มีอยู่ให้เชี่ยวชาญมากขึ้น (Upskill) พัฒนาทักษะใหม่ (New Skill) รวมถึงละทิ้ง (Unlearn) ทักษะเก่า ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน และเรียนรู้ (Relearn) ทักษะใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4 รู้เขา รู้เรา ผ่านเลนส์เขา และผ่านเลนส์เรา

ประเทศไทยจะต้องรู้เขา รู้เรา แต่การรู้เขานั้น จะต้องการรู้ผ่าน “เลนส์หรือมุมมองของเขา” ไม่ใช่รู้เขาผ่านเลนส์ของเรา ซึ่งหากอยากรู้ว่า ประเทศคู่เจรจานั้นต้องการอะไร เราก็จะต้องไปศึกษาว่าประเทศนั้น ๆ มีนโยบายในเรื่องดังกล่าวอย่างไร กำลังให้ความสำคัญกับเรื่องใด แล้วถึงจะนำมาพิจารณาว่า เราจะสามารถปรับให้เข้ากับเราได้หรือไม่ และประเทศไทยจะต้องรู้เราผ่านเลนส์ของเรา ซึ่งโดยปกติแล้ว เรามักชอบที่จะเรียนรู้เราผ่านเลนส์ของเราว่า แต่ละประเทศมีความสนใจที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศเราในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่ได้เหมาะกับประเทศไทยเลย ประเทศไทยจะต้องกลับมามองว่าตนเองต้องการที่จะพัฒนาในด้านใด อาทิ ด้านสุขภาพ เศรษฐกิจสุขภาพ ปัญญาประดิษฐ์ ความยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ แล้วจึงค่อยมาพิจารณาว่า ประเทศใดที่มีศักยภาพและมีจุดเด่นในเรื่องดังกล่าว และภูมิรัฐศาสตร์เป็นอย่างไร และเจรจาให้ประเทศนั้น ๆ ให้เข้ามาทำความร่วมมือด้วย

3 CMU Transformation

ในการปรับตัวของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกนั้น ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ ทักษะคน กล่าวคือเราจะต้องไม่ประมาทและคิดว่าสิ่งที่ตนเองได้ทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เราเก่งที่สุดแล้ว เสมือนเป็นผู้ชนะ หรือเป็นแชมป์แล้ว (Champion Mentality) แต่จะต้องมีทัศนคติของผู้ท้าทาย (Challenger Mentality) ที่พร้อมจะพัฒนาและปรับปรุงให้กระบวนการที่ทำอยู่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ในลักษณะเช่นเดียวกับประเทศสิงคโปร์ ที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งปัจจุบันได้รับการจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 3 ของประเทศ เราก็จะต้องพิจารณาและมองดูว่า มหาวิทยาลัยอันดับที่ 1 และอันดับที่ 2 ของประเทศทำอย่างไร เช่นเดียวกับการมองดูประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ ประเทศเวียดนามและประเทศมาเลเซียว่าเขาพัฒนาอย่างไรบ้าง และจะทำอย่างไร เพื่อที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปถึงจุดนั้น

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องสร้างผู้บริหาร สร้างคณาจารย์ และนักศึกษาที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และจะต้องสร้างคนที่สามารถวาดสัญญาณอนาคต (Future Foresight) ได้ เราจะต้องเข้าใจเศรษฐกิจอนาคต (Future Economy) และจะต้องเข้าใจอนาคตของเศรษฐกิจอนาคต (Future of the future economy) กล่าวคือ เราจะต้องคาดการณ์ว่าแนวโน้มของโลกในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางใด และเศรษฐกิจของโลกในอนาคตคืออะไร ตัวอย่างเช่น หากเราบอกว่า Future Economy คือ รถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า (EV) เราก็จะต้องมองว่าแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นต่อจากรถยนต์ไฟฟ้าคืออะไร และมี Ecosystem อย่างไรบ้าง เช่น จำเป็นจะต้องมีระบบการจัดการเมืองอัจฉริยะ (Smart City) สำหรับยานยนต์และยานยนต์ไฟฟ้าในยุคใหม่หรือไม่ เราต้องเดินไปให้ไกลกว่าการทันโลก นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องเรียนรู้ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเมือง และการศึกษาของประเทศที่สำคัญในภูมิภาค โดยมหาวิทยาลัยจะต้องศึกษาว่าญี่ปุ่นคิดอย่างไร เกาหลีใต้คิดอย่างไร อินเดียคิดอย่างไร และประเทศอื่น ๆ คิดอย่างไร เป็นต้น

ในการทำ CMU Transformation ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น จะต้องพร้อมปรับทัศนคติ โดยจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกและโอกาสที่จะเกิดขึ้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ไม่มีการแบ่งแยกศาสตร์ และไม่มี การแบ่งแยกวิทยาการ โดยการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ว่าจะเป็นในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี AI ด้านภูมิประชากร และภูมิรัฐศาสตร์ ไม่ได้มีการแบ่งแยกว่าเป็นเรื่องของคณะแพทยศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อทุกศาสตร์ สาขาวิชาการ โดยไม่แบ่งแยกคณะ สถาบัน หรือแม้แต่ประเทศ แม้ว่าในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะสามารถดำเนินการเตรียมและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีในหลายเรื่อง เช่น การทำความร่วมมือกับสถาบันต่าง ๆ ก็อาจจะยังไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ดังที่ ท่านศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวไว้ว่า ในอีก 7 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยอาจไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ซึ่งอาจเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีคณะ หรือไม่มีหลายภาควิชาก็ได้ ซึ่งหากเรายังมีการแบ่งแยกภาควิชา แบ่งแยกสถาบัน หรือ ประเทศ เราก็จะไม่สามารถผลิตบัณฑิตตรงตามความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานได้ ถึงแม้ว่าท่านคณบดีหลายท่านที่อยู่ในห้องประชุมแห่งนี้ อาจจะได้รับผลกระทบ แต่ว่า “มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนก่อนที่จะถูกบังคับให้ต้องเปลี่ยน”

นอกจากนี้ เราจะต้องไม่ทำการแบ่งแยกมหาวิทยาลัยหรือประเทศ โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องทำความเข้าใจร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ดังนั้น ในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้มีความพยายามที่จะจัดทำความร่วมมือภาคีไตรมิตรระหว่างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเชื่อว่าหากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสามารถทำงานร่วมกันได้ อีก 20 มหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เหลือก็จะดำเนินตาม แล้วเราก็จะสามารถขับเคลื่อนชุมชนและประเทศไทยของเราไปได้ ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะทำได้หรือไม่ก็ตาม

การทำ CMU Transformation นั้นจะต้องพร้อมที่จะปรับโครงสร้างองค์กร (Reorganization) ซึ่งมีทั้งการ Reprofile การทำ Sandbox และการทำ Speed Boat Model มหาวิทยาลัยซึ่งอยู่ในอันดับที่ 1 ถึง 3 ของประเทศ มักพบปัญหาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหมด คือ เป็นองค์กรที่เปรียบเสมือนเรือขนาดใหญ่ ขยับตัวได้ยาก เคลื่อนตัวได้ช้า ดังนั้น การทำ Speed Boat Model จึงเป็นเหมือนการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่เรือลำใหญ่หรือทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยดำเนินการ โดยภายใน Speed Boat นั้น อาจจะเป็นการทำหลักสูตรที่มีการทำงานร่วมกันใน 3 - 4 คณะ หรือเป็น Speed Boat ที่มี 7 - 8 ภาควิชาในหลาย ๆ คณะทำงานร่วมกัน โดยอาจจัดทำเป็นหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรระยะยาว และสามารถจัดทำหลักสูตรให้ได้ออกมาได้อย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นจึงมีคำถามชวนคิดว่าในเรื่องความยั่งยืน การเปลี่ยนของสภาพภูมิอากาศ การจัดการ การบริการและการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งเป็นทั้งปัญหาและโอกาสนั้น จะทำอะไรให้คนนึกถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรจะมีการจัดตั้ง School of Sustainability หรือไม่ และควรจะทำในลักษณะใด จะเป็น Sandbox หรือจะเป็น Speed Boat Model

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองได้โดยที่คนในองค์กรจะต้องเรียนรู้และปรับตัวเองให้มีความยืดหยุ่น ในส่วนเรื่องการเรียนการสอนนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งเน้นการให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ โดยเน้นการสอนที่ฝึกประสบการณ์และการเรียนรู้ในชุมชน (Experiential Learning, Action Learning) และจะต้องเน้นในเรื่อง Learn, Unlearn และ Relearn หลักสูตรใหม่ข้ามศาสตร์ต้องเร็วและทันการณ์ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องทำความเข้าใจร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก จะต้องเรียนรู้เขาผ่านเลนส์ (มุมมอง) ของเขา และจะต้องเรียนรู้เราผ่านเลนส์ (มุมมอง) ของเรา โดยเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยดำเนินการพิจารณาและศึกษาว่า มหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมือที่มีอยู่นั้นมียุทธศาสตร์อย่างไร มีภูมิรัฐศาสตร์เป็นอย่างไร และมีประเด็นใดบ้างที่จะสามารถขยายความร่วมมือเพิ่มเติมได้ มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิรูปกระบวนการทำงานและระบบราชการ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานจะต้อง “ลดความตึงของกำแพง” ทั้งกำแพงระหว่างคณะ กำแพงระหว่างภาควิชา รวมถึงระหว่างสถาบันและสำนัก รวมถึงกำแพงระหว่างฝ่ายบริหารด้วยตนเอง เช่นเดียวกับหน่วยงานภายใต้สำนักต่าง ๆ ซึ่งยังมีกำแพงซึ่งกันและกัน กำแพงที่ว่านี้ไม่ใช่กำแพงของการหวงอำนาจ แต่เป็นกำแพงของเรื่อง Safety Zone และมักเป็นการปฏิบัติตามธรรมเนียมที่สืบทอดต่อกันมามากกว่า แม้ว่าโดยแท้จริงแล้ว การทำงานทุก ๆ ด้านในมหาวิทยาลัยนั้น ไม่ได้แยกออกจากกันอย่างถาวร แต่เป็นการจำแนกเพื่อประโยชน์ของการทำงานเท่านั้น ตัวอย่างเช่น การวิจัยไม่ได้แยกออกจากการบริหารวิชาการ ไม่ได้แยกออกจากการบริหารนักศึกษา โดยเชื่อว่า หากหน่วยงานและคณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถลดแรงเสียดทานที่อยู่ให้ลดลงได้ เราจะสามารถทำงานร่วมกันได้ และมหาวิทยาลัยจะก้าวไปข้างหน้าอย่างก้าวกระโดด นอกจากการทลายกำแพงระหว่างกันแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องแก้ไขกฎระเบียบและข้อบังคับภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเท่าทันต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัยด้วย

นอกจากนี้ การทำ CMU Transformation แล้ว บุคลากรแต่ละคนจะต้องทำการปรับตัว และปรับทัศนคติอยู่เสมอ โดยขอชื่นชมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ได้ดำเนินการจัดงานสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบายระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความคล่องตัว โดยเชื่อว่าผู้บริหารแต่ละท่านมีความคล่องตัวสูงอยู่แล้ว แต่จะต้องรวดเร็วกว่านี้ ต้องปรับตัวให้ได้มากกว่านี้ มหาวิทยาลัยต้องการ Economy of speed ดังคำกล่าวที่ว่า ในยุคปัจจุบันนี้ ไม่ใช่ปลาใหญ่กินปลาเล็ก แต่เป็นปลาเร็วกินปลาช้า ท่านผู้บริหาร และท่านคณบดี จะต้องมีความ Growth Mindset ที่พร้อมจะเรียนรู้ทุกอย่าง ผู้บริหารจะต้องไม่เป็นน้ำเต็มแก้ว จะต้อง Learn it All ไม่ใช่ Know it All จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และคิดนอกกรอบอยู่เสมอ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารในฐานะพนักงานของมหาวิทยาลัยและในฐานะอาจารย์ จะต้องมีความวินัยด้วย ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า การที่มหาวิทยาลัยยุบหลักสูตร ลดคณะ ลดภาควิชา นั้น จะไม่เป็นผลเสียกับส่วนงานเสมอไป ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ได้ทรงตรัสว่า “Loss is our gain” ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารลงไปภายในองค์กรในระดับอำนวยการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยโดยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ จะต้องกลับมาทบทวนว่า ได้มีการสื่อสารระหว่างกันมากน้อยเพียงใด มีการสื่อสารเพื่อรับนโยบายเชิงยุทธศาสตร์จากสภามหาวิทยาลัย จากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยหรือไม่ และได้มีการแจ้งข้อมูลย้อนกลับมาให้ฝ่ายบริหารอย่างไรบ้าง

เช่นเดียวกันกับการสื่อสารในระดับกลาง โดยผู้บริหารจะต้องทำให้แน่ใจว่า มีการสื่อสารในระดับกลางที่เหมาะสม เนื่องจากหัวใจสำคัญของการสื่อสารอยู่ในระดับกลาง โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าภาควิชา กล่าวคือหัวหน้าภาควิชาจะต้องเข้าใจทิศทางที่มหาวิทยาลัยจะเดินต่อไปข้างหน้า และเมื่อมีการสื่อสารที่ดีในระดับกลางแล้ว ถึงจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ถึงจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เกิดความผูกพันและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หรือ Sense of Shared Community ร่วมกัน มหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้วาทกรรมและกิจกรรม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดจากการลงมือทำ มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนกิจกรรมแบบ Turn One-off Event ให้เป็นการลงมือทำเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Action) เราจะต้องเป็นนักปฏิบัติ (Doer) จะต้องมีความ Can do Attitude และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกคนจะต้องมีทัศนคติที่ว่า “ทุกปัญหามีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกเป็นปัญหา” บุคลากรทุกคนจะต้องเป็น Part of the Solution ไม่ใช่เป็น Part of the Problem

มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนความแตกต่างระหว่างชั่ววัย (Intergeneration Gap) ให้เป็นความร่วมมือระหว่างวัย (Intergeneration Corporation) ให้ได้ เราจะต้องสร้างความแข็งแกร่งจากความหลากหลาย ทั้งนี้ ไม่ได้มีเจตนาจะกล่าวว่า ให้ทุกคนเป็นเหมือนกัน เพราะการบังคับให้เหมือนกัน จะทำให้ทุกคนยังมีความเห็นต่าง แต่หากเรายอมรับความแตกต่างกัน ก็อาจจะทำให้เราพบว่า เรามีอะไรเหมือนกันก็ได้ ความพึงพอใจ (Complacency) เป็นศัตรูของความสำเร็จ เราจะต้องเปลี่ยน Habit of Complacency เป็น Sense of Urgency และ Challenger Mindset ให้ได้ โดยผู้บริหารทุกท่านจะต้องมีความเป็นผู้นำ ซึ่งศัตรูที่ร้ายกาจที่สุดของความเป็นผู้นำ คือ “อึดตา” เพราะหากผู้บริหารมีอึดตาแล้ว ก็จะไม่ฟังใคร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำของความเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้นำที่นำองค์กรให้ไปข้างหน้า นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำร่วม (Collective Leadership) และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำที่แท้จริงคือผู้นำที่สร้างผู้นำรุ่นต่อไป ผู้นำที่แท้จริงคือผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำต้องสร้างความไม่พร้อมให้เป็นความพร้อม และผู้นำต้องกล้ายกเลิกสิ่งที่ตนเองพิสูจน์แล้วว่า “องค์กรไม่พร้อม” และต้องเป็นผู้นำในความเพียงพอและพอเพียง ต้องเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม ต้องเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งแต่ไม่แข็งกร้าว ผู้นำต้องอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ ผู้นำต้องยึดมั่นในยุทธศาสตร์ในนโยบายแต่ไม่ยึดติด ต้องปล่อยวางแต่ไม่ทอดทิ้ง ผู้นำต้องเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ผมขอกล่าวถึง Statement ของนักคิดหลายคนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนี้

“โลกไม่เคยพัฒนาเร็วขนาดนี้มาก่อน และจะไม่มันเปลี่ยนแปลงอย่าง “เชื่องช้า” เช่นวันนี้อีกต่อไป”

Pace of change has never been this fast and will never be this slow again

- Graeme Wood -

“สิ่งที่ไม่ได้เริ่มต้นขึ้นในวันนี้มันก็ไม่มีทางที่จะสำเร็จได้ในวันพรุ่งนี้”

What is not started today is never finished tomorrow

- Johann Wolfgang von Goethe -

“การเตรียมตัวที่ดีที่สุดของวันพรุ่งนี้ คือ การที่คุณทำวันนี้ให้ดีที่สุด”

The best preparation for tomorrow is doing your best today

- H. Jackson Brown, Jr. -

“เราต้องเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เราอยากเห็น”

We must become the change we want to see.

- ท่านมหาตมาคานธี -

“เรานี่แหละคือคนที่เรารอคอย เราคือความเปลี่ยนแปลงที่เราโหยหา”

We are the ones we have been waiting for. We are the change that we seek

- Barack Obama -

“เราแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน แต่เมื่อเราร่วมมือกัน เราจะสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้”

I can do things you cannot, you can do things I cannot; together we can do great things.

- Mother Teresa -

โดยสรุปแล้ว ในขณะนี้โลกกำลังเข้าสู่ “การเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่” หรือ “New Global Disruption” และการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ จะนำไปสู่การจัดระเบียบโลกใหม่หรือไม่นั้น ยังเป็นสิ่งที่ไม่อาจทราบได้ แต่โลกจะไม่มีวันกลับไปเป็นเหมือนเดิมอีกต่อไป การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงเร็วและไม่มีการแบ่งแยกประเด็น ไม่ได้แบ่งแยกตามศาสตร์ แต่จะเกิดขึ้นและเกี่ยวเนื่องกับทุก ๆ เรื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่เราจะต้องตระหนักและเข้าใจ คำถามสุดท้ายคือว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่พร้อมเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบโลกใหม่นี้แล้วหรือยัง ชาว มช. พร้อมเปลี่ยนแปลงตามสังคมที่เปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นไปอีกนี้แล้วหรือยัง สุดท้ายนี้ ผมขอย้ำเตือนใจอีกครั้งหนึ่งว่า “พวกเราเป็นคนเก่ง แต่ต้องเก่งในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เก่งในเรื่องไม่เปลี่ยน”



สแกนเพื่อรับข้อมูลเพิ่มเติม



Presentation

<https://cmu.to/retreat68-present1>



Video

<https://cmu.to/retreat68-video1>





การบรรยายพิเศษ

เรื่อง ความท้าทายของโลกและสังคม
กับการปรับตัวของมหาวิทยาลัยไทย

โดย ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์

ประธานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)



กราบเรียนท่านนายกสภามหาวิทยาลัย และท่านกรรมการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกท่าน กระผมมีโอกาสได้เรียนรู้จากท่านนายกสภามหาวิทยาลัยตั้งแต่สมัยยังเป็นนักศึกษา เคยไปขอคำแนะนำและความรู้จากท่านด้วยความเคารพเสมอมา และในวันนี้ หลายประเด็นที่ท่านได้กล่าวไว้ ทำให้กระผมนึกถึงอดีตด้วยความซาบซึ้งใจ ที่ได้เคยรับความกรุณาจากท่านมาโดยตลอด

สำหรับวันนี้ ท่านอธิการบดีได้กรุณาขอให้กระผมมาช่วยบรรยายในประเด็น “ความท้าทายของโลกและสังคมกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัยไทย” ซึ่งเมื่อท่านอธิการบดีเป็นผู้ขอ กระผมยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

ความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

ในวันนี้ กระผมขอเปิดประเด็นให้เห็นว่า “โลกได้เปลี่ยนแปลงไปมากเพียงใด” ตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจคือ “บทประพันธ์กาพย์ยานี 11” บทนี้ ซึ่งเป็นผลงานที่แต่งโดยการผสมผสานระหว่าง “ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)” กับมนุษย์ “ทองกวาวครวบานแย้ม สวยแต่้มแต่งสั้มสดใส เชียงใหม่ร่วมวิจัย ร่วมจุดไฟแห่งปัญญา สอนคนให้คิดเป็น มองเล็งเห็นคนทั่วหล้า สร้างมหาดักสิลา สร้างอนาคตไทย” ส่วนที่ดี เป็นผลงานของ AI ส่วนที่ไม่ดี เป็นของกระผมเอง



ภาพรวมของวิกฤตมหาวิทยาลัยไทย

กระผมเห็นว่า มหาวิทยาลัยทั่วประเทศกำลังเผชิญ “วิกฤตการณ์ใหญ่” ที่สะสมมาหลายปี หากย้อนกลับไปดูข่าวเมื่อราว 6 – 7 ปีก่อน เราจะเริ่มเห็นสัญญาณของความเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง “จำนวนนักศึกษาที่ลดลง”



อย่างไรก็ตาม วิฤตของมหาวิทยาลัยไทยไม่ได้มีเพียงเรื่องจำนวนนักศึกษาที่ลดลงเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามากระทบพร้อมกัน เปรียบเสมือน “มรสุมหลายระลอก” ที่รุมเร้ามหาวิทยาลัย ได้แก่ อัตราการเกิดของเด็กไทยลดลง จำนวนนักศึกษาลดลงต่อเนื่อง เทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งบประมาณของภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง และที่สำคัญคือ เมื่อจำนวนนักศึกษาลดลง น่าจะทำให้ “ตลาดแรงงานหางานได้ง่ายขึ้น” แต่กลับกลายเป็นว่าปัจจุบัน “อัตราการว่างงานกลับเพิ่มขึ้น” ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ย้อนแย้งอย่างยิ่ง ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยได้กล่าวไว้อย่างลึกซึ้งถึงประเด็นเหล่านี้หลายเรื่อง และกระผมเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เพราะสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น ไม่ได้เป็นเพียง “ภาวะชั่วคราว” แต่เป็น “โครงสร้างใหม่” ของโลกการศึกษาไทยที่ต้องเผชิญอย่างจริงจัง

อีกประเด็นหนึ่งที่กำลังเกิดขึ้น คือ “งบประมาณภาครัฐที่ลดลง” ทั้งงบประมาณโดยตรงของมหาวิทยาลัย และงบประมาณจากกองทุนการศึกษา อาทิ “กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)” ซึ่งในปัจจุบันอยู่ในภาวะ “ขาดสภาพคล่อง” หรือที่เรียกกันในเชิงเปรียบเทียบว่า “ถังแตก” เร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก จากผลกระทบของนโยบายหลายด้าน นอกจากนี้ ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ “สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์” ตามที่ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยได้กล่าวไว้ ซึ่งย่อมส่งผลโดยตรงต่อ “งบประมาณแผ่นดิน” เพราะรัฐต้องใช้งบประมาณมากในการดูแลผู้สูงอายุ ทำให้สัดส่วนงบประมาณของมหาวิทยาลัยลดลงตามไปด้วย

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเมื่อขอรับงบประมาณจากสำนักงานงบประมาณ (ส.ง.บ.) มักถูกขอให้ “จัดสรรงบประมาณสมทบ” เพิ่มขึ้นด้วยสัดส่วนที่สูงขึ้นทุกปี ซึ่งสะท้อนชัดว่ามหาวิทยาลัยต้อง “เลี้ยงตัวเอง” มากขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระดับโลก อาทิ การระบาดของโควิด-19 ก็ยังเป็นตัวเร่งสำคัญให้โลกก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับ “ความท้าทายรอบด้าน” อย่างแท้จริง

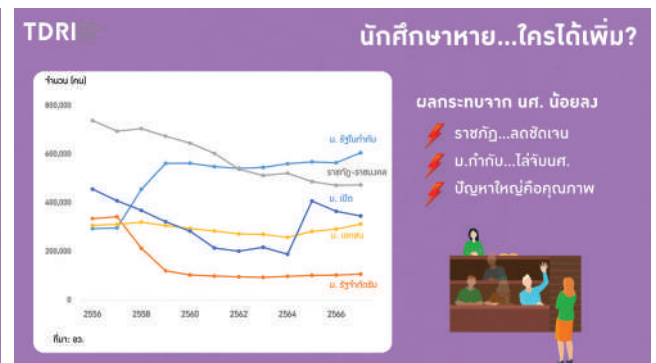
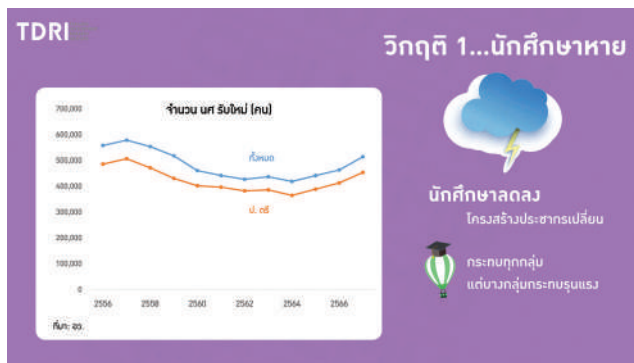
ส่ววิกฤตใหญ่ของอุดมศึกษาไทย



วิกฤตที่ 1 : จำนวนนักศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

หากพิจารณาจำนวนนักศึกษาในระบบการอุดมศึกษาจากข้อมูลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จะพบว่าแนวโน้มลดลงต่อเนื่องในระยะยาว สาเหตุสำคัญมาจากอัตราการเกิดของเด็กไทยที่ลดลง ขณะที่อายุขัยเฉลี่ยของประชากรไทยเพิ่มสูงขึ้น ปัจจุบันจำนวนผู้เสียชีวิตในแต่ละปีมากกว่าจำนวนเด็กที่เกิดใหม่ ส่งผลให้ “ประชากรไทยเข้าสู่ภาวะลดลงอย่างสมบูรณ์” และหากมองเชิงโครงสร้างจะเห็นว่า “ประชากรวัยเด็ก” หดตัวลงมานานแล้ว แนวโน้มดังกล่าวจึงกระทบมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม เพียงแต่ความรุนแรงแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทสถาบัน

เมื่อเช้าวันนี้ กระผมได้จัดทำภาพสรุปสถานการณ์ล่าสุด พบประเด็นที่น่าสนใจยิ่ง กล่าวคือ แม้ภาพรวมจำนวนนักศึกษาจะลดลง แต่มีรายละเอียดเชิงกลุ่มที่แตกต่างกันชัดเจน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีจำนวนนักศึกษาลดลงอย่างรวดเร็ว กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในประเทศ กลับมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น โดยแนวโน้มโดยรวม “ทรงตัวถึงเพิ่มขึ้น” ในขณะที่เส้นแนวโน้มของมหาวิทยาลัยของรัฐที่จำกัดการรับ อาทิ มหาวิทยาลัยในหัวเมืองต่าง ๆ เช่น จังหวัดกาฬสินธุ์ มหาสารคาม นนทบุรี เป็นต้น มีจำนวนนักศึกษาลดลงเกือบเป็น “ภาพสะท้อนกลับ” ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น โดยรวม “จำนวนค่อนข้างคงที่” ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาที่เคยลดลงมาก่อน แต่เริ่ม “ฟื้นตัว” ในระยะหลัง



ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง “การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง” ที่เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษาไทย โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) เคยทำการศึกษาและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยในครั้งนั้น กระผมได้มีโอกาสไปขอคำแนะนำจากรองศาสตราจารย์ ดร.วรารณ สามโกเศศ ซึ่งในขณะนั้นยังดำรงตำแหน่งอยู่ในแวดวงอุดมศึกษา ท่านได้กรุณาให้ความรู้และข้อคิดเชิงลึก (Insight) ที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง โดยอธิบายว่า ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า “การดูดซับกันเป็นลำดับขั้น (Packing Order)” ของมหาวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงการจัดลำดับกันตาม “ความมีชื่อเสียง (Prestige)” ของแต่ละสถาบัน เมื่อจำนวนนักศึกษาลดลงโดยรวม มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงสูงกว่าจะสามารถ “ดูดนักศึกษา” จากสถาบันอื่นได้ ทั้งจากมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐที่จำกัดการรับ ขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากกลับสามารถรักษานักศึกษาไว้ได้ โดยการเปิดรับนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาแทนที่นักศึกษาไทยที่ลดลง ปรากฏการณ์นี้ จึงเป็นลักษณะของ “การดูดซับกันเป็นขั้น ๆ” อย่างชัดเจน ผลจากการดูดซับเช่นนี้ แม้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะสามารถรักษานักศึกษาโดยรวมไว้ได้ แต่กลับเกิด “ช่องว่างทางคุณภาพ (Quality Gap)” ที่กว้างขึ้นระหว่างนักศึกษากลุ่มบน (Top) และกลุ่มล่าง (Bottom)

เมื่อได้พูดคุยกับอาจารย์หลายท่าน ต่างสะท้อนความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า “การสอนในปัจจุบันยากขึ้นมาก” เพราะนักศึกษากลุ่มบนมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถคิด วิเคราะห์ และเรียนรู้ได้รวดเร็ว ในขณะที่นักศึกษากลุ่มฐานกลับมีความพร้อมด้านการเรียนรู้ลดลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหากสถานการณ์ยังเป็นแบบเดิม นักศึกษากลุ่มนี้อาจไม่ได้เข้ามาเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่เมื่อมหาวิทยาลัยจำเป็นต้อง “ดูด” เข้ามาเพื่อรักษานักศึกษาให้คงที่ คุณภาพผู้เรียนจึงมีความหลากหลายมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางการเรียนการสอนในระดับสถาบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปรากฏการณ์นี้จึงไม่ใช่เพียงการลดลงของจำนวนนักศึกษา หากแต่เป็น “การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบอุดมศึกษาไทย” ที่ส่งผลกระทบในระยะยาวต่อคุณภาพของบัณฑิต การพัฒนาองค์ความรู้ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ



วิกฤติที่ 2 : จบประมาณด้านอุดมศึกษาที่หดตัวลงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลงแล้ว อีกหนึ่งปัญหาสำคัญที่มหาวิทยาลัยทั่วประเทศต้องเผชิญ คือ “งบประมาณด้านอุดมศึกษาที่ลดลง” ซึ่งถือเป็นวิกฤติลำดับที่สอง และเมื่อมองไปข้างหน้า ยิ่งเห็นชัดว่าจะเป็นความท้าทายที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ “สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์” ทำให้ภาครัฐต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายมหาศาล ทั้งในด้านการรักษาพยาบาลและเงินบำนาญ เมื่อรายจ่ายภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น รัฐบาลจึงต้องใช้นโยบาย “กระตุ้นเศรษฐกิจ” เป็นระยะ ๆ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้หมุนเวียน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในความเป็นจริง คือ รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยมักต้องออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง จนอาจกล่าวเชิงขบขันว่า “เศรษฐกิจไทยมีไว้ให้กระตุ้น” เพราะเรากระตุ้นกันเรื่อย ๆ มาหลายปี แต่เศรษฐกิจไทยก็ยังไม่สามารถยืนได้อย่างแข็งแกร่งเสียที

ผลที่ตามมา คือ ทรัพยากรของประเทศจำนวนมากถูกใช้ไปกับการกระตุ้นในระยะสั้น โดยไม่ได้สร้างความเข้มแข็งในระยะยาว ทำให้ศักยภาพการเติบโตของเศรษฐกิจไทยโดยรวมชะลอตัว และมีข้อจำกัดในการจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น แม้มองโลกในแง่ดีที่สุด ภายใต้สภาพปัจจุบัน ศักยภาพของเศรษฐกิจไทยก็คงเติบโตได้ไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งหมายความว่า รายได้ภาครัฐมีแนวโน้มคงที่หรือลดลง ขณะที่รายจ่ายภาครัฐเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายนี้จึงตกอยู่กับ “ทุกหมวดงบประมาณของประเทศ” (Budget Item) โดยเฉพาะหมวดที่ฝ่ายการเมืองมองว่า “ไม่เร่งด่วนในระยะสั้น” ซึ่งอาจรวมถึงงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาด้วยเช่นกัน



กล่าวโดยสรุป มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์งบประมาณที่หดตัวอย่างต่อเนื่อง ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น สร้างรายได้ใหม่ พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ข้อจำกัดทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นในทุกปี



วิกฤติที่ 3 : กฎระเบียบและการกำกับดูแลจากภาครัฐที่เข้มงวดขึ้น

อีกหนึ่งวิกฤตสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยไทย คือ “ข้อจำกัดจากกฎระเบียบของภาครัฐ” ในช่วงที่ผ่านมา เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือ “กรณีอื้อฉาว (Scandal)” ในบางมหาวิทยาลัย ซึ่งแม้จะเกิดขึ้นเฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่งเท่านั้น แต่ผลจากการแก้ไขปัญหากลับลูกกลมและส่งผลต่อมหาวิทยาลัยทั้งระบบ ตัวอย่างเช่น กรณีที่เกิดขึ้นประเด็นเกี่ยวกับ “การซื้อขายผลงานวิจัย” หรือ “ปัญหาด้านธรรมาภิบาลภายในสภามหาวิทยาลัย” รวมถึง “ความขัดแย้งในระดับผู้บริหาร” ปัญหาเหล่านี้ทำให้ “ความเชื่อมั่นของสังคมต่อมหาวิทยาลัยลดต่ำลง”

เมื่อเกิดเหตุเช่นนี้ กระทรวง อว. ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแล จึงต้องเข้ามามีบทบาทโดยตรง กำหนดกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เข้มงวดมากขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำในอนาคต แม้จะมีเจตนาดี แต่ในทางปฏิบัติกลับทำให้ “ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยลดลงอย่างมาก”

มหาวิทยาลัยจึงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ซับซ้อนและเข้มงวดมากขึ้นในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารบุคลากรที่มีขั้นตอนและข้อจำกัดมาก ด้านระบบการเงินและงบประมาณที่ต้องผ่านการอนุมัติหลายชั้น ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่มีกระบวนการตรวจสอบเข้มงวดเกินความจำเป็น รวมถึงการดำเนินคดีในศาลปกครองที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งจากความขัดแย้งทางการบริหาร สถานการณ์เช่นนี้ทำให้มหาวิทยาลัยจำนวนมากต้องใช้เวลาและทรัพยากรไปกับการจัดการเรื่องเอกสาร กฎระเบียบ และการตรวจสอบ มากกว่าการพัฒนาเชิงนโยบายหรือสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างที่ควรจะเป็น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง มหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบันกำลังอยู่ในภาวะที่ “อยากขยับก็ต้องระวัง” เพราะทุกก้าวล้วนอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการที่เข้มงวดและซับซ้อน เมื่อรวมเข้ากับปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น “จำนวนนักศึกษาที่ลดลง” และ “งบประมาณที่หดตัว” ก็ยิ่งทำให้มหาวิทยาลัยเผชิญความยากลำบากในการพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

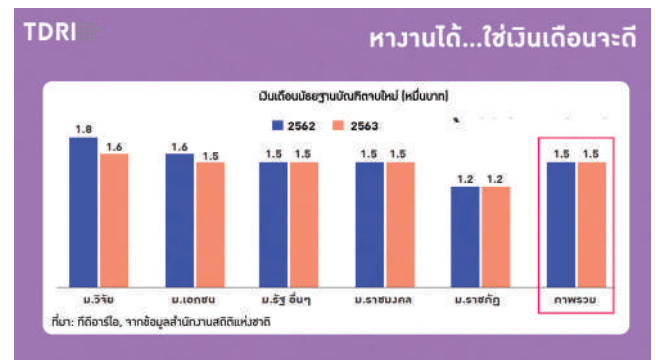




วิกฤตที่ 4 : ปัญญาบัตรเสื่อมค่า

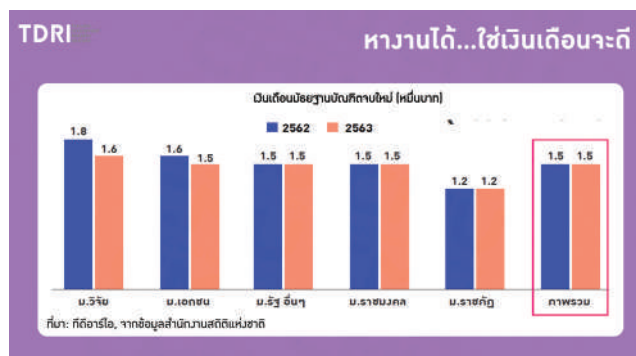
วิกฤตนี้มีผลกระทบอย่างรุนแรงไม่แพ้วิกฤตก่อนหน้านี้ คือ “ภาวะปัญญาบัตรเสื่อมค่า” หรือการที่ “คุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมของการสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา” ลดลงอย่างต่อเนื่อง หากพิจารณาผลการสำรวจด้านแรงงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ จะพบรูปแบบที่ค่อนข้าง “คงที่อย่างน่ากังวล” มาโดยตลอด คือ “อัตราการว่างงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ”

ตัวอย่างเช่น ในไตรมาสที่ 4 ของปีที่ผ่านมา ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีอัตราการว่างงานเกือบร้อยละ 2 ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีอัตราการว่างงานเพียงประมาณร้อยละ 1 เท่านั้น ซึ่งเป็นความย้อนแย้งอย่างยิ่ง เพราะในขณะที่ประเทศไทยกำลังเผชิญภาวะ “แรงงานขาดแคลน” จากโครงสร้างประชากรสูงวัย ผู้สำเร็จปริญญาตรีกลับหางานทำไม่ได้ สาเหตุหลักของความย้อนแย้งนี้ คือ “ทักษะของบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน” หรือ “คุณภาพการศึกษาไม่ตรงตามมาตรฐานที่ตลาดคาดหวัง” นอกจากภาวะว่างงานแล้ว ยังพบว่าผู้สำเร็จการศึกษาจำนวนมาก “ทำงานต่ำกว่าวุฒิการศึกษา” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบอุดมศึกษาไทยอย่างชัดเจน



นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าตอบแทนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาก็พบแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจากการสำรวจพบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยวิจัยเคยได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเฉลี่ยประมาณ 18,000 บาท ก่อนเกิดสถานการณ์โควิด-19 แต่หลังจากนั้นลดลงเหลือเพียง 16,000 บาท ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน มีรายได้เฉลี่ยใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 12,000 – 15,000 บาท โดยเฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมีรายได้เฉลี่ยเพียง 12,000 บาท ซึ่งต่ำกว่า “อัตราเงินเดือนขั้นต่ำสำหรับผู้จบปริญญาตรีในภาครัฐ” ที่กำหนดไว้ที่ 15,000 บาท หากคำนวณโดยรวมแล้ว รายได้เฉลี่ยของบัณฑิตปริญญาตรีอยู่เพียงประมาณ 15,000 บาทต่อเดือนเท่านั้น ซึ่งถือว่าต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุนของการศึกษาและค่าเสียโอกาสจากการเรียน 4 ปีเต็ม

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้เรียนต้องลงทุนเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อสำเร็จการศึกษา แต่กลับหางานได้ยาก และแม้จะได้งาน ก็ไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับการศึกษา จึงเกิดคำถามในสังคมว่า “การเรียนปริญญาตรียังคุ้มหรือไม่” สิ่งสะท้อนปัญหานี้อย่างชัดเจน คือ ผลการสำรวจของ Rocket Media Lab ในปี พ.ศ. 2564 พบว่า



กลุ่มอาชีพ “ไรเดอร์ (Rider)” หรือผู้ขับขี่ส่งอาหารในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีสัดส่วนสูงถึง 56% ที่สำเร็จการศึกษาเพียงระดับมัธยมศึกษา แต่ที่น่าสนใจคืออีกร้อยละ 24 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และอีกร้อยละ 2 สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งรวมกันแล้วเท่ากับอย่างน้อย “หนึ่งในสี่ของไรเดอร์ทั้งหมด”

เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งในอีกมุมหนึ่ง ก็อาจเข้าใจได้ว่า “งานไรเดอร์” ในยุคปัจจุบันไม่ใช่งานที่ทำได้ง่ายอย่างในอดีต การขับรถส่งอาหารหรือส่งพัสดุในเขตกรุงเทพฯ ต้องอาศัยความอดทน ความคล่องตัว และการใช้เทคโนโลยีในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ดี ปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นอย่างตรงไปตรงมาว่า “การสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ไม่ได้การันตีรายได้หรือความมั่นคงในอาชีพอีกต่อไป” และในหลายกรณี ผู้สำเร็จการศึกษาจำนวนหนึ่งกลับพบว่าการประกอบอาชีพอิสระ อย่างงานไรเดอร์ หากทำอย่างจริงจัง ขยัน ทำงานตั้งแต่เช้าถึงค่ำ ทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน ก็สามารถสร้างรายได้ 40,000 – 60,000 บาทต่อเดือน ซึ่งสูงกว่ารายได้เฉลี่ยของผู้จบปริญญาตรีในหลายสาขา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า “คุณค่าของปริญญาบัตร” ในสังคมไทยเริ่มลดลง ทั้งในเชิงรายได้ การยอมรับทางสังคม และความสอดคล้องกับตลาดแรงงาน ถือเป็นสัญญาณสำคัญที่สะท้อนว่า ระบบอุดมศึกษาไทยจำเป็นต้อง “ปฏิรูปเชิงลึก” เพื่อให้การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยตอบโจทย์โลกการทำงานยุคใหม่อย่างแท้จริง

แนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในสามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

จากที่ได้กล่าวถึง “สี่วิกฤตสำคัญ” ของระบบอุดมศึกษาไทยไปแล้วนั้น ต่อไปนี้จะขอแบ่งปันแนวคิดและแนวทางในส่วนที่เหลือ ซึ่งถือเป็น “โจทย์สำคัญที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องขบคิดร่วมกัน” ว่า “แล้วเราควรจะทำอย่างไรต่อไป” โดยมหาวิทยาลัยทุกแห่งทั่วประเทศต่างมี “สามภารกิจหลัก” ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ (1) การเรียนการสอน (2) การวิจัย และ (3) การบริการวิชาการ ซึ่งแต่ละแห่งย่อมมีแนวทางในการขับเคลื่อนที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของตนเอง



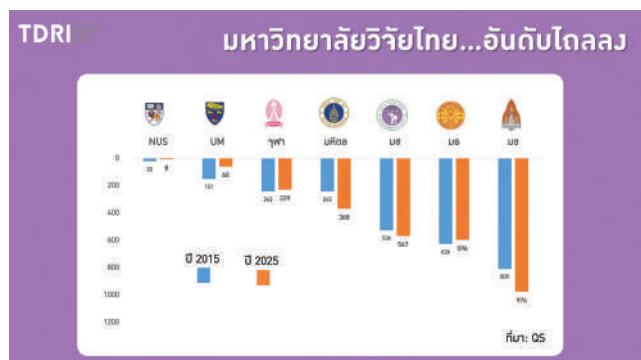
ทั้งนี้ เนื่องจากกระผมมีโอกาสรู้จักกับ มข. ยังไม่มากเท่าที่ควร ตัวอย่างต่าง ๆ ที่จะกล่าวถึงในที่นี้ จึงขอนำเสนอเป็น Best Practice จากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และหากในอนาคตมีโอกาสได้ทำความรู้จักกับ มข. มากยิ่งขึ้น ก็จะได้เพิ่มเติมกรณีของ มข. เข้าไว้ในแผนภูมินี้ด้วยอย่างแน่นอน



ด้านการวิจัย : จากการสร้างองค์ความรู้สู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก

การวิจัยถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของมหาวิทยาลัย และเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อ “การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก (University Ranking)”

ภาพข้อมูลที่จัดทำขึ้นล่าสุด แสดงให้เห็นถึง “แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยไทย” โดยเปรียบเทียบระหว่างปีล่าสุดกับเมื่อสิบปีก่อนตามการจัดอันดับของ QS World University Rankings ซึ่งเมื่อดูในช่วงระยะเวลานานพอสมควร จะเห็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญมากขึ้น



ภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงในรอบ 10 ปี สรุปได้ดังนี้

- มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore – NUS) มีพัฒนาการก้าวกระโดดอย่างมาก จากอันดับที่ 22 ของโลก ขยับขึ้นเป็นอันดับที่ 8 ซึ่งทำนอการบติของ NUS มาร่วมบรรยายในวันพรุ่งนี้ เชื่อว่าจะเป็นโอกาสอันดีที่เราจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง
- มหาวิทยาลัยมาเลเซีย (University of Malaya) จากเดิมอันดับ 151 ก้าวขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 60 ติดอยู่ใน “Top 100” ของโลก
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีพัฒนาการดีขึ้นเล็กน้อย จากระดับ 240 กว่า มาอยู่ที่ 229
- มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งในระยะแรกเคยอยู่ในระดับใกล้เคียงกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ลดลงมาอยู่อันดับที่ 300 กว่า
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เคยอยู่ในกลุ่ม 400 – 500 แต่ปัจจุบันลดลงมาอยู่ในกลุ่ม 500 กว่า
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ขยับดีขึ้นเล็กน้อย อยู่ในระดับ 500 ถึง 600
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ในอันดับ 800 – 900

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นชัดว่า “การวิจัย” ยังคงเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการขับเคลื่อนศักยภาพของมหาวิทยาลัยในระดับสากล

แม้การได้อันดับมหาวิทยาลัยโลกจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ส่วนตัวกระผมเห็นว่า การให้ความสำคัญกับ “การผลิตองค์ความรู้ใหม่ให้แกโลก” อาจมีคุณค่ามากกว่าในระยะยาว เพราะนี่คือแก่นแท้ของความเป็นมหาวิทยาลัย แน่แน่นอนว่า “มหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย” จำเป็นต้องคงการลงทุนด้านนี้ไว้อย่างต่อเนื่อง หากประเทศไทยไม่มีมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับโลกเลย ก็ย่อมทำให้เราหลุดออกจาก “เรตาร์ของระบบอุดมศึกษาโลก” ผลลัพธ์คือ นักศึกษาไทยจะประสบความยากลำบากมากขึ้นในการศึกษาต่อหรือสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ

นอกจากนี้ การวิจัยเชิงลึกยังเป็น “กลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพอาจารย์” เพราะทำให้อาจารย์มีฐานความรู้ที่ลึกและกลายเป็นจุดอ้างอิง (Reference Point) สำหรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต จึงถือเป็นสิ่งจำเป็นที่มหาวิทยาลัยควรยอมรับว่าเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา

จากการศึกษาประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ พบว่า มีกลยุทธ์สำคัญที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

1. เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาบัณฑิตศึกษา (Graduate Students) มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทั่วโลก จะมีสัดส่วนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามากกว่านักศึกษาปริญญาตรี เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เป็นกำลังหลักในการช่วยอาจารย์ทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด มีสัดส่วนนักศึกษาประมาณ 6 คนต่อบุคลากร 1 คน มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน ก็มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน ขณะที่ในประเทศไทยมีหลายมหาวิทยาลัยเริ่มขยับตัวในทิศทางนี้ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล จากเดิมมีอัตราส่วนประมาณ 10 : 1 ลดลงเหลือราว 7.5 : 1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ที่ประมาณ 10–11 : 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อยู่ที่ประมาณ 13 : 1 ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามข้อมูลของ Times Higher Education ล่าสุด อยู่ที่ประมาณ 14 : 1 ในขณะที่ข้อมูลในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ประมาณ 16 : 1 ซึ่งถือเป็น “โจทย์ท้าทาย” ที่ มข. จำเป็นต้องพิจารณา หากต้องการยกระดับสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอย่างแท้จริง

2. การส่งเสริมการวิจัยข้ามศาสตร์ (Interdisciplinary Research) นี่คือนโยบายสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในยุคปัจจุบัน เพราะ “ปัญหาจริงของโลก” ไม่ได้จำกัดอยู่ในขอบเขตของศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง แต่เป็นปัญหาเชิงองค์รวม เช่นเดียวกับที่ ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยได้เคยกล่าวไว้ว่า “ปัญหาของโลกไม่เคยถามว่าเป็นปัญหาด้านใด” ดังนั้น หากการศึกษาและการวิจัยยังคงถูกแยก

ส่วนตามสาขาวิชา ก็จะไม่สามารถสร้างคำตอบที่แท้จริงได้ ในประเด็นนี้ กระผมรู้สึกชื่นชมแนวคิดของ มข. ที่ได้จัดตั้ง “สถาบันวิจัยพหุศาสตร์” ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มนักวิจัยจากหลากหลายสาขาเข้ามาทำงานร่วมกัน และเริ่มเห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่น่าพอใจแล้ว ถือเป็น “นวัตกรรมทางการจัดการวิจัย” ที่สอดคล้องกับแนวโน้มโลกอย่างยิ่ง



ด้านการเรียนการสอน : พันธคุณค่าแห่งอุดมศึกษาไทย

ประเด็นต่อมาที่อยากกล่าวถึง คือ “การเรียนการสอน ” ซึ่งส่วนตัวมองว่าเป็นโจทย์ที่สามารถ “พัฒนาและปรับปรุงได้ง่ายกว่าเรื่องการวิจัย” เพราะไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเท่ากับการขับเคลื่อนงานวิจัยระดับโลก แต่สามารถสร้าง “ผลกระทบที่จับต้องได้” ต่อคุณภาพของบัณฑิตและคุณค่าของระบบอุดมศึกษาโดยตรง



ในช่วงก่อนหน้านี้ได้กล่าวถึง “วิกฤตปริญญาบัตรเสื่อมค่า” ซึ่งสะท้อนคำถามสำคัญต่อคุณค่าของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ว่า “มหาวิทยาลัยยังมีคุณค่าอะไรเหลืออยู่” หากจะอธิบายอย่างง่าย สามารถเขียนออกมาเป็นสมการได้ว่า **คุณค่าของอุดมศึกษา = (ปัญญา + ประสบการณ์ + ทักษะ) ÷ ต้นทุน** โดย “ต้นทุน” ที่กล่าวถึงนี้ ไม่ได้หมายถึงเพียงค่าเล่าเรียนหรือค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่ยังรวมถึง “ค่าเสียเวลา” อันยาวนานถึง 4 ปี ที่ผู้เรียนต้องทุ่มเทไปกับการศึกษาในมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้น เมื่อเรียนจบ 4 ปีแล้ว ผู้เรียนควรได้ออย่างน้อย 3 สิ่ง คือ (1) **ปัญญา** ที่รับรองความรู้และความสามารถ (2) **ประสบการณ์** ที่เสริมสร้างความเข้าใจชีวิตและการทำงาน และ (3) **ทักษะ** ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในโลกแห่งความเป็นจริง สิ่งเหล่านี้รวมกัน คือ “คุณค่าที่แท้จริงของอุดมศึกษา” และจะเป็นตัวสร้าง “มูลค่าเพิ่ม (Value Added)” ให้กับผู้เรียน

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ทำให้ทั่วโลกตั้งคำถามใหม่ต่อ “คุณค่าที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย” เพราะในช่วงเวลาดังกล่าว มูลค่าของ “ปริญญาบัตร” ลดลงอย่างเห็นได้ชัด โอกาสในการได้งานดีมีน้อยลง รายได้เริ่มต้นของบัณฑิตไม่สูงเท่าเดิม “ประสบการณ์ชีวิตในมหาวิทยาลัย” หายไปเกือบทั้งหมด เนื่องจากการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และที่สำคัญที่สุด คือ “ทักษะการเรียนรู้” ของนักศึกษาลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยยุคใหม่จะไม่สามารถวัดคุณค่าได้จากปริญญาเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

หากอุดมศึกษาไทยต้องการ “ฝ่าวิกฤตด้านการสอน” จำเป็นต้องกลับมาทบทวนสมการ “คุณค่าของอุดมศึกษา” อีกครั้ง โดยต้องมุ่งเน้นการสร้างทักษะที่ใช้ได้จริง (Practical Skills) ซึ่งจะนำไปสู่ “ค่าแรงพิเศษ (Wage Premium)” ตามแนวคิดของทฤษฎี Human Capital และควบคู่กับการเพิ่มพูนประสบการณ์ที่ช่วยเสริมทักษะทางอารมณ์และสังคม (Soft Skills) ซึ่งเป็นสิ่งที่นายจ้างต้องการมากที่สุดในยุคปัจจุบัน

จากการศึกษาของ TDRI ซึ่งเก็บข้อมูลจากประกาศรับสมัครงานแบบ Real Time เฉลี่ยไตรมาสละกว่า 220,000 รายการ เพื่อวิเคราะห์ว่า “นายจ้างต้องการอะไรจากบัณฑิต” ผลปรากฏว่า Soft Skills ถูกจัดเป็น “คุณสมบัติอันดับหนึ่ง” ที่นายจ้างต้องการมากที่สุดในแทบทุกไตรมาส ไม่ว่าจะเป็นทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น หรือความสามารถในการปรับตัว

ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยสามารถสร้างบัณฑิตที่มีทั้ง “ทักษะจริง” “ประสบการณ์จริง” และ “Soft Skills” ที่แข็งแรง คุณค่าของปริญญาก็จะ “ฟื้นคืนขึ้นมาเอง” ในสายตาของตลาดแรงงาน แม้ในปัจจุบัน “ตัวปริญญา” ยังมีคุณค่าอยู่ในตลาดแรงงาน แต่หากปราศจากทักษะและประสบการณ์ที่แท้จริง คุณค่านั้นก็จะค่อย ๆ ลดลง ในทางเศรษฐศาสตร์การศึกษา “ปริญญา” ยังทำหน้าที่เป็น “สัญญาณ (Signal)” เพื่อบ่งบอกถึงคุณสมบัติของผู้เรียนต่อโลกการทำงาน อาทิ หากเรียนจบปริญญาตรีภายใน 4 ปี นั่นเป็นสัญญาณว่า “บุคคลนั้นมีความพยายาม มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของตนเอง” หรือหากจบจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง แม้ความรู้จะไม่ตรงสายงานก็ตาม ปริญญานั้นก็ยังเป็น “สัญญาณของความสามารถ” ที่ตลาดแรงงานยอมรับ ตัวอย่างเช่น คนที่เรียนจบสาขาวรรณคดีจากมหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด (Oxford University) แม้จะไม่ได้เรียนด้านเศรษฐศาสตร์หรือการเงิน แต่กลับสามารถเข้าทำงานในศูนย์กลางทางการเงินและการลงทุนของโลกอย่าง Wall Street ได้ เพราะ “ชื่อของมหาวิทยาลัย” ทำหน้าที่เป็นสัญญาณว่าผู้เรียนมีความสามารถสูง มีวินัย และมีศักยภาพที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้

หาก “ปริญญา” สามารถสะท้อนทั้งประสบการณ์และทักษะจริงไปพร้อมกัน มันจะกลายเป็นสิ่งที่ “ทรงคุณค่าอย่างมหาศาล” แต่หากสะท้อนเพียง “สัญญาณของความเก่ง” โดยไม่สามารถแสดงให้เห็นถึง “ความสามารถในการลงมือทำ” ได้จริง นั่นย่อมเป็นสิ่งที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง ดังนั้น การพัฒนาการเรียนการสอนในยุคใหม่จึงต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียน “ลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และพัฒนาทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ” เพื่อให้ปริญญากลับมามีความหมายอีกครั้ง ในฐานะสัญลักษณ์แห่ง “การเรียนรู้ที่แท้จริง” มากกว่าการครอบครองกระดาษหนึ่งใบ

ในโลกความเป็นจริง คำถามที่ว่า “ปริญญามีคุณค่าเพียงใด” มีการศึกษาเชิงลึกตีพิมพ์ไว้ในวารสาร Asian Economic Policy Review (AEPR) ซึ่งเป็นวารสารทางวิชาการด้านนโยบายเศรษฐศาสตร์ของ Japan Center for Economic Research (JCER) ประเทศญี่ปุ่น โดยเมื่อ 2 – 3 ปีก่อน กระผมมีโอกาสทำหน้าที่เป็นหนึ่งในคณะบรรณาธิการ (Editor) ของวารสารนี้ด้วย

ในการศึกษาครั้งนั้น เป็นบทความของนักวิจัยชาวจีน ซึ่งได้วิเคราะห์ถึง “สาเหตุที่ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในประเทศจีนได้รับค่าจ้างสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้เรียนจบระดับปริญญาตรี” หรือที่เรียกว่า “Wage Premium” โดยพยายามแยกปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างนี้ออกเป็นสามประการหลัก ได้แก่

TDRI

คนจบเรียนมหา'ลัย...เพื่ออะไรกันแน่?

จบ ป.ตรี...มีค่าจ้างเพิ่มเพราะ

- ทักษะ**
เก่งอังกฤษเรื่องพิเศษ...เกรดไม่สำคัญ
- สัญญาณ (ปริญญา)**
สอนเข้าได้คะแนนดี...มหา'ลัยมีชื่อเสียง
- ประสบการณ์ (เครือข่าย)**
ได้เข้าพรรคคอมมิวนิสต์...ชีวิตสุขสบาย

ค่าจ้างเพิ่มส่วนใหญ่...เพราะมหา'ลัยแค่กรองคน

(1) ทักษะ (Skills) ผลการวิจัยพบว่า การได้รับปริญญาตรีส่งผลให้ผู้เรียนมี “ทักษะ” สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้เรียนต่อในระดับอุดมศึกษาอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์เชิงลึกถึง “ทักษะที่มีผลต่อรายได้จริง” กลับพบว่าในตลาดแรงงานจีน ทักษะเพียงอย่างเดียวที่ส่งผลต่อค่าจ้างอย่างแท้จริง คือ ความสามารถทางภาษาอังกฤษ ส่วนการสำเร็จการศึกษาด้วย “ปริญญาเกียรตินิยม” ไม่ได้มีความสำคัญมากนัก กล่าวคือ “การได้ภาษาอังกฤษ” กลายเป็นทุนทางมนุษย์ที่จับต้องได้และใช้ได้จริงในตลาดแรงงานจีนในขณะนั้น ซึ่งมีการลงทุนจากต่างประเทศจำนวนมาก การสื่อสารภาษาอังกฤษจึงกลายเป็น “ทักษะทองคำ” ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของรายได้

(2) สัญญาณคุณภาพ (Signaling) อีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลสูง คือ “คุณค่าของปริญญาในฐานะสัญญาณ (Signal)” ที่สะท้อนความสามารถของผู้เรียนต่อสายตาของตลาดแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทำหน้าที่เป็น “กลไกคัดกรอง (Screening Mechanism)” ให้กับตลาดแรงงาน กล่าวคือ หากผู้สมัครสามารถสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าได้ ย่อมเป็นสัญญาณว่าผู้นั้น “มีความสามารถสูง” และ “มีวินัยเพียงพอ” แม้ว่าในระหว่างการเรียน ความรู้ที่ได้รับจะไม่แตกต่างจากผู้เรียนในมหาวิทยาลัยอื่นมากนักก็ตาม ดังนั้น ชื่อของสถาบันการศึกษาเองก็เป็นสัญญาณสำคัญที่ส่งผลต่อการได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์การศึกษาที่ว่า “ปริญญาไม่เพียงสะท้อนความรู้ แต่ยังสะท้อนความสามารถในการเรียนรู้และความพยายามของผู้เรียนด้วย”

(3) ประสบการณ์และเครือข่าย (Experience & Network) ประเด็นสุดท้ายที่น่าสนใจมาก คือ “ประสบการณ์” ที่นักศึกษาสะสมระหว่างอยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียง Soft Skills แต่ยังรวมถึง “การสร้างเครือข่าย (Network)” ด้วย ผลการวิจัยในประเทศจีนพบข้อเท็จจริงที่น่าทึ่งว่า นักศึกษาที่เป็นสมาชิกพรรคคอมมิวนิสต์จีนมักได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก และมีโอกาสก้าวหน้าในชีวิตมากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากได้สร้างเครือข่าย (Network Effect) ที่เข้มแข็งระหว่างการศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อโอกาสในอนาคต ในบริบทนี้ “ประสบการณ์” จึงไม่ใช่เพียงการได้ลงมือทำ แต่ยังหมายรวมถึง “โอกาสในการสร้างเครือข่ายทางสังคม” ซึ่งเป็นทุนอีกประเภทหนึ่งที่มีคุณค่ามากในโลกการทำงาน กระผมมักยกตัวอย่างเล่น ๆ เพื่อให้เห็นภาพว่า เครือข่ายนี้ก็คล้ายกับเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงในบ้านเราเข้าร่วม “หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง” ของหน่วยงานต่าง ๆ หลายท่านอาจไม่ได้เข้าเรียนเพื่อเนื้อหาวิชาการโดยตรง เพราะบางครั้งเวลาผมไปบรรยายก็พบว่า ผู้เข้าร่วมบางท่านไม่ได้ตั้งใจฟังนัก แต่สิ่งที่ทุกคนได้รับกลับมาแน่ ๆ คือ “เครือข่าย” ซึ่งต่อยอดไปสู่ทั้ง “ความร่วมมือด้านดี” และ “ข้อต่อรองเชิงกลยุทธ์” ในอนาคตได้จริง

จากกรณีศึกษาที่ได้กล่าวถึงในประเทศจีน ซึ่งพบว่าการศึกษาระดับปริญญาตรีมีองค์ประกอบสำคัญสามประการ คือ (1) ทักษะ (Skills) (2) สัญญาณคุณภาพ (Signaling) และ (3) ประสบการณ์กับเครือข่าย (Experience & Network) ซึ่งคำถามที่น่าครุ่นคิดต่อมา คือ “แล้วในบริบทของประเทศไทย เราจะมีผลตอบแทนจากการเรียนระดับอุดมศึกษา (Wage Premium) จากปัจจัยใดกันแน่” เพราะในความเป็นจริง Wage Premium ของบัณฑิตไทยไม่ได้สูงมากนัก และหากต้องการเพิ่มคุณค่าของอุดมศึกษาในเชิงเศรษฐกิจ จำเป็นต้องหันกลับมาทบทวน “ทักษะ” ที่เราสร้างให้ผู้เรียนว่า ตอบโจทย์โลกศตวรรษที่ 21 แล้วหรือยัง กระผมได้มีโอกาสเรียนรู้แนวคิดเรื่อง “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” จากศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ซึ่งได้อธิบายไว้อย่างลึกซึ้งว่า การสร้างคนในยุคใหม่จำเป็นต้องเน้นพัฒนาคนในมิติ A-S-K ได้แก่ (1) A (Attitude) : เจตคติ ทศนคติ และคุณลักษณะภายใน (2) S (Skills) : ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและการดำรงชีวิต และ (3) K (Knowledge) : ความรู้ทางวิชาการที่เฉพาะด้าน โดยต่อมาได้มีการต่อยอดแนวคิดนี้โดยเพิ่มตัว V (Value) เข้าไปข้างหน้า เพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กลายเป็น V-A-S-K ซึ่งหมายถึง “คุณค่าภายใน” ที่เป็นพื้นฐานของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

แนวคิดนี้ชวนให้เราทบทวนอย่างจริงจังว่า “ระบบการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยไทย” อาจกำลังจัดลำดับผิดอยู่ก็ได้ เพราะเรามักเน้นการสอนที่ “K” หรือ “ความรู้” ก่อนเสมอ แต่ในความเป็นจริง ความรู้มีอายุการใช้งาน (Shelf Life) เช่นเดียวกับยา คือ หมดอายุเร็ว และยิ่งโลกเปลี่ยนเร็ว ความรู้ก็ยิ่งเสื่อมสภาพเร็วขึ้นไปอีก ดังนั้น หากจะสร้างบัณฑิตให้พร้อมสำหรับอนาคต “Attitude” หรือ “อุปนิสัยแห่งการเรียนรู้” ต้องมีมาก่อน ผู้ที่มีเจตคติที่ดี ใฝ่รู้ อดทน รับผิดชอบ และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ย่อมสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา และเมื่อมีทัศนคติที่ถูกต้องแล้ว การสร้างทักษะเฉพาะทาง (Specific Skills) ก็จะไม่ใช่วิธีที่ยากอีกต่อไป ดังที่ ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาให้ผู้เรียน ได้แก่ Critical Thinking (การคิดเชิงวิพากษ์) Communication Skills (การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ) และ Collaboration (การทำงานเป็นทีม) ซึ่งทักษะเหล่านี้ทำให้เราต้องย้อนกลับมามองระบบการเรียนรู้อีกครั้งว่า การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันได้สร้างทักษะเหล่านี้ให้ผู้เรียนหรือยัง

มีตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนช่องว่างนี้ได้ชัดเจน คือ ในบางครั้งเมื่อเราพบนักศึกษาทำรายงานหรือทำการบ้าน โดยช่วยกันปรึกษาหารือ แบ่งงานกัน หรือทำงานเป็นทีม เรากลับมองว่านั่นคือ “การลอกงาน” หรือ “การโกง” แต่ในโลกการทำงานจริง ไม่มีบริษัทใดที่สั่งห้ามพนักงาน “ปรึกษาหารือ” หรือ “ทำงานเป็นทีม” ได้ เพราะนี่คือทักษะหลักในการสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้น การสอนในมหาวิทยาลัยอาจจำเป็นต้อง “ปรับมุมมองใหม่” จากการประเมินผลงานรายบุคคล ไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ที่สะท้อนโลกการทำงานจริงมากขึ้น

ท้ายที่สุดแล้ว “Knowledge” หรือ “ความรู้เฉพาะทาง” ไม่ว่าจะเป็นคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือศาสตร์อื่น ๆ ก็ยังมีความสำคัญอยู่ แต่จะมีความหมายที่ต่อเมื่ออยู่บนฐานของทัศนคติและทักษะที่ถูกต้อง กล่าวได้ว่า “Attitude ต้องมาก่อน Skills และ Knowledge” เพราะ Attitude คือ รากของต้นไม้แห่งการเรียนรู้ ส่วน Skills และ Knowledge เป็นเพียง “กิ่งและใบ” ที่เติบโตตามรากนั้น หากรากไม่แข็งแรง ต้นไม้ก็ย่อมไม่อาจยืนหยัดได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่นปัจจุบัน

อย่างไรก็ดี กระผมเห็นว่าโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันอาจทำให้กรอบความคิดเรื่อง “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” แบบเดิม ๆ หรือ ASK (Attitude – Skills – Knowledge) ไม่เพียงพอต่อการเตรียมคนให้พร้อมสำหรับอนาคตอีกต่อไป จึงขอเสนอให้เรามองในมิติที่ลึกขึ้น โดยเรียกว่า “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21++” เครื่องหมาย “++” ในที่นี้ หมายถึงการเพิ่มเติม “มิติของการบริการ (Service Mind)” และ “มูลค่าเพิ่ม (Value Added)” เข้าไปด้วย เพื่อให้ชุดทักษะที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นนั้น มีความครบถ้วนและสอดคล้องกับโลกใหม่ที่ไมอาจคาดการณ์ได้

A : Attitude : เจตคติและกรอบความคิดแห่งการเรียนรู้ในโลกที่ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ สิ่งที่จะทำให้มนุษย์สามารถ “ปรับตัว” ได้ดีที่สุด คือ เจตคติแบบเปิดกว้าง (Open Mind) และกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) ผู้ที่มี Open Mind จะกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยไม่กลัวความล้มเหลว



ส่วน Growth Mindset คือ เจตคติที่มองว่า “หากเรายังทำไม่สำเร็จ หรือยังไม่เก่งพอ นั้นไม่ใช่เพราะเราไม่มีความสามารถ แต่เพราะเรายังไม่พยายามมากพอ” ซึ่งเป็นกรอบความคิดสำคัญของผู้เรียนในศตวรรษใหม่ กล่าวได้ว่า Attitude ที่ดีไม่เพียงสร้างคนเก่ง แต่ยังสร้าง “คนที่ไม่หยุดเรียนรู้” ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดในยุคแห่งความไม่แน่นอน (The Age of Uncertainty)

S : Skills : ทักษะใหม่ที่ต้องเพิ่มพูน สำหรับมิติของ “Skills” ในโลกศตวรรษที่ 21++ นั้น ไม่ได้จำกัดเพียงการคิดเชิงวิเคราะห์หรือการสื่อสารเท่านั้น แต่ต้องเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ในโลกที่ซับซ้อน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การมองภาพรวมและเชื่อมโยงได้ (Big Picture Thinking) และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงอนาคต (Scenario Thinking)

เป็นต้น เนื่องจากโลกปัจจุบันไม่สามารถพยากรณ์ได้อย่างแน่นอน การฝึกให้ผู้เรียนสามารถ “มองหลายมิติ” และ “รับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิด” จึงเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ยุคใหม่

K : Knowledge : ความรู้เชิงลึกและการรู้เท่าทัน แม้ว่า “Knowledge” หรือความรู้ยังคงเป็นฐานรากที่สำคัญแต่ในโลกยุคใหม่ ความรู้จะต้องเปลี่ยนจากการท่องจำไปสู่การเข้าใจในระดับเมตา (Meta Level Thinking) คือ การรู้เท่าทันว่า “อะไรคือความจริง อะไรคือมายา” รวมถึงการเข้าใจ “ทฤษฎีแห่งความรู้ (Epistemology)” ว่าเรารู้สิ่งที่เรารู้ได้อย่างไร ผู้เรียนต้องสามารถแยกแยะและตรวจสอบข้อมูลได้อย่างมีวิจารณญาณ เข้าใจเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technologies) และตระหนักถึงพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ในมิติของการเรียนรู้ กระผมขอยกคำกล่าวของศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช ที่เคยกล่าวไว้อย่างลึกซึ้งว่า “Play บวก Learn ให้เพลิน” ซึ่งหมายความว่า “การเรียนรู้ต้องมาพร้อมกับความสนุกและความอยากรู้ (Curiosity)” หากผู้เรียนเกิดความเพลิดเพลินจากการเรียนรู้จะค่อย ๆ พัฒนาเป็น “ความรักในการแสวงหาความรู้ (Passion)” และนำไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษายุคใหม่

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงในห้องเรียนเท่านั้น แต่ควรเกิดขึ้นผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย อาทิ การเรียนรู้ผ่านศิลปะ การแสดง และการละคร การฝึกงาน และโครงการสรุปผลการเรียนรู้ตลอดหลักสูตร (Capstone Project) การทำกิจกรรมจิตอาสา การเรียนรู้ผ่านกระบวนการ Design Thinking รวมถึงการทดลองและการเล่น (Learning by Doing & Learning by Playing)

ตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ คือ แนวทางการเรียนรู้ของเยาวชนไทยรุ่นใหม่ เช่น คุณแดนไทย สุขกำเนิด บุตรชายของรองศาสตราจารย์เดชรัตน์ สุขกำเนิด ผู้ซึ่งได้ออกแบบ “เกมกระดาน (Board Game)” ชื่อ Yellow Card เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประมงอย่างยั่งยืน และผลกระทบของการทำประมงผิดกฎหมาย (IUU Fishing) เกมนี้ช่วยให้ผู้เล่นเข้าใจหลักคิดเรื่อง “การใช้ทรัพยากรอย่างสมดุล” ผ่านการเล่นที่สนุก เพลิน และได้เรียนรู้ไปพร้อมกัน ตัวอย่างเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า “การเล่น” ก็สามารถเป็น “การเรียนรู้” ได้อย่างแท้จริง



ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องแสวงหา “แนวคิดใหม่ ๆ” ในการสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งคณะกรรมการอนุญาโตแบ่งปันแนวคิดสำคัญจำนวน 2 – 3 แนวทาง ที่เห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง

แนวคิดที่ 1 : Flipped Classroom – ห้องเรียนกลับทาง เพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง แนวคิดนี้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในระดับสากล โดยมีหลักการสำคัญ คือ การ “กลับทิศทางการเรียนรู้” จากรูปแบบดั้งเดิมที่อาจารย์เป็นผู้บรรยาย นักศึกษาจดและกลับไปทำการบ้านเอง เปลี่ยนมาเป็นการเรียนรู้แบบเตรียมตัวมาก่อน (Pre-Class Learning) และใช้เวลาในชั้นเรียนเพื่อทำกิจกรรม



กลุ่ม ฟังคิด วิเคราะห์ และสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) ร่วมกัน กล่าวคือ ผู้เรียนจะศึกษาเนื้อหาพื้นฐานจากคลิปวิดีโอ หรือเอกสารก่อนเข้าชั้นเรียน และเมื่อมาถึงห้องเรียนจริง อาจารย์จะทำหน้าที่เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้นำการเรียนรู้” ผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติ เช่น การอภิปราย การแก้โจทย์สถานการณ์ หรือการทำงานกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากกว่าการท่องจำ ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้เกิด “การเรียนรู้อย่างแตกฉาน” เพราะนักศึกษาได้ฝึกคิด ฝึกสื่อสาร และฝึกทำงานร่วมกับผู้อื่นในเวลาเดียวกัน

แนวคิดที่ 2 : การเรียนรู้ร่วมกับนายจ้าง (Employer Co-Design Learning) หากเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ “การสร้างบัณฑิตที่มีงานทำ” การเรียนรู้เพียงในรั้วมหาวิทยาลัยอาจไม่เพียงพอ จำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับภาคนายจ้าง เพื่อให้ทักษะที่สอน “ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานอย่างแท้จริง” แนวทางหนึ่งที่ดีเป็น Best Practice ในระดับโลก คือโมเดลของบริษัท Generation ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ McKinsey & Company ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะให้แก่แรงงาน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมไม่สูงนัก ให้สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีคุณภาพ โมเดลนี้มีแนวทางดำเนินงานที่น่าสนใจหลายประการ ได้แก่



1. **ออกแบบหลักสูตรร่วมกับนายจ้าง** ภาคการศึกษาและนายจ้างร่วมกันกำหนด “สมรรถนะที่ต้องการ” ในการทำงานจริง พร้อมร่วมออกแบบเนื้อหาหลักสูตรและกระบวนการฝึกอบรม

2. **คัดเลือกผู้เรียนโดยเน้น Attitude มากกว่าผลการเรียน** จุดเน้นของ Generation คือ การคัดเลือกผู้เรียนที่ “พร้อมจะเรียนรู้” มากกว่าผู้ที่ “เรียนเก่ง” เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่ค่าลำดับชั้นสะสมเฉลี่ย แต่อยู่ที่ “ความพร้อมและความมุ่งมั่น” ซึ่งตรงกับตัว A ในกรอบ ASK – Attitude, Skills, Knowledge

3. **ฝึกอย่างเข้มข้นทั้ง Hard Skills และ Soft Skills** กระบวนการฝึกอบรมจะเน้นทักษะเชิงปฏิบัติ (Hard Skills) ควบคู่กับการพัฒนา Soft Skills เช่น ทักษะคิด ความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการสูง

4. **เชื่อมโยงการเรียนรู้กับตลาดแรงงานจริง (Job Matching)** หลังการฝึกอบรม สถาบันการศึกษาและนายจ้างจะร่วมกันจับคู่ผู้เรียนกับตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง

5. ติดตามและสนับสนุนหลังจบการเรียนรู้ (Post-Training Support) กระบวนการของ Generation ไม่จบเพียงการฝึกอบรม แต่ยังมีระบบ “ติดตามผลหลังเข้าทำงาน” ทั้งในส่วนของบริษัทและนายจ้าง เพื่อรับฟังปัญหา และปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระผมเคยมีประสบการณ์ตรงในประเด็นนี้เช่นกัน โดยเคยรับพนักงานจบใหม่จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดเข้าทำงานที่ TDRI มหาวิทยาลัยต้นสังกัดจะติดตามผลเป็นระยะ ทั้งสอบถามตัวบัณฑิตเอง และสอบถามนายจ้างว่ามีจุดใดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ ถือเป็นระบบติดตามผลที่เข้มแข็งและจริงจังมาก

6. การประเมินผลด้วยระบบข้อมูล (Data-Linked Evaluation) กระบวนการทั้งหมดของ Generation เชื่อมโยงด้วยระบบข้อมูล ทำให้สามารถติดตามผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำและต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งส่วนใหญ่เรียนในหลักสูตรระยะสั้นเพียง 6 – 9 เดือน สามารถได้งานทำในระยะเวลาอันรวดเร็ว และมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับก่อนเข้าร่วมโครงการ

แนวคิดที่ 3 : การศึกษากับระบบ “รายได้ร่วม” (Income Share Agreement Model) นอกจากโมเดลของ Generation ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้แล้ว ปัจจุบันยังมีแนวคิดอีกแนวทางหนึ่ง ที่น่าสนใจอย่างยิ่ง แม้จะยังอยู่ในช่วงทดลอง และยังไม่ผ่านการพิสูจน์อย่างเต็มรูปแบบ (well-tested) แต่ถือเป็นแนวคิดที่ “ท้าทาย” และ “สร้างแรงจูงใจ” ต่อระบบการศึกษาแบบดั้งเดิม ได้อย่างน่าจับตา แนวคิดนี้คือ “Income Share Agreement (ISA)” หรือ “ระบบแบ่งรายได้หลังจบการศึกษา” ซึ่งมีหลักการสำคัญตรงข้ามกับระบบการศึกษาแบบเก็บค่าเล่าเรียนล่วงหน้าในปัจจุบัน

โดยทั่วไป ระบบการศึกษามักกำหนดให้ผู้เรียนต้องจ่ายค่าเล่าเรียนก่อนเรียน (Pay Before Learn) ซึ่งผู้เรียนไม่สามารถมั่นใจได้เลยว่า หลังจากจบแล้วจะสามารถได้งาน



ทำหรือไม่ แต่ในโมเดล ISA แนวคิดจะกลับกันโดยสิ้นเชิง คือ “ให้ผู้เรียนเรียนก่อนโดยไม่ต้องจ่ายเงิน และจะเริ่มชำระค่าเล่าเรียนภายหลังจากได้งานทำแล้วเท่านั้น” กล่าวอีกนัยหนึ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาจะเป็นฝ่าย “ลงทุนในศักยภาพของผู้เรียน” และ “ร่วมรับความเสี่ยง” แทนที่จะผลักภาระทั้งหมดให้ผู้เรียนแต่เพียงฝ่ายเดียว

มหาวิทยาลัยเพอร์ดู (Purdue University) สหรัฐอเมริกา เป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษาที่เริ่มนำแนวคิดนี้มาใช้จริง ผ่านโครงการที่เรียกว่า “Back a Boiler Program” ซึ่งใช้หลักการคล้ายกับระบบ “กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)” ของประเทศไทย แต่กลับกันโดยสิ้นเชิงในเชิงปรัชญา ระบบของเพอร์ดูไม่ได้ให้ “กู้ยืมเงิน” แก่นักศึกษา หากแต่ “ให้ทุนเรียนฟรีล่วงหน้า” โดยมีข้อตกลงร่วมกันว่า เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาและเริ่มมีรายได้แล้ว จะต้องแบ่งรายได้บางส่วน (เช่น 5 – 10%) คืนให้มหาวิทยาลัยเป็นระยะเวลาที่กำหนด อาทิ 8 – 10 ปี กล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยกลายเป็น “ผู้ถือหุ้นในศักยภาพของนักศึกษาแต่ละคน” (Investor in Human Capital) ซึ่งสร้างแรงจูงใจให้สถาบันต้องมุ่งพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อให้บัณฑิตสามารถได้งานดีและมีรายได้จริง

แนวคิดนี้ถือเป็น “สัญญาเชิงบวก” ต่ออนาคตของอุดมศึกษา เพราะสะท้อนให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยพร้อม “รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการเรียนรู้” (Accountability for Outcomes) อย่างแท้จริง หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่า “มหาวิทยาลัยไม่เพียงสอนให้จบ แต่ต้องรับรองได้ว่าผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง” ในมุมมองของผู้เรียน โมเดลนี้ยังช่วยลดภาระหนี้สินก้อนใหญ่ก่อนเข้าทำงาน ดังเช่นที่เกิดและกลายเป็นปัญหาสังคมขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ขณะเดียวกันยังสร้างความมั่นใจว่า หากหลักสูตรมีคุณภาพเพียงพอ ผู้เรียนจะสามารถชำระคืนได้จากรายได้ที่เกิดขึ้นจริงในอนาคต

ระบบ Income Share Agreement (ISA) เป็นการปฏิวัติวิธีคิดด้าน “การเงินการศึกษา” จากการซื้อบริการล่วงหน้ามาเป็น “การลงทุนร่วมในศักยภาพมนุษย์” และในเชิงนโยบาย มันสะท้อนความเชื่อมั่นของสถาบันการศึกษาที่มีต่อคุณภาพของตนเองอย่างแท้จริง เพราะมหาวิทยาลัยยอม “เดิมพัน” รายได้ของตนกับ “อนาคตของผู้เรียน” แนวคิดนี้จึงอาจเป็นอีกหนึ่งทิศทางที่ช่วยส่งสัญญาณใหม่ให้แก่วงการอุดมศึกษาไทยได้คิดต่อว่าในวันที่การแข่งขันสูงขึ้น มหาวิทยาลัยควรจะ “ขายหลักสูตร” หรือ “ขายโอกาสชีวิต” กันแน่

กระผมขอยกตัวอย่างอีกกรณีหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวทางที่เพิ่งได้เรียนรู้เมื่อไม่กี่เดือนที่ผ่านมา และเห็นว่ามันน่าสนใจยิ่ง คือ แนวทางของมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หลงหัว (LungHwa University of Science and Technology) ไต้หวัน ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ “ดีแท้และไม่แคร์อันดับโลก”



กระผมมีโอกาสได้ไปเยี่ยมชมมหาวิทยาลัยแห่งนี้ และพบว่า มหาวิทยาลัยหลงหัวมีความร่วมมือกับหลายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยด้วย คำว่า “หลงหัว” นั้น หากแปลตรงตัวเป็นภาษาจีน “หลง” หมายถึง “มั่งกร” ส่วน “หัว” หมายถึง “สว่างาม” ดังนั้น กระผมจึงเรียกมหาวิทยาลัยแห่งนี้ด้วยความชื่นชมว่าเป็น “มหาวิทยาลัยที่สว่างามนามมั่งกร” มหาวิทยาลัยหลงหัวเป็นสถาบันเอกชน ไม่ใช่มหาวิทยาลัยของรัฐ อันดับโลกของมหาวิทยาลัย หากคั่นดูในระบบการจัดอันดับสากล จะอยู่ในลำดับกว่า 4,000 ซึ่งถือว่าห่างไกลจากมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกอย่างมาก เรียกได้ว่าห่างไกลจน “แทบไม่เห็นฝุ่น” แต่สิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่ง คือ จำนวนของนักศึกษากลับเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งที่ไต้หวันก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกับประเทศไทย คือ มีอัตราการเกิดที่ลดลงต่อเนื่อง

เหตุใดมหาวิทยาลัยหลงหัวจึงประสบความสำเร็จ เพราะเขามีแนวทางที่ชัดเจนว่า “หลงหัว แต่ไม่หลงทาง” มหาวิทยาลัยแห่งนี้ไม่ทำสองสิ่ง คือ (1) **ไม่ไล่อันดับโลก** เขายอมรับได้เลยว่าอันดับจะอยู่ที่ 4,000 หรือ 5,000 ก็ไม่เป็นไร เพราะไม่สนใจการจัดอันดับเลย เน้นเพียงว่าผู้เรียนจบไปแล้วต้องมั่งคั่ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และ (2) **ไม่มุ่งคว่ำรางวัลโนเบล** เขามองอย่างสมจริง (realistic) ว่า การได้รางวัลโนเบลนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย จึงไม่ใช่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่เลือกที่จะ “เคลียร์เส้นทาง” ไปอีกทางหนึ่ง โดยตั้งเป้าชัดเจนว่าจะทำ 2 เรื่องเท่านั้น คือ การฝึกบัณฑิตใหม่ให้มีความดี และสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อสนับสนุนภาคธุรกิจ



มหาวิทยาลัยหลงหัวมีลักษณะคล้ายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าของประเทศไทย คือ เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และถือเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ที่นายจ้างชื่นชอบในไต้หวัน บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานอย่างมาก ตัวอย่างเช่น นักศึกษาชั้นปีที่ 4 สามารถเข้าไปฝึกงานกับบริษัท TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company)

ซึ่งเป็นบริษัทชิปเซมิคอนดักเตอร์ระดับโลก หรือการได้รับค่าตอบแทน ประมาณ 60,000 ดอลลาร์ไต้หวันต่อเดือน ตั้งแต่ยังไม่จบการศึกษา เมื่อได้เข้าเยี่ยมชมแคมปัส จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีเครื่องมือและอุปกรณ์ทดลองที่ครบครันทันสมัย และพร้อมสำหรับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจริงทุกชั้นตอน

สิ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยหลงหัวโດดเด่น คือ การจัดโครงสร้างหลักสูตรที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปอย่างมาก โดยเน้น “การเรียนรู้จากการลงมือทำจริง” เป็นหลัก ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย นักศึกษาใช้เวลาเรียน ดังนี้ (1) เรียนทฤษฎีพื้นฐาน 20% (2) เรียนภาคปฏิบัติ (Lab/Workshop) 17% (3) ทำโครงการบูรณาการ (Capstone Project) 7% ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ประสบการณ์จากการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ และ (4) ฝึกงานในสถานประกอบการจริง 56% กล่าวได้ว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาเรียนทั้งหมด คือ “การฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการจริง” (Work-based Learning) และนี่เองคือเหตุผลที่มหาวิทยาลัยหลงหัวสามารถผลิตบัณฑิตที่ “นายจ้างต้องการ” ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่สร้างคนให้มีทักษะตรงความต้องการของตลาดเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้เกิด นวัตกรรมจากหน้างานจริง (Innovation from the Field) มากกว่าการสร้างทฤษฎีในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว

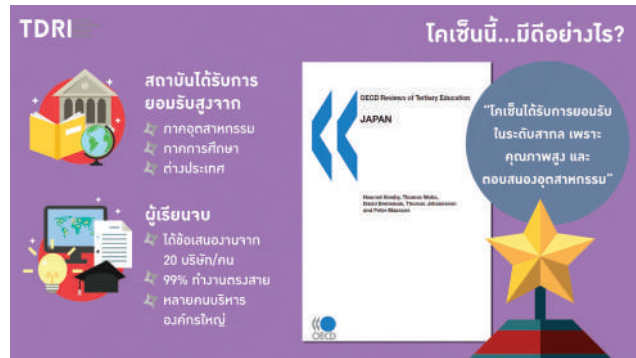


ตัวอย่างเช่น “เครื่องสังเคราะห์เปปไทด์อัตโนมัติ” ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เครื่องนี้เคยถูกนำไปจัดแสดง ณ ศูนย์ควบคุมและป้องกันโรคของสหรัฐอเมริกา (Center for Disease Control: CDC) เมื่อครั้งที่นายโดนัลด์ ทรัมป์ (Donald Trump) เข้ารับตำแหน่งประธานาธิบดีใหม่ ๆ และเดินทางไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานดังกล่าว เครื่องนี้เป็นผลงานที่เกิดจากการร่วมมือระหว่าง “นักศึกษาและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้” กับ บริษัท CS BIO ของสหรัฐอเมริกา โดยร่วมกันพัฒนาและผลิตขึ้นมาได้สำเร็จ ถือเป็นตัวอย่างของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง ปัจจุบันมีนักศึกษาไทยจำนวนมากเดินทางไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ โดยมีอยู่เกือบ 100 คนแล้วในขณะนี้ หนึ่งในนั้น คือ นักศึกษาภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกระผมมีโอกาสได้พบระหว่างการเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย นักศึกษาเหล่านี้ต่างรู้สึกตื่นเต้นและภูมิใจอย่างมากที่ได้มีโอกาส “เรียนรู้จากของจริง” ในสถานการณ์จริงของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งประสบการณ์เช่นนี้เองที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้เรียนมีทักษะตรงตามที่ตลาดแรงงานต้องการ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า นี่คือ “แง่คิดสำคัญ” ที่สะท้อนให้เห็นว่า หากเราต้องการสร้างคนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิดเสียใหม่ จากการเน้นการเรียนในห้องสู่การเรียนรู้จากการลงมือทำจริง



ขอยกตัวอย่างอีกกรณีหนึ่งจากประเทศญี่ปุ่น ในฐานะที่กระผมเป็นศิษย์เก่าญี่ปุ่นและมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบการศึกษาของญี่ปุ่นพอสมควร จึงอยากถ่ายทอดให้เห็นว่า “ญี่ปุ่นสร้างสุดยอดวิศวกรขึ้นมาได้อย่างไร” ประเทศญี่ปุ่นมีโมเดลหนึ่งที่ที่น่าสนใจมาก เรียกว่า “โคเซ็น” (KOSEN) ซึ่งเป็นระบบอุดมศึกษาด้านเทคโนโลยีที่มีเฉพาะในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น ปัจจุบันมีอยู่ 51 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าของประเทศไทยสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ก็ได้เข้าร่วมในโครงการนี้ด้วย โมเดลโคเซ็นถือเป็นระบบการศึกษาที่ออกแบบมาเพื่อ “ฝึกคนให้ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมญี่ปุ่น”

ระบบโคเซ็นใช้เวลาศึกษาทั้งหมด 5 ปี เริ่มตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา (เทียบเท่าช่วงมัธยมปลาย 3 ปี) และต่อเนื่องอีก 2 ปีในระดับอุดมศึกษา หากเปรียบเทียบตามปีการศึกษา ก็เท่ากับระดับ “ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)” ของประเทศไทย แต่หากเปรียบเทียบ “ฝีมือ” แล้ว ต้องยอมรับว่าเทียบเท่ากับ “สุดยอดวิศวกร” อย่างแท้จริง



ญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์กรที่แต่งตั้งผู้บริหารจากสายการผลิตให้โตเต้าขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของประเทศ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่เราสามารถเรียนรู้ได้ จุดเด่นของโคเซ็น คือ การฝึกฝนอย่างเข้มข้นผ่านระบบที่ผสมผสานทั้ง หลักสูตรที่ดี อาจารย์ที่มีคุณภาพ และการเรียนรู้จากโจทย์จริงของภาคอุตสาหกรรม

TDRI ภัยคุกคามทางไซเบอร์

หลีกเลี่ยงภัยคุกคามทางอาชญากรรม
 ฤดูภัย-กดลบ-ทำมาหาวิธี

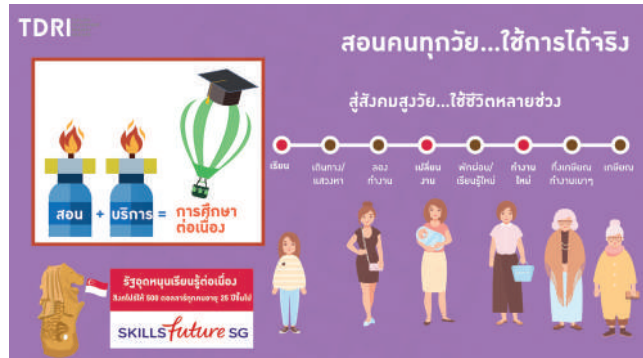
อาจารย์ยื่นเตือน
 90% าม เป. เอก ทำวิจัย
 30% เคยทำมาในภาคเอกชน

เน้นใจหายจริง
 ฝึกมา-แก้ปัญหาจริง
 ภาคอุตสาหกรรม

ฤดูภัยก็แก้ตามมหาวิทยาลัย แต่ปฏิบัติแล้วกว่า

การเป็น “Super Engineer” ในระบบโคเซ็นจึงไม่ใช่เพียงการเรียนรู้ด้านทฤษฎีเท่านั้น แต่เน้นภาคปฏิบัติที่เข้มข้น และมีพื้นฐานจากงานวิจัยรองรับ การเรียนรู้ในระบบนี้เน้นการแก้ปัญหาจริงของภาคอุตสาหกรรม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ผนวก “สามองค์ประกอบ” เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ **ทฤษฎี การทดลอง และการทำงานจริง** โดยกระบวนการนี้จะหมุนเวียนและไต่ระดับขึ้นเรื่อย ๆ เปรียบเสมือน “เกลียวแห่งความรู้ (Knowledge Spiral)” ที่เสริมแรงกันอย่างต่อเนื่อง (Positive Feedback Loop)

อีกโจทย์หนึ่งของการฝึกคน ซึ่งสอดคล้องกับที่ ท่านนายกสภามหาวิทยาลัย ได้กล่าวไว้อย่างน่าคิด คือ คนรุ่นต่อไปจะไม่ใช่ชีวิตแบบช่วงเดียวอีกต่อไป หรือในรูปแบบเดิมที่เคยเป็นมา กล่าวคือ “เรียนหนังสือจนจบ ทำงานแล้วเกษียณเมื่ออายุ 60 ปี” แต่คนรุ่นใหม่ในอนาคตจะใช้ชีวิตต่างออกไป พวกเขาอาจเรียนหนังสือจนจบ หรือบางคนอาจยังไม่จบการศึกษา ก็เลือกที่จะ พักเรียน (Take Gap Year) เพื่อเดินทาง แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ หรือทดลองทำงานในสิ่งที่สนใจ และเมื่อถึงจุดหนึ่งก็อาจเปลี่ยนงาน แล้ววนกลับเข้าสู่วงจรเดิมอีกครั้ง



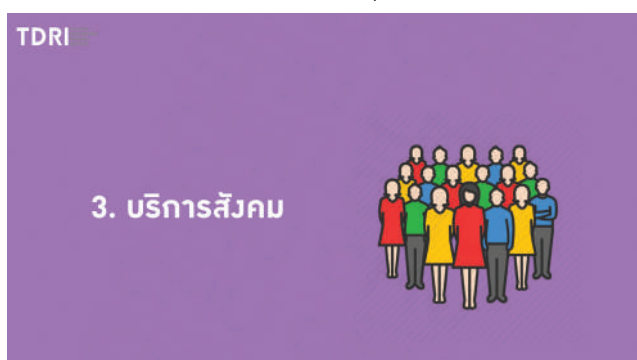
ในมุมมองของ “นายจ้าง” เองนั้น ก็ถือเป็นความท้าทายไม่น้อย เพราะพนักงานหลายคนทำงานอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ก็อาจตัดสินใจลาออก ทั้ง ๆ ที่พึงพอใจในงานและองค์กร เพียงเพราะต้องการ “ไปเห็นโลกกว้างขึ้น” หรือ “อยากลองสิ่งใหม่ ๆ” ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมากขึ้นเรื่อย ๆ ในสังคมยุคปัจจุบัน คนรุ่นใหม่จึงอาจใช้ชีวิตในลักษณะ “เรียน-ทำงาน-พักผ่อน-เรียนรู้ใหม่-ทำงานใหม่” วนเวียนเป็นวัฏจักรหลายรอบ บางคนอาจเข้าสู่ภาวะ “กึ่งเกษียณ” โดยเลือกทำงานที่เบาลง แล้วจึงค่อยเกษียณอย่างแท้จริงในภายหลัง

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) กลายเป็น “ความจำเป็น” ของคนในยุคใหม่ เพื่อให้สามารถ “อยู่รอด” ได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนั่นเอง คือ โอกาส (Opportunity) ที่เปิดกว้างให้กับสถาบันการศึกษาในทุกระดับ แต่คำถามสำคัญที่ตามมาก็คือ “สถาบันใดจะสามารถจับโอกาสนี้ไว้ได้ (Capture the Benefit) และต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างแท้จริง”



การบริการสังคม — บริการที่ยืนอยู่บนฐานความรู้และการวิจัย

เรื่องที่สามนี้ คือ “เรื่องของการบริการสังคม” ซึ่งกระผมขอเชื่อมโยงเข้ากับ “เรื่องของการวิจัย” ด้วย เพราะการบริการสังคมของมหาวิทยาลัยนั้น ควรเป็น**การบริการที่ตั้งอยู่บนฐานของความรู้ ฐานของการวิจัย และฐานทางวิชาการ** อย่างแท้จริง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น กระผมขอยกตัวอย่างจากประเทศญี่ปุ่นอีกครั้งหนึ่ง ไม่ใช่เพราะมีเหตุผลพิเศษใด ๆ แต่เนื่องจาก “ความคุ้นเคย” ส่วนตัวที่เคยศึกษาและทำงานอยู่ในประเทศนั้น ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่



มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปไม่ได้มุ่งแข่งขันกันในด้าน “อันดับโลก” มากนัก หากมองย้อนกลับไปแล้ว ผมเองก็ยังไม่แน่ใจนักว่าตนตัดสินใจถูกหรือไม่ ที่ไปศึกษาที่นั่น เพราะเมื่อพิจารณาจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยของญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีอันดับที่ค่อนข้าง “หลวม” ยกตัวอย่าง มหาวิทยาลัยโตเกียว (University of Tokyo) ซึ่งถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่งที่สุดของญี่ปุ่น อยู่ในลำดับ

ประมาณ “20 กว่าของโลก” ส่วนมหาวิทยาลัยเกียวโต (Kyoto University) อยู่ที่ประมาณ “30 กว่า” ส่วนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่เหลือ มีอันดับห่างออกไปจน “ไม่เห็นฝุ่น” เลยทีเดียว

มหาวิทยาลัยญี่ปุ่นโดยทั่วไปไม่ได้ติดอันดับต้น ๆ ของโลกเหมือนมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาหรือยุโรป แต่ถึงอย่างนั้น พวกเขายังคงมีผลงานดี ๆ ที่เกิดจากการทำงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยไม่จำเป็นต้องมีอันดับโลกมารับรอง นี่จึงเป็นสิ่งที่น่าคิดอย่างยิ่งว่า “ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย” ไม่จำเป็นต้องวัดด้วยอันดับโลกเพียงอย่างเดียว แต่อาจวัดได้จาก “คุณภาพของการสร้างประโยชน์ให้แกสังคม” ผ่านการวิจัยและการบริการเชิงวิชาการที่จับต้องได้จริง

กระผมขอยกตัวอย่าง “การบริการสังคมที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้และการวิจัย” โดยจะพาทุกท่าน “ท่องเที่ยวไปต่างจังหวัดของประเทศญี่ปุ่น” พร้อมกัน เพื่อดูว่าในแต่ละพื้นที่มีแนวทางหรือผลงานที่น่าสนใจอย่างไร วันนี้จะขอพาทุกท่านไปเยือน จังหวัดโอokayama จังหวัดคางาวะ จังหวัดชิซุโอกะ และจังหวัดชิบะ ซึ่งอยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ

1. มหาวิทยาลัยโอokayama (Okayama University of Science) : นวัตกรรมการเพาะเลี้ยงสัตว์ทะเลในน้ำจืด จังหวัดโอokayama เป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ติดทะเล และเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยโอokayama (Okayama University of Science) ซึ่งมีอาจารย์ผู้คิดค้น “วิธีการเพาะเลี้ยงสัตว์ทะเลในน้ำจืด” ถือเป็นนวัตกรรมเชิงวิทยาศาสตร์ที่เป็นการค้นพบที่สำคัญยิ่ง (Breakthrough) อย่างแท้จริง เพราะในปัจจุบัน “การหาปลาทะเลเริ่มยากขึ้น” และ “การเพาะเลี้ยงสัตว์ทะเลในระบบปกติ” นั้นทำได้ยากและมีต้นทุนสูง แต่งานวิจัยนี้สามารถเปลี่ยนข้อจำกัดดังกล่าวได้อย่างน่าทึ่ง นักวิจัยได้ค้นพบ “สารเคมีพิเศษชนิดหนึ่ง” ซึ่งเมื่อใส่ลงไป ในน้ำจืด จะทำให้น้ำมีความเค็มเพียงพอที่สัตว์ทะเลสามารถอาศัยอยู่ได้ แต่ไม่เค็มมากจนต้องใช้พลังงานสูงในการขับเกลือออกจากร่างกาย ผลลัพธ์ คือ สัตว์น้ำเติบโตได้เร็วขึ้น มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญ เทคโนโลยีนี้ยังถูกนำไปใช้ใน “ประเทศที่ไม่มีทางออกสู่ทะเล” อาทิ ประเทศมองโกเลีย เพื่อสร้างอาชีพใหม่และเพิ่มรายได้ให้ประชาชนในพื้นที่ นี่คือนวัตกรรมที่ชัดเจนของ “การบริการสังคมที่ขยายผลจากการวิจัย” อย่างแท้จริง

2. มหาวิทยาลัยชิซุโอกะ (Shizuoka University) : ศูนย์วิทยาศาสตร์ชาและคุณค่าของมัทฉะ ตั้งอยู่ในจังหวัดที่สามารถมองเห็นภูเขาไฟฟูจิได้อย่างใกล้ชิด ที่นั่นมีศูนย์วิทยาศาสตร์ชา (Tea Science Center) ซึ่งเป็นหน่วยงาน



ที่ทำการวิจัยอย่างจริงจังเกี่ยวกับ “ชาเขียวมัทฉะ (Matcha)” ชาเขียวมัทฉะถือเป็นเครื่องดื่มที่มีคุณค่าทางสุขภาพสูง และได้รับการวิจัยเชิงลึกจากทีมของมหาวิทยาลัยแห่งนี้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการค้นพบว่า “ในมัทฉะมีสารประกอบที่ให้คุณประโยชน์ใดบ้าง” ผลการวิจัยพบว่า มัทฉะมี ทอรีน (Taurine) คาเทชิน (Catechin) และ วิตามินซี (Vitamin C) ซึ่งช่วยในการผ่อนคลาย ป้องกันหวัด และชะลอการเสื่อม

ของสมอง มหาวิทยาลัยได้ทำการทดลองในลักษณะคล้าย Clinical Trial โดยมีทั้ง “กลุ่มควบคุม” และ “กลุ่มทดลอง” อย่างชัดเจน และตีพิมพ์ผลงานในวารสารวิชาการนานาชาติ เพื่อพิสูจน์ว่ามีคุณค่าทางสุขภาพจริง งานวิจัยนี้ช่วยยกระดับ “ชา” ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของจังหวัดชิซูโอกะ ให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Value Added) และเป็นตัวอย่างของ “การบริการสังคมผ่านการวิจัยที่ตอบโจทย์เศรษฐกิจท้องถิ่น” ได้อย่างงดงาม

3. มหาวิทยาลัยคางาวะ (Kagawa University) : การสร้างอุตสาหกรรมใหม่จากงานวิจัย “Rare Sugar” จังหวัดคางาวะมีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งชื่อ มหาวิทยาลัยคางาวะ (Kagawa University) ซึ่งได้สร้างอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมาทั้งอุตสาหกรรม จากผลงานวิจัยของอาจารย์เพียงกลุ่มเดียวนั้นคือ อุตสาหกรรมน้ำตาลธรรมชาติหายาก (Rare Sugar Industry) โดยเริ่มจากการวิจัย “น้ำตาลธรรมชาติชนิดพิเศษ” ที่ไม่ทำให้อ้วนและไม่ก่อให้เกิดโรคเบาหวาน แตกต่างจากน้ำตาลทั่วไป เช่น กลูโคสหรือซูโครส อาจารย์ของมหาวิทยาลัยคางาวะได้วิจัยเรื่องนี้มานานกว่า 30 ปี จนค้นพบวิธีการผลิตน้ำตาลธรรมชาติที่ชื่อว่า ไซโคส (Psicose) ซึ่งเป็น Rare Sugar ที่มีอยู่ตามธรรมชาติในปริมาณน้อยมาก จากงานวิจัยดังกล่าว ได้มีการตั้ง “โรงงานต้นแบบ” และถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภาคเอกชน จนปัจจุบัน มหาวิทยาลัยคางาวะกลายเป็นผู้นำระดับโลกด้านการวิจัย Rare Sugar และสามารถสร้าง “อุตสาหกรรมขนาดใหญ่” ให้เกิดขึ้นได้จริงในจังหวัด



4. มหาวิทยาลัยจุนเท็นโด (Juntendo University) และมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) : นวัตกรรมวิทยาศาสตร์การกีฬาและการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก มหาวิทยาลัยจุนเท็นโด (Juntendo University) จังหวัดชิบะตอนผมเรียนอยู่ญี่ปุ่นนั้น ไม่เคยได้ยินชื่อมหาวิทยาลัยนี้เลย เพราะถือเป็น “มหาวิทยาลัยโนเนม” แต่ปรากฏว่ามีความโดดเด่นอย่างมากในศาสตร์ด้านกีฬา (Sports Science) จุดเด่นของจุนเท็นโดคือการทำวิจัยเรื่อง พันธุกรรมด้านกีฬา (Sports Gene Analysis) มานานกว่า 50 ปี โดยค้นพบว่านักกีฬามียีนแตกต่างกัน มียีนที่ทำให้ “ระเบิดพลังได้เร็ว” (เหมาะกับการวิ่งระยะสั้น) มียีนที่ “อึดและทน” (เหมาะกับการวิ่งระยะไกล) และมียีนแบบ “ผสม” ที่ทำได้ทั้งสองอย่าง



ความรู้นี้ถูกนำไปใช้กับทีมฟุตบอล Iwaki FC ซึ่งเคยอยู่ใน J-League 3 และเลื่อนขึ้นสู่ J-League 2 รวมทั้งเคยขึ้นไปถึง J-League 1 ด้วย โดยใช้ “ศาสตร์พันธุกรรมกีฬา” ช่วยออกแบบการฝึกซ้อมให้เหมาะสมกับนักกีฬาแต่ละคน ทำให้บาดเจ็บน้อยลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน เป็นนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยโนเนมสร้างคุณูปการระดับชาติ

อีกแห่งหนึ่งในจังหวัดชิบะเช่นกัน คือ มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) ซึ่งมีผลงานวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจยิ่งเกี่ยวกับ “การลดการปล่อยก๊าซมีเทนจากการปลูกข้าว” เราทราบกันดีว่าการปลูกข้าวเป็นแหล่งกำเนิดมีเทนที่สำคัญ โดยวิธีทั่วไปในการลดการปล่อยมีเทน คือ การทำนาแบบแห้งสลับเปียก (Alternate Wetting and Drying) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ในพื้นที่ชลประทาน แต่ใช้ไม่ได้ในพื้นที่นอกเขตชลประทาน เช่นในหลายพื้นที่ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงประเทศไทย นักวิจัยของมหาวิทยาลัยชิบะจึงได้ค้นพบแนวทางใหม่ โดยใช้ตะกรันเหล็ก (Steel Slag) ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากอุตสาหกรรมเหล็กมาผสมในดิน พบว่า สามารถ “ลดการปล่อยมีเทนได้อย่างมีนัยสำคัญ” กลไกทางวิทยาศาสตร์ คือ ตะกรันเหล็กจะไปเปลี่ยนแปลงสมดุลทางเคมีของดิน

ทำให้จุลินทรีย์ที่เป็นตัวสร้างมีเทนทำงานได้ยากขึ้น ส่งผลให้การปล่อยมีเทนลดลง ข้าวแข็งแรงขึ้น และมีความต้านทานโรคกับแมลงมากขึ้นด้วย งานวิจัยนี้เริ่มมีการทดลองภาคสนามในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 (ค.ศ. 2009) และเป็นคำถามสำคัญที่ควรชวนให้เราคิดว่า “เหตุใดประเทศไทยซึ่งกำลังเผชิญปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการพัฒนาพันธุ์ข้าวทนแล้ง จึงยังมีงานวิจัยในเรื่องเหล่านี้น้อยกว่าญี่ปุ่น ในขณะที่ญี่ปุ่นกลับมาทำวิจัยเรื่องนี้ในประเทศไทย”

สุดท้ายแล้ว มหาวิทยาลัยควรนำงานวิจัย ซึ่งอาจไม่ได้เป็นการสร้างองค์ความรู้ระดับโลก แต่เป็น “องค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Practical Knowledge)” มาผสมผสานกับงานบริการสังคม เพื่อให้เกิด “งานวิจัยที่ใช้ได้จริง” และสร้างประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง ตัวอย่างของผลงานวิจัยที่สร้างผลกระทบได้อย่างจับต้องได้และเป็นที่รู้จักกันดี คือ “ข้าวไรซ์เบอร์รี่ (Riceberry)” ข้าวพันธุ์นี้สามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงกว่าข้าวทั่วไปต่อกิโลกรัม อีกทั้งยังเป็นข้าวอินทรีย์ที่มีคุณค่าทางสุขภาพ พัฒนาโดยศูนย์วิทยาศาสตร์ข้าว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งถือเป็นผลงานวิจัยที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

กระผมเชื่อว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เองก็มีตัวอย่างผลงานลักษณะนี้อยู่ไม่น้อย ซึ่งสร้างประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง เมื่อวานนี้ได้มีโอกาสพูดคุยกับท่านคณบดีคณะเภสัชศาสตร์ ท่านเล่าว่า ทางคณะมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านผลิตภัณฑ์ที่ช่วย “ดูแลผิวพรรณให้เปล่งปลั่งอยู่เสมอ” โดยบริษัทที่นำไปใช้ก็ยังคง “จ่ายค่าสิทธิบัตร (License Fee)” คืนกลับให้มหาวิทยาลัยอย่างถูกต้อง นี่ถือเป็นตัวอย่างของการเกิด Breakthrough ที่เริ่มเห็นชัดเจนมากขึ้นในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กระผมได้ดูข้อมูลเบื้องต้นแบบรวดเร็ว พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีผลงานนวัตกรรมที่น่าสนใจหลายรายการ อาทิ “เวชสำอางนาโน (Nano-Cosmeceutical)” ซึ่งช่วยลดริ้วรอยและทำให้ดูอ่อนเยาว์อยู่เสมอ

สุดท้ายนี้ หากเราต้องการ “นำงานวิจัยไปใช้แก้ปัญหาจริง” วิธีการวิจัยย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างแน่นอน ต้องเป็นการวิจัยข้ามศาสตร์ เพราะศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งเพียงลำพัง ไม่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เราต้องถามตนเองว่า จะทำอะไรให้เกิด “การผลิตอาหารที่ปลอดภัย” หรือ “การผลิตข้าวที่ทนแล้ง” ซึ่ง “ข้าวทนแล้ง” คือสิ่งที่ประเทศไทยยังขาดแคลน ทั้งที่เรา กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทั้งน้ำท่วมและฝนแล้ง เรามีข้าวพันธุ์ที่ทนน้ำท่วม แต่ยังไม่มีข้าวพันธุ์ที่ทนแล้งเลย แล้วประเทศไทยจะดำรงอยู่ได้อย่างไร หากไม่สามารถพัฒนาได้ทันเวลา จะทำอะไรให้ “โรงแรมขนาดเล็กในท้องถิ่น” มีเสน่ห์และแข่งขันได้ จะทำอะไรให้ “ความยากจน ปัญหาสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมของชุมชน” ได้รับการแก้ไขอย่างยั่งยืน

เมื่อคืนนี้ กระผมได้มีโอกาสพูดคุยกับท่านนายกสภามหาวิทยาลัยและท่านอธิการบดี ซึ่งได้กล่าวไว้อย่างน่าประทับใจว่า “อยากให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยสำคัญในการขับเคลื่อนให้ประชาชนมีสุขภาพดี” กระผมคิดว่าเป็นแนวทาง (Approach) ที่กำลังมาถูกทาง และขออนุญาตสนับสนุนอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งชื่นชมหลาย ๆ งานที่มหาวิทยาลัย



เชียงใหม่ได้ดำเนินการไว้แล้ว อาทิ สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งกระผมเคยมีโอกาสดูไปเยี่ยมชม และพบว่าเป็นหน่วยงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อจังหวัดเชียงใหม่อย่างยิ่ง

คำถามต่อมา คือ เราจะทำอย่างไรให้ “ภารกิจที่หลากหลาย” ของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความยากของมหาวิทยาลัยไทยอยู่ที่ว่า เรามี “สามภารกิจหลัก” คือ (1) การเรียนการสอน (2) การวิจัย และ (3) การบริการสังคม อีกทั้งยังมีการเสริมอื่น ๆ เช่น “การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” และอีกมากมาย เมื่อมีหลายเป้าหมาย ก็ต้องมีหลาย Policy Instrument (เครื่องมือทางนโยบาย) แต่ในความเป็นจริง มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือจำกัด เช่นเดียวกับธนาคารกลางที่มีเพียง “การขึ้นหรือการลดอัตราดอกเบี้ย” ดังนั้น จึงต้องหาวิธีบูรณาการ (Integration) ให้ทั้งสามภารกิจหลักเชื่อมโยงกันให้มากที่สุด

กรอบแนวคิดหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่าง “การวิจัย” กับ “การบริการสังคม” ได้ดี คือแนวคิดของ Pasteur’s Quadrant โดยแบ่งการวิจัยออกเป็นสี่กลุ่ม (2x2 Quadrant) ตาม “การใช้ประโยชน์เฉพาะหน้า” และ “การสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับโลก”

1. Quadrant ที่มุ่งพัฒนาเชิงพาณิชย์ (Edison’s Quadrant) เป็นการทดลองที่ไม่ยึดติดทฤษฎี แต่มุ่งหาผลลัพธ์ที่ใช้ได้จริง แบบโรบัสต์ เอ็ดิสัน ที่ทดลองซ้ำ ๆ จนเกิดการประดิษฐ์ที่สามารถนำไปใช้เชิงพาณิชย์ได้สำเร็จ
2. Quadrant ที่มุ่งสร้างความรู้ล้วน ๆ (Einstein’s Quadrant) หรือ “งานชิ้นนี้” ซึ่งมีได้ด้อยค่า แต่เป็นงานที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่โลก เช่น ทฤษฎีสัมพัทธภาพของไอน์สไตน์ หรือทฤษฎีควอนตัม เป็นต้น ซึ่งแม้ในวันแรกยังไม่รู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร แต่ต่อมากลับกลายเป็นรากฐานของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งสิ้น
3. Quadrant แบบหลุยส์ ปาสเตอร์ (Pasteur’s Quadrant) คือการวิจัยที่ “นำโจทย์จากสังคมหรือภาคเอกชน” มาศึกษาอย่างลึกซึ้งเชิงวิชาการ แก้ปัญหาได้จริง และในกระบวนการนั้นยังสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาด้วย นี่คือตัวอย่างของงานวิจัยที่ทั้ง “ใช้ได้จริง” และ “ยกระดับความรู้ของโลก” ไปพร้อมกัน
4. Quadrant ที่ควรหลีกเลี่ยงที่สุด คือ “งานวิจัยที่ไม่เกิดประโยชน์เฉพาะหน้าและไม่สร้างความรู้ใหม่” วนเวียนอยู่ในอ่าง ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง งานแบบนี้ควรลดให้เหลือน้อยที่สุด

ในระยะเริ่มต้น ประเทศไทยควรมุ่งสนับสนุนงานวิจัยในแนวทาง Pasteur’s Quadrant ให้มากที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่ “ประเทศต้องการอย่างยิ่ง” และสามารถแสดงผลลัพธ์ที่จับต้องได้ต่อฝ่ายการเมืองและสังคม เมื่อสร้างความเชื่อถือได้แล้ว จึงจะมี “พื้นที่” สำหรับสนับสนุนงานวิจัยเชิงลึกแบบไอน์สไตน์ได้มากขึ้นในระยะยาว ในอุดมคติ กระผมอยากเห็นแต่ละมหาวิทยาลัยมีจุดเด่นที่ชัดเจน (Distinctive Focus) เช่น บางมหาวิทยาลัยอาจเลือก “วิจัยเพื่อแก้ปัญหาชาติหรือปัญหาโลก” แนวทางแบบ MIT หรือ Harvard บางแห่งอาจเน้น “การสอนเพื่อสร้างบัณฑิตคุณภาพ” เหมือน Kosen หรือ Lung-Hwa บางแห่งอาจเป็น “มหาวิทยาลัยชุมชน” ที่แก้ปัญหาท้องถิ่น หรือ “มหาวิทยาลัยเปิด” ที่สร้างโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงการศึกษาได้ทั่วถึง

การจะทำทุกอย่างพร้อมกันย่อมยาก เพราะเป้าหมายหลายตัวและการวางตำแหน่งของสถาบัน (Positioning) หลายแบบอาจไม่เข้ากันง่ายนัก ดังนั้น ควร “กำหนดจุดเน้นให้ชัด” โดยพิจารณาจัดการรวบรวม จัดหมวดหมู่ผลงานเด่น (Portfolio) ของแต่ละมหาวิทยาลัย ว่าจะลงทุนทรัพยากรด้านใด อาทิ การวิจัยแก้ปัญหาโลก หรือการฝึกบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงาน และควรผสมผสานระหว่าง “การผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี” กับ “การสร้างบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา (Graduate Students)” ที่จะเข้ามาช่วยทำวิจัยร่วมด้วย แน่นอนว่า ในระบบนี้จะมี **ความกดดัน (Tension)** ระหว่างแต่ละภารกิจ แต่หากทุกฝ่ายสามารถสร้าง **ฉันทามติ (Consensus)** เพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันได้ มหาวิทยาลัยก็จะเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง

สุดท้ายนี้ กระผมอยากฝากภาพฝันไว้อย่างหนึ่ง “ในห้องสัมมนาแห่งนี้ ช่างน้อย ลูกช้างของเรา จะพาพวกเราทุกคนออกไปสู่โลกใหม่ ที่มหาวิทยาลัยไทยแต่ละแห่งมีจุดเด่นของตนเองชัดเจน ใช้จุดแข็งนั้นสร้างประโยชน์ได้จริง สร้างบัณฑิตแนวใหม่ วิจัยได้จริง สอนคนทุกวัย ใช้การได้จริง แก้ปัญหาสังคมได้จริง ทั้งไทยและโลก” และหากเป็นไปได้ กระผมใคร่ขอให้ท่านอธิการบดีของแต่ละมหาวิทยาลัย ได้รวมพลังหารี้อารมณ์ร่วมกัน เพื่อสะท้อนต่อภาครัฐว่า “กฎระเบียบใด” ที่เป็นอุปสรรค และ “ควรเปลี่ยนอย่างไร” เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลง กระผมขอฝากประเด็นเหล่านี้ไว้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



ช่วงสนทนา ถาม : ตอบ

» คำถาม

ปัจจุบัน มข. มี “วิทยาลัยพหุวิทยาการและสหวิทยาการ” ซึ่งต่างมุ่งพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบข้ามศาสตร์ (Interdisciplinary Learning) เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ สำหรับวิทยาลัยพหุวิทยาการฯ ในขณะนี้ยังไม่มีอาจารย์ประจำเลยแม้แต่ท่านเดียว แต่อาจารย์จากทุกคณะของมหาวิทยาลัยสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์ของวิทยาลัยพหุวิทยาการฯ ได้ทั้งหมด ซึ่งเป็นแนวทางที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยพหุวิทยาการฯ ยังคงเผชิญโจทย์สำคัญที่ท้าทาย จึงใคร่ขอเรียนถามวิทยากรในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์อย่างกว้างขวางว่า “ในอนาคต เมื่อมหาวิทยาลัยไทยจำเป็นต้องผลิตบัณฑิตให้มากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของประเทศ มหาวิทยาลัยควรมองทิศทางการพัฒนาอย่างไร และมีรูปแบบหลักสูตรใหม่ใดบ้างที่น่าสนใจ หรือควรพิจารณาเป็นพิเศษในการออกแบบการเรียนรู้ยุคต่อไปหรือไม่ (รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ โสภางค์ คณบดีวิทยาลัยพหุวิทยาการและสหวิทยาการ)

» คำตอบ

หากมหาวิทยาลัยสามารถ “กำหนดจุดโฟกัส” ที่ชัดเจน และตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมได้ ก็จะช่วยใหทิศทางชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างเช่น หากมหาวิทยาลัยตั้งเป้าว่า “ต้องการให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว ภายใน 6 เดือน สามารถมีงานทำไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และมีรายได้เฉลี่ยสูงกว่าค่าจ้างเฉลี่ยในตลาดแรงงานทั่วไปประมาณ 20%” ดังนั้น เมื่อกำหนดเป้าหมายไว้ชัด วิธีการก็จะตามมาเอง นั่นหมายถึงกระบวนการออกแบบหลักสูตร จะต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของตลาดแรงงานมากขึ้น และที่สำคัญ ต้องมี “นายจ้าง” เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมด้วย แต่การทำเช่นนี้ จะไม่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แม้ว่าทุกฝ่ายจะเห็นประโยชน์ร่วมกัน แต่หากไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Well-Managed) ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

จากบทเรียนของการจัดการศึกษาแบบทวิภาคีหรือทวิศึกษา พบว่า ระบบดังกล่าวจะเป็น “Win-Win” ได้ก็ต่อเมื่อมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีเจ้าภาพที่ชัดเจนทั้งฝั่งมหาวิทยาลัยและฝั่งสถานประกอบการทั้งสองฝ่ายต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

ดังนั้น อาจเริ่มต้นได้จาก “สถานประกอบการที่มีนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ซึ่งเข้าใจคุณค่าและจิตวิญญาณของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ดีอยู่แล้ว มาทำงานร่วมกันในลักษณะของรูปแบบความร่วมมือเชิงหุ้นส่วน (Partnership Model) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การดำเนินการในลักษณะนี้ย่อมมีอุปสรรคอยู่มาก แต่ถ้าเราสามารถก้าวข้ามอุปสรรคเหล่านั้นได้ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้จริง เชื่อว่านี่จะเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถนำไปขยายผลและช่วยพัฒนาประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ

» คำถาม

ได้มีโอกาสดูคลิป YouTube ของวิทยากร ในหลาย ๆ ตอนที่เกี่ยวข้องกับอัตราการมีงานทำ ซึ่งมีประเด็นหนึ่งที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของการเรียนการสอนในคณะนิติศาสตร์อยู่มาก คือ “นิติศาสตร์อาจจะถูก Disrupt ณ วันนี้ สถานการณ์นั้นเลวร้ายมากขึ้นแค่ไหน และคณะนิติศาสตร์ควรปรับตัวอย่างไรต่อสถานการณ์นี้ดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ เหลืองวิลัย คณบดีคณะนิติศาสตร์)

» คำตอบ

วันนี้ไม่มีเวลาพูดถึงเรื่องปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) มากนัก แต่เรื่องนี้มันสำคัญ (Implication) ต่อระบบการศึกษาอย่างยิ่งครับ การเกิดขึ้นของ Generative Model ได้เปลี่ยนโฉมหน้าของตลาดแรงงานอย่างชัดเจน โดยสาขาที่ได้รับผลกระทบและเปลี่ยนแปลงเร็วที่สุด คือ สาขาการเขียนโปรแกรม (Coding/Programming) เพราะผู้พัฒนา Generative AI Model ในระยะแรกสร้างขึ้นเพื่อช่วยให้ตนเองเขียนโค้ดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นแอปพลิเคชัน (Application) แรก ๆ ที่เกิดขึ้น จึงมีการฝึกสอนจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เช่น GitHub เป็นต้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Productivity) ในการทำงานด้าน Coding ได้อย่างมาก

เมื่อไม่นานมานี้ กระทบได้มีโอกาสรับประทานอาหารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนไทยที่ทำงานในบริษัทเทคโนโลยีในซิลิคอนวัลเลย์ (Silicon Valley) ประมาณ 2 – 3 คน พบแบบแผนที่น่าสนใจว่า คนรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบจากมหาวิทยาลัย (Fresh from school) แม้จะเรียนจบจากสาขาโค้ดดิ้ง (Coding) หรือสาย STEM ก็เริ่มหางานได้ยากขึ้น เพราะบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ หลายแห่งเริ่มทยอยลดจำนวนพนักงานลง บางรายเสนอให้ลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Retirement) และบางรายมีการปลดพนักงานจริง

สาเหตุสำคัญ คือ งานจำนวนมากสามารถลดต้นทุนได้ด้วยการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยเฉพาะงานที่เป็นงานระดับเริ่มต้น (Entry-Level) ซึ่งเป็นงานที่มักถูกแทนที่ได้ง่ายขึ้น คนที่กระทบได้คุยด้วยรู้สึกโล่งใจมาก เพราะพวกเขาเข้าสู่ตลาดแรงงานมาก่อนประมาณ 5 – 6 ปี และได้สะสมทักษะ (Skill) ที่สูงขึ้น อาทิ ทักษะการบริหารทีม (Team Management Skill) ทักษะในการประสานงานกับลูกค้า (Client Dealing Skill) ซึ่งเป็นทักษะที่ Generative AI ยังไม่สามารถทดแทนได้ ในวงการกฎหมายก็เริ่มเห็นสัญญาณคล้ายกัน มีสตาร์ทอัพหนึ่งชื่อว่า Harvey ที่ได้รับความนิยมในบริษัทกฎหมาย (Law Firm) ระดับโลก ทั้งในลอนดอนและนิวยอร์ก โดยเป็น Generative AI ที่ถูกพัฒนาโดยทนายความรุ่นใหม่ (Junior Lawyer) ที่เห็นโอกาสทางธุรกิจ และนำเทคโนโลยีนี้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทางกฎหมาย อาทิ การค้นหาคำพิพากษา (Case Search) การสรุปประเด็นคดี (Case Summary) การตรวจสอบสัญญา (Contract Review) ซึ่งส่วนใหญ่มีรูปแบบซ้ำ ๆ (Pattern-Based) เช่น สัญญาร่วมลงทุน (M&A Agreement) หรือเอกสารการตรวจสอบสถานะ (Due Diligence) เป็นต้น

ดังนั้น งานลักษณะนี้จึงถูก Disrupt ได้ง่าย แต่ก็ยังมีอีกหลายกระบวนการที่ไม่สามารถแทนที่ด้วย AI ได้โดยสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะถูกกฎหมายเริ่มพูดถึงกันมาก คือ โมเดลการคิดค่าบริการทางกฎหมาย (Billing Model) จะต้องเปลี่ยนไป เพราะในอดีตการคิดค่าบริการของทนายความมักอิงกับเวลา (Charge by Hour) แต่ถ้างานบางประเภทสามารถทำเสร็จด้วย Generative AI ภายใน 2 นาที โมเดลการคิดค่าบริการของสำนักงานกฎหมายก็ย่อมต้องปรับตัวตามไปด้วย

จากการศึกษาของทีมวิจัย TDRI พบว่า งานที่ใช้ Generative AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. งานที่ไม่สำคัญเชิงวิกฤต (Non-Critical Task) เพราะ AI มีปัญหาหลัก คือ “ความมั่ว” หรือการสร้างข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง (Hallucination) ซึ่งเป็นการสร้างคำตอบที่ผิดแต่มั่นใจมาก

2. งานที่ถึงแม้จะสำคัญแต่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ง่าย (Easy-to-Detect Error) อาทิ งานเขียนโปรแกรม (Coding) ที่สามารถทดสอบผลลัพธ์ได้ทันทีจากชุดข้อมูลทดสอบ (Test Set)

3. งานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Work) ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ Generative AI ทำได้ดี เพราะการ “มีตัวอย่างสร้างสรรค์” กลายเป็นจุดเริ่มของนวัตกรรมใหม่ (Innovation)

ตัวอย่างง่าย ๆ ที่กระผมมักใช้ในการอธิบาย คือ “คลิปหนีบกระดาษ” ให้ลองคิดว่า สามารถนำไปใช้ทำอะไรได้บ้าง นอกจากการหนีบกระดาษ ให้ตอบมา 50 คำตอบภายใน 5 นาที มนุษย์มักทำไม่ได้ เพราะติดกรอบทางความคิด (Comfort Zone) แต่ Generative AI สามารถ “มีตัวอย่างมั่นใจ” ได้ และจากความมั่นใจนั้น เราสามารถนำมาพัฒนาเป็นคุณลักษณะใหม่ (Feature) หรือนวัตกรรมใหม่ได้

ดังนั้น ตลาดแรงงานในอนาคตก็จะมีงานจำนวนหนึ่งที่ถูก Disrupt ไป งานที่สำคัญและตรวจสอบยากจะยังต้องใช้มนุษย์ ส่วนงานระดับเริ่มต้นจะถูกแทนที่ได้ง่าย ขณะที่งานระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert-Level) จะถูกแทนที่ได้ยาก ผลกระทบเชิงนัยสำคัญ (Implication) ต่อการศึกษา คือ สถาบันการศึกษาจะต้องทบทวนแนวทางการจัดการเรียนการสอนใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน เพราะจากการสำรวจของ TDRI โดยดูจากประกาศรับสมัครงานออนไลน์เกือบหนึ่งล้านตำแหน่งต่อปี พบว่า มีเพียง 20% เท่านั้นที่ไม่ต้องการประสบการณ์ทำงาน ซึ่งหมายความว่าบัณฑิตจบใหม่จะเผชิญกับโจทย์สำคัญว่า “ถ้ายังไม่มีประสบการณ์ จะหางานได้อย่างไร” และ “ถ้าไม่มีงาน จะสะสมประสบการณ์ได้อย่างไร” ซึ่งวนเวียนเป็นวงจรปัญหา (Vicious Cycle)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมุ่งไปในทิศทางที่เพิ่มการทำงานร่วมกับนายจ้างมากขึ้น (Employer Collaboration) เพิ่มโอกาสฝึกงาน (Internship) และโครงการที่เน้นการลงมือทำจริง (Project-Based Learning) เพื่อทดแทนประสบการณ์การทำงานจริง และช่วยให้ผู้เรียนมีทักษะพร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมั่นใจ”

» คำถาม

เมื่อสักครู่ท่านได้กล่าวถึงมหาวิทยาลัยที่สามารถสร้างบัณฑิตซึ่งมีลักษณะ “ปฏิบัติได้จริง (Practical Graduate)” คือ สามารถนำความรู้ไปใช้ในงานได้จริง กับอีกส่วนหนึ่งที่ท่านพูดถึง คือ เรื่องของการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (University Ranking) ผมคิดว่ามหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยเฉพาะ มช. เองนั้น เรามีความพยายามในการทำให้เกิดประโยชน์จริง เพราะเราอยู่ในภูมิภาคซึ่งมีโอกาสในการทำงานเชิงพื้นที่สูง แต่ในขณะเดียวกัน เรื่องของการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (Ranking) ก็มีผลสำคัญในอีกมิติหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อเราต้องการไปสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

เวลาที่เราจะไปทำความร่วมมือกับต่างประเทศ จริง ๆ แล้วปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก คือ “การเข้าถึงเครื่องมือขั้นสูงและโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัย (Access to Advanced Equipment and Research Infrastructure)” เพราะอาจารย์ของเราหลายท่านจบจากต่างประเทศและมีศักยภาพ (Capacity) ที่จะทำงานต่อยอดได้ แต่ปัญหาก็คือ เมื่ออันดับมหาวิทยาลัยของเราอยู่ห่างจากเขามาก (Ranking Gap) เขาก็ไม่ค่อยอยากทำงานร่วมกับเรา ซึ่งตรงนี้ถือเป็นภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก (Dilemma) ที่น่าสนใจมากครับ

อีกทั้งเวลาที่เราสามารถทำงานร่วมกับต่างประเทศได้ มักจะมีผลในแง่ของคุณภาพงานวิจัยด้วย เพราะงานตีพิมพ์ (Publication) ที่เกิดจากความร่วมมือเช่นนี้ มักจะมีคุณภาพสูงและได้รับการอ้างอิง (Citation) มาก ดังนั้น หากสมมุติว่าท่านอาจารย์สมเกียรติได้เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) นโยบายในการยกระดับมหาวิทยาลัย รวมทั้งการพัฒนาด้านการจัดอันดับ (Ranking) เพื่อให้มหาวิทยาลัยไทยสามารถก้าวเข้าสู่ระดับนานาชาติได้ ท่านจะวางแนวนโยบายไว้อย่างไร (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาภาพ อานันท์นะ รองอธิการบดี)

» คำตอบ

คำถามนี้เป็นคำถามที่ยากมากเลยครับ และถือเป็น “ภาวะตึงเครียด (Tension)” ที่แท้จริงในระบบอุดมศึกษาเลยก็ว่าได้ เพราะถ้าเราต้องการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหา อาทิ การแก้ปัญหาคาใจของคนในภาคเหนือ หรือการทำให้คนในภาคเหนือมีสุขภาพดีขึ้น ซึ่งโจทย์เหล่านี้ส่วนใหญ่ ร้อยละเก้าสิบมักเป็นโจทย์ที่ค่อนข้างง่าย เนื่องจากความรู้ก็มีอยู่แล้ว เพียงแต่เราต้องนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เท่านั้น ซึ่งงานลักษณะนี้จะยากมากที่จะได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่มีดัชนีผลกระทบสูง (High-Impact Journal) นี่คือนิยามที่ฝังอยู่ในระบบ

ในอุดมคติ (Ideally) กระทบมองว่า หากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถเลือก “ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization)” ของตนเองได้อย่างชัดเจนและแตกต่างกันไป เช่น บางแห่งเน้นวิจัยเชิงพื้นที่ บางแห่งเน้นเทคโนโลยีขั้นสูง บางแห่งเน้นมนุษยศาสตร์ เป็นต้น นั่นจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (Clean Solution) แต่ในความเป็นจริง มันเป็นไปได้ยากในโลกปัจจุบัน ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในเชิงนโยบายของกระทรวง อว. คือ ให้แต่ละมหาวิทยาลัย “กำหนดพอร์ตของตนเอง (Define Portfolio)” อย่างชัดเจนว่าจะเน้นด้านใด และจัดสรรเงินอุดหนุนให้ตามความเหมาะสมในแต่ละด้าน พร้อมทั้งใช้วิธีการประเมินผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามบริบท ไม่จำเป็นต้องใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด (One size fits all) อาทิ หากเป็นการประเมินด้านคุณภาพบัณฑิต ก็ใช้เกณฑ์หนึ่ง หากเป็นการประเมินผลงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาคาใจ ก็ใช้เกณฑ์อีกแบบหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในรูปของงบประมาณโดยตรง แต่มาในลักษณะของ “ทุนวิจัยตามภารกิจ” ผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.) หรือหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU) ที่สามารถสนับสนุนโครงการวิจัยที่มุ่งสร้างผลกระทบเชิงนโยบาย (Impact-Driven Research Project) เป็นต้น ส่วนงบอุดหนุนโดยตรงของมหาวิทยาลัย (Direct Subsidy) อาทิ กองทุนพื้นฐาน (Fundamental Fund) ก็ควรใช้ประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย (Effectiveness) ทั้งในการผลิตบัณฑิตและการทำวิจัย ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่ยากมากในการสร้างสมดุลระหว่างภารกิจด้านต่าง ๆ แต่กระผมคิดว่านี่คือโจทย์ใหญ่ที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทั้งฝ่ายนโยบายและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย

» คำถาม

กระผมมีข้อเสนอเชิงคำถามเกี่ยวกับประเด็นการวิจัยและการจัดการเรียนการสอนแบบข้ามศาสตร์ (Interdisciplinary Research and Learning) ซึ่งมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

ที่ผ่านมา กระผมได้มีโอกาสเข้าร่วมการประชุมและระดมความคิดเห็นกับ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์การให้ทุนวิจัยระดับชาติฉบับใหม่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยของประเทศ

จากการหารือ พบว่า การให้ทุนวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นในสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งเป็นลักษณะงานวิจัยที่มีความชัดเจนในเชิงเทคนิค และสามารถกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือพารามิเตอร์ (Parameters) ได้ค่อนข้างตายตัว แต่สำหรับงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยตรงนั้น กลับมีความซับซ้อนมากกว่า เพราะมนุษย์มีจิตใจ ความเชื่อ วัฒนธรรม และบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้การประยุกต์ใช้งานวิจัยเชิงนวัตกรรมในสังคมไทยยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

ประเด็นนี้จึงนำไปสู่ “ช่องว่าง (Gap)” ระหว่าง นวัตกรรมที่ถูกพัฒนา กับ ผู้คนที่เป็นผู้ใช้จริงในสังคม กล่าวคือ แม้งานวิจัยจำนวนมากจะถูกออกแบบมาอย่างดี แต่กลับไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในชีวิตประจำวันของประชาชน ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากแนวคิดหรือกระบวนการตัดสินใจในการอนุมัติทุนวิจัยตั้งแต่ต้น ซึ่งมักจำกัดอยู่ในกรอบของวิทยาศาสตร์เชิงเทคนิคและเชิงปริมาณ ขณะที่งานด้านศิลปะ มนุษยศาสตร์ หรือการพัฒนาชุมชน ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการสร้างความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ กลับไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

จากประสบการณ์ส่วนตัว กระผมเคยดำเนินงานวิจัยด้าน “วิทยุชนเผ่า” ซึ่งต้องใช้เวลาลงพื้นที่ต่อเนื่องกว่า 3 ปี จึงจะสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้จัดรายการให้เข้าใจการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่กิจกรรมอื่น ๆ ได้อย่างยั่งยืน การทำงานลักษณะนี้ไม่สามารถเร่งให้เห็นผลภายในหนึ่งหรือสองปีได้

ดังนั้น จึงขอตั้งข้อสังเกตว่า ปัจจุบัน “โครงสร้างการบริหารทุนวิจัยของประเทศ” ตั้งแต่ระดับชาติ มหาวิทยาลัย จนถึงผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ยังดำเนินไปคนละทิศคนละทาง ขาดกลไกเชื่อมโยงระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้ปฏิบัติจริง ในระดับพื้นที่

กระผมจึงใคร่ขอเสนอว่า ควรมี “หน่วยงานกลาง” หรือ “เวทีหารือถาวร” ที่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานด้าน มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปศาสตร์ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ข้ามศาสตร์ (Knowledge Integration) ให้เกิดเป็นทิศทางเดียวกัน ทั้งในด้านการวิจัยและการพัฒนาหลักสูตรใหม่ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การสร้างสรรค์องค์ความรู้ของประเทศมีความสอดคล้องกับชีวิตมนุษย์ อย่างแท้จริง (*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพรัตน์า คณบดีคณะการสื่อสารมวลชน*)

» คำตอบ

กระผมมีข้อเสนอ 2 – 3 ประเด็น คือ

ประเด็นแรก ควรมี “เสาใหม่” ของการจัดสรรทุน (Funding Pillar) เพื่อรองรับงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ โดยแยกออกจากโครงสร้างทุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขณะนี้ได้มีการดำเนินการเรื่องนี้อยู่ และเตรียมจะเสนอให้คณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) พิจารณา ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของ กสว. ไปเมื่อเดือนที่ผ่านมาแล้ว ได้รับงบประมาณเบื้องต้นเรียบร้อยแล้ว แต่ยังอยู่ในขั้นตอนการหาหรือแนวทางปฏิบัติ ให้มีความเหมาะสม หากสามารถจัดตั้ง “หน่วยงานหรือยูนิต” ดังกล่าวขึ้นได้ จะเป็นพื้นที่สำคัญสำหรับการทำวิจัยในสาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ ซึ่งลักษณะของงานเหล่านี้ไม่ได้มุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ต้องอาศัยเวลาและความต่อเนื่องในระยะยาว

ประเด็นที่สอง ในเมื่อเรามี “กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.)” ซึ่งมีสถานะเป็น “กองทุน” อยู่แล้ว จึงไม่ควรผูกพันอยู่กับกรอบระยะเวลาแบบปีต่อปีตามปีงบประมาณ เพราะการดำเนินงานลักษณะนี้มักเร่งรัดจนกระทบต่อคุณภาพและความต่อเนื่องของผลลัพธ์ จึงควรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณของกองทุน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานวิจัยระยะยาว

ประเด็นที่สาม ภายใต้ข้อจำกัดของระบบที่ยังไม่สามารถปรับแก้ได้ทั้งหมด หนึ่งในแนวทางสำคัญ คือ การกำหนด “เงื่อนไขการใช้เงินทุน” ให้ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการแก้ไขปัญหาสังคมด้วยเทคโนโลยี ซึ่งมีมิติด้านมนุษย์และสังคมอยู่มาก จำเป็นต้องนำแนวคิด “กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)” เข้ามาใช้ตั้งแต่ต้น เพื่อให้การแก้ปัญหา มีความเชื่อมโยงและเกิดผลลัพธ์อย่างแท้จริง

ทั้งนี้ อธิการบดี (*ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล*) ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า งานวิจัยที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในระดับพื้นที่และระดับสังคมโดยตรง ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาเพียง 1 ปีได้ จึงจำเป็นต้องใช้แนวทาง “การจัดสรรงบประมาณแบบหลายปี” (Multi-Year Budgeting) ซึ่งเริ่มมีการดำเนินการแล้วภายใต้กรอบของกองทุน ววน. โดยพยายามมุ่งเป้าให้ตรงกับโจทย์สำคัญของประเทศ แม้อาจยังไม่สมบูรณ์ที่สุด แต่ถือเป็นทิศทางที่เริ่มขับเคลื่อนได้ในระดับประเทศ ซึ่งผมเชื่อว่าประเด็นเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลไกการสนับสนุนงานวิจัยของประเทศในระยะยาว

» คำถาม

อาจารย์ได้กล่าวถึงประเด็นการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้แทนแรงงานคน ซึ่งหลายบริษัทได้เริ่มดำเนินการแล้ว โดยนำ AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดจำนวนบุคลากร ในขณะที่ภาคเอกชนพยายามลดคนลง แต่กลับพบว่าในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยกลับมีแนวโน้มรับบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่ควรมีการทบทวนประสิทธิภาพของกำลังคนเช่นเดียวกัน จึงอยากเรียนถามว่า ภาคเอกชนใช้แนวทางใดในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดการพึ่งพาแรงงานคน ในขณะที่ภาครัฐและมหาวิทยาลัยกลับมีแนวโน้มตรงกันข้าม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล รองอธิการบดี)

» คำตอบ

ประเด็นนี้เป็นเรื่องสำคัญ โดยหลักแล้ว ภาคเอกชนได้หันมาใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยลดการใช้แรงงานที่ไม่จำเป็นจำนวนมาก หากได้เข้าไปทำการตรวจสอบกระบวนการทำงาน (Workflow Audit) จะพบว่ามีหลายขั้นตอนที่สามารถทำให้เป็นระบบอัตโนมัติ (Automate) ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน

จากประสบการณ์ที่ทำงานอยู่เองก็ยังพบว่า ยังมีอีกหลายส่วนที่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ภาคเอกชนมองเห็นทิศทางเศรษฐกิจล่วงหน้า จึงเริ่มเตรียมการลดจำนวนพนักงานลง อาทิ ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งได้เริ่มดำเนินการอีกระลอก และคาดว่าธุรกิจในสาขาอื่น ๆ ก็คงจะดำเนินตามแนวทางเดียวกันในไม่ช้า เหลือเพียงภาครัฐและมหาวิทยาลัยเท่านั้นที่ยังคงอยู่ใน “โซน” ที่มีแนวโน้มเพิ่มจำนวนบุคลากรอยู่ แต่หากเพิ่มคนต่อเนื่องโดยไม่ทบทวนโครงสร้างงบประมาณในระยะยาว จะทำให้งบประมาณรายจ่ายประจำ (Fixed Cost) สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทบต่อสัดส่วนงบประมาณที่ควรจัดสรรเพื่อการพัฒนาและการวิจัย เช่นกรณีของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ซึ่งมีการรับบุคลากรเพิ่มจำนวนมาก ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณประจำสูง จนเหลืวงเงินสำหรับดำเนินงานวิจัยและผลิตผลลัพธ์ (Research Output) น้อยลง

จากนั้น ท่านอธิการบดีได้กล่าวเสริมว่า ประเด็นเรื่องบุคลากรนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก ซึ่งได้หยิบยกขึ้นหารือในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเมื่อวานนี้ด้วย และเพื่อเชื่อมโยงกับที่วิทยากรได้ยกตัวอย่าง มหาวิทยาลัยคาทาคาเว (Kagawa University) แม้จะไม่ใช่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับต้นของประเทศญี่ปุ่น แต่เป็นสถาบันที่มีความร่วมมือใกล้ชิดกับ มข. และสามารถสร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ เช่น การพัฒนา “Rare Sugar” ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดสอบทางคลินิก (Clinical Trial) ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ และอยู่ระหว่างดำเนินการขออนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และหลังจากนั้นจะมีการวางแผนดำเนินการทดลองในระดับสัตว์ทดลอง (Animal Model) และต่อยอดสู่การใช้งานจริงในอนาคต ซึ่งแม้มหาวิทยาลัยคาทาคาเวจะไม่ติดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ แต่ด้วยความเป็นพันธมิตรที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มข. ก็พร้อมจะร่วมมือและเติบโตไปด้วยกัน



สแกนเพื่อรับข้อมูลเพิ่มเติม



Presentation

<https://cmu.to/retreat68-present2>





Video

<https://cmu.to/retreat68-video2>





การบรรยายพิเศษ

เรื่อง การรับมือของมหาวิทยาลัย
ต่อสถานการณ์การเงินในปัจจุบัน

โดย ดร.รุ่ง โพชนานนท์ มัลลิกะมาส
รองผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย



สืบเนื่องจากที่ได้มีโอกาสสนทนากับท่านนายกสภามหาวิทยาลัยและท่านอธิการบดีเกี่ยวกับเรื่องการจัดอันดับ (Ranking) ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นประเด็นที่คาดว่าจะมีการอภิปรายถึงความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อสถาบัน จากประสบการณ์ในการติดตามการจัดอันดับมหาวิทยาลัยมาเป็นระยะเวลานาน ประเด็นที่ยังมิได้รับความสนใจเพียงพอ ได้แก่ การจัดอันดับในมิติของความผาสุกและความสุขของนักศึกษาในช่วงเวลาสำคัญของชีวิต คือ ระหว่างที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย จากประสบการณ์ที่พบปะนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจเมื่อกล่าวถึงการเป็นนักศึกษาเก่าของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และต่างเห็นด้วยว่า ช่วงเวลาระหว่างการศึกษาเป็นช่วงชีวิตที่มีความสุขอย่างยิ่ง ขอฝากข้อคิดนี้ให้แก่คณาจารย์ทุกท่านพิจารณาเพิ่มเติม เนื่องจากการเสริมสร้างความรักและความผูกพันต่อท้องถิ่น ตลอดจนประเทศไทย ถือเป็นอีกหน้าที่สำคัญที่สถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญ การสัมมนาครั้งนี้ขอนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยต่อสถานการณ์ทางการเงินในปัจจุบันเป็นหลัก โดยจะสรุปภาพรวมทางเศรษฐกิจ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจไทย
2. ปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย
3. มุมมองต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยในการช่วยยกระดับเศรษฐกิจไทย

1 ภาวะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน

ประมาณการของธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นว่า เศรษฐกิจไทยมีปัจจัยกดดันมากกว่าปัจจัยหนุน ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า เศรษฐกิจไทยเติบโตในอัตราที่ต่ำกว่าในอดีต โดยคาดว่าจะเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2 กว่า ซึ่งถือเป็นระดับปกติใหม่ (New Normal) ของประเทศไทย ปัจจัยสำคัญที่ชะลอการเจริญเติบโต ได้แก่ ผลกระทบจากนโยบายภาษีของต่างประเทศ และความเปราะบางของเศรษฐกิจโลก นอกจากนี้ ปัญหาการว่างงาน โดยเฉพาะในกลุ่มบัณฑิตจบใหม่ เป็นอีกปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบ อัตราเงินเฟ้อก็ต่ำกว่าร้อยละ 1 ซึ่งสะท้อนว่าอุปสงค์หรือการใช้จ่ายใช้สอยภายในประเทศมีไม่มาก ซึ่งเงินเฟ้อของประเทศไทยส่วนใหญ่ ก็จะมาจากปัจจัยด้านอุปทาน เช่น ภาวะภัยพิบัติ หรือราคาน้ำมันโลกเพิ่มขึ้น

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) อาจจะมีมุมมองแตกต่างจากสำนักอื่น ๆ เช่น ปัจจัยที่ ธปท. เห็นว่าดีกว่าที่อื่น อาทิ การส่งออก เพราะต่างประเทศอื่น ๆ ก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกับประเทศไทย แต่ผลกระทบจากนโยบายภาษีของสหรัฐอเมริกา ก็ยังก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่อผู้ประกอบการ



ปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย โดยจะนำเสนอเฉพาะประเด็นสำคัญ 2 - 3 ประเด็น อาทิ การลงทุนที่แท้จริงในประเทศลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลง ตลอดจนการดึงดูดเงินลงทุนจากต่างประเทศมีแนวโน้มลดลงด้วย ซึ่งบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเศรษฐกิจไทย มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการส่งเสริมและยกระดับศักยภาพของประเทศ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

สำหรับมุมมองของธนาคารแห่งประเทศไทยต่อภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันนั้น มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นในบางประเด็น โดยเฉพาะประเด็นการ**บริโภคภาคเอกชน** ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยประเมินว่าการบริโภคยังคงมีแนวโน้มขยายตัวในอัตราที่ไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับบางสำนักที่ประเมินว่าการบริโภคขยายตัวอยู่ในเกณฑ์ดี สาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริโภคยังคงอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ปัญหาหนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูง และเป็นปัจจัยกดดันเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ แม้การบริโภคภาคเอกชนในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตบ้าง แต่ด้านการผลิต (ภาคการผลิต) ของประเทศกลับปรากฏว่าอัตราการเติบโตติดลบในช่วงเวลาเดียวกัน ส่วนหนึ่งมาจากการที่ผู้บริโภคไทยยังคงซื้อสินค้าจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะสินค้าจากจีน ซึ่งรายได้เหล่านี้ไม่ได้หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาทางเศรษฐกิจค่อนข้างจำกัด **ด้านการนำเข้า** การบังคับใช้มาตรการทางภาษี โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ไทยยังคงต้องจับตาระดับการนำเข้าสินค้าจากจีนอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการนำเข้าในระดับสูงอาจสร้างแรงกดดันเพิ่มเติมให้แก่เศรษฐกิจโดยรวม สำหรับภาพรวมของอัตราการเติบโตในปัจจุบัน ตัวเลขการขยายตัวของเศรษฐกิจยังอยู่ในระดับต่ำมาก โดยล่าสุดอยู่ที่ประมาณร้อยละ 1.7 ซึ่งแม้เป็นตัวเลขที่ไม่ดีนัก แต่มีปัจจัยด้านฐานเศรษฐกิจ รวมถึงประเด็นเฉพาะในแต่ละช่วงที่เป็นองค์ประกอบ จากการทำงานร่วมกับธนาคารพาณิชย์ พบว่า ธนาคารไทยส่วนใหญ่มองเห็นข้อจำกัดของการขยายสินเชื่อและโอกาสการเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ธนาคารต่างชาติยังคงมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศไทย โดยมองว่าประเทศไทยมีความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร แต่ข้อจำกัดที่สำคัญคือ ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยบางส่วน ซึ่งยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน คือ การเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ผู้ประกอบการไทยให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและโอกาสที่ประเทศมีอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในช่วงที่บริบทการค้าและกติกาสากลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทั้งในและนอกประเทศ นอกจากนี้ ในด้านการท่องเที่ยวที่ผ่านมา ประเทศไทยยังคงพึ่งพารายได้จากภาคการท่องเที่ยวเป็นสัดส่วนที่สูง โดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในศูนย์กลางสำคัญด้านการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันพบว่านักท่องเที่ยวจากสาธารณรัฐประชาชนจีนลดลงอย่างชัดเจน แม้นักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศอยู่ แต่กลับเลือกเดินทางไปประเทศญี่ปุ่นและเวียดนามมากขึ้น โดยล่าสุดรายงานระบุว่านักท่องเที่ยวจีนที่เดินทางไปประเทศเวียดนามมีจำนวนมากกว่าผู้ที่มาเยือนประเทศไทย ทั้งนี้ ปัจจัยหนึ่งอาจเกิดจากภาพลักษณ์ของประเทศไทยในสายตานักท่องเที่ยวต่างชาติที่ยังคงถูกมองว่าเป็น “ประเทศสีเทา” มีปัญหาด้านความปลอดภัยและเศรษฐกิจนอกระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยโดยรวม หากประเทศไทยยังไม่สามารถปรับปรุงภาพลักษณ์และยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยรวมทั้งเศรษฐกิจกระแสหลักให้ชัดเจน ก็อาจส่งผลให้ศักยภาพของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการเติบโตทางเศรษฐกิจลดลงโดยไม่รู้ตัว อีกทั้งยังอาจสูญเสียนักท่องเที่ยวคุณภาพที่เคยเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมาอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ (GDP Growth) ปรากฏว่าอัตราการเติบโตยังคงอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้น ระดับความเชื่อมั่นของภาคครัวเรือนยังอยู่ในระดับต่ำที่สุดในรอบ 32 เดือนหรือประมาณ 3 ปี จุดนี้ส่งผลให้อัตราการเพิ่มขึ้นทางเศรษฐกิจชะลอตัวต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผลกระทบทางเศรษฐกิจยังเกิดขึ้นอย่างแตกต่างในกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่ม บริษัทขนาดใหญ่สามารถปรับตัวและประกอบธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้ แม้อัตราการขยายตัวของสินเชื่อในกลุ่มนี้จะไม่สูงมากนัก เนื่องจากมีความสามารถในการเลือกลงทุน ในขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในห่วงโซ่อุปทานและเป็นแหล่งจ้างงานหลักของประเทศ กลับเผชิญข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและสภาพคล่อง ส่งผลให้ช่องว่างระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และรายเล็กขยายกว้างมากยิ่งขึ้น หากสถานการณ์ของ SMEs ยังคงย่ำแย่ต่อไป ย่อมมีนัยสำคัญต่อการจ้างงานของประเทศ โดยเฉพาะสำหรับแรงงานใหม่และนักศึกษาจบใหม่ แม้อัตราการว่างงานในประเทศไทยจะยังไม่สูงมากเมื่อเทียบกับมาตรฐานสากล แต่ในด้านชั่วโมงทำงานและศักยภาพการใช้แรงงานยังคงอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจส่งผลกระทบในระยะยาวต่อโครงสร้างเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประชาชน

อีกหนึ่งปัญหาสำคัญที่ซ้ำเติมสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน คือ **ปัญหานี้ครว์เรือน** โดยในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ประชาชนจำนวนมากจำเป็นต้องกู้ยืมเพิ่มขึ้นเพื่อดำรงชีวิต ส่งผลให้ระดับหนี้ครัวเรือนของประเทศอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยดังกล่าวเป็นเครื่องกดทับกำลังซื้อและศักยภาพการบริโภคภายในประเทศ ซึ่งอาจสร้างข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในระยะข้างหน้า อย่างไรก็ตาม อนาคตของเศรษฐกิจไทยยังขึ้นอยู่กับบทบาทของรัฐบาลชุดใหม่ ซึ่งเพิ่งเข้ารับตำแหน่งและอยู่ระหว่างการแสดงศักยภาพการบริหารประเทศ โดยปัจจุบันเครื่องยนต์หลักที่ยังสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ คือการใช้จ่ายและการลงทุนของภาครัฐ แม้ว่าหากเปรียบเทียบในสัดส่วนต่อเศรษฐกิจโดยรวม ภาครัฐบาลจะเป็นเพียงส่วนประกอบที่มีขนาดเล็กไม่ใหญ่นัก แต่ก็มีความสำคัญในการสร้างแรงส่งต่อภาคเอกชนให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ การจัดตั้งรัฐบาลใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ถือเป็นปัจจัยบวกที่อาจช่วยสร้างความเชื่อมั่นในระยะสั้น อย่างไรก็ตาม ยังต้องจับตาความคืบหน้าของการพิจารณาพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2570 ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายภาครัฐ หากกระบวนการจัดสรรงบประมาณเกิดความล่าช้า ก็อาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในช่วงปลายปีจนถึงต้นปีหน้า ดังประสบการณ์ที่ผ่านมาในหลายรอบที่ผ่านมา จากปัจจัยข้างต้น จึงมีความจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ทั้งในแง่ของการบริหารนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลใหม่และความต่อเนื่องด้านงบประมาณภาครัฐ เพื่อประเมินแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยในระยะต่อไป

อีกประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องติดตามอย่างใกล้ชิดและควรนำมาพิจารณาในการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย คือ **สถานะของอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงิน** (Credit Rating) ของประเทศ ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยได้รับการประเมินให้อยู่ในกลุ่มที่มี “Negative Outlook” จากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงิน (Credit Rating Agency) โดยตามปกติแล้ว เมื่อมีการออก Negative Outlook มักจะมีการทบทวนสถานะใหม่ภายในระยะเวลาประมาณ 6 เดือน จึงควรเฝ้าระวังความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลาอันใกล้นี้ โดยในอดีต ซึ่งรวมถึงช่วงวิกฤตโควิด-19 ระบบธนาคารของไทยยังคงมีความเข้มแข็งและสามารถทำกำไรได้ดี ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีมาตรการผ่อนคลายเป็นพิเศษและสนับสนุนภาคการเงิน เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการและผู้กู้รายย่อยในประเทศ ทั้งในรูปแบบการบรรเทาภาระเบี่ยง (regulatory forbearance) และการปลดล็อกนโยบายบางประการ เพื่อให้ธนาคารสามารถช่วยเหลือลูกหนี้ได้มากขึ้น ทั้งนี้ ถึงแม้จะเป็นมาตรการที่สร้างประโยชน์ในประเทศ แต่ในมุมมองของสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือกลับมองว่าบางมาตรการเป็นการซ่อนความเสี่ยงหนี้เสียไว้ในระบบ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสถานะภาพรวมทางการเงินของประเทศและกระทบต่อความเชื่อมั่นระหว่างประเทศในระยะยาว สำหรับเสถียรภาพของค่าเงินบาทและนโยบายดูแลตลาดเงิน แม้ธนาคารแห่งประเทศไทยจะติดตามอย่างใกล้ชิด แต่ก็ยังต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสถานการณ์ระหว่างประเทศและข้อจำกัดด้านนโยบายการเงิน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายนอก เช่น การถูกติดตามโดยรัฐบาลสหรัฐฯ และการเปลี่ยนแปลงของกติกาดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางเศรษฐกิจไทย เป็นต้น

อีกทั้งในปัจจุบันยังพบปัญหาภัยทุจริตทางการเงินในระดับสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและต้นทุนเงินออมของประชาชน ประกอบกับปัญหานี้คร่าชีวิตอยู่ในระดับสูงและการออมของภาคประชาชนที่ต่ำ ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญที่กีดตันบรรยากาศและความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจภาพรวม ดังนั้น ภายใต้บรรยากาศความไม่แน่นอนนี้ ภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญกับการติดตามสถานการณ์ Credit Rating และพิจารณาผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ตลอดจนคำนึงถึงปัจจัยด้านเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินทุกด้าน ในช่วงที่ผ่านมา ภาคการเงินมีบทบาทสำคัญในการพยายามปรับระดับประกอบภาวะเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า ภาคการเงินเปรียบเสมือนกลไกตามที่ต้องการตอบสนองต่อความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจโดยรวม กล่าวคือ เมื่อเศรษฐกิจมีความแข็งแกร่งหรือธุรกิจมีศักยภาพดี ภาคการเงินก็พร้อมให้ความสนับสนุนทางการเงิน ในทางกลับกัน กรณีที่ธุรกิจหรือผู้กู้มีความเสี่ยงสูง ภาคการเงินก็มักจะไม่ใช่การสนับสนุนเท่าที่ควร แม้การปรับลดต้นทุนทางการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย จะช่วยเสริมสภาพคล่องให้แก่ระบบเศรษฐกิจ แต่กลไกนี้ไม่สามารถเป็นปัจจัยหลักกระตุ้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสถียรภาพในด้านอื่น ๆ จึงเป็นประเด็นที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเช่นกัน ในช่วงปีที่ผ่านมา คณะกรรมการนโยบายการเงินได้ดำเนินการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายถึง 4 ครั้ง รวมมูลค่าประมาณ 100 basis points หรือคิดเป็น 1% อย่างไรก็ตาม การปรับลดอัตราดอกเบี้ยดังกล่าวส่งผ่านไปถึงอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อใหม่ของธนาคารพาณิชย์เฉลี่ยเพียงร้อยละ 60 ของอัตราที่ประกาศโดยธนาคารกลาง ซึ่งหมายความว่า การลดอัตราดอกเบี้ยในระดับนโยบายไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผู้กู้ในอัตราเต็มจำนวน เมื่อพิจารณาประเภทของผู้กู้ พบว่า กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ได้รับอานิสงส์จากการลดต้นทุนทางการเงินมากกว่ากลุ่มลูกหนี้รายย่อยหรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากธนาคารยังคงพิจารณาค่าความเสี่ยง ซึ่งกลุ่ม SMEs มีระดับความเสี่ยงที่สูงกว่า โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว

จากการประเมินคุณภาพของลูกหนี้โดยใช้ตัวชี้วัด “ความน่าจะเป็นการผิดนัดชำระหนี้” (Probability of Default - PD) พบว่า โดยปกติธนาคารจะเน้นปล่อยสินเชื่อให้กับลูกหนี้ที่มีคุณภาพสูง (PD ต่ำกว่าร้อยละ 5) หรือฐานลูกหนี้เดิมที่มีประวัติดี แต่ในช่วงต้นปีที่ผ่านมา พบว่า การปล่อยสินเชื่อในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง (PD สูง) มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นข้อจำกัดสำคัญในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการ SMEs และกลุ่มผู้กู้รายย่อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสขยายธุรกิจและความเท่าเทียมในระบบเศรษฐกิจ กล่าวโดยสรุป ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันยังคงเอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการรายใหญ่ ขณะที่ผู้ประกอบการรายย่อยกลับประสบข้อจำกัด ทั้งในแง่ต้นทุนทางการเงินและโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อ

ประเด็นการกู้ยืมและอัตราการเติบโตของสินเชื่อในภาคเอกชนนั้น พบว่า สินเชื่อที่ออกมาในรูปแบบตราสารหนี้ส่วนใหญ่มักจำกัดอยู่เฉพาะผู้ประกอบการรายใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยไม่มีศักยภาพหรือความพร้อมในการออกตราสารหนี้ดังกล่าวได้ เมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินเชื่อโดยรวมในประเทศ จะเห็นได้ว่าตัวเลขอยู่ในภาวะติดลบมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี การติดลบของสินเชื่อ SMEs ส่วนใหญ่เกิดจากธนาคารพาณิชย์ไม่ปล่อยสินเชื่อให้แก่กลุ่มนี้ แม้ว่าจะเป็นกลุ่มที่มีความต้องการกู้หรือขยายกิจการ ในขณะที่สินเชื่อของธุรกิจขนาดใหญ่ แม้จะสามารถขอกู้ได้ แต่ในภาวะที่เศรษฐกิจมีความไม่แน่นอน ธุรกิจขนาดใหญ่ก็มักจะชะลอการขอสินเชื่อ หรือทำการชำระคืนหนี้สินเพื่อรักษาฐานะทางการเงิน ส่งผลให้ตัวเลขสินเชื่อโดยรวมยังคงติดลบ อย่างไรก็ตาม การตีความตัวเลขสินเชื่อที่ติดลบ ควรพิจารณาสาเหตุประกอบ กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้กู้มีความต้องการสินเชื่อ แต่ไม่สามารถกู้ได้ ย่อมสะท้อนถึงข้อจำกัดและปัญหาที่แท้จริงของระบบเศรษฐกิจมากกว่าสถานการณ์ที่ผู้กู้ไม่ประสงค์จะกู้เงินเอง ปัญหาของการไม่สามารถปล่อยสินเชื่อให้แก่ SMEs ได้ในระดับที่เพียงพอ ส่วนหนึ่งมาจากข้อจำกัดของธนาคารพาณิชย์ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับตัวตนและศักยภาพของลูกหนี้ SMEs ไม่มากนัก แม้ประเทศไทยจะมีศักยภาพสูงด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและมี Digital Footprint อยู่ในระบบเป็นจำนวนมาก เช่น การใช้โทรศัพท์มือถือและธุรกรรมออนไลน์ แต่ข้อมูลดังกล่าวยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นต้น

แนวคิดที่ต้องการผลักดัน คือ ให้ลูกหนี้รายย่อยสามารถย้ายสถาบันการเงินได้สะดวก เช่นเดียวกับการย้ายค่ายโทรศัพท์มือถือ โดยเจ้าของข้อมูล ควรมีสิทธิที่จะนำข้อมูลธุรกรรมของตนไปใช้ประโยชน์กับสถาบันการเงินอื่น หรือ “data portability” ซึ่งจะช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองในตลาดสินเชื่อและสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการนี้ยังต้องประสานและสร้างระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีมาตรฐานและเป็นธรรมระหว่างธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินที่มีโซ่นาการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการแข่งขัน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของข้อมูลลูกหนี้ให้สมดุล

2 ปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย

ความท้าทายเชิงโครงสร้างของประเทศไทยในระยะกลางและระยะยาว ควรได้รับการพิจารณาและบรรจุไว้ใน การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี มีประเด็นสำคัญที่ควรเน้นย้ำ 3 ประการ ดังนี้

1) ปัญหาที่เป็นผลสืบเนื่องจากอดีต (Legacy Issues)

ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างที่ตกทอดมาอย่างยาวนาน ไม่ว่าจะเป็นหนี้ครัวเรือนในระดับสูง เศรษฐกิจนอกระบบ และเศรษฐกิจ “สีเทา” ซึ่งปัญหาเหล่านี้ มีความเกี่ยวเนื่องและซับซ้อนซึ่งกันและกัน เมื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ในปัจจุบัน ปัญหาเดิมเหล่านี้ จึงยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น

2) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปัญหาความเหลื่อมล้ำ

ประเทศไทยมีข้อจำกัดในด้านศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล อีกทั้งยังมีปัญหาเรื่องความไม่สมดุลในการเติบโตทางเศรษฐกิจและความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ ซึ่งยังคงปรากฏอยู่ในหลายมิติของสังคม โดยเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นต้องได้รับการยกระดับและปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพื่อรองรับการแข่งขันและพัฒนาความเท่าเทียม

3) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านการบริหารประเทศ ภาครัฐยังคงประสบปัญหาด้านประสิทธิภาพและการประสานงาน (Coordination Failure) ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินนโยบายและความสามารถในการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบการทำงานของรัฐบาลให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

ในภาพรวม ปัญหาอุปสรรคดังกล่าวถือเป็นความท้าทายสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและการเงินไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความสามารถในการเข้าถึงสินเชื่อของผู้ประกอบการรายเล็ก อันจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระยะยาว





ปัญหาหนี้ครัวเรือนและเศรษฐกิจฟื้นตัวช้า

ภาพรวมเศรษฐกิจไทยในช่วงที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าอัตราการเติบโตเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง คือ สังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย ส่งผลให้โอกาสการเติบโตลดลง อีกทั้งจากผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมานี้ เศรษฐกิจมีการฟื้นตัวในอัตราที่ล่าช้า ครัวเรือนจำนวนมากไม่น้อยจึงจำเป็นต้องกู้ยืมเพื่อดำรงชีวิต โดยหลายกรณี พบว่า มีการกู้เงินสูงเกินกว่ารายได้ที่คาดการณ์ไว้ว่าจะได้รับ ส่งผลให้จำนวนหนี้ถูกสะสมเพิ่มขึ้น และนำไปสู่วงจรหนี้สินที่ยากต่อการแก้ไข นอกจากนี้ การออมของประชาชนยังอยู่ในระดับต่ำ และเงินออมบางส่วนของประชาชนยังถูกโจรกรรมหรือทุจริต ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินโดยรวมของครัวเรือนไทย



แผนภาพแสดงปัญหาหนี้ภาคครัวเรือน หนี้ในระบบ เศรษฐกิจสีเทา

ข้อมูลสำคัญ

- ปัจจุบันร้อยละ 38 ของคนไทยมีหนี้ในระบบ (หนี้ที่ปรากฏในรายงานของสถาบันการเงิน)
- สัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ในระบบล่าสุดลดลงจากร้อยละ 92 เหลือร้อยละ 87 - 88 แต่ตัวเลขดังกล่าวยังไม่รวม “หนี้ในระบบ” ซึ่งไม่มีข้อมูลแน่ชัด ค่าเฉลี่ยหนี้ในระบบต่อคนอยู่ที่ประมาณ 540,000 บาท
- กลุ่มที่น่าเป็นห่วงคือ “First Jobber” หรือประชาชนอายุ 22 - 29 ปี ครึ่งหนึ่งของกลุ่มนี้มีหนี้สิน และตัวเลขดังกล่าวเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 42 เป็นร้อยละ 50 ในรอบ 6 ปี ที่สำคัญในกลุ่มนี้ ร้อยละ 25 มีหนี้เสีย ซึ่งส่งผลต่อประวัติสินเชื่อและโอกาสเข้าถึงเงินกู้ในอนาคต
- กลุ่มผู้เกษียณอายุ (อายุ 61 ปีขึ้นไป) ประมาณร้อยละ 29 ยังมีหนี้สิน (เพิ่มจากร้อยละ 25 ในรอบ 6 - 7 ปี) โดยเฉลี่ยคนละ 400,000 บาท ทั้งนี้ ส่วนใหญ่มักมีหนี้กับสถาบันการเงินของรัฐและต้องให้ลูกหลานช่วยค้ำประกัน ลักษณะหนี้ของไทยส่วนใหญ่ จะนำไปใช้ในการบริโภค เช่น ท่องเที่ยวหรือซื้อสินค้า เป็นต้น ไม่ใช่เป็นหนี้เพื่อก่อให้เกิดรายได้หรือเพื่อการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีมูลค่าเพิ่ม เช่น ที่อยู่อาศัยในประเทศทางตะวันตก เป็นต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงบางประการของโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม

ปัญหานี้ออกแบบ

นอกจากหนี้ในระบบ ยังมีปัญหานี้ออกแบบซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรัง แหล่งข้อมูลจากธนาคารกรุงไทยร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระบุว่าสัดส่วนหนี้ในระบบต่อครัวเรือนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 90,000 บาท ในขณะที่ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยประมาณการไว้ที่ 180,000 บาท ต่อครัวเรือน และหากรวมกันแล้วอาจมีมูลค่าสูงกว่าร้อยละ 100 ของ GDP

สาเหตุที่ประชาชนตกอยู่ในวงวนหนี้

- เศรษฐกิจฟื้นตัวช้า รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย
- ขาดศักยภาพในการแข่งขัน รายได้ประเทศโตช้า
- ระบบสวัสดิการสังคมยังไม่แข็งแกร่ง ส่งผลให้เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ไม่คาดฝัน เช่น ตกงาน อุบัติเหตุ เจ็บป่วย หรือเหตุร้ายอื่น ๆ จะถูกผลักไปสู่การกู้หนี้ยืมสินนอกระบบ ซึ่งหากถูกทวงหนี้ในรูปแบบรุนแรง อาจส่งผลกระทบต่อชีวิต
- การไม่สามารถรองรับกลุ่มผู้ที่มีเหตุสุดวิสัยให้อยู่ในระบบเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้ขาดโอกาสหลุดออกนอกระบบและยากต่อการกลับคืน

ในส่วนของโปรแกรมช่วยเหลือ ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานภาครัฐ อาจยังขาดเครื่องมือที่ครอบคลุมการแก้ไข จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคม

ประเด็นสำคัญที่ควรกล่าวถึง คือ **การขาดความรู้และทักษะทางการเงินของประชาชนไทย** จากการสำรวจพบว่า ทักษะชีวิตด้านการบริหารการเงินยังไม่ได้รับการบรรจุอย่างเป็นระบบในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แม้ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการจัดสอนในรายวิชาบางส่วน แต่การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการเงิน ควรเริ่มตั้งแต่ในระดับประถมหรือมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้เยาวชนได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องการคำนวณวงผ่อนชำระสินเชื่อ วางแผนการชำระหนี้ และการบริหารสินทรัพย์ส่วนบุคคล ถือเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ทางการเงินในระดับหนึ่งแล้ว แต่การขับเคลื่อนในระดับประเทศ ควรได้รับการสนับสนุนให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ประเด็นถัดมา คือ **สังคมไทยมีความเสี่ยงต่อแรงจูงใจให้เป็นหนี้ได้ง่าย** จากภาวะที่สื่อโฆษณาและข้อเสนอสินเชื่อจากสถาบันการเงินมีจำนวนมาก ในอดีตธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกนโยบายมุ่งเน้นให้สถาบันการเงินเป็น “ผู้ปล่อยกู้อย่างรับผิดชอบ (Responsible Lender)” โดยกำหนดให้สถาบันการเงินต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีความโปร่งใสในการโฆษณา และดูแลหนี้เสียอย่างเหมาะสม แม้ผลการดำเนินงานในช่วงปีแรกแสดงให้เห็นว่ามีโฆษณาถูกต้องเพียงร้อยละ 3 เท่านั้น แต่หลังดำเนินการมาตรการปรับปรุงแล้ว ปัจจุบันตัวเลขดังกล่าวสูงขึ้นเป็นร้อยละ 70 แต่ยังถือว่ามีส่วนที่ต้องพัฒนาต่อไป นอกจากการพัฒนาด้านความรู้และการสื่อสารอย่างรับผิดชอบแล้ว การสร้างแรงจูงใจทางบวก (Positive Incentive) เป็นอีกหนึ่งมาตรการสำคัญ อาทิ การปรับปรุงระบบ “เครดิตสกอร์ (NCB Score)” เพื่อให้ผู้ที่มีประวัติชำระหนี้ดีได้รับผลประโยชน์หรือสิทธิพิเศษเพิ่มเติม มิใช่ให้ระบบดำเนินไปโดยผู้มีวินัยทางการเงินไม่ได้รับการตอบแทนหรือแรงจูงใจ ดังนั้น การขับเคลื่อนระบบสินเชื่อที่โปร่งใส มีมาตรฐานยุติธรรม และสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนรักษาประวัติทางการเงินที่ดีจะช่วยลดการเกิดหนี้ในระยะยาวและส่งเสริมเสถียรภาพเศรษฐกิจของประเทศ

ประเด็นการสร้างวินัยทางการเงินและพฤติกรรมที่ดีในสังคมไทย มีข้อเสนอว่าควรมีการจัดระบบ “คะแนนสะท้อนวินัยทางการเงิน” (Financial Behavior Score) ที่คล้ายคลึงกับระบบ Credit Scoring หรือ แม้แต่การจัดอันดับที่ใช้ในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ประชาชนตระหนักถึงสถานะทางการเงินและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในเชิงบวก อาทิ NCB Score สำหรับประวัติการชำระหนี้ หรือ Fraud Score ที่วัดความเสี่ยงในการตกเป็นเหยื่อฉ้อฉล แม้ยังไม่มีระบบที่สมบูรณ์ในไทย แต่หากมีมาตรการดังกล่าว จะช่วยกระตุ้นให้ประชาชนมีวินัยและดำเนินชีวิตในแนวทางที่ดีขึ้น เมื่อคะแนนหรืออันดับดีขึ้น ก็จะสามารถแสดงตัวตนได้ว่า สามารถปฏิบัติตนได้อย่างมีวินัยทางการเงิน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งปัจเจกและสังคมโดยรวม

นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสำรวจ พบว่า คนไทยมีอัตราการออมต่ำ โดยมีเพียงร้อยละ 24 ที่มีเงินออมฉุกเฉินมากกว่า 6 เท่าของรายจ่ายต่อเดือน ซึ่งถือว่าน้อยมาก และเมื่อเผชิญกับปัญหาทางการเงิน พบว่า เพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่เลือกพึ่งพาตนเอง (เช่น ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ขายทรัพย์สิน หรือใช้เงินออมชำระหนี้) ขณะที่ร้อยละ 83 เลือกวิธีขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เช่น ยืมจากครอบครัวหรือเพื่อน จำนำทรัพย์สิน หรือกู้เงินนอกระบบ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนถึงระดับทักษะและความพร้อมในการปรับตัวทางการเงินที่ยังไม่เพียงพอ

ประเด็นของการออมและการลงทุน คนไทยส่วนใหญ่ยังเน้นออมเงินสด โดยร้อยละ 81.5 เลือกเก็บเงินสด และร้อยละ 50 ฝากเงินในบัญชีเงินฝากธนาคาร มีเพียงไม่ถึงร้อยละ 2 ที่กระจายการลงทุนไปยังสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า นอกจากนี้ พบว่า ร้อยละ 6.5 เคยถูกหลอกให้ลงทุนหรือซื้อสินค้าผ่านออนไลน์จากมิจฉาชีพ ซึ่งยิ่งตอกย้ำถึงความจำเป็นของการเสริมสร้างความรู้และทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) ตลอดจนทักษะการป้องกันตนเองจากความเสียหายทางการเงิน สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการทางการเงินส่วนบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและควรได้รับการปลูกฝังในระบบการศึกษา โดยเฉพาะในด้านทักษะชีวิต (Life Skill) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนก่อนไปสู่วorldแห่งการทำงานและชีวิตจริง



ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (เราแข่งขันไม่ได้)

เศรษฐกิจไทยกำลังเผชิญกับความสามารถในการแข่งขันที่ชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง หากพิจารณาอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP Growth) จะพบว่า ในอดีตก่อนวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 (“ต้มยำกุ้ง”) เศรษฐกิจไทยเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 7 หลังจากนั้น ลดลงเหลือเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี และเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น วิกฤตซับไพรม์ วิกฤตน้ำท่วมใหญ่ในประเทศ รวมถึงโควิด-19 อัตราการเติบโตเฉลี่ยเหลือเพียงร้อยละ 2 ในปัจจุบัน ทั้งนี้ แม้อายุประชากรที่เพิ่มขึ้นและการเข้าสู่สังคมสูงวัย จะเป็นส่วนหนึ่ง แต่มีปัจจัยโครงสร้างอื่น ๆ ซึ่งมีบทบาทต่อการเติบโตที่ลดลงเหล่านี้ด้วย ได้แก่



แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตเศรษฐกิจ (GDP Growth)

1) ปัญหาเชิงโครงสร้างการผลิตและผลิตภาพ

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดการเติบโตระยะยาวประกอบด้วย ทุน แรงงาน และ “ผลิตภาพโดยรวม” (Total Factor Productivity: TFP) ประเทศไทยในปัจจุบันมีผลิตภาพโดยรวมขยายตัวในอัตราต่ำ เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค เช่น จีน อินเดีย เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ซึ่งสามารถพัฒนาคนและเทคโนโลยีควบคู่กันได้ดีกว่า หากเปรียบเทียบกับอินโดนีเซีย แม้จะมี TFP ในระดับใกล้เคียงกัน แต่ขนาดตลาดและศักยภาพที่ต่างกันทำให้ไทยไม่สามารถแข่งขันได้อย่างเต็มที่

2) ผลสะท้อนในดัชนีความสามารถแข่งขัน

- ดัชนีความสามารถในการแข่งขันของ IMD (IMD World Competitiveness Rankings) ซึ่งดำเนินการโดย International Institute for Management Development ไทยลดลงจากอันดับ 25 สู่ 30 สำหรับอันดับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และประสิทธิภาพรัฐบาล (Government Efficiency) อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
- คุณภาพการศึกษาในไทยยังเป็นจุดอ่อนสำคัญ เมื่อเทียบกับมาตรฐานสากลและประเทศคู่แข่ง ทำให้ไม่สามารถดึงดูดการลงทุนที่มีคุณภาพจากต่างประเทศได้
- ดัชนีความซับซ้อนทางเศรษฐกิจ (Economic Complexity Index) ซึ่งชี้วัดความสามารถในการสร้างมูลค่าสินค้าส่งออกที่มีความซับซ้อน เพราะถ้าสามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนมาก ๆ ก็จะทำให้คู่แข่งไม่สามารถแข่งขันได้/ถูกแย่งตลาดได้ยาก และไม่ต้องแข่งขันกันด้วยราคาหรือทำให้ค่าเงินอ่อนลง ซึ่งไทยมีแนวโน้มลดลง โดยปัจจุบันอยู่ในอันดับที่ 29 จากอันดับที่ 26 ในปีก่อน เนื่องจากความสามารถในการผลิตสินค้าซับซ้อนน้อยลง โดยเปรียบเทียบับสิงคโปร์ที่ขยับขึ้นมามีอยู่ในอันดับต้น ๆ ของโลก ส่วนเวียดนามที่ตามหลังไทยกลับปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

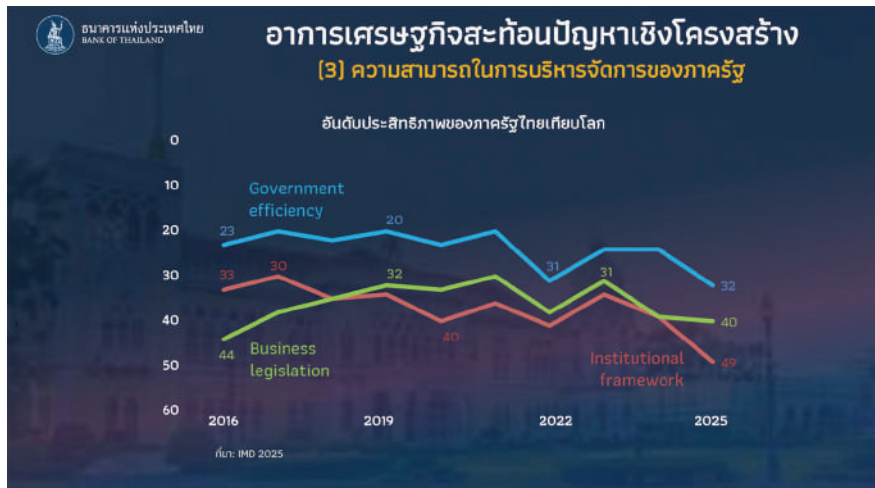
3) ความเหลื่อมล้ำทางธุรกิจและภูมิภาค

พบข้อเท็จจริงที่น่ากังวล คือ ธุรกิจขนาดใหญ่เพียงร้อยละ 1 ของประเทศ มีรายได้และบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจคิดเป็นสัดส่วนครึ่งหนึ่งของมูลค่าธุรกิจทั้งประเทศ ขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่อ้อยละ 5 ของธุรกิจรวม มีรายได้ถึงร้อยละ 85 ของรายได้ภาคธุรกิจ ซึ่งสะท้อนถึงความเหลื่อมล้ำสูง โดยความเหลื่อมล้ำนี้ยังดำรงอยู่ในมิติภูมิภาค โดยกรุงเทพฯ และพื้นที่ส่วนกลางมีรายได้สูงกว่าพื้นที่ภูมิภาค ซึ่งภาคใต้มีรายได้ต่ำที่สุดในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ตามด้วยภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ความสามารถในการบริหารจัดการของภาครัฐ (Governance and Coordination Failure)

ประเด็นสำคัญที่กระทบต่อประสิทธิภาพและศักยภาพในการพัฒนาประเทศไทย คือ ข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงานรัฐ (coordination failure) ที่ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคม ตัวอย่างเช่น กรณีปัญหาบัญชีม้าที่เกิดขึ้นล่าสุด ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินที่มีใช้ธนาคาร และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดปัญหาแต่ละครั้ง การรับผิดชอบและการดำเนินการแก้ไขยังขาดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งนำไปสู่การกล่าวโทษและโยนความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งประชาชนยังคาดหวังต่อบริการแบบ one-stop service ซึ่งในความเป็นจริงยังเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แม้จะมีการระดมหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในรูปแบบ war room ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แต่การสร้างกลไกประสานงานในระยะยาวที่ครอบคลุมและข้ามกระทรวง/หน่วยงาน เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการยกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ต้องรับมือกับภัยคุกคามและโจรกรรมทางการเงินที่ซับซ้อนขึ้น



แผนภาพแสดงอันดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของภาครัฐไทยเทียบกับระดับโลก

บทบาทและความคาดหวังต่อภาครัฐ บทบาทที่เหมาะสมของภาครัฐควรเน้นไปที่การสนับสนุนภาคเอกชนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างประโยชน์สาธารณะ (public goods) ลดความซ้ำซ้อนในการลงทุน และทำหน้าที่เป็นผู้เกื้อหนุน (enabler) ให้การพัฒนาเดินหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติยังมีอุปสรรคจากระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่น รวมถึงขาดช่องทางและเวทีสำหรับการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน ในช่วงที่ยังไม่มีรัฐบาลที่ชัดเจน ภาคเอกชน เช่น คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร.) ประกอบด้วย สมาคมธนาคารไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และหอการค้าไทย ได้ร่วมกันร่าง “white paper” เพื่อวางแนวนโยบายและจัดลำดับความสำคัญให้รัฐบาลใหม่ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศ โดยเน้นให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำ ภาครัฐสนับสนุนทั้งด้านนโยบายและการอำนวยความสะดวก รวมถึงการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่ทำดี เช่น การปรับโครงสร้างสินเชื่อหรือคะแนนความน่าเชื่อถือทางการเงิน เป็นต้น เพื่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อระบบเศรษฐกิจในระยะยาว

ข้อเสนอเชิงระบบ

- สนับสนุนการนำระบบประเมินคะแนนความน่าเชื่อถือทางการเงิน มาใช้ในการปล่อยสินเชื่ออย่างโปร่งใส ยุติธรรม ผู้มีวินัยทางการเงินจะได้รับการพิจารณาในอัตราดอกเบี้ยและวงเงินที่เหมาะสม
- ส่งเสริมให้ประชาชนที่อยู่ในวงจรของการกู้หนี้ยืมสินนอกระบบ สามารถเข้าสู่ระบบการเงินปกติได้มากขึ้น ป้องกันการเพิ่มขึ้นของธุรกิจสีเทา
- ปรับบทบาทภาครัฐให้เน้นสนับสนุนภาคเอกชนและประชาชน (Enable and Facilitate)
- สร้างระบบประสานงานระหว่างหน่วยงาน ที่ช่วยให้เกิด one-stop service อย่างเป็นรูปธรรม
- ประเด็นเยาวชนและโอกาสในอนาคต การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะสอดคล้องกับเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจในประเทศให้เยาวชนและแรงงานรุ่นใหม่มีความเชื่อมั่นในการอยู่และทำงานในประเทศไทย ลดแรงจูงใจในการอพยพไปประเทศอื่น และสามารถดึงดูดทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกเข้ามาร่วมพัฒนาประเทศทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม



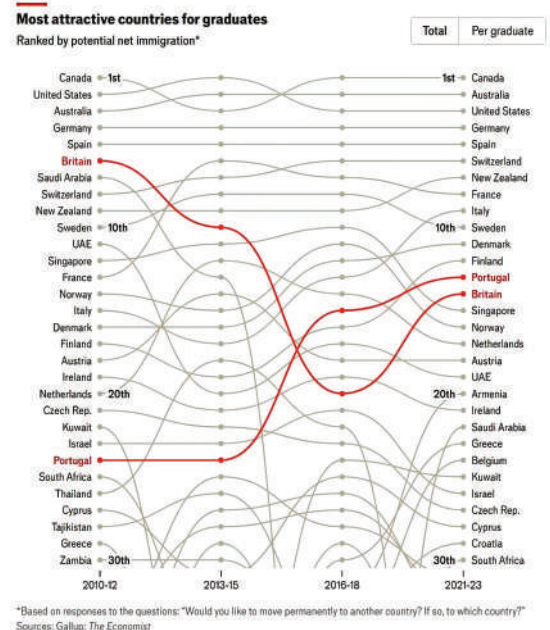
ในท้ายที่สุด บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างองค์ความรู้ วิสัยทัศน์ ทักษะชีวิต และความผูกพันกับประเทศให้กับเยาวชน พร้อมกับสนับสนุนภาครัฐและเอกชนในการขับเคลื่อนประเทศสู่อนาคตอย่างยั่งยืน

จากแผนภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของ Footloose Indexes ซึ่งหนังสือพิมพ์ The Economist ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัท Gallup ที่เป็นบริษัทวิเคราะห์และที่ปรึกษาด้านการจัดการ ซึ่งข้อมูลนี้ มิได้เป็นข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด แต่ก็ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มที่เกิดขึ้นได้ กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์นิสิต/นักศึกษาที่จบใหม่ว่าอยากย้ายไปทำงานที่ประเทศใดมากที่สุด ผลที่ออกมาดังข้อมูลที่ปรากฏในแผนภาพข้างต้น คือ ประเทศแคนาดา อยู่ในอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนผู้ที่ต้องการไปทำงานในประเทศแคนาดา ลดด้วยจำนวนของคนแคนาดาที่ออกไปทำงานที่ประเทศอื่น และประเทศที่ได้คะแนนรองลงไป อาทิ ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา เยอรมนี ฯลฯ ขณะที่ประเทศไทยซึ่งเคยมีคะแนนระหว่างอันดับที่ 20 – 30 กลับกลายเป็นได้คะแนนต่ำกว่าอันดับที่ 30 ในปี 2566 ซึ่งอาจจะเป็นเพราะปัจจัยทางการเมือง แต่ขณะเดียวกันก็สะท้อนถึงโอกาสในทางเศรษฐกิจ ด้วย รวมถึงความผูกพันกับประเทศของนิสิต/นักศึกษาที่จบใหม่ด้วย อันเป็นสิ่งที่น่ากังวลอย่างยิ่ง เพราะประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างเต็มตัว ขณะที่นิสิต/นักศึกษาที่จบใหม่ของประเทศไทยไม่ต้องการทำงานในประเทศไทย และมหาวิทยาลัยมีบทบาทที่จะช่วยให้อันดับของประเทศไทยในดัชนีดังกล่าวสูงขึ้นได้ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถทำให้นิสิต/นักศึกษาของไทยมีทักษะที่ดีเทียบเท่ากับนิสิต/นักศึกษาต่างชาติในสถาบันที่มีชื่อเสียง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทโลกใหม่ สถาบันการศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบ่มเพาะ “Global ready talent” หรือบุคลากรที่มีทักษะแข่งขันในระดับสากล ควบคู่ไปกับการปลูกฝังจิตสำนึกและความผูกพันต่อท้องถิ่น (Local commitment) ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญที่ประเทศไทยยังขาดแคลน

นอกจากการบูรณาการทักษะวิชาชีพด้านภาษา การคิดวิเคราะห์ การรับมือกับวิทยาการสมัยใหม่ อาทิ AI หรือเทคโนโลยีชีวแล้ว สถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญกับทักษะชีวิต (Life skill) โดยเฉพาะด้าน Financial Literacy หรือความรู้ทางการเงิน ทั้งในรูปแบบการศึกษาทั่วไป (General Education) และการบูรณาการความรู้ไว้ในหลักสูตร เพื่อให้บัณฑิตมีความพร้อมในการดำรงชีวิต โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ถือเป็นหนึ่งในสถาบันที่ริเริ่มดำเนินการบรรจุ Financial Literacy ในระบบการศึกษา โดยเริ่มในกระบวนวิชาศึกษาทั่วไป และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพให้กับนิสิตนักศึกษาสายศึกษาศาสตร์ สำหรับการถ่ายทอดองค์ความรู้ห้องเรียนในอนาคต ผ่านระบบ e-learning สำหรับนักศึกษาชั้นปี 1 - 2 และการจัดทำสื่อการสอนในชั้นปี 3 - 4 เพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการเงินให้แก่เยาวชนของชาติในการบูรณาการกับเศรษฐกิจท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยยังมีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรม วิจัยที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น ตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับประเทศ (Mobilize Research for National Transformation) ซึ่งยังต้องเสริมสร้างและขยายผลให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น



แผนภาพแสดง Footloose Indexes

อีกประเด็นสำคัญ คือ การยกระดับค่านิยมแห่งความโปร่งใส (Uphold Inclusive Value and Civic Trust) โดยเฉพาะในยุคที่สังคมไทยเผชิญความท้าทายในมิติความเชื่อมั่นและความโปร่งใส มหาวิทยาลัยควรเป็นพื้นที่ปลอดภัย (safe zone) ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะการฟังอย่างเป็นระบบ ความเป็นเหตุเป็นผล การคิดวิเคราะห์-แยกแยะข่าวสาร (Critical Judgment) และปลูกฝังความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่องสังคมตั้งแต่ช่วงเวลาปลูกฝังนิสัย (formative years) เพื่อป้องกันปัญหาทุจริตและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในประเทศ

สิ่งที่คาดหวัง คือ ให้สถาบันการศึกษามีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (trust and confidence) ในประเทศ และเป็นจุดเริ่มต้นในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสังคมและเยาวชนไทยในอนาคต



ช่วงถาม - ตอบ หลังจบการบรรยาย

»คำถาม

1. ธนาคารแห่งประเทศไทยมีมุมมองอย่างไรบ้าง นอกเหนือจากการส่งเสริมความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ที่ได้บูรณาการไว้ในหลักสูตรและมีการเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวในสถาบันการศึกษาแล้ว ทางมหาวิทยาลัยควรเสริมสร้างหรือเพิ่มเติมในด้านใดอีกบ้าง จากประสบการณ์ที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี พบว่ามีประเด็นสำคัญประการหนึ่ง คือ ด้านจิตใจ จากหลายกรณี พบว่า นักศึกษาและบุคลากรส่วนใหญ่ตระหนักถึงภัยที่เกี่ยวข้องกับการเงินและมีความรู้ทางการเงินอยู่แล้ว แต่อาจมีปัจจัยเกี่ยวข้องด้านจิตใจ หรืออิทธิพลจากสื่อรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการหรือแนวทางเพิ่มเติมอย่างไร เพื่อเสริมสร้าง “ภูมิคุ้มกันทางจิตใจ” ให้กับบัณฑิตรุ่นใหม่เมื่อสำเร็จการศึกษา ให้สามารถรับมือกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. อีกหนึ่งคณะที่สามารถให้ความร่วมมือและมีบทบาทสำคัญอย่างมาก คือ คณะนิติศาสตร์ เนื่องจากความรู้ทางด้านกฎหมาย โดยเฉพาะในเรื่องของการทำสัญญาคุ้มหรือสัญญาหนี้ มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวด้วย จึงใคร่ขอความเห็นจากวิทยากรในประเด็นนี้ว่า ความรู้ทางด้านกฎหมาย โดยเฉพาะในเรื่องของการทำสัญญาหนี้ มีบทบาทหรือควรนำมาเสริมสร้างในหลักสูตรหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในลักษณะใดบ้าง
3. แรงกดดันสำคัญที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญ คือ เรื่องงบประมาณที่มีแนวโน้มลดลง และงบประมาณของมหาวิทยาลัยเอง อาจไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนกิจกรรมเพื่อชุมชนในหลายด้าน จากการศึกษา พบว่า ในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น หรือเกาหลีใต้ ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยไม่สูงมาก ธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มที่จะจัดตั้งกองทุนลักษณะ Impact Fund และมีการขับเคลื่อนกิจกรรม Social Investing และ Impact Investing
4. จึงใคร่ขอสอบถามความคิดเห็นจากธนาคารแห่งประเทศไทยว่า ในประเด็นดังกล่าว มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะสามารถมีบทบาทในการขับเคลื่อนหรือสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมในลักษณะนี้ได้อย่างไรบ้าง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์ ผู้ช่วยอธิการบดี)

» คำตอบ

ในประเด็นเรื่องความรู้ทางการเงิน มหาวิทยาลัยสามารถมีบทบาทได้ในหลากหลายมิติ อย่างไรก็ดี เห็นว่าการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบการบรรยายหรือการอธิบายเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ จึงควรมีการพัฒนาเครื่องมือหรือแอปพลิเคชันที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนสามารถเห็นภาพจริงและเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ดำเนินโครงการ “หมอหนี้” เพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน โดยเฉพาะผู้ที่มีหนี้สินจำนวนมากและไม่สามารถหาทางออกด้วยตนเองได้ ซึ่ง “หมอหนี้” แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 คือ ผู้ให้คำปรึกษาเบื้องต้น โดยเน้นการรับฟังและให้เจ้าตัวได้ระบายความรู้สึก

ระดับที่ 2 คือ ผู้ที่สามารถให้คำแนะนำหรือแนะแนวทางต่อไป

ส่วนระดับที่ 3 และ 4 จะเป็นผู้ที่มีความรู้เชิงลึกและสามารถช่วยเหลือได้อย่างแท้จริง ซึ่งในขณะนี้ยังไม่มีผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือในระดับดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการฝึกอบรมและการทดสอบยังอยู่ในระหว่างการพัฒนา

อย่างไรก็ดี มหาวิทยาลัยสามารถนำแนวคิดทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานของมนุษย์ อาทิ การพัฒนาแอปพลิเคชันที่สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือแนะนำแนวทางแก้ปัญหาทางการเงินในเบื้องต้น ในส่วนของงบประมาณนั้น ขอเรียนว่าไม่ทราบรายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับงบประมาณของทางมหาวิทยาลัย หรือกรณีที่มหาวิทยาลัยจะขอการสนับสนุนจากธนาคาร อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์พบว่า คนไทยจำนวนมากมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และหากมีการดำเนินโครงการที่โปร่งใสและมีความน่าเชื่อถือ ก็อาจกลายเป็นการณรงค์ที่ได้รับความร่วมมือจากผู้มีจิตศรัทธาในสังคมไทย ทั้งจากภาคประชาชนและภาคเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับช่วงวิกฤติที่ผ่านมา ดังนั้นขอให้พิจารณาโอกาสในการแสวงหาความร่วมมือในรูปแบบดังกล่าว ทั้งนี้ แนวทางข้างต้นเป็นเพียงข้อเสนอแนะเบื้องต้นเท่านั้น

» คำถาม

กรณีที่ต่างชาติเล็งเห็นโอกาสในการลงทุนหรือขยายธุรกิจในประเทศไทย ขณะที่ภายในประเทศเอง กลไกหรือเครื่องยนต์หลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยังไม่สมบูรณ์ สำหรับกรณีผู้ประกอบการไทยยังคงขาดศักยภาพในบางด้าน ขอความกรุณาช่วยขยายความเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “ความไม่เก่งพอ” ของผู้ประกอบการไทยว่าหมายถึงประเด็นใดบ้าง เช่น ด้านความสามารถในการแข่งขัน การสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการ หรือด้านอื่น ๆ และในฐานะของสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหรือแนวทางในการสนับสนุน ส่งเสริม หรือพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง (ศาสตราจารย์ ดร. นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล อธิการบดี)

» คำตอบ

ในส่วนของผู้ประกอบการรายใหญ่ของประเทศไทย เห็นว่ามีศักยภาพและความสามารถเพียงพอแล้ว จึงขออนุญาตไม่กล่าวถึงกลุ่มนี้ในที่นี้ แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ผู้ประกอบการรายย่อยและรายขนาดกลาง ซึ่งประสบปัญหาในหลายด้าน ถ้าหากกล่าวถึง “ความไม่เก่งพอ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ หากกล่าวถึง “ยูนิคอร์น” หรือธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้จริง แต่ผู้ประกอบการไทยหลายรายยังคงเน้นธุรกิจลักษณะซื้อมา-ขายไป มากกว่าการนำเสนอแนวคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากนวัตกรรม

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยถือเป็นแหล่งที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่ปัญหาที่พบคือ สิ่งเหล่านั้นยังไม่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้อย่างเต็มที่ (Commercialization) จึงเป็นจุดที่มหาวิทยาลัยควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ (Business Model) เพื่อให้แนวคิดหรือผลิตภัณฑ์สามารถนำออกสู่ตลาดได้จริง นอกจากนั้น

ยังพบว่า การประสานงานระหว่างภาควิชาการและเอกชนยังไม่ดีเพียงพอ จึงควรพัฒนาภาคความร่วมมือในจุดนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากสถานการณ์ปัจจุบันพบว่า เมื่อผู้ประกอบการต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มักมีสินค้าหรือเทคโนโลยีที่พร้อมจำหน่ายอยู่แล้ว พร้อมใช้ทรัพยากรของไทย เช่น น้ำ ไฟฟ้า หรือฐานการผลิต รวมถึงนำเข้าส่งออกต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าผู้ประกอบการไทยต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อสามารถแข่งขันได้

อีกทั้งประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ “Mindset” ของผู้ประกอบการไทยในการเผชิญกับปัญหา หากสามารถพัฒนาแนวคิดให้มุ่งเน้นการแก้ไขที่ตัวเองก่อน อดทนและพร้อมเรียนรู้ เชื่อว่าสามารถเดินหน้าต่อไปได้ไกลกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนจากภาครัฐและภาคสังคมยังคงมีความจำเป็น เพียงแต่การหวังพึ่งการช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อาจไม่ใช่แนวทางที่ส่งเสริมจิตวิญญาณแห่งความพยายามและความสำเร็จ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะเข้าไปดำเนินการในทุกมิติคงไม่ใช่เรื่องง่ายนัก แต่การประสานความร่วมมือและสร้างแนวคิดใหม่ให้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีต่อการพัฒนาผู้ประกอบการในอนาคต

» คำถาม

จากข้อมูลเชิงโครงสร้างของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย พบว่า แม้ SMEs จะเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยมีจำนวนมากถึงร้อยละ 99 ของธุรกิจทั้งหมด แต่หากพิจารณาเชิงลึก จะพบว่า ในจำนวนดังกล่าวเป็นธุรกิจขนาดจิ๋ว (Micro Enterprises) เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มขนาดกลาง (Medium) เป็นกลุ่มที่มีการจ้างงานในอัตราสูงสุด ข้อมูลนี้สะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยทั่วไปไม่ได้ประสบปัญหาเชิงโครงสร้างมากนัก ในขณะที่กลุ่มที่ประสบปัญหาหลัก คือ ธุรกิจขนาดจิ๋ว (Micro) และขนาดเล็ก (Small) ซึ่งตรงกับข้อมูลและข้อสังเกตที่ได้นำเสนอมา

สำหรับบทบาทของมหาวิทยาลัยในการยกระดับศักยภาพของ SMEs โดยเฉพาะกลุ่ม Micro และ Small Enterprise ซึ่งมหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และศักยภาพในหลากหลายสาขา อาทิ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ หรือแม้แต่กฎหมาย ที่สามารถนำไปถ่ายทอดและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ SMEs กลุ่มนี้ได้ และในแง่ภารกิจของมหาวิทยาลัย “การบริการวิชาการ” จึงถือเป็นกลไกสำคัญที่สามารถนำองค์ความรู้และนวัตกรรม ไปส่งเสริมสนับสนุน SMEs ในพื้นที่ต่าง ๆ รวมถึงวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ การเลือกพื้นที่ดำเนินกิจกรรมสามารถพิจารณาจากความต้องการของพื้นที่นั้น ๆ เพื่อให้การบริการวิชาการและการยกระดับ SMEs เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงจุด ในส่วนของการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรหรือรายวิชา ทางมหาวิทยาลัยมีแผนที่จะยกระดับเนื้อหาหลักสูตร เพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาหนี้สิน โดยในขณะนี้ได้เริ่มดำเนินงานร่วมกับศูนย์ศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นโครงการ

นำร่อง (Pilot Project) ที่มีเป้าหมายจะขยายผลโครงการในอนาคต ทั้งนี้ การดำเนินการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เท่านั้น แต่ยังได้รับความร่วมมือจากรองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญานุภาพ อานันทนะ) ที่ได้เข้าไปมีบทบาทสนับสนุนในพื้นที่จังหวัดลำพูน โดยได้มีการนำแพลตฟอร์มเข้าไปใช้ในบริษัทต่าง ๆ ภายในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน อันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีบทบาทในด้านบริการวิชาการ โดยถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการเงินให้กับบุคลากร ชุมชน ภายนอก และนักศึกษา ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่เรื่องพื้นฐาน เช่น การออม การวางแผนและการจัดการทางการเงินสำหรับครัวเรือนและชุมชน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพทางการเงินให้กับสังคมในวงกว้าง (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ นิมนันท์ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ)

» คำตอบ

สำหรับภารกิจของมหาวิทยาลัยในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสังคม เห็นว่า ด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรของมหาวิทยาลัยและคณาจารย์ อาจจำเป็นต้องมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ในการให้ความช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย อาจพิจารณาเลือกช่วยเหลือกลุ่มที่มีศักยภาพหรือขีดความสามารถอยู่แล้วเพียงเล็กน้อย เมื่อได้รับการสนับสนุนก็สามารถเติบโตและต่อยอดกลายเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มและสังคมต่อไปได้อย่างไรก็ดี หากให้ความช่วยเหลือกับกลุ่มที่มีข้อจำกัดมากที่สุด การดำเนินการอาจมีข้อจำกัดทั้งในแง่ของทรัพยากร บุคลากร และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

» ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ดร. วิรไท สันติประภพ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

มีประเด็นหลัก 3 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงการขับเคลื่อนในอนาคต ได้แก่

ประเด็นแรก เกี่ยวกับบทบาทของ SMEs ซึ่งได้รับการกล่าวถึงและเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับที่นายกสภามหาวิทยาลัยได้กล่าวไว้ในช่วงต้นว่า โจทย์สำคัญในขณะนี้ ควรเป็นโจทย์ลักษณะ “Top-down” ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยมีการดำเนินกลยุทธ์แบบ “Bottom-up” จากคณาจารย์และหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหลัก ซึ่งเกิดโครงการจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม จากภาพรวมปัญหาเชิงโครงสร้างของประเทศที่วิทยากรได้ฉายภาพให้เห็นนั้น มหาวิทยาลัยควรพิจารณานำบางประเด็นมาเป็นโจทย์หลักในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนร่วมกันอย่างจริงจัง ในกรณีของ SMEs นั้น มองว่า “ธุรกิจขนาดกลาง” มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผลการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ผ่านมา พบว่า ศักยภาพการแข่งขันและอัตราการจ้างงานของธุรกิจกลุ่มนี้มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองรอง เช่น ลำพูน ลำปาง สุโขทัย หรือนครสวรรค์ ซึ่งอุตสาหกรรมหลักที่เคยมีกำลังการแข่งขันกลับถดถอยลงอย่างชัดเจน หากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถรองรับโจทย์ใหญ่ในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางในเมืองรอง ไม่ว่าจะเป็นในจังหวัดลำพูนหรือจังหวัดลำปาง ด้วยการผนึกกำลังแบบบูรณาการจากหลากหลายคณะ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงการให้คำปรึกษาในระยะสั้น จะสามารถนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและตอบโจทย์การพัฒนาในระดับประเทศได้อย่างแท้จริง

ประเด็นที่ 2 ในส่วนของบทบาทแต่ละคณะและแต่ละหลักสูตร ด้วยตัวเลขหนี้ครัวเรือนที่ชี้ให้เห็นว่า แม้แต่ผู้ที่มีอายุ 60 ปีก็ยังมีหนี้ค้างจำนวนมาก จากการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ช่วงอายุที่มีการก่อหนี้เพิ่มขึ้นมาก คือ ประมาณ 55 - 56 ปี และส่วนใหญ่กู้จาก ธ.ก.ส. เมื่อลองพื้นที่ก็พบว่า หนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ครอบครัวยุคใหม่มากขึ้น คือ เพื่อส่งบุตรหลานเรียนในระดับปริญญาตรี ที่ตามมาด้วยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียน ค่าที่พัก ค่าเลี้ยงดูในระหว่างศึกษา ประเด็นนี้จึงโยงกลับมาที่บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงว่า หลักสูตรที่มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนนั้น ช่วยให้นักศึกษามีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอในการประกอบอาชีพ เพื่อหารายได้มาชดเชยหนี้ที่ครอบครัวต้องก่อขึ้นเพื่อการศึกษาในระบบหรือไม่ หากหลักสูตรที่เปิดสอน ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) หรือโอกาสในการหารายได้ให้แก่บัณฑิต มหาวิทยาลัยเองก็อาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างปัญหาหนี้ครัวเรือนโดยไม่รู้ตัว ทั้งที่เราพยายามผลักดันตัวเองในเรื่อง “Sustainability” หรือความยั่งยืน

ดังนั้น หากกลับมาทบทวน “core business” หรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จะต้องตั้งคำถามกับตัวเองอย่างจริงจังว่า แต่ละหลักสูตรที่จัดสอนนั้น สามารถสร้างศักยภาพให้นักศึกษามีรายได้ที่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายและหนี้สินที่เกิดจากการศึกษาได้หรือไม่ หากตอบคำถามข้อนี้ได้อย่างมั่นใจ ก็จะถือเป็น “บันไดขั้นแรก” ของการสร้างความยั่งยืนที่แท้จริง

ประเด็นที่ 3 อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP Growth) ของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ เคยเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 7.7 แต่ปัจจุบันเหลือเพียงราวร้อยละ 2.2 ซึ่งปัญหาสำคัญที่สุดที่ต้องเร่งแก้ไข คือ “การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)” เพราะการสร้างผลิตภาพถือเป็นทางออกที่สำคัญที่สุดของเศรษฐกิจไทยในระยะยาว จึงอยากขอเสนอเป็นข้อคิดถึงคณาจารย์ทุกท่าน โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพ การศึกษาว่า จะมีแนวทางหรือดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมหรือไม่ ที่สามารถประเมินได้ว่า ทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัย หรือ แม้แต่ตัวอาจารย์ผู้สอนเอง สามารถสร้างผลิตภาพ (productivity) ที่มากกว่าช่วง 5 ปีที่ผ่านมาได้กี่เท่า และความสามารถในการทำงานของบัณฑิตสูงขึ้นจากเดิมกี่เท่า หากบัณฑิตหรือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ยังคงมีผลิตภาพในระดับเดิมนั้นหมายความว่าสถาบันก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาการลดลงของผลิตภาพในระบบเศรษฐกิจ (เนื่องจากผลิตภาพของระบบเศรษฐกิจโดยรวม คือ ผลิตภาพของแต่ละบุคคลและของบัณฑิตในแต่ละปีรวมกัน) ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยมีตัวชี้วัดหรือวิธีวัดที่ชัดเจนในเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินทักษะ การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือความสามารถในการปฏิบัติงานในสายวิชาชีพว่าพัฒนาขึ้นมากเพียงใด จะเป็นโจทย์สำคัญที่เชื่อมโยงกับสิ่งที่วิทยากรได้เน้นไว้ และเป็นประเด็นที่ควรนำไปหารือในกลุ่มย่อยเพื่อหาแนวทางขับเคลื่อนต่อไป



สแกนเพื่อรับข้อมูลเพิ่มเติม



Presentation

<https://cmu.to/retreat68-present3>



Video

<https://cmu.to/retreat68-video3>





การบรรยายพิเศษ

เรื่องการปรับตัวต่อ Global disruption ของ NUS

โดย Professor Tan Eng Chye

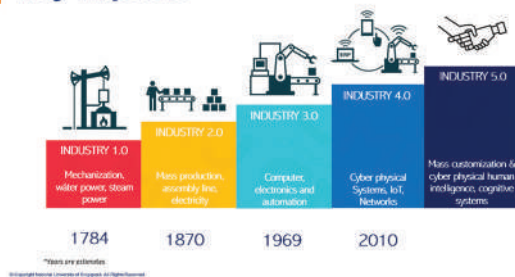
President of National University of Singapore (NUS)



1 บริบทภายนอกและโครงสร้างองค์กร (External Environment and Institutional Context)

Professor Tan ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกที่กำลังกำลังเปลี่ยนผ่านจาก ยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) เข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 5.0 (Industry 5.0) อย่างรวดเร็วทำให้สังคมมีเวลาการตอบสนองและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่น้อยลง

Key Impetus



Changing Demands of the Workplace

'New Era Of Turbulence':
The World Economic Forum Predicts 25% Of Jobs Will Change Over The Next Five Years

Global employers anticipate creating 60 million new positions by 2027 and eliminating 83 million jobs – a net loss of 23 million roles.

To ensure that workers can adapt to these fast changes in the workplace, companies will also look for resilience, flexibility, agility, motivation, self-awareness, curiosity and constant learning.

Need to equip Singaporeans with in-demand skills as uncertainties shake job market:
Tan See Leng

There is a pressing need to equip Singaporeans with the necessary skills to compete on a global scale, as shortening economic cycles and increasing market volatility bring about more frequent employment shocks.

39%
of workers' existing skill sets will be transformed or become outdated over the 2025-2030 period.

Source: World Economic Forum, 'Future of Jobs Report 2023'

"With a shortening half-cycle of knowledge and skills and the rapid turnover in market cycles, the workforce will need to continually upskill and reskill!"
Source: Ernst and Young, 'Are Singaporeans Ready for the Future?'

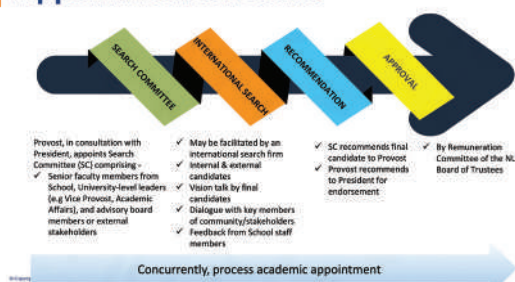
Top 10 Core Skills for 2030

1. AI & Big Data
2. Technological Literacy
3. Creative Thinking
4. Resilience, Flexibility, & Agility
5. Curiosity & Lifelong Learning
6. Leadership & Social Influence
7. Talent Management
8. Analytical Thinking
9. Systems Thinking
10. Motivation & Self-Awareness

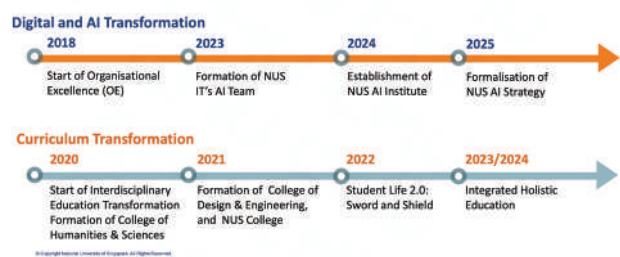
Source: World Economic Forum, 'Future of Jobs Report 2023'

ในบริบทของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศเล็กและเป็น “ผู้รับราคา” (price taker) จึงมีบทบาทในการตอบสนองและปรับตัวต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการแข่งขันและความอยู่รอดของประเทศ NUS เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งเปรียบได้กับ “เรือบรรทุกเครื่องบิน” (aircraft carrier) โดยมีบุคลากรและนักศึกษา รวมเกือบ 65,000 คน ประกอบด้วยนักศึกษา 50,000 คน คณาจารย์ 3,000 คน นักวิจัย 5,000 คน และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน 6,000 คน การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงสุด ระดับกลาง ไปจนถึงระดับล่าง โดยการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในช่วงก่อตั้งอิงตามระบบของอังกฤษ และมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมสิงคโปร์ในภายหลัง โดยการเปลี่ยนแปลงสำคัญคือการเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในช่วงปี ค.ศ. 1970 จากการเลือกตั้งเป็นการมอบอำนาจให้อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งคณบดี และรองอธิการบดี เพื่อให้อธิการบดีมีโอกาสเลือกดำเนินงานกับทีมงานที่ไว้วางใจได้

Appointment of Deans



NUS's Transformation Initiatives – Key Milestones



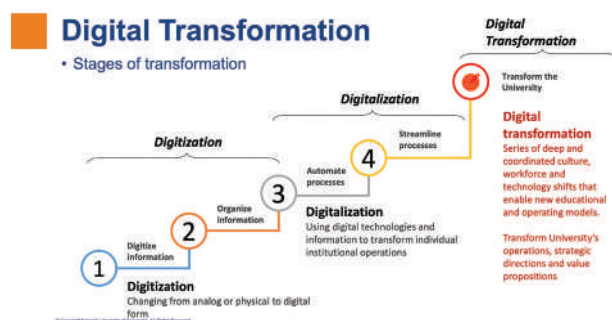
NUS ได้ปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยรัฐเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ (autonomy) ในปี ค.ศ.2006 ทำให้มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ การเลื่อนตำแหน่งศาสตราจารย์ รวมถึงการกำหนดขึ้นเงินเดือนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยอ้างอิงกับมาตรฐานของสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม กระทรวงศึกษาธิการยังคงควบคุมปัจจัยหลัก ได้แก่ ค่าเล่าเรียนสำหรับโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าเพื่อให้จำนวนบัณฑิตสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่มีในประเทศ และจำนวนเงินอุดหนุนที่มอบให้สำหรับนักศึกษา การให้อิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ NUS สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีความยืดหยุ่นสูง เช่น สถาบันกลุ่ม Ivy League เป็นต้น

2 ความเป็นเลิศขององค์กร (Organizational Excellence - OE) และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

NUS ได้นำแนวทางด้านความเป็นเลิศขององค์กร (OE) มาใช้ในปี ค.ศ. 2018 โดยเน้นย้ำว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่มีการจัดการกับกระบวนการเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการมักจะเกิดปรากฏการณ์ “สิ่งใหม่ทับซ้อนกับสิ่งเก่า” (new things get lumped on top of old things) จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการใหม่ให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน โดยโครงการภายในครั้งใหญ่ของ NUS คือการเปลี่ยนระบบการเงิน SAP ซึ่งเป็นระบบเก่าที่ใช้มานานกว่า 18 ปี (ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000) โดยให้คณะและส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยทั้ง 17 หน่วยงานนำระบบไปพัฒนาได้ตามความเหมาะสม ซึ่งต้องใช้เวลาหลายปีและงบประมาณจำนวนมากในแต่ละครั้ง จนทุกหน่วยงานสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ได้แล้วเสร็จอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 2020

ทั้งนี้ ในแง่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

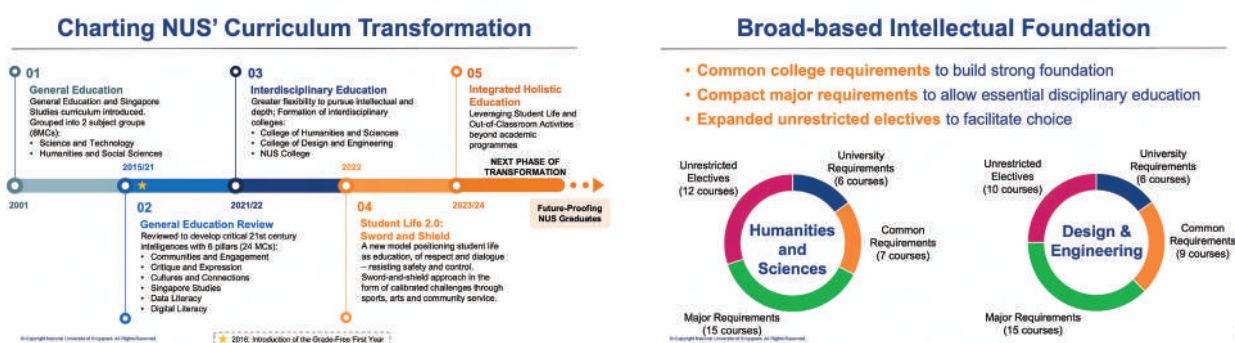
1. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นรูปแบบดิจิทัล (Digitization) ผ่านการสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูล (data architecture) ที่แข็งแกร่ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อ AI โดยยึดหลัก “ข้อมูลขยะเข้า ผลลัพธ์ขยะออก” (rubbish in, rubbish out)
2. การนำดิจิทัลมาใช้ (Digitalization) หรือ การสร้างกระบวนการดำเนินงานประจำวันโดยอาศัยสถาปัตยกรรมข้อมูลนั้น เช่น การใช้ Robotic Process Automation (RPA)
3. การปฏิรูป (Transformation) เป็นขั้นตอนที่ยุ้งยากที่สุด เนื่องจากการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ (new value) นอกเหนือจากการประหยัดต้นทุน



ตัวอย่างของการสร้างคุณค่าใหม่ของ NUS คือ การให้ Office of Risk Management and Compliance (ORMC) พัฒนาระบบตรวจสอบความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการกว่าร้อยแห่งภายในมหาวิทยาลัยด้วยซอฟต์แวร์ AI ที่ใช้กล้องวงจรปิดตรวจสอบห้องปฏิบัติการตลอด 24 ชั่วโมง และให้ AI ประเมินระดับความปลอดภัย ซึ่งเป็นการเพิ่มขอบเขตและความเข้มข้นในการเฝ้าระวัง เนื่องจากบุคลากรเพียง 30 คน ไม่เพียงพอต่อการเฝ้าระวังห้องปฏิบัติการทั้งหมดได้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว NUS จึงเน้นย้ำเกี่ยวกับการสื่อสารและการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร เช่น Business Process Re-engineering – BPR และ RPA รวมถึงการสร้างตัวชี้วัดใหม่ในการวัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ต้องสร้างความแน่ใจว่าระบบต่าง ๆ มีการบูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น ปัจจุบัน NUS ได้สร้างแอปพลิเคชัน Career Plus ที่ใช้ฐานข้อมูลในการรวบรวมหลักสูตร เพื่อแนะนำการวางแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมแก่นักศึกษาแต่ละราย เป็นต้น

3 การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร (Curriculum Transformation)

สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรคือความต้องการบัณฑิตที่เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี (good problem-solvers) ที่สามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนและต้องใช้ความรู้จากหลายสาขาวิชา ดังคำกล่าวที่ว่า “โลกมีปัญหา แต่มหาวิทยาลัยมีภาควิชา” (The world has problems, but universities have departments) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนของภาควิชาต่าง ๆ



เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ NUS จึงทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผ่านการควมรวมหลักสูตรที่สำคัญ ดังนี้

- College of Humanities and Sciences (CHS): จัดตั้งขึ้นในปี 2020 ในรูปแบบ “ความร่วมมือเสมือนจริง” (virtual partnership) ระหว่างคณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ โดยกำหนดให้นักศึกษาเรียนหลักสูตรสหวิทยาการร่วมกัน จากเดิมที่มีจำนวนนักศึกษาคณะละ 5,000 คน เมื่อรวมกันจึงกลายเป็นคณะใหญ่ที่มีนักศึกษากว่า 10,000 คน
- College of Design and Engineering (CDE): จัดตั้งขึ้นในปี 2021 โดยการรวมคณะวิศวกรรมศาสตร์กับ School of Design and Environment จากแนวคิดที่ว่า สถาปนิกและวิศวกรจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันตั้งแต่วันแรก เพื่อเตรียมรับมือกับความท้าทายในการปรับปรุงสิ่งก่อสร้างเดิมและออกแบบสิ่งปลูกสร้างใหม่ให้มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเดิม School of Design and Environment มีนักศึกษาเพียง 2,000 คน เมื่อรวมกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ที่มีนักศึกษาราว 6,000-7,000 คน ทำให้เกิดเป็นคณะใหญ่ที่มีจำนวนนักศึกษาใกล้เคียงกับ CHS

4 กลยุทธ์ด้าน AI และความท้าทายหลัก (AI Strategy and Key Challenges)

NUS มองว่าเทคโนโลยี AI โดยเฉพาะเครื่องมือ Generative AI อย่าง ChatGPT จะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทำให้กลยุทธ์ด้าน AI ของมหาวิทยาลัย จึงหันมามุ่งเน้นการทำให้บัณฑิตพร้อมสำหรับการใช้ AI ทั้งในด้านการวิจัย นวัตกรรม และการบริหารจัดการ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและเร่งระยะเวลาในการดำเนินงาน (accelerating and enhancing) และความท้าทายหลักที่ NUS มองว่าเป็นสิ่งที่น่ากังวลได้แก่ การที่ AI แทนที่ตำแหน่งงาน ซึ่งส่งผลต่ออาชีพของบัณฑิตในอนาคต



กลยุทธ์หลักของ NUS

- **ด้านโครงสร้างข้อมูล:** NUS ได้สร้างคลังรวบรวมข้อมูลที่มีความอ่อนไหวแบบไม่ระบุตัวตน (anonymized sensitive information) บนอินเทอร์เน็ต เพื่อให้นักวิจัยสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลดังกล่าวในการทำวิจัยได้
- **ด้านทรัพยากรด้านคอมพิวเตอร์:** NUS ได้จัดหาทรัพยากรคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง (GPU servers) ขนาด 24.9 PetaFLOPS สำหรับใช้ภายในมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การใช้ทรัพยากรดังกล่าวมีการปล่อยคาร์บอนสูง จึงเป็นเรื่องท้าทายด้านความยั่งยืนของวิศวกรรมเครื่องกล ในการพัฒนาห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลเขตร้อน (tropical data center labs) ที่ใช้พลังงานน้อยแต่มีประสิทธิภาพสูง
- **ด้านการเรียนการสอน:** จากข้อสันนิษฐานที่ว่า “ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอกแต่ละคนนั้นมีทักษะการสอนติดตัวมาโดยอัตโนมัติ” ทำให้บุคคลเหล่านี้ขาดทักษะและการฝึกอบรมด้านวิชาชีพครู (pedagogy) ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการสอนของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นปัญหาภายในหลัก ๆ ของ NUS มหาวิทยาลัยจึงแก้ปัญหาโดยการเพิ่มหลักสูตร Data Literacy และ Digital Literacy เป็นวิชาบังคับของนักศึกษา พร้อมทั้งจัดตั้ง Teaching Academy และ AI Center for Educational Technologies เพื่อส่งเสริมทักษะการสอนและช่วยเหลือคณาจารย์ในการบูรณาการ AI เข้ากับการเรียนการสอน

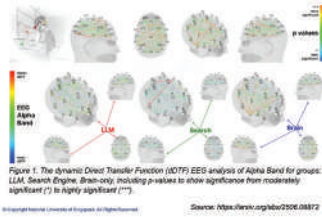


ความท้าทายหลักของ NUS

- **ภาวะการผลักภาระหน้าที่ของสมองให้ AI ทำแทน (Cognitive Offloading):** การทดลองของ MIT พบว่า การพึ่งพา AI มากเกินไป เช่น การใช้ ChatGPT เขียนเรียงความแทน หรือใช้ Google Maps แทนการจำเส้นทางต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการระลึกข้อมูล (recall capability) ของมนุษย์
- **ด้านอาชีพ:** Prof. Tan มองว่าสิ่งที่น่ากังวลที่สุด คือ การที่ AI สามารถเข้ามาแทนที่งานระดับเริ่มต้นและระดับกลาง รวมถึงงานที่เป็นกิจวัตร (routine work) ได้ หลายบริษัทจึงลดจำนวนพนักงานลง เปลี่ยนเป็นการจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้าน AI (AI-savvy) แล้วจ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้นแทน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการฝึกสอนให้บัณฑิตสามารถสร้างงานของตัวเองได้ โดย Prof. Tan กล่าวว่าคนที่เชี่ยวชาญ AI สามารถควบคุม “ตัวแทน AI” (AI agents) ได้ถึง 100 ตัว เทียบเท่ากับคนงาน 100 คนทำงานให้ตลอด 24 ชั่วโมง

Cognitive Offloading

Recent MIT experiment showed strong evidence that reliance on AI instead of developing foundational knowledge and thinking skills leads to shallow learning

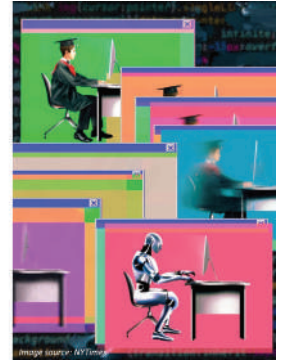


- AI increases research productivity, but an **overdependence** by young researchers may weaken their problem-solving abilities, reduce independent reasoning, and decrease proactiveness and critical thinking.
- Long-term: Undermine the **quality** of future academic contributions.

Jobs for Fresh Graduates

The "AI Job Apocalypse"

- Entry-level jobs for fresh graduates are rapidly disappearing
- Unemployment among recent graduates has surged as AI replaces human labour
- Companies now seek AI skills even for junior positions



ในช่วงท้ายของการบรรยาย Prof. Tan แสดงความขอบคุณมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มอบโอกาสในการแบ่งปันข้อมูล โดยหวังว่าจะได้เห็นภาพรวมของสิ่งที่ NUS ได้ริเริ่มไปแล้ว และถึงแม้ว่า NUS จะมีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนองค์กร หลักสูตร และด้านดิจิทัล ก็ยังคงเผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่ต้องหาทางแก้ไขอยู่ โดยเฉพาะในด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก และผลกระทบจาก AI ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อไป



ช่วงถาม - ตอบ หลังจบการบรรยาย

คำถาม

ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไรในอีกห้าปีข้างหน้า NUS มีโอกาสจะรวบรวมคณะและภาควิชาเข้าด้วยกันหรือไม่ มหาวิทยาลัยจะเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อปัญหาระดับโลกหรือไม่ อย่างที่ทราบกันว่า ปัญหาสิ่งแวดล้อม การหยุดชะงัก (disruption) ของโรคระบาดและสิ่งแวดล้อมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับหลายสาขาวิชา นอกจากนี้ AI ก็มีบทบาทกับศาสตร์หลายแขนง จะมีโอกาสหรือไม่ที่มหาวิทยาลัยจะมีคณะหลัก ๆ เหลืออยู่ส่วนหนึ่ง และส่วนที่เหลือจะถูกจัดตามกลุ่มปัญหาที่ต้องแก้ไข (problem-oriented issue) หรือไม่ จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความยืดหยุ่นสูงและพร้อมที่จะปฏิรูปและปรับเปลี่ยนรูปร่างตามปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่? (ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่)

คำตอบ

สำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นกับ AI ในอีกห้าปีข้างหน้า เรียกได้ว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีคำตอบแน่นอน แต่สิ่งที่คิดว่าจะเกิดขึ้น คือ การหยุดชะงัก (disruption) โดยครั้งแรก จะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยระดับกลางมากกว่ามหาวิทยาลัยชั้นนำอย่าง NUS หรือ มข. เนื่องจากมหาวิทยาลัยชั้นนำมักจะมี “บัณฑิตหัวกะทิ” ที่พร้อมที่สุดสำหรับ AI อยู่แล้ว ดังนั้น มหาวิทยาลัยระดับกลางอาจสูญเสียความเชื่อมั่น เมื่อบัณฑิตของพวกเขาประสบปัญหาในการหางาน เช่นในสหรัฐฯ ที่นักเรียนตั้งคำถามถึงคุณค่าของการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากไม่มีงานรองรับ และในจีนที่มีตำแหน่งงานไม่เพียงพอกับจำนวนบัณฑิตใหม่กว่า 12 ล้านคนต่อปี จึงทำให้หลายคนเข้าสู่ระบบการจ้างแบบครั้งคราว (gig economy)

การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ พบว่า เทคโนโลยี AI สามารถแทนที่ทักษะของมนุษย์ได้หลากหลาย เมื่อเทียบกับ MOOCs ในยุคก่อนซึ่งเป็นเพียงแค่แพลตฟอร์ม ทำให้มหาวิทยาลัยต้องเริ่มวางรากฐานทั้งในด้านการศึกษาและงานวิจัยใหม่ นับเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายในสิบปีข้างหน้า โดยยกตัวอย่าง DeepMind's AlphaGeometry ที่เปิดตัวในเดือนมกราคม ค.ศ. 2024 ซึ่งสามารถแก้ปัญหาเรขาคณิตของการแข่งขัน IMO (International Mathematical Olympiad) ในระดับเหรียญเงินได้ และเชื่อว่า ค.ศ. 2024 จะเป็นปีสุดท้ายที่มนุษย์สามารถเอาชนะ AI ในการแข่งขัน IMO ได้ เนื่องจาก AI สามารถให้คำตอบพร้อมขั้นตอนทางคณิตศาสตร์ได้อย่างละเอียดและแม่นยำ

» คำถาม

เราสามารถใช้ AI พร้อมกับทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาของมนุษย์ในเวลาเดียวกันได้อย่างไร (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ธนินิธย์ สิริพันธ์ ผู้อำนวยการศูนย์ศรีพัฒน์ / กรรมการสภามหาวิทยาลัย)

» คำตอบ

ในการรักษาสมดุลทั้งการใช้ AI และคงทักษะของมนุษย์นั้น ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ AI เพื่อ Substitution (การแทนที่) และ Augmentation (การเสริมความสามารถ) ดังนี้

- Substitution คือ การใช้ AI ทำสิ่งที่เป็นทักษะหรือกิจวัตรแทน เพื่อประหยัดเวลาในการทำงาน เช่น การประมวลผลใบเสร็จ เป็นต้น แต่สิ่งนี้จะทำให้มนุษย์ “หลุดออกจากวงจร” (out of the loop)
- Augmentation คือ การใช้ AI ช่วยเสริมทักษะที่มีอยู่แล้ว เช่น การเขียนงานและให้ AI ช่วยตรวจหาข้อบกพร่องเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัยควรเน้นไปที่ Augmentation มากกว่า Substitution เพราะทำให้มนุษย์ “ยังคงอยู่ในวงจร” (in the loop) สำหรับการแก้ปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงของภาวะ Cognitive Offloading จากการพึ่งพา AI มากเกินไป ปัจจุบันการแพทย์ของ NUS จัดให้มี “วันปรับทักษะใหม่” (rescaling day) ซึ่งเป็นวันที่จะไม่ใช้เครื่องมือ AI เพื่อสร้างการเชื่อมต่อของระบบประสาทในสมองและรักษาความสามารถในการระลึกข้อมูลไว้

» คำถาม

ในที่สุดท้ายของการนำเสนอเกี่ยวกับ AI job apocalypse ที่ทำให้ตำแหน่งงานระดับเริ่มต้นกำลังหายไป อยากทราบว่า กลยุทธ์ด้าน AI ของ NUS มีการเตรียมพร้อมอย่างไร สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนและทักษะบัณฑิตให้พร้อมรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าว (รองศาสตราจารย์ ดร.นัทธี สุริย์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยการศึกษาลดชีวิต)

» คำตอบ

ปัญหานี้ยังไม่มีคำตอบที่สมบูรณ์ แต่สำหรับกลยุทธ์ในระยะแรก คือ การทำงานใกล้ชิดกับภาคอุตสาหกรรม โดยให้นักศึกษาฝึกงานเป็นระยะเวลานานขึ้น เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและทำให้นักศึกษามีความพร้อมสำหรับ AI ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อเสริมความสามารถของบริษัท ส่วนในระยะถัดไป คือ ความท้าทายในการฝึกอบรมบัณฑิตไม่ให้นยึดติดกับตำแหน่งงานเดิม ๆ ที่เคยมีในตลาด แต่ต้องมีความรู้ความสามารถในการปรับตัวเพื่อสร้างโอกาสและอาชีพขึ้นมาด้วยตนเอง



» คำถาม

ท่านสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการรวมผู้คนจากช่วงวัยที่หลากหลายผ่านการควบรวมเป็น Faculty of Design and Engineering ได้หรือไม่ เนื่องจากปัจจุบัน มข. มีบุคลากรจากหลากหลายรุ่น ตั้งแต่วัยทำงานใน Generation X และ Y นักศึกษาใน Generation Z และ Generation Alpha ที่กำลังจะเข้าสู่มหาวิทยาลัย จึงอยากทราบว่าท่านมีวิธีการสร้างความสามัคคีให้กลุ่มคนเหล่านี้ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไร และอยากทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิทยาลัยเสมือนจริง Virtual School of Humanities and Science ที่กำหนดให้นักศึกษาทุกคนต้องเรียนหลักสูตรสหวิทยาการด้วย (รองศาสตราจารย์ นพ.อนวัช วิเศษปริสทธิ์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา)

» คำตอบ

แท้จริงแล้ว Faculty of Humanities and Science ไม่ได้เกิดจากการควบรวม Faculty of Arts and Social Sciences กับ Faculty of Sciences เข้าด้วยกัน แต่เป็นการก่อตั้ง Virtual College of Humanities and Sciences ที่กำหนดให้นักศึกษาจากทั้งสองคณะต้องเรียนหลักสูตรสหวิทยาการร่วมกัน ส่วนการควบรวม Faculty of Design and Engineering นั้นดำเนินการในช่วง COVID-19 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เปิดโอกาสให้รวมตัวและแข็งแกร่งขึ้น โดยอาศัยหลักการ “คุณต้องเปลี่ยนเมื่อคุณแข็งแกร่ง ไม่ใช่เปลี่ยนเมื่อคุณอ่อนแอ” ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยปัจจัยที่เหมาะสมทั้งเวลา สถานการณ์ และผู้คน

ในด้านการสอนแบบสหวิทยาการนั้น NUS ได้เปลี่ยนวิธีดั้งเดิม จากการแบ่งเบาภาระ (sharing load) ที่อาจารย์แต่ละคนแบ่งสัดส่วนในการสอน เป็นการผสมผสานเนื้อหาทุกวิชาเข้าไว้ในหลักสูตรทั้งหมด และส่วนใหญ่จะเปิดสอนในชั้นปีที่ 1 อาทิ Scientific Inquiry (การสืบเสาะหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์) ที่รวมวิชาคณิตศาสตร์ เคมี ฟิสิกส์ และชีววิทยาไว้ในวิชาเดียว Integrated Humanities (มนุษยศาสตร์เชิงบูรณาการ) และหลักสูตรด้านความยั่งยืน โดยให้คณาจารย์รุ่นใหม่เป็นทีมหลักในการสอนหัวข้อบูรณาการ เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับการวิจัยแบบสหวิทยาการอยู่แล้ว ทั้งนี้ ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาสสมดุลทั้งด้านการสอนและการทำวิจัย เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานด้วย

» คำถาม

ท่านสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่ควรทำในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยได้หรือไม่? (รองศาสตราจารย์ ดร.วรารักษ์ สามโกเศศ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)

» คำตอบ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยนั้นไม่มีสูตรตายตัว แต่มีข้อควรระวัง ดังนี้

1. ไม่ควรเริ่มการเปลี่ยนแปลง หากยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบัน (sense of the ground) ไม่เพียงพอ
2. หลีกเลี่ยงการพึ่งพาที่ปรึกษา (consultants) มากเกินไป เนื่องจากที่ปรึกษามักจะมีความตื่นเต้นและมักไม่เกิดการนำไปปฏิบัติจริง (implementation) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
3. ควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและชักจูงคนภายในองค์กรที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมร่วมกัน เพราะการขับเคลื่อนจะต้องอาศัยผู้คนที่มีความสามารถในหลายระดับ

» คำถาม

ท่านมีมุมมองหรือแนวทางเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูล (data driven optimized) อย่างไรในเรื่องนี้ เนื่องจากศูนย์ข้อมูล (data center) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เกือบทุกสาขาวิชา เพื่อขับเคลื่อนวิทยาการข้อมูล (data science) ทั้งนี้ ท่านมีการเตรียมพร้อมสำหรับศูนย์ข้อมูล (data center) ที่ครอบคลุมและรองรับการใช้งานที่หลากหลายหรือไม่? (รองศาสตราจารย์บุญรักษา สุนทรธรรม กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)

» คำตอบ

ผมมุ่งเน้นที่การเตรียมบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความทักษะในการเข้าใจข้อมูล (data literacy) เนื่องจากเราไม่สามารถจ้างบุคลากรใหม่ที่มีทักษะดังกล่าวจำนวน 6,000 รายได้ จึงตัดสินใจฝึกอบรมบุคลากรปัจจุบันแทน โครงการฝึกอบรมของ NUS จึงเริ่มต้นในช่วงสถานการณ์ COVID-19 โดยให้เจ้าหน้าที่ธุรการที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (polytechnic) ฝึกอบรมในหลักสูตร Data Literacy ภาคบังคับเป็นเวลา 6 สัปดาห์ ประกอบด้วย การเรียนผ่านวิดีโอและการประเมินผลออนไลน์ 10 ชั่วโมง และการเข้าร่วมเวิร์คช็อปออนไลน์ 15 ชั่วโมง (แบ่งเป็น 3 กิจกรรม กิจกรรมละ 5 ชั่วโมง) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในระดับที่สูงขึ้น ได้มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ ดังนี้

1. บุคลากรที่สำเร็จหลักสูตรและได้รับใบประกาศนียบัตร (Advanced Certificate in Data Analytics) จะได้รับเบี้ยเลี้ยงค่าทักษะ 875 ดอลลาร์สิงคโปร์ หรือประมาณ 22,000 บาทต่อเดือน
2. บุคลากรสามารถขอรับการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโทใน NUS ได้ และเมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับเบี้ยเลี้ยงเพิ่มขึ้นเป็น 1,250 ดอลลาร์สิงคโปร์ หรือประมาณ 31,500 บาทต่อเดือน

โดยกลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์ในการสร้างกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญด้านข้อมูลให้ใหญ่ที่สุด ซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นสถาปนิกข้อมูล (data architects) และวิศวกรข้อมูล (data engineers) ให้กับทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้ นอกจากนี้ NUS ได้จัดให้ช่วงบ่ายของวันพุธเป็นเวลาสำหรับการเรียนรู้ โดยบุคลากรจะงดการนัดหมายหรือประชุมในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อใช้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทักษะอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง

» คำถาม

ประเด็นที่หนึ่ง รบกวนช่วยยืนยันว่าข้อสรุปนี้ถูกต้องหรือไม่ “หลังจากที่ NUS ได้จดทะเบียนภายใต้กฎหมายเอกชนเมื่อเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการเงินอุดหนุนจากรัฐบาล อาทิ ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง หรือการสรรหาบุคลากรอย่างอิสระจากระเบียบของราชการ” ซึ่งสิ่งนี้เป็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง NUS กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หากข้อมูลข้างต้นถูกต้อง อยากทราบว่ารายได้รวมของ NUS มีสัดส่วนเงินอุดหนุนสำหรับบุคลากรและนักศึกษาจากรัฐบาลอยู่เท่าใด

ประเด็นที่สอง หากรัฐบาลสิงคโปร์กำหนดให้ NUS เป็นสถาบันหลักในการศึกษาระดับอุดมศึกษา อยากทราบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเกิดขึ้นได้อย่างไร จากข้อมูลที่ว่า รัฐบาลเป็นผู้ควบคุมจำนวนรับนักศึกษาแต่ละคณะผ่านการสนับสนุนเงินอุดหนุน ในกรณีที่คณะหรืออาจารย์มีข้อเสนอในการปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่อาจมีความไม่สอดคล้องกับรัฐบาลหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการพิจารณาหรือสร้างสมดุลให้กับทุกฝ่ายอย่างไร (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรอร ภูเจริญ ผู้อำนวยการสถาบันนโยบายสาธารณะ)

» คำตอบ

ความยั่งยืนทางการเงินเป็นประเด็นสำคัญ เพราะมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่งทั่วโลกกำลังประสบภาวะขาดดุลสำหรับกรณีของ NUS หลังการแปรสภาพเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบเมื่อปี ค.ศ. 2006 กระทรวงศึกษาธิการ (MOE) ของสิงคโปร์มีอำนาจควบคุมเพียง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ค่าเล่าเรียนในหลักสูตรที่ได้รับเงินอุดหนุน (2) อัตราเงินอุดหนุนนักศึกษาต่อราย และ (3) จำนวนรับนักศึกษา หลังจากได้รับเงินจากรัฐบาลแล้ว NUS มีอิสระในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือการจัดสรรเงินเดือน โดยไม่ต้องขออนุมัติจาก MOE

ในด้านหลักสูตร มหาวิทยาลัยมีอิสระอย่างเต็มที่ ทำให้การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรส่วนใหญ่เกิดจากข้อเสนอระดับคณะหรืออาจารย์ หรือฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยอาจเข้ามามีบทบาทในบางกรณี เช่น กรณีที่ Prof. Tan คัดค้านการตัดวิชาสหกิจศึกษาออกจากหลักสูตรของคณะวิทยาการคอมพิวเตอร์ โดยให้เหตุผลว่า ความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมยังคงมีความจำเป็นอยู่ เนื่องจากจำนวนตำแหน่งงานระดับเริ่มต้นในสาขานี้มีแนวโน้มลดลง

ในอดีต MOE ให้เงินอุดหนุนประมาณ 75% ของงบประมาณทั้งหมดของ NUS แต่ปัจจุบันเหลือประมาณ 61% เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยจัดการรายได้เองประมาณ 15% ของงบดำเนินงาน ผ่านการจัดตั้งกองทุนถาวร (Endowment) โดยรัฐบาลใช้ระบบการสมทบแบบ 1 : 1 กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยระดมทุนได้ 1 ดอลลาร์ รัฐบาลจะสมทบอีก 1 ดอลลาร์ เพื่อนำไปลงทุนและสามารถใช้เงินได้เพียง 4% จากผลตอบแทนทั้งหมดเท่านั้น เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ท่ามกลางแนวโน้มที่รัฐบาลจะลดการใช้จ่ายด้านอุดมศึกษาในอนาคต

» คำถาม

ประเด็นที่หนึ่ง ขอเรียนสอบถามเกี่ยวกับสัดส่วนการลงทุน (investment portfolio) ในเงินกองทุนถาวร (endowment) ของมหาวิทยาลัย ว่าสามารถลงทุนในกองทุน hedge funds และสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ได้หรือไม่

ประเด็นที่สอง NUS ภายใต้การบริหารของท่านมีการวางแผนผู้สืบทอด (succession plan) หรือไม่ และสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมได้หรือไม่ *(นางวิวรรณ ธาธาภิรัชโชติ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)*

» คำตอบ

สำหรับสัดส่วนการลงทุนนั้น NUS มีคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Trustees - BOT) ซึ่งมีหน้าที่ใกล้เคียงกับคณะกรรมการในบริษัทขององค์กรไม่แสวงหากำไร ภายใน BOT มีคณะกรรมการด้านการลงทุน (Investment Committee) ซึ่งประกอบด้วยนักลงทุนที่มีประสบการณ์ ทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่สำนักงานการลงทุน (Investment Office)

ในด้านกองทุนบริจาคของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมีมูลค่าประมาณหนึ่งหมื่นห้าพันล้านดอลลาร์สิงคโปร์ โดยปกติจะมีการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวอย่างน้อยร้อยละ 90 โดยสัดส่วนการลงทุนหลากหลายและครอบคลุมทั้งหุ้นนอกตลาด (private equity) สินเชื่อเอกชน (private credit) หุ้นในตลาดหลักทรัพย์ (public equities) และกองทุน hedge funds โดยเป้าหมายผลตอบแทนการลงทุนต่อปีอยู่ที่ร้อยละ 4 ในรูปแบบผลตอบแทนจริง (หลังหักต้นทุนและอัตราเงินเฟ้อ) ผลตอบแทนที่เกินจากเป้าหมาย จะถูกนำไปลงทุนต่อเพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการสรรหาบุคลากรใหม่ เป็นต้น

สำหรับการวางแผนผู้สืบทอด เป็นเรื่องสำคัญที่ BOT กำหนดให้เป็นวาระหลัก ซึ่งกำหนดให้มีรายงานแผนการสืบทอดตำแหน่งประจำปี ซึ่งครอบคลุมทุกระดับผู้นำ ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาไปจนถึงอธิการบดี ผ่านการใช้แนวทางการพัฒนาและให้คำปรึกษา โดยมีผู้บริหารจากภาคเอกชนทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้นำระดับสูง เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (Provost) และรองอธิการบดี (Deputy Presidents) เพื่อส่งเสริมความเป็นเอกภาพในการบริหาร เป็นต้น

NUS จะจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำระยะเวลา 1 สัปดาห์ สำหรับผู้นำที่มีความสามารถ อาทิ หัวหน้าภาควิชา คณบดี และรองอธิการบดีอยู่เป็นประจำ เนื้อหาหลักสูตรครอบคลุมเรื่องการเงิน การสอน การวิจัย และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ ให้ผู้นำมีความเข้าใจความซับซ้อนของมหาวิทยาลัยอย่างรอบด้าน และหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบแยกส่วน นอกจากนี้ NUS ยังให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรจากภายนอก เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมโยงในองค์กร และป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานของผู้นำเกิดภาวะปิดกั้นหรือขาดมุมมองจากภายนอก

» คำถาม

จากประสบการณ์ของท่านและมุมมองของรัฐบาลกลาง รัฐบาลมีข้อกำหนดให้ NUS เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านสังคมหรือด้านอุตสาหกรรมหรือไม่? (ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)

» คำตอบ

ภารกิจด้านสังคมเป็นพันธกิจสำคัญของ NUS นับแต่การก่อตั้งเป็นโรงเรียนแพทย์ในปี ค.ศ. 1905 โดยภาคชุมชนและภาคธุรกิจ ซึ่งสามารถเรียกได้ว่าเป็น “มหาวิทยาลัยจากชุมชน เพื่อชุมชน” (a university created by the community for the community) นำมาสู่ข้อกำหนดให้นักศึกษาทุกคนเรียนในหลักสูตรชุมชนและการมีส่วนร่วม (Communities and Engagement course) โดยต้องทำกิจกรรมบริการชุมชน 60 - 80 ชั่วโมง ภายในปีที่เรียน นอกจากนี้ NUS ยังมีโครงการ Southeast Asian Friendship Initiative สำหรับส่งนักศึกษาไปทำกิจกรรมบริการชุมชนในต่างประเทศ โดยคาดหวังว่าจะมีนักศึกษาจำนวนหนึ่ง (มากกว่าร้อยละ 10) ที่ยังดำเนินกิจกรรมนั้นต่อแม้จะจบหลักสูตรแล้ว โดยหนึ่งในกิจกรรมต่างประเทศนั้นมีกิจกรรมที่ดำเนินการในบริเวณภาคเหนือของประเทศไทย ด้วย โดย Prof. Tan ได้ทำทนายนักศึกษาให้พิจารณาว่า กิจกรรมเหล่านี้ จะทำอย่างไรให้มีความยั่งยืน โดยเกิดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เช่น มช. เป็นต้น

» คำถาม

สืบเนื่องจากคำถามเกี่ยวกับความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและชุมชนก่อนหน้านี้ ท่านมีโครงการหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าหรือไม่ และท่านมองว่าสมาคมศิษย์เก่าเป็นส่วนหนึ่งของความร่วมมือกับอุตสาหกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการแบบแยกส่วน (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ วรยศ กรรมการสภามหาวิทยาลัย)

» คำตอบ

NUS ในฐานะที่เป็นสถาบันขนาดใหญ่ จำเป็นต้องดำเนินงานแบบบูรณาการ เพื่อความยั่งยืนในระยะยาวและเกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยการดำเนินโครงการต่าง ๆ ไม่ควรเป็นมิติเดียว เช่น Agricultural Institute at Bogor ใช้ระบบดิจิทัลในการลดบทบาทของพ่อค้าคนกลางในด้านสินค้าการเกษตรและการประมง ซึ่งมีการบูรณาการเข้ากับหมู่บ้านกว่า 5,000 แห่งในอินโดนีเซีย ทำให้เกิดรายได้ในชุมชนมากขึ้น นอกจากนี้ NUS ยังมีสตาร์ทอัพ eFisheries ซึ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในลักษณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมเช่นนี้ช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจระดับชุมชน ซึ่งเป็นพันธมิตรภาคอุตสาหกรรมที่สำคัญ ทำให้การบูรณาการ จึงเป็นหัวใจของทุกโครงการของ NUS ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างยั่งยืน

» คำถาม

เนื่องจากเรากำลังพูดถึง AI และเรามีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ AI อยู่จำนวนมาก ในอนาคตอันใกล้ นักศึกษาของเราจะอยู่ท่ามกลางเทคโนโลยี AI และการใช้งานอย่างแพร่หลาย สืบเนื่องจากเครื่องมือ AI ไม่ได้เป็นของเรา แต่เป็นขององค์กรภายนอกประเทศ เราจะมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงกับเรื่องนี้หรือไม่ และหากวันหนึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ล้ม ใช้งานไม่ได้หรือหายไป จะทำให้นักศึกษาในยุคที่เติบโตขึ้นมาท่ามกลาง AI ไม่สามารถรับมือกับเหตุการณ์นี้ได้ เราจะมีมาตรการเตรียมความพร้อมอย่างไรในอีก 2 - 3 ปีข้างหน้า (รองศาสตราจารย์ นพ.นเรนทร์ โชติรสนิรมิต คณบดีคณะแพทยศาสตร์)

» คำตอบ

ต้องยอมรับว่าความเสี่ยงเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง นอกจากความเสี่ยงด้าน Cognitive Offloading ในมนุษย์แล้ว ประเทศยังต้องมีมาตรการป้องกันข้อมูล (safeguards on proprietary data) ในส่วนสำคัญ อาทิ ข้อมูลด้านสาธารณสุข และการเงิน สำหรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี AI คือ การบ่มเพาะความสามารถของประชากรในประเทศ โดยการฝึกอบรมวิศวกรข้อมูล วิศวกร AI และนักวิทยาศาสตร์ ที่สามารถดูแลข้อมูลที่เป็นกรรมสิทธิ์และสร้างโมเดล AI ด้วยตนเอง เพื่อลดการพึ่งพาผู้ให้บริการจากภายนอก ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการสร้างขีดความสามารถนี้ แต่ต้องทำงานร่วมกับรัฐบาลอย่างใกล้ชิด เนื่องจากสิ่งต่าง ๆ นี้มีความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของชาติ (national interest) ซึ่งต้องการความสามารถในการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยี AI สำหรับการจัดการข้อมูลที่อ่อนไหวหรือข้อมูลลับในประเทศ



สแกนเพื่อรับข้อมูลเพิ่มเติม



Presentation

<https://cmu.to/retreat68-present4>



Video

<https://cmu.to/retreat68-video4>





Keynote Summary

NUS's Experience in Navigating Transformation

by Professor Tan Eng Chye

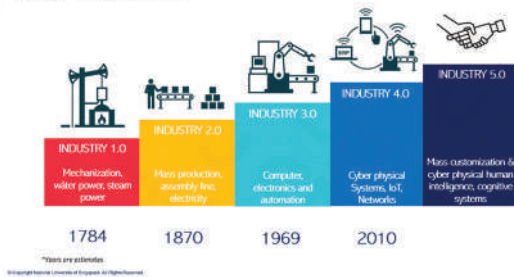
President of National University of Singapore (NUS)



1 External Environment and Institutional Context

Professor Tan commenced by highlighting the rapid changes in the global transformation. Drawing from the history of industrial revolutions, society is navigating Industry 4.0 and rapidly entering Industry 5.0. The consequence of this accelerated cycle is that society has significantly less time to react and adapt to major shifts.

Key Impetus



Changing Demands of the Workplace



For the Singapore context, they considered themselves as the “price-taker”, which is the one who does not set trends, but needs to respond to the trends rapidly. So, if there are any economic or technological trends, it will affect their competitiveness as well as their survivability.

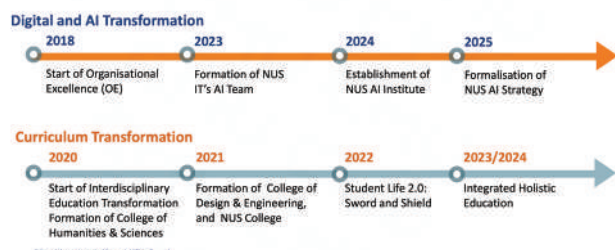
NUS is a massive organization, compared to an “aircraft carrier,” with approximately 65,000 staff and students, including 50,000 students, 3,000 academic staff, 5,000 research staff, and 6,000 administration staff. Driving change in such a large institution requires strong leadership at the top, middle, and lower levels.

The university system, originally based on the British blueprint, was later adapted to Singaporean culture. A key historical change involved shifting from elections of deans and vice presidents to being appointed by the president in the 1970s, ensuring that the president could select a unified and trustworthy team.

Appointment of Deans



NUS's Transformation Initiatives – Key Milestones



Since achieving autonomy in 2006, NUS gained flexibility to set its own academic standards, determine the promotion of professors, and benchmark salaries against U.S. standards. However, the Ministry of Education (MOE) maintains control over three specific areas: the tuition fees for government-subsidized programs, the number of students admitted (to ensure the number of graduates fits the job availability in the national economy), and the amount of subsidy provided per student. This autonomy was granted to empower NUS to compete globally, similar to private Ivy League institutions.

2 Organizational Excellence (OE) and Digital Transformation

Organizational Excellence (OE) was initiated in 2018. A core principle emphasized was that digital transformation cannot succeed without first cleaning up existing processes. Over time, administration processes became increasingly complex as “new things get lumped on top of old things,” which necessitated process re-engineering to ensure systems were suitable for the current environment. A major internal project was replacing the university’s 18-year-old SAP finance system (since 2000), which was customized across 17 faculties and schools and required a burdensome, multi-year, multi-million-dollar upgrade cycle. This system was finally changed in 2020.

Digital transformation is viewed as a three-stage process:

1. Digitization: Converting information into a digital form and establishing robust data architecture. This is deemed crucial because AI outcomes depend entirely on good data quality (“rubbish in, rubbish out”).
2. Digitalization: Building day-to-day processes based on the new digital architecture, leveraging technologies like Robotic Process Automation (RPA).
3. Transformation: The hardest stage, focused on creating new value beyond mere cost savings.

NUS's Journey

Since 2018, NUS has embarked on an Organisational Excellence & Transformation (OE&T) journey. The journey aims to:


Change the culture of the University towards one that is more effective and agile, in order to improve customer experience.

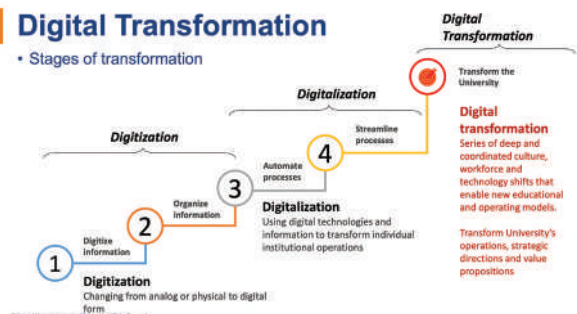

Provide opportunities for professional growth through enhanced learning and development options and opportunities.


Enable professional development through the professionalisation of the key corporate functions.

© Copyright National University of Singapore. All Rights Reserved.

Digital Transformation

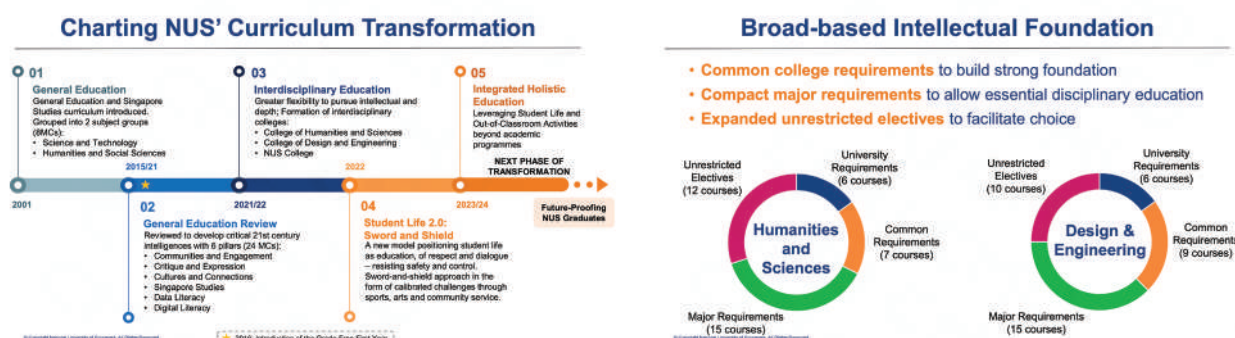
• Stages of transformation



An example of creating new value through transformation is the Office of Risk Management and Compliance (ORMC). Since having 30 staff manually checking hundreds of labs for safety regularly is impossible, NUS has developed AI software that uses cheap cameras to provide instantaneous safety snapshots. The system pushes these snapshots through AI for immediate safety assessment, enhancing the depth and scope of monitoring. To drive this change, NUS focuses heavily on communications and training staff in new skills (like Business Process Re-engineering and RPA) and establishing new metrics to measure performance that reflect the updated processes.

3 Curriculum Transformation

The driver for curriculum change is the need for graduates to be good problem-solvers who can tackle complex, interdisciplinary issues. Professor Tan frequently quotes the phrase: “The world has problems, but universities have departments,” noting that universities are often siloed, with departments focused on protecting their own turf rather than collaborating.



To break down these silos, NUS implemented major structural and curriculum changes as follows:

- College of Humanities and Sciences (CHS): Established in 2020 as a virtual partnership between the Faculty of Arts and Social Sciences and the Faculty of Science. This change requires students to enroll in interdisciplinary courses. The total number of students in this college is 10,000 students, which is 5,000 students from each faculty.
- College of Design and Engineering (CDE): Established in 2021 by merging the Faculty of Engineering with the School of Design and Environment. The rationale was the need for architects and engineers to understand each other from day one. This prepares students for the global challenge of making existing, old buildings, as well as designing the new buildings to be green and sustainable. The School of Design and Environment originally had only 2,000 students. When combined with 6,000-7,000 students from the Faculty of Engineering, it becomes a large faculty with a total student as equal as the CHS.

4 AI Strategy and Key Challenges

The university recognizes that AI, especially generative tools like ChatGPT, will transform higher education. NUS's strategy pillars include ensuring graduates are AI ready, accelerating research, enhancing innovation, and leveraging AI in administration. At the same time, the concern of job displacement among NUS graduates creates new challenges for the university.



AI Strategy

- **Data Infrastructure:** Data is central to the AI strategy. NUS has built a data link containing anonymized sensitive information, posted on the intranet, which professors can access for research, empowering the entire community to become data-driven.
- **Computing Resources:** NUS has deployed high-performance computing resources using 46 GPU servers with 24.9 PetaFLOPS capability to meet the demands of Foundational AI research. However, the high carbon footprint of these centers is the key sustainability challenge. Thus, NUS is challenging mechanical engineers to design highly efficient tropical data center labs using minimal energy.
- **Teaching and Learning:** A major internal flaw of universities is the assumption that PhD holders inherently know how to teach; there is a frequent shortcoming in formal pedagogy training. NUS addresses this by making Data Literacy and Digital Literacy compulsory for students. Furthermore, the university established a Teaching Academy to spread good educational practices and an AI Center for Educational Technologies to help faculty infuse AI into teaching and course design.

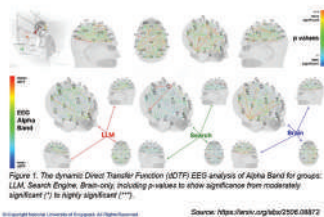


Challenges

- **Cognitive Offloading:** Experiments (e.g., MIT's) show that over-reliance on AI, even when it increases productivity (like essay writing or using Google Maps instead of memory), weakens human recall capability.
- **Jobs:** The "AI Job Apocalypse" is the greatest concern for Pro. Tan. He warns that AI will likely displace a large number of entry-level and mid-level positions, particularly in fields like software engineering and law. Companies will hire fewer, but highly "AI-savvy" people, paying them well to leverage AI to replace many routine workers. This forces universities to train graduates to be capable of creating jobs for themselves. Professor Tan also emphasizes that a single AI-savvy person can manage over 100 AI-agents, which is effectively equivalent to 100 people working for 24 hours.

Cognitive Offloading

Recent MIT experiment showed strong evidence that reliance on AI instead of developing foundational knowledge and thinking skills leads to shallow learning

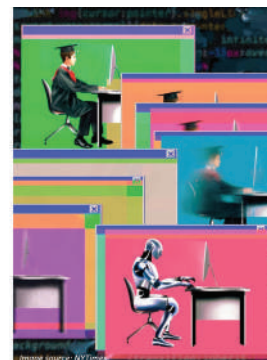


- AI increases research productivity, but an **overdependence** by young researchers may weaken their problem-solving abilities, reduce independent reasoning, and decrease proactiveness and critical thinking.
- Long-term: Undermine the **quality** of future academic contributions.

Jobs for Fresh Graduates

The “AI Job Apocalypse”

- Entry-level jobs for fresh graduates are rapidly disappearing
- Unemployment among recent graduates has surged as AI replaces human labour
- Companies now seek AI skills even for junior positions



Professor Tan concluded the keynote by expressing his hope that the audience had gained an understanding of some of the initiatives undertaken at the National University of Singapore. He candidly acknowledged that, despite substantial progress in organizational, curriculum, and digital transformations, there remain challenges that the university continues to address, particularly in adapting to rapid external changes and the profound implications of AI. He expressed his gratitude to the attendees for providing the opportunity to share these insights.



Q&A Session

Question

What do you think university would be like five years from now? Would it be a university which has very few faculty and departments and everything pulled together? Would it be a university that responds to global problems? Because as we know, environmental disruption or pandemic disruption involves so many disciplines. AI would also permeate so many disciplines. So, would it be a university that has some core faculty and then the rest would be grouped in a kind of problem-oriented issue? Would it be a university that is very flexible and ready to reform and reshape according to the problems that will come? (*His Excellency Professor Dr. Surakiart Sathirathai, Chairman of University Council*)

Answer

This complex issue involves uncertainty about AI’s trajectory over the next five years. The initial disruption is expected to affect mid-tier universities rather than top institutions like NUS or CMU, as top institutions cultivate the “cream of the graduates” who are “best positioned for AI.” Consequently, middle-tier universities may face diminished trust as their graduates struggle to find employment. For example, in the U.S., students question the value of university education without job prospects, while in China, which produces 12 million graduates annually, insufficient formal jobs push many into the gig economy.

Unlike previous disruptions such as MOOCs, AI can replace many human skills, requiring universities to fundamentally rethink education and research. There is a recognized need for urgent change to mitigate future impacts, potentially within ten years. An illustrative example is DeepMind's AlphaGeometry (launched January 2024), which can solve International Mathematical Olympiad (IMO) geometry problems at the silver medal level. It is anticipated that 2024 may be the last year humans outperform AI in the IMO, as AI has the ability to provide precise, step-by-step mathematical solutions.

»» Question

How can we balance AI use while keeping critical thinking and problem-solving skills?
(Assistant Professor Taninnit Leerapun, M.D., Director of Sriphat Medical Center, Faculty of Medicine, Board of University Council)

»» Answer

There are two main parts of AI use: substitution and augmentation.

- Substitution involves AI performing routine tasks that take a lot of time, such as processing receipts against rules for claims, and is useful for saving time. Substitution keeps the human “out of the loop”.
- Augmentation is where AI enhances existing human skills. An example is writing an essay and then asking AI to identify problems, allowing the user to learn and enhance their skills. Universities should focus more on augmentation. Augmentation keeps the human “in the loop”.

The line between augmentation and substitution is a “changing goalpost” as AI improves. He warned against cognitive offloading, where relying on AI for tasks leads to the de-scaling of skills. To counter this, NUS doctors participate in a “rescaling day,” which means days without AI, allowing them to rebuild neural connections and retain core skills.

»» Question

In the last part of your presentation on the AI job apocalypse, you mentioned that entry-level jobs are disappearing. How would NUS's AI strategy, especially in the area of empowering teaching and learning, be elaborated to prepare and better equip our graduates to respond to these challenges?
(Associate Professor Dr. Nuttee Suree, Director of the School of Lifelong Education)

»» Answer

Professor Tan acknowledged that he does not yet have a complete answer to this question. The immediate strategy (Phase 1) focuses on working more closely with industry, which includes offering longer internships and ensuring that students are ‘AI-ready’ to support firms in adopting AI. The next phase (Phase 2) presents greater challenges. The long-term objective is to cultivate graduates who are not narrowly fixated on predefined roles but are adaptable and capable of creating opportunities and jobs for themselves.

Question

I am quite interested in your story about how you merge the faculty of design and engineering faculty of humanity and science. So many different people have different backgrounds, of course different generations. Could you please provide us with some insight because right now in every diversity of generation we have senior citizens and generation X, Generation Y and of course our generation set and then generation alpha is right in front of the university door. How can you bring them together and harmonize them to one side? Thank you. Can you explain a bit more about the Virtual School of Humanities and Science? And you asked all the students to take interdisciplinary courses. What about; can you give a little bit of detail? (*Associate Professor Anawat Wisetborisut, M.D., Director of Office of Education Quality Development*)

Answer

Professor Tan clarified that he did not merge the Faculty of Arts and Social Sciences and the Faculty of Science; instead, he formed a virtual College of Humanities and Sciences (CHS). This virtual college requires all Arts and Social Sciences students, as well as Science students, to complete a common curriculum of interdisciplinary humanities, social science, and science courses.

The merger of the Faculty of Engineering and the School of Design and Environment was strategically implemented during the COVID-19 period. He saw COVID as a time of disruption where colleagues were waiting for something to happen, providing an opportunity to consolidate and become stronger. Professor Tan emphasized the philosophy: “if you want to change, you change when you are strong. You don’t change when you are weak,” to avoid being forced to change. This requires the combination of timing, situation, and people, along with extensive communication.

Regarding the interdisciplinary courses, he explained that they moved past the traditional model of “sharing load” of their teaching into parts. True interdisciplinary teaching requires professors to come together and infuse all subjects into the entire curriculum. This approach uses teams that can teach integrated topics, often starting in the first year. Examples include Scientific Inquiry (combining Chemistry, Biology, Mathematics, and Physics), Integrated Humanities, and courses like Sustainability. To achieve this, NUS focuses on finding young professors who are already accustomed to interdisciplinary research, while also ensuring they have time to conduct research crucial for their promotion.

Question

Can you please advise us about things not to do for university transformation? (*Associate Professor Varakorn Samakoses, Ph.D., Board of University Council*)

Answer

Professor Tan stated there is no fixed formula, but offered advice on what to avoid:

1. Do not undertake transformation if the university does not have a good sense of the ground.

2. Avoid relying too heavily on consultants, as they “can be quite shallow” and usually do not help with implementation, which is the key component of change.
3. The focus should be on empowering internal people who share the urge to change, getting these people to form part of the team, as driving the change requires good people at many levels.

»» Question

On data-driven optimization, particularly in its role in supporting artificial intelligence. How do you compare approaches in this area? I believe that data centers can be applied across almost every discipline to advance data science and support AI development. Therefore, I would like to understand how you have prepared the data center to support such broad applications. (*Associate Professor Boonrucksar Soonthornthum, Board of University Council*)

»» Answer

NUS focused on preparing the staff to ensure data literacy within the organization to support a data-driven environment. Recognizing that NUS could not afford to hire 6,000 new data staff, training the existing staff is the only possible solution. This training initiative was launched during the six-week COVID-19 circuit breaker period. A foundational Data Literacy course was made compulsory for all 6,000 administrative personnel holding undergraduate or polytechnic qualifications. The course consisted of 10 hours of online instructional videos accompanied by virtual assessments and 15 hours of mandatory, in-person workshops (delivered in five sessions of three hours each).

Beyond the foundational training, Intermediate and Advanced courses were subsequently developed, with a level of rigor comparable to that of an undergraduate minor in data analytics. To further encourage staff to pursue advanced training, a system of incentives was introduced:

- Staff who obtain the Advanced Certificate in Data Analytics are awarded a monthly skills allowance of approximately \$875.
- These staff members are also sponsored by the National University of Singapore (NUS) to enroll in a master’s program within the university. Upon completion of the program, their skills allowance increases to \$1,250 per month.

This comprehensive approach is designed to cultivate a critical mass of trained administrative personnel, who would then serve as data architects and engineers across all university departments. Additionally, Professor Tan has institutionalized a policy whereby Wednesday afternoons are reserved for learning. Staff are instructed to avoid scheduling meetings during this time, so they may fully engage in professional development activities.

»» Question

I have two questions. First, please confirm whether the following is accurate: “When NUS was changed to a corporate university, it was registered under the Private Act, allowing it to operate as a private entity. As such, government grants provided to NUS can be administered independently, free from civil service or public sector regulations, including procurement and hiring.” I believe this marks a key distinction between NUS and Chiang Mai University as an autonomous institution. If this is correct, what percentage of NUS’s total revenue comes from government grants, including those for salaries and student subsidies?

Second, if NUS is mandated to be a primary provider of higher education by the Singapore government, how are curriculum changes implemented? While the government controls student intake via subsidy allocation, how are bottom-up curriculum changes—initiated by faculty—balanced with government or high-level stakeholder expectations? *(Assistant Professor Ora-on, Ph.D., Director of the School of Public Policy)*

»» Answer

Financial sustainability is a major concern, noting global deficits among top universities. Since NUS’s corporatization in 2006, the Ministry of Education (MOE) has only controlled: (1) tuition fees for subsidized programs, (2) per-student subsidy levels, and (3) student intake numbers. Once funding is provided, NUS has full discretion over its use, including academic standards, promotions, and salaries.

On curriculum, the MOE does not intervene; NUS has full autonomy. Most curriculum changes are bottom-up, but leadership may step in when necessary. For example, Professor Tan opposed a Senate decision to remove an internship component from a computing program, citing the need for industry engagement amid declining entry-level jobs.

Previously, MOE funded 75% of NUS’s budget; this has decreased to approximately 61%. The government now expects universities to self-fund 15% of operating costs through endowments, using a matching scheme: for every dollar raised, the government contributes another, but only the 4% investment return is spendable, ensuring long-term sustainability amid projected reductions in higher education funding.

»» Question

First, could you please share details about the investment portfolio of your endowment? Specifically, is it possible to invest in assets such as hedge funds or other alternative investments? Second, under your strong leadership, does NUS have a formal succession plan? Kindly share your insights. *(Wiwan Tharahirunchote, Board of University Council)*

»» Answer

For investment portfolio, NUS is governed by a Board of Trustees (BOT), which functions similarly to a board of directors for a non-profit entity. Within the BOT, there is an Investment Committee composed of experienced investors who provide advisory support to the Investment Office staff.

The endowment, currently valued at approximately SGD 15 billion, is typically invested with at least 90% allocated to long-term assets. This diversified portfolio includes private equity, private credit, public equities, and hedge funds. The annual investment target is a 4% real return (net of costs and inflation). Any returns exceeding this target are reinvested to support the university's growth, including infrastructure development and recruitment of new talent.

Succession planning is a key priority for the BOT. The Board mandates an annual succession framework report that encompasses all leadership roles, from department heads to the university president. NUS employs a mentoring and development framework; wherein corporate mentors are assigned to senior leaders such as the Provost and Deputy Presidents to facilitate leadership cohesion.

Additionally, NUS conducts regular week-long leadership development courses for potential leaders; including Heads of Departments, Deans, and Vice Presidents, covering finance, teaching, research, and operational management. This ensures these leaders have a comprehensive understanding of the university's complexities and prevents siloed decision-making. NUS also actively recruits external talent to enhance organizational connectivity and to prevent insularity within its leadership ranks.

»» Question

From your experience and viewpoint of the national government, whether the government requires or requests NUS to engage in social development or industrialization? (*Professor Direk Pattamasirawat, Board of University Council*)

»» Answer

The social mission is a key part of NUS's founding mission. NUS was established in 1905 by the community and businessmen as a medical school, thus being "a university created by the community for the community".

All students are required to take a Communities and Engagement course. This course includes teaching service learning and mandates 60 to 80 hours of community service within that year, with the hope that a significant proportion (more than 10%) of students continue this service afterwards.

NUS also operates a Southeast Asian Friendship Initiative to enable students to conduct social missions overseas, extending help to the region. Professor Tan cited speaking with students involved in projects in Northern Thailand and challenging them to ensure their efforts are sustainable, possibly through partnering with local universities like Chiang Mai University.

»» Question

Following up on the previous question, we have discussed partnerships with both industry and the community. Have you undertaken any initiatives differently in relation to the alumni association? Do you consider it as part of the partnership with industry, or do you approach it separately or in a different manner? (*Assistant Professor Nat Vorayos, Ph.D., University Council Committee*)

»» Answer

As a large institution, NUS must pursue integrated efforts to ensure long-term sustainability. It was emphasized that actions cannot be one-dimensional. A relevant example is the Agricultural Institute in Bogor, Indonesia, which successfully integrated with over 5,000 villages by developing a digital system that bypassed middlemen in agricultural and fishing supply chains, increasing village incomes. NUS cited the startup eFisheries, which uses similar digital tools. Such engagement strengthens the village economy, a vital industry partner. Integration must remain central to any university initiative aimed at sustainable impact.

»» Question

Since you mentioned AI, we have proposed moving forward with numerous AI-related projects. In the near future, our students will be increasingly surrounded by AI technologies and will rely on them extensively. Is there a risk management plan in place to address this? Many AI tools are owned and controlled by external entities, often outside the country. If students grow up depending on these tools, what happens if technology fails, disappears, or becomes inaccessible? They may find it difficult to function or think independently without it. How can we prepare for this scenario in the next two to three years, as students grow up immersed in AI? I would appreciate your insights. (*Associate Professor Narain Chotirosniramit, MD., Dean of Faculty of Medicine*)

»» Answer

It is acknowledged that these risks are very real. Beyond the risk of cognitive offloading to the person, the country needs safeguards on proprietary data in critical areas such as healthcare and finance.

The strategy to manage this dependency and risk of breakdown or misinformation involves grooming internal capabilities. The country needs to train data engineers, AI engineers, and scientists who can maintain this proprietary data and create AI models domestically. This reduces the need to depend on external vendors.

Universities play a key part in building this capability, but they must work closely with the government, as these efforts address national interests requiring capabilities in data and AI for a country's sensitive or confidential data.



การแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสัมมนา

โดย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1

ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนพลิกโฉม (transformation) อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ ซึ่งควรให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง โดยการบูรณาการควรเริ่มต้นจากศาสตร์ที่มีความใกล้เคียงกัน เช่น เศรษฐศาสตร์ การจัดการ รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งสามารถร่วมมือกันดำเนินการวิจัยในประเด็นที่เชื่อมโยงกันได้ นอกจากการมุ่งเน้นเฉพาะบทบาทด้านการจัดการเรียนการสอนแล้วนั้น ควรขยายขอบเขตไปสู่การมีส่วนร่วมกับสังคม (Social Engagement) ผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรท้องถิ่นด้วย อีกทั้ง ในกระบวนการดังกล่าว ควรเปิดโอกาสให้นักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ได้มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์จริง



นอกจากนี้ ข้อเสนอตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ พัฒนาการด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมาได้มีการจัดทำแผนที่ภาษี ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่บันทึกข้อมูลทุกแปลงที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยมีรายละเอียดตั้งแต่ประเภทการใช้ประโยชน์ที่ดิน จนถึงข้อมูลขนาดพื้นที่ใช้สอยของอาคารแต่ละแห่ง ข้อมูลดังกล่าวมีประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแม่เหล็กทางเศรษฐกิจของเมือง เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ซึ่งเมื่อแสดงผลในรูปแบบแผนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงพัฒนาการเติบโตของเมืองได้ในเชิงลึกมากขึ้น และจากตัวอย่างดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบูรณาการความรู้ในเชิงสังคมศาสตร์ ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การทำงานร่วมกันระหว่างศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจะช่วยเสริมศักยภาพของงานวิจัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2

รองศาสตราจารย์ นว.สนิต คิลลสุม

ในภาพรวมของการจัดสัมมนาในครั้งนี้ ถือว่ามีคุณภาพสูงและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สิ่งที่เราประทับใจเป็นพิเศษ คือ การเชิญวิทยากรจากต่างประเทศมาร่วมบรรยาย ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจแล้ว ยังเปิดมุมมองให้สามารถเปรียบเทียบกับแนวทางการพัฒนาในบริบทต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความแตกต่างจากที่ผ่านมา ที่ส่วนใหญ่ล้วนเป็นวิทยากรภายในประเทศ จึงถือเป็นจุดเด่นที่สำคัญของการสัมมนาครั้งนี้



ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการจัดสัมมนาครั้งต่อไป ควรมุ่งเน้นหัวข้อที่เกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence; AI) มากยิ่งขึ้น เพราะ AI เป็นเทคโนโลยีที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน โดยสังเกตได้จากการเดินทางกลับจากต่างประเทศของตนเอง และพบว่าตลอดกระบวนการ

ตั้งแต่สนามบินจนถึงที่พัก ทุกขั้นตอนดำเนินการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด รวมถึงพฤติกรรมของตนเองในการค้นหาข้อมูลหรือสอบถามเรื่องต่าง ๆ ก็มักจะเลือกใช้เครื่องมือ AI ได้แก่ ChatGPT, Gemini เป็นอันดับแรก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยี AI ได้เข้ามามีบทบาทและกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันอย่างแท้จริง ดังนั้น ในการจัดสัมมนาครั้งต่อไป ควรส่งเสริมและบูรณาการเนื้อหาด้าน AI ให้มากขึ้น รวมไปถึงประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability) ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

3

รองศาสตราจารย์บุรุษรักษา สุนทรธรรม



การจัดสัมมนาในครั้งนี้ ถือเป็นเวทีที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างมาก เพราะทำให้ได้รับมุมมองเชิงลึกในหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยในอนาคต และรู้สึกชื่นชมเป็นอย่างมากที่ท่านอธิการบดี Professor TAN Eng Chye จาก National University of Singapore (NUS) ได้ให้คำตอบและข้อคิดเห็นอย่างลึกซึ้งด้วยความตั้งใจ ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงขอชื่นชมความสำเร็จของแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่ดำเนินการมาและประสบความสำเร็จอย่างมาก ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการต่อยอดไปสู่แผนฯ 14 และมีความเชื่อมั่นว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไป อย่างไรก็ตาม แผนฯ 14 จะมีความซับซ้อนมากกว่าแผนฯ 13 อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินการคือ การคาดการณ์อย่างแม่นยำ ดังที่ท่านอธิการบดี NUS ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การมองไปข้างหน้าอย่างรอบด้านเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ใช่เพียงการเปิดหลักสูตรแล้วจึงค่อยปรับปรุง แต่ต้องวางแผนและพัฒนาหลักสูตรให้ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตั้งแต่แรก โดยเฉพาะหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งประเด็นที่มีความสำคัญเช่นกันคือ การปรับตัวของบุคลากรทุกระดับให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งอาจารย์ไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องทำหน้าที่เป็น facilitator หรือ mentor เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ เช่น Flipped Classroom ที่ผู้เรียนมีบทบาทมากขึ้น ในขณะเดียวกัน สิ่งสำคัญสำหรับนักศึกษาที่นอกเหนือจากความรู้ ก็คือทักษะ (Skill Set) ที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่สามารถทดแทนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ซึ่งยังถือเป็นจุดอ่อนของประเทศไทย ซึ่งการส่งเสริมทักษะต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่ไปกับการรู้เท่าทันปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) และการเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) เพื่อให้นักศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีด้าน AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

ในส่วนของงานวิจัยภายใต้แผนฯ 14 ของมหาวิทยาลัย ควรมุ่งตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรมให้ได้อย่างแท้จริง โดยปัจจุบันผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับความพร้อมของเทคโนโลยี (TRL 4-5) ซึ่งเป็นเพียงระดับห้องปฏิบัติการ ในขณะที่ยังไม่เห็นผลงานวิจัยในระดับ TRL 8-9 ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับงานวิจัยและการบริการวิชาการที่มีผลกระทบ (Impact) ต่อสังคม เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมมากขึ้น

นอกจากนี้ หากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพสูงและงานวิจัยที่ตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป



สำหรับการจัดสัมมนาในครั้งนี้ ซึ่งถือเป็นอีกครั้งหนึ่งที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดกิจกรรมที่ดีมาก โดยตลอดระยะเวลา 2 วันที่ผ่านมาของการสัมมนา ได้มีคำถามสำคัญ 2 ข้อที่เกิดขึ้น ซึ่งอยากจะขอฝากไว้ เพื่อเป็นประเด็นในการร่วมกันขบคิดและหาคำตอบร่วมกันต่อไป ดังนี้

1. เรากำลังตกอยู่ใน “สภาวะกบตัน” หรือไม่ จากการสัมมนาในหลายครั้งที่ผ่านมาได้สะท้อนถึงปัญหาเดิมที่ยังคงดำรงอยู่จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งครั้งนี้ก็ยังคงเป็นเช่นนั้น ยกเว้นเพียงประเด็น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่เข้ามากระทบอย่างรุนแรงและก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างที่ขยายขอบเขตมากขึ้น และสิ่งที่น่ากังวล คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงยิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดคำถามว่า “เรากำลังอยู่ในสภาวะของกบตันหรือไม่” โดยเป็นสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนไม่รู้ลึกถึงอันตรายที่กำลังเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เปรียบเสมือนกบที่อยู่ในหม้อน้ำที่ค่อย ๆ เดือด เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นจนถึงจุดวิกฤต และกบจะไม่สามารถกระโดดออกมาได้ เพราะร่างกายไม่พร้อมและสายเกินไปแล้ว คำถามสำคัญคือ “เราจะรู้ได้อย่างไรว่า เราไม่ได้ตกอยู่ในสภาวะนั้น” และ “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้มหาวิทยาลัยไม่ชะล่าใจต่อแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงภายนอก” ซึ่งเป็นคำถามที่ควรคำนึงถึงอยู่เสมอ

2. การเปลี่ยนแปลงที่เรากำลังทำอยู่ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformative Change) โดยตลอดช่วงเวลา 4 – 5 ปี ที่มีโอกาสได้ร่วมงานกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย และเห็นถึงความทุ่มเทและความพยายามของคณะผู้บริหารที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร พร้อมกับมีเป้าหมายที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม คำถามที่อยากฝากไว้คือ “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformative Change)” จากสิ่งที่ท่านอธิการบดี Professor TAN Eng Chye จาก National University of Singapore (NUS) กล่าวในเวทีสัมมนา จะเห็นได้ว่าแรงกดดันจากบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เราจำเป็นต้องก้าวข้ามจากการเปลี่ยนแปลงแบบ Incremental ไปสู่ Transformative Change ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์มากกว่าการปรับเปลี่ยนแบบเฉพาะกิจ (ad hoc) หรือแบบแยกส่วนที่กระจัดกระจาย ทั้งนี้ หากมหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมอย่างแท้จริง จะต้องพิจารณาหาแนวทางร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป



การสัมมนาครั้งนี้ มีความคุ้มค่าด้านเวลาและมีคุณค่าอย่างมาก โดยหลายปีที่ผ่านมา ได้เห็นพัฒนาการของการสัมมนาที่ก้าวหน้าและยกระดับขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับสิ่งที่โดดเด่นในครั้งนี้นี้ คือ วิทยากรทุกท่านที่ได้รับเชิญมามีความเข้มข้นในด้านเนื้อหาและมีมุมมองจากภายนอกที่หลากหลาย พร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงเนื้อหาให้เข้ากับบริบทของมหาวิทยาลัยเราได้เหมาะสม อีกทั้ง ในการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย เมื่อวันเสาร์ที่ผ่านมา ได้เห็นถึงความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันระหว่างทีมบริหารมหาวิทยาลัยและหัวหน้าส่วนงานอย่างแท้จริง

เมื่อมีความท้าทายจากภายนอกเข้ามาในแต่ละปี ประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องพิจารณา คือ การนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) อย่างจริงจัง สิ่งที่ประทับใจจากการบรรยายของท่านอธิการบดี Professor TAN Eng Chye จาก National University of Singapore (NUS) คือ ความสามารถในการพลิกโฉม (Transform) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ศาสตร์แห่งความสมดุล เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า ปัจจุบันมีความหลากหลาย

ในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้น อีกทั้งทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่น (bending) และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ และสิ่งที่ควรดำเนินการต่อไป คือ การเลือกประเด็นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้ชัดเจน โดยไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่างพร้อมกัน แต่ควรเลือกประเด็นที่มีความสำคัญและเริ่มขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยความเข้าใจที่สอดคล้องร่วมกัน นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนทิศทางในแต่ละปี ซึ่งอาจทำให้การตระหนักรู้ของการเปลี่ยนผ่านไม่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและถูกต้องเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมพื้นฐาน (sense of the ground) ขององค์กร จึงเป็นประเด็นที่สำคัญเช่นกัน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ได้จัดทำขึ้น มีความครอบคลุมและตอบโจทย์ในเชิงภาพรวมได้ดี แต่สิ่งที่ควรเพิ่มเติม คือ การเลือกประเด็นหลักที่มีความสำคัญสูงสุด ต่อบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และร่วมกันผลักดันให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน

6

รองศาสตราจารย์ ดร.วรกรณ์ สามโกเศศ

มีความเห็นใน 2 ประเด็น ได้แก่

1. จากการรับฟังการบรรยายโดยอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (NUS) นั้น ทำให้เกิดความคิดคำนึงขึ้นมาว่า เราควรจะมีการติดตามการดำเนินงานของ NUS มากขึ้น โดยประการแรก คือ NUS ให้ความสำคัญกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างมาก ว่าจะต้องเรียนในสาขาหรือมีความสนใจในด้านใด จึงจะมีงานทำ ประการต่อไป คือ เรื่องของสถาบันด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI Institute) และก็ยังอีกหลาย ๆ เรื่องที่ NUS ได้ดำเนินการไปแล้ว มข. ก็ควรติดตามอย่างใกล้ชิดว่า จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และเทียบเคียงกับบริบทของ มข. แล้ว จะสามารถนำมาเป็นต้นแบบได้หรือไม่

2. การจัดงานสัมมนาที่ดีทุกครั้ง หลังจากเสร็จสิ้นไปแล้ว จะสร้างคำถามให้กับเรามากกว่าคำตอบ ทำให้เกิดความอยากรู้ และความกังวลต่อสถานการณ์ทั้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและกำลังจะเกิดขึ้นในเวลาอันใกล้ ตัวอย่างเช่น ในประเด็นของ AI Job Apocalypse นั้นเป็นสิ่งที่น่ากังวล โดยจากมุมมองของ Professor Tan Eng Chye อธิการบดีของ NUS ซึ่งมองว่าเป็นสิ่งที่น่ากลัวในช่วงระยะเวลา 5 – 7 ปีหน้า และหากเทียบกับสถานการณ์ของประเทศไทยแล้ว เป็นที่น่ากังวลกว่ามาก เนื่องจากประเทศไทยผลิตบัณฑิตออกสู่ตลาดแรงงานเป็นจำนวนมากในแต่ละปี และตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป ก็อาจส่งผลให้เกิดการจ้างงานที่ต่ำกว่าระดับ ซึ่งได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าระดับคุณวุฒิ ที่สำเร็จการศึกษา ทำให้เกิดการเปรียบเทียบว่า จะใช้เวลาเรียนในมหาวิทยาลัยถึง 4 ปีและเสียค่าใช้จ่ายหลักแสนบาท เพื่อทำงานในระดับเดียวกับแรงงานที่จบการศึกษาระดับมัธยมและสามารถทำได้เหมือนกัน ซึ่งผู้เรียนอาจจะมองว่าไม่เกิดประโยชน์กับตนเองที่ต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนต่อระดับมหาวิทยาลัย

เพราะฉะนั้น จึงอยากเสนอว่า ให้ มข. ลองนำสิ่งต่าง ๆ ที่ท่านอธิการบดีของ NUS ได้นำเสนอไป แล้วนำมาปรับเป็นบริบทของ มข. โดยเฉพาะในเรื่องของ Interdisciplinary





จากการเข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้ได้รับฟังความคิดเห็นจากวิทยากรหลายท่านที่ให้แนวคิดหรือความคิดเห็น ซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น ความเห็นของ ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ซึ่งได้กล่าวว่า ในอีก 5 ปี หรือ 7 ปี ข้างหน้า มหาวิทยาลัยจะไม่เหมือนเดิมอีกแล้วนั้น เรารู้สึกแบบนั้นหรือไม่ หรือการให้ความเห็นของ ดร.วิโรท สันติประภพ ซึ่งได้กล่าวว่า ตอนนี้เราเหมือนเป็นกบต้ม ซึ่งเรารู้สึกแบบนั้นหรือไม่ ถ้ารู้สึกว่าเป็นเช่นนั้นจริง เรามีวิธีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างไร

ซึ่งการที่มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางไหนนั้น จากการรับฟังการบรรยายของ Professor Tan Eng Chye ซึ่งเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์มาเป็นระยะเวลาเกือบ 10 ปี (ค.ศ. 2018 - ปัจจุบัน) แล้ว ได้มีการยกตัวอย่างถึงการที่สามารถปรับเปลี่ยนคนได้เลย ซึ่งต้องใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่สูงมาก และนี่คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงแบบค่อย ๆ เปลี่ยนและไม่ได้ดำเนินการได้ง่าย ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องการ Sense of Urgency และความไม่ชะล่าใจ (Uncomplacent) ทุกคนต้องรู้สึกเดือดร้อน และสำคัญที่สุดคือจะต้องมี Entrepreneurship

ความต่างระหว่าง มช. กับ NUS นั้นมีมาก ความเป็นคนสิงคโปร์และความเป็นคนไทยนั้นต่างกันมากเลย รวมถึงความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา และการที่ NUS นั้นใช้กระบวนการและวิธีการต่าง ๆ จากรูปแบบของประเทศอังกฤษ และสามารถพัฒนาได้ดีกว่าเดิม จึงขอสนับสนุนอธิการบดีว่า เราจะสามารถใช้ความสัมพันธ์ที่มีกับ NUS ในการพัฒนาตามแนวทางของ NUS ได้ โดยเรื่องใดที่ มช. สามารถนำมาปรับใช้ได้ ก็อาจจะให้ทีมพัฒนาแผนของ มช. ไปฝังตัวและทำงานร่วมกับ NUS ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อศึกษาและเรียนรู้จากประสบการณ์ของ NUS ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และนำสิ่งที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภายใน มช. ต่อไป



จากการบรรยายของ Professor Tan Eng Chye นั้น มีความเห็นว่าตรงกับโจทย์ความต้องการของ มช. มากที่สุด ซึ่งหาก มช. สามารถนำสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ มช. ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก ตัวอย่างหนึ่งที่คุณบุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร ได้กล่าวถึง คือการไปฝังตัวเพื่อเรียนรู้จาก NUS ก็เห็นว่าไม่ใช่สิ่งที่เสียหาย เนื่องจากการนำบทเรียนและความรู้ที่ได้จากต้นแบบมาพัฒนาต่อยอด จะช่วยให้ มช. สามารถพัฒนาได้แบบก้าวกระโดดอย่างแน่นอน

อีกส่วนหนึ่งที่ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากในการสัมมนาครั้งนี้ คือเรื่องของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งมีมุมมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจเป็นอย่างมาก รวมถึง มช. จะต้องมีนโยบายให้อาจารย์เรียนรู้ในเรื่องของ AI ด้วย ไม่ใช่เพียงแต่ในส่วนของการใช้งาน AI เท่านั้น แต่ละส่วนงานหรือแต่ละคณะ จะต้องมีการนำ AI เฉพาะด้านที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับศาสตร์ของตัวเองได้ เพื่อให้อาจารย์สามารถนำความรู้ใหม่ ๆ ไปถ่ายทอดให้กับนักศึกษา เพื่อให้ นักศึกษามีความสามารถในการใช้งาน AI กับศาสตร์ที่ตนเองเรียนมาได้ ซึ่งจะช่วยให้บัณฑิตของ มช. มีความโดดเด่นและเป็นที่ต้องการของตลาด

ทั้งนี้ ในเรื่องของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับนักศึกษาเก่า ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีพัฒนาการที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ แต่ก็ยังจำกัดอยู่ในส่วนของการที่นักศึกษาเก่าหาทุนการศึกษา มอบให้กับนักศึกษาปัจจุบัน หรือในลักษณะของความร่วมมือทั่ว ๆ ไป แต่ทั้งนี้ ความร่วมมือดังกล่าวจะสามารถดำเนินในรายละเอียดให้ลึกลงไปได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น การเชิญนักศึกษาเก่าที่มีศักยภาพมาเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้กับนักศึกษา หรือแม้กระทั่งการเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบันต้องการทักษะแบบใด และควรจะต้องมี

การปรับเปลี่ยนแนวทางหรือการออกแบบการเรียนรู้ให้มุ่งไปในทิศทางใด เพื่อสร้างให้นักศึกษามีความพร้อมในการทำงานมากที่สุด โดยตัวอย่างของคณะวิศวกรรมศาสตร์นั้น สมาคมนักศึกษาเก่าคณะวิศวกรรมศาสตร์ได้ร่วมมือกับคณะ ในการจัดกระบวนการฝึกงานในสาขาวิชาวิศวกรรมโยธา โดยความร่วมมือกับบริษัทต่าง ๆ ในการจัดให้มีการฝึกงานระยะเวลา 2 - 3 เดือน โดยมีการวางแผนตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสุดท้ายของการฝึกงาน และเมื่อนักศึกษาผ่านกระบวนการฝึกงานแล้ว จะมีความรู้และทักษะที่พร้อมทำงานเสมือนวิศวกรได้เลย ซึ่งกระบวนการฝึกงานนี้ จะทำให้นักศึกษาเหล่านั้นเป็นที่ต้องการของตลาด และเมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้ว ก็จะเป็นที่สนใจและดึงดูดให้บริษัทต่าง ๆ รับเข้าทำงานมากขึ้น ซึ่งเชื่อว่าเป็น มข. ของนักศึกษาเก่าที่มีอยู่มาก ทุกคนพร้อมกลับมาทำประโยชน์เพื่อ มข. แต่ทั้งนี้ จะต้องต้องมีช่องทางที่เหมาะสมเพื่อจะให้เกิดความร่วมมือได้ต่อไป

9

คุณวิพรรณ ธาราหิรัญโชติ



ในการเข้าร่วมการสัมมนาทั้ง 2 วัน จากเดิมที่มีความเห็นว่า มข. ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ได้ค่อนข้างดีแล้ว แต่เมื่อได้รับฟังข้อเสนอแนะของ ดร.วิโรท สันติประภาพร ว่าเราอาจจะเป็นกบที่กำลังถูกต้มอยู่ในหม้อ ก็ทำให้เกิดความรู้สึกว่าน้ำในหม้อต้มยังอยู่ในระดับอุ่น ๆ และเมื่อได้รับฟังการบรรยายของ Professor Tan Eng Chye แล้วก็ยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่า เราอยู่ในหม้อต้มที่น้ำเริ่มจะร้อนมากขึ้น

สิ่งที่อยากเสนอแนะ คือ ต้องมีการวางแผนให้มากขึ้น การเรียนการสอนโดยเฉพาะวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education) จะต้องปรับเปลี่ยนจริง ๆ และอาจจะต้องเน้นในการศึกษาความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต (Customer Focus) มากขึ้น รวมถึงคุณภาพของนักศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องไปถึงการจำกัดการรับเข้านักศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนและกระบวนการสร้างบัณฑิตมีคุณภาพมากขึ้น

ด้านงานวิจัยและการบริการสังคม เห็นได้ชัดเจนว่า ต้องมีการบูรณาการข้ามศาสตร์ให้มากขึ้น และ Professor Tan Eng Chye ก็ได้ตอกย้ำว่า เราต้องการการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ต้องการความร่วมมือแรงร่วมใจที่มากขึ้น และต้องทำให้ทุก ๆ คนในองค์กรนั้นเปิดใจ ไม่ว่าจะเป็นในการเรียนการสอน การวิจัย หรือการบริการสังคม รวมไปถึง มข. ต้องการการวางแผนที่มากกว่านี้ ส่วนที่ (1) คือเรื่องของโครงสร้าง อาจจะต้องทบทวนโครงสร้างองค์กรของ มข. ว่ามีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับอนาคต และเมื่อทุก ๆ องค์กรเริ่มดำเนินการพร้อมกันทั้งหมด ก็จะแสดงให้เห็นจุดอ่อนที่ มข. ต้องช่วยกันปรับปรุงแก้ไขต่อไป ส่วนที่ (2) เรื่องการเงิน การที่จะสามารถสร้างความยั่งยืนได้นั้น การเงินก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก มข. ต้องเตรียมพร้อมและมองว่าสิ่งใดที่จะเป็นสิ่งที่สำคัญต่อไปในอนาคต ก็ต้องพร้อมลงทุนในสิ่งนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคนหรือทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงต้องมีการทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น

สุดท้าย มีความเห็นว่า คนของ มข. มีความพร้อมอยู่แล้ว และการทำงาน การร่วมแรงร่วมใจกัน เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดมาก และคิดว่า มข. น่าจะบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการได้อย่างแน่นอน



แนวทางของการสัมมนาในครั้งนี้ที่อาจจะเป็นตัวอย่างของการจัดงานในครั้งต่อไป คือ การเชิญวิทยากรจากต่างประเทศที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะมาเป็นวิทยากรในเรื่องของ AI ที่ได้ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมาก ก็เป็นโจทย์ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องนำไปดำเนินการต่อไป ตั้งแต่ในส่วนของ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เรื่องคน และเรื่องของหลักสูตร รวมถึงเรื่องของงบประมาณ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จากการเปรียบเทียบผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากงบประมาณที่จัดสรรลงไปในด้านต่าง ๆ ของ มช. กับมหาวิทยาลัยในลำดับต้น ๆ ของประเทศ จะพบว่ามีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ซึ่งจากทรัพยากรที่เรามีอยู่อย่าง จำกัดและสามารถดำเนินการได้ในระดับนี้ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอสมควรแล้ว

นอกจากนั้น การบรรยายของ Professor Tan Eng Chye เกี่ยวกับการพัฒนาการของ NUS ตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในช่วงระยะเวลา 10 – 20 ปี ที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งอาจจะเพราะผู้นำ ตั้งแต่ระดับประเทศลงมามีการวางแผนไว้ค่อนข้างดี ซึ่งก็เป็นโจทย์ให้เรานำมาคิดวิเคราะห์ต่อไป



จากที่ได้รับฟังการบรรยายของวิทยากรทุกท่านมา การบรรยายของ ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และ Professor Tan Eng Chye นั้นตรงกับโจทย์หลาย ๆ อย่างของ มช. แต่ก็สร้างคำถามขึ้นมาว่า จะทำอะไรให้สิ่งที่ผู้เข้าร่วมการสัมมนาในครั้งนี้ได้รับนั้น จะถูกส่งต่อไปยังบุคลากร ในระดับอื่น ๆ ที่ไม่ได้เข้าร่วมการสัมมนาในครั้งนี้ได้อย่างไร ซึ่งอาจจะนำเอาประเด็นหรือเนื้อหาที่มีความสำคัญ และเรียง ลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปส่งต่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงภายใน มช. ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นจริงและบรรลุตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้



มีความเห็น 4 ประเด็น ได้แก่

1. สิ่งที่ได้จากการสัมมนาในครั้งนี้ คือ การจัดระบบในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้มีการแลกเปลี่ยน และหารือกัน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและความยั่งยืนในการนำไปดำเนินการต่อไป
2. การทำงานให้แก่ภาคส่วนที่เป็นของจริงในระบบเศรษฐกิจและสังคม (Real Sector) หมายถึง เป้าหมาย ของงานต่าง ๆ ที่ มช. จะดำเนินการต่อไป อาจจะมาจากกลุ่มของ Real Sector มากขึ้น ซึ่งจะเป็นเรื่องที่สำคัญ สร้างความท้าทายและเป็นเข็มทิศในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ต่อไป ทั้งนี้ การทำงานกับ Real Sector ต้องทำใน ทุกระดับของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในนักศึกษา หมายความว่า ไม่ช้า นักศึกษาของ มช. ก่อนจะสำเร็จการศึกษา ออกไป นักศึกษาควรจะมีประสบการณ์เรียนรู้และลงมือปฏิบัติร่วมกับภาคส่วนที่เป็นจริงในระบบเศรษฐกิจและสังคม ไม่น้อยกว่าประสบการณ์ภายในมหาวิทยาลัย โดยประสบการณ์นั้น ไม่ใช่การเข้าไปดูดซับ (Absorb) มา แต่เป็นการ มีส่วนร่วมในการร่วมสร้าง (Co-Create) ด้วย
3. การดำเนินการ การวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 14 (พ.ศ. 2571 - 2575) นั้น ซึ่งจากตัวเลขในเบื้องต้น จะเป็นสัดส่วนของกลยุทธ์ที่มองจากภายในออกสู่ภายนอก (Inside-out) ประมาณที่ร้อยละ 80 และสัดส่วนของกลยุทธ์ที่มองจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) ประมาณที่ร้อยละ 20 ซึ่งอาจจะเป็นสัดส่วนไม่ค่อยเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในยุคนี้และในยุคอนาคตมากนัก

4. ระบบการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ที่ได้รับฟังจากการบรรยายของ Professor Tan Eng Chye มานี้ เป็นตัวอย่างที่ดีมาก ซึ่งมีการใช้โอกาสจากวิกฤตการณ์ (Crisis) ที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง และ ใช้คนเป็นกำลังขับเคลื่อนหลักในลักษณะของการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีการฝึกในระดับต่าง ๆ แล้วนำระบบการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล (Reward) เป็นตัวช่วยเสริม ซึ่งทั้งหมดเป็นเครื่องมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่มีประสิทธิภาพมาก

13

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุเรเกียรติ์ เสถียรไทย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่



การบรรยายของวิทยากรทุกท่านมีทั้งเหมือนและต่างกันบ้าง แต่ล้วนมีทิศทางร่วมกันอยู่มาก จากวันแรกของการสัมมนาที่ได้บรรยายเกี่ยวกับปัญหาของโลกหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) เป็นเรื่อง ๆ แต่เราตอบสนอง (Respond) กับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเป็นในลักษณะซึ่งแยกเป็นแต่ละศาสตร์ ซึ่งจะเชื่อมโยงกันได้อย่างไร และเมื่อได้รับฟังการบรรยายของ Professor Tan Eng Chye ที่เปรียบว่าโลกมีปัญหา (Problems) และมหาวิทยาลัยมีคณะ มีฝ่าย มีภาควิชาต่าง ๆ ซึ่งก็มีบริบทในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

มีคำถามที่เป็นความท้าทายของอธิการบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมไปถึงหัวหน้าส่วนงานทุกคน คือ เรามีใจพร้อมหรือไม่ ที่จะตอบสนองต่อปัญหาของโลก โดยไม่แยกส่วนเป็นแต่ละคณะหรือส่วนงาน หรือโดย ภาควิชาใดภาควิชาหนึ่ง เพราะว่าปัญหาในแต่ละเรื่องนั้น อาจจะครอบคลุมไปถึงหลาย ๆ ศาสตร์ด้วยกัน และก็เห็นถึงการปรับโครงสร้างองค์กร (Reorganization) ของ NUS ในลักษณะที่เป็นทั้งส่วนของโครงสร้างที่ตั้งขึ้นมาใหม่หรือเป็นไปในลักษณะขององค์กรเสมือน (Virtual Organization) ตั้งแต่ช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ มข. ก็ได้มีกระบวนการ ในการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น การยุบรวมส่วนงานหรือหน่วยงานเข้าด้วยกัน ซึ่งจากมุมมองของเราเองก็มองว่าได้ ดำเนินการไปมากแล้ว แต่หากเทียบกับการปรับโครงสร้างของ NUS แล้ว จะเห็นได้ว่ายังมีพื้นที่ที่ มข. ยังต้องทำอีกมาก จึงเป็นประเด็นให้ฝ่ายบริหารต้องไปพิจารณาต่อไปว่า (1) ควรจะปรับองค์กรอย่างไรให้มากกว่านี้ ให้ทันต่อโลก หรือไป ยืนอยู่ข้างหน้า เพื่อรอความเปลี่ยนแปลงของโลก (2) จะปรับทัศนคติของคนอย่างไร ซึ่งแน่นอนว่าไม่มีใครอยากจะถูก ยุบหรือถูกรวมเข้ากับหน่วยอื่น ๆ ทุกคนต่างต้องการพื้นที่ของตนเองให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ จะมีกระบวนการใดซึ่งทำให้ มีการแบ่งปันกรอบความคิด (Mindset) ที่ว่า ถ้า มข. จะเดินไปข้างหน้าอย่างมีคุณค่าในการผลิตนักศึกษา จำเป็นที่ จะต้องมีการเสียสละเกิดขึ้น เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการเพิ่มเติมมาในภาพรวมของอนาคต เปรียบกับคำกล่าวที่ว่า ขาดทุน คือ กำไร (Our Loss is our gain)

อีกสิ่งหนึ่งที่ Professor Tan Eng Chye ได้ให้ความสำคัญ คือ เรื่องของภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) และ ขอเน้นเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำแบบรวมหมู่ (Collective Leadership) สำคัญมาก ซึ่งกระบวนการของ มข. อาจไม่สามารถ ทำได้เทียบเท่ากับ NUS เนื่องจากว่าการให้โทษและการให้โทษ (Penalty and reward) ของ มข. ยังไม่ชัด จึงเป็นโจทย์ ต่อไปว่าการให้โทษและการให้โทษของ มข. ยังไม่ชัดเจนนั้น มข. จะดำเนินการอย่างไร

ทั้งนี้ อีกปัญหาหนึ่งของ มข. คือการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งมองว่ายุทธศาสตร์ก็มาถูกทาง นโยบาย ก็ค่อนข้างถูกทาง และยังมีรายละเอียดต่าง ๆ ที่ NUS ทำได้ดีและ มข. จะเรียนรู้ได้ ตัวอย่างหนึ่งของ มข. คือ การยกเลิก บางหลักสูตรหรือการรวมหลักสูตร เท่าที่ทราบก็ยังมีปัญหาในเรื่องปลิกย้อย เช่น ภาระงานสอนของอาจารย์ (Workload) จะจัดการอย่างไร โดยบางหลักสูตรที่ไม่มีผู้เรียนแล้วหรือไม่สามารถรับนักศึกษาได้ แต่ก็ไม่สามารถปิดหลักสูตรได้ เพราะอาจจะส่งผลกระทบต่อภาระงานสอนของอาจารย์ หรือหลักสูตรบางหลักสูตรที่ดีมาก แต่ไม่มีนักศึกษาเรียน

เพราะกลัวว่ายาก ซึ่งจากการได้พูดคุยกับอาจารย์หลาย ๆ ท่านในช่วงที่ผ่านมาว่าควรจะนำการวัดผลแบบ S/U (ประเมินผลการเรียนเป็น “ผ่าน” (Satisfactory) หรือ “ไม่ผ่าน” (Unsatisfactory) แทนการคิดลำดับชั้น (Grade) แบบ A, B, C, D และ F) มาใช้มากขึ้น โดยเฉพาะในกระบวนวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education) จะสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

ส่วนของการสร้างทักษะให้แก่บุคลากร จะต้องทำให้มากขึ้น ซึ่งต้องมียงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอด้วย เนื่องจากการเชิญผู้บรรยายที่ดีหรือผู้ที่มีประสบการณ์มาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมนั้นมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง แต่ก็ถือเป็นการลงทุนอีกทางหนึ่งของมหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรในทุก ๆ กลุ่ม

จากการให้ความเห็นของ ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร ได้ให้ความเห็นไว้ในวันแรกของงานสัมมนาว่า ควรจะมีการเปรียบเทียบ (Compare) ว่านักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาเมื่อ 5 ปีที่แล้วกับนักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษามีคุณภาพหรือผลิตภาพของคน (Productivity) ที่ดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้น ก็แสดงถึงว่าเป็นผลผลิตติดลบ ซึ่งจะสอดคล้องกับที่ ดร.รุ่ง โพษานนท์ มัลลิกะมาส ได้กล่าวว่าผลการผลิตคนเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้ GDP ลดลงหรือไม่ เนื่องจากมีข้อเท็จจริงแสดงให้เห็นว่าการผลิตกำลังคนของไทย ไม่สามารถมีส่วนสนับสนุนต่อการเพิ่มของ GDP ได้ รวมไปถึงการที่ต่างประเทศมองว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่น่าดึงดูด แต่คนไทยยังไม่เก่งพอ จึงเปลี่ยนเป้าหมายไปยังประเทศอื่นที่มีคนที่เก่งกว่า เพราะฉะนั้น ถ้าพิจารณาด้านการผลิตกำลังคน นโยบายทางการศึกษาไม่ใช่ใช้นโยบายทางสังคม แต่เป็นนโยบายทางเศรษฐกิจ ในลักษณะที่คล้ายกับนโยบายทางอุตสาหกรรม (Industrial Policy) ซึ่งคล้ายกับการผลิตสินค้าออกมา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สินค้านั้นมีคุณภาพหรือผลิตภาพที่สูงขึ้น เฉกเช่นเดียวกันว่าเราจะผลิตคนที่มีคุณลักษณะอย่างไร เพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้น และต้องมีการลงทุนอีกเท่าใด เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์นั้น ถ้าหากมองเช่นนั้นแล้ว เราจะมีเวลากลับมาลงทุนในด้านการศึกษามากขึ้น ซึ่งเมื่อมองกลับมาในภาพของมหาวิทยาลัยแล้ว การมองนโยบายการศึกษาเป็นนโยบายทางอุตสาหกรรม เราจะมีเวลากลับมาที่นำทรัพยากรใส่เข้าไป เพื่อทำให้คนที่สำเร็จการศึกษามีคุณภาพที่ดีกว่าในช่วงที่ผ่านมา

ท่านอธิการบดี ทีมผู้บริหาร และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ นั้นทำได้ดีพอสมควรแล้ว แต่อาจยังไม่ดีพอเมื่อเทียบกับ NUS (มหาวิทยาลัยอันดับที่ 8 ของโลก จากการจัดลำดับโดย QS World University Ranking ในปี 2026) แต่เชื่อว่าภายใต้การนำของทุกคน ก็จะสามารถทำให้ มข. ได้รับการจัดอันดับที่ดีขึ้นได้ แต่ทั้งหมดก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารทุกคนที่อยู่ ณ ที่แห่งนี้ ถ้าทุกคนพร้อมรวมพลังกัน พร้อมทั้งจะปรับ Mindset แล้วก็นำไปสื่อสาร ซึ่งเมื่อครู Professor Tan Eng Chye ก็ได้กล่าวว่าการสื่อสารนั้นสำคัญที่สุด และส่วนตัวก็เน้นในเรื่องของการสื่อสารระดับกลาง (Mid-levels Communication) ตลอด และผู้บริหารระดับกลางที่สำคัญคือ กลุ่มของหัวหน้าภาควิชา ถ้าหัวหน้าภาควิชาไม่ขยับ คณบดีก็ทำอะไรได้ไม่สะดวกนัก คณบดีไม่ขยับ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็ทำอะไรได้ลำบาก ซึ่งตรงนี้ต้องหล่อหลอม mindset ต้องสื่อสารกันบ่อย ๆ ซึ่งจากความเห็นต่าง ๆ ที่ประมวลมาทั้งหมด ก็มองว่าเราเองก็อยู่ในสภาวะของกบที่กำลังถูกต้ม เพราะฉะนั้นเราควรจะเปลี่ยนตัวเองก่อนที่จะถูกบังคับให้เปลี่ยน



การระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568

เรื่อง

“ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”

หัวข้อของการระดมความเห็นของกลุ่มย่อยครั้งนี้ คือ “ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็นในประเด็น ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และแนวทางการตั้งรับ วิธีการแก้ไขปัญหา และแนวทางการปรับตัวของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สอดคล้องกับประเด็นผลกระทบที่สำคัญ ทั้งในด้านการจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการจัดทำกิจกรรม Strategic Foresight เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในระยะถัดไปตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 14 (พ.ศ. 2571 - 2575) ซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มกลุ่มละ 3 ท่านโดยประมาณ ผ่านกิจกรรมระดมความคิดเห็นโดยผ่านข้อคำถามสำคัญทั้งหมด 3 ข้อดังนี้

1. ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) เป็นอย่างไร
2. ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างไรบ้าง ในประเด็นเหล่านี้
 - 2.1. การจัดการศึกษา
 - 2.2. การวิจัยและนวัตกรรม
 - 2.3. การบริการวิชาการและการนำผลงานไปใช้ประโยชน์
3. แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหาและการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากการดำเนินกิจกรรมสามารถสรุปผลลัพธ์การระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มทั้ง 3 กลุ่มย่อยได้ดังนี้

กลุ่มที่

1 สรุปผลลัพธ์การระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”

- ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 1 รองศาสตราจารย์ นพ.อดิศักดิ์ ตันติวิทย์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี
- ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 2 ศาสตราจารย์ นพ.เอกสิทธิ์ ธราวิจิตรกุล ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี
- ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 3 รองศาสตราจารย์ ดร.ปรารณา ใจผ่อง ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี



ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย (อุดมศึกษา) ใน 10 ปีข้างหน้า

ประเด็นที่ 1 ด้านสังคม (GEN Z/ผู้เรียน)

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการรับมือ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการศึกษา	1. ผลกระทบทางการเงิน: จำนวนเด็กเกิดลดลง ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาลดลง และกระทบต่อรายได้จากค่าหน่วยกิตซึ่งเป็นรายได้ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย 2. ความไม่สอดคล้องระหว่างหลักสูตรกับความต้องการตลาดแรงงาน: เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หลักสูตรบางส่วนไม่ตอบสนองต่ออาชีพในอนาคต 3. การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา: ผู้เรียนรุ่นใหม่ (Generation Alpha และรุ่นถัดไป) มุ่งเน้นการได้รับทักษะที่สามารถนำไปสู่การทำงานได้โดยตรง แทนการเรียนรู้เพื่อปริญญา เนื่องจากองค์ความรู้ล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว 4. ความท้าทายของอาจารย์ผู้สอน: ปัจจุบันมหาวิทยาลัยยังใช้บุคลากรรุ่น Generation X เป็นผู้สอนหลัก ขณะที่ผู้เรียนเป็น Generation Alpha หรือรุ่นถัดไป ที่มีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างไป จึงจำเป็นต้องเข้าใจแพลตฟอร์มและรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียนรุ่นใหม่ 5. บัณฑิตขาดความกระหายใคร่ทำงาน: พฤติกรรมการเลี้ยงดูของผู้ปกครองรุ่น Generation Y ที่พร้อมสนับสนุนบุตรส่งผลให้ผู้เรียนรุ่นใหม่ขาดแรงผลักดันในการทำงาน และไม่ตระหนักถึงความจำเป็นของการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย	1. การปรับปรุงหลักสูตรและการปรับรูปแบบการเรียนรู้ • พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่มีความน่าสนใจ ดึงดูดผู้เรียน และสอดคล้องกับทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) โดยรองรับการเรียนรู้ตามช่วงชีวิต (Life Stage Learning) ที่สามารถเรียนระยะสั้นและกลับมาเรียนเพิ่มเติมได้สำหรับทั้งผู้เรียนในประเทศและต่างประเทศ • พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เช่น Module-based Learning ที่ผู้เรียนสามารถสะสมใบรับรอง (Certificate) และนำมาประกอบเป็นปริญญาในภายหลัง • ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผ่าน Project-based Learning และ Work-integrated Learning โดยร่วมมือกับสถานประกอบการตั้งแต่ปีแรก • เปิดโอกาสให้นายจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าบัณฑิตสามารถได้รับผลตอบแทน (Wage Premium) ที่คุ้มค่าเมื่อสำเร็จการศึกษา • หลักสูตรควรสนับสนุนผู้เรียนให้สามารถเป็นผู้ประกอบการได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา หรือเปิดรับผู้เรียนที่มีโครงการธุรกิจ (Business Proposal) ของตนเอง หรือสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ผ่านหลักสูตรที่ตอบโจทย์การสร้างรายได้ • ส่งเสริมการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น Work-Integrated Learning (WIL), Project-Based Learning (PBL) • การสร้างผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners): มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทสนับสนุนผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเพียงระยะเวลา 4 ปีในรั้วมหาวิทยาลัย แต่ขยายไปถึง 20 ปีข้างหน้า เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการปรับตัวและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา (ต่อ)		2. การพัฒนาคุณภาพและแนวคิดของอาจารย์ผู้สอน • อาจารย์ควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน (Lecturer) ไปสู่การเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก • กำหนดมาตรการในการรักษาและพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ที่มีคุณภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. ความรู้ที่หมดอายุอย่างรวดเร็วและความต้องการทักษะใหม่: ผู้เรียนให้ความสำคัญกับการได้รับทักษะและสมรรถนะที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้โดยทันที มากกว่าการได้รับเพียงปริญญาบัตร เนื่องจากความรู้ในปัจจุบันมีอายุการใช้งานสั้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น งานวิจัยจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะและสมรรถนะดังกล่าว 2. ช่องว่างระหว่างหลักสูตรและความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต: ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรที่เปิดสอนกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มขยายกว้างขึ้น อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วภายใต้สภาวะ V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบัณฑิตให้สามารถตอบสนองต่ออาชีพใหม่ที่ยังไม่เกิดขึ้น งานวิจัยจึงต้องมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ล่วงหน้า (Future Foresight) 3. ปัญหาการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์: ผลงานวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยหลายส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และไม่ได้เกิดจากโจทย์ปัญหาที่แท้จริงของชุมชนหรือสังคม (Demand Side) ส่งผลให้งานวิจัยขาดความเชื่อมโยงกับความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง	1. การสร้างโจทย์วิจัยที่ขับเคลื่อนด้วยภาคอุตสาหกรรมและผู้ใช้จริง (Demand-Driven Research): โจทย์การวิจัยควรมีที่มาจากความต้องการของอุตสาหกรรมหรือผู้ใช้จริง พร้อมทั้งส่งเสริมให้ภาคอุตสาหกรรมเข้ามาลงทุนสนับสนุนโดยตรง หากคณาจารย์มีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกับภาคเอกชนมากขึ้น ย่อมส่งผลให้เกิดโจทย์วิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการจริงโดยอัตโนมัติ 2. การแก้ไขปัญหาสังคมเพื่อความยั่งยืน: การวิจัยควรมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสังคมสำคัญ เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัย และต้องมีการลงพื้นที่ปฏิบัติการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers/Stakeholders) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งโจทย์วิจัยที่เป็นจริงและสามารถนำไปใช้ได้จริง 3. การปรับเปลี่ยนบทบาทของอาจารย์: อาจารย์จำเป็นต้องปรับ Mindset และเพิ่มโอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อให้เข้าใจความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งในด้านบัณฑิต งานวิจัย และการบริการวิชาการ 4. การสร้างระบบนิเวศแห่งความสำเร็จ (Ecosystem for Success) มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีระบบที่สร้างแรงจูงใจความกระหายใคร่สำเร็จ และระบบตอบแทนที่มีมูลค่าสูง (Wage Premium) โดยเปิดโอกาสให้นายจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จของหลักสูตร DII (Digital Industry Innovation) ที่ภาคเอกชนร่วมลงนามรับนักศึกษาเข้าปฏิบัติงานตั้งแต่ปีแรก ซึ่งสามารถนำไปขยายผลต่อในคณะอื่น ๆ

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม (ต่อ)	4. ผลกระทบด้านการเงินและการขาดแคลนงานวิจัย: การลดลงของจำนวนนักศึกษาอาจส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของมหาวิทยาลัย และหากรัฐบาลไม่ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยเพิ่มเติม อาจทำให้อาจารย์ขาดแคลนโอกาสในการดำเนินงานวิจัย ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนและความสามารถในการรักษาบุคลากรคุณภาพของมหาวิทยาลัย	5. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะ: การวิจัยต้องสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทักษะเป็นสำคัญ เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยยังคงมีบทบาทและความสำคัญ (Relevance) แม้ในบริบทที่ AI กำลัง Disrupt ความรู้
ด้าน บริการ วิชาการ	1. การบริการวิชาการที่ไม่ก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง: มีข้อสังเกตว่าการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยหลายครั้งไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม หรือด้านนวัตกรรม 2. งานบริการวิชาการไม่ได้มาจากปัญหาของชุมชน (Demand Side): ปัญหาสำคัญคือการบริการวิชาการมักไม่ได้เกิดจากโจทย์หรือความต้องการของชุมชนโดยตรง ส่งผลให้ผลงานขาดความสามารถในการเชื่อมโยงกับสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง	



	ผลกระทบต่อการทำงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการจัดรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. การเร่งความเร็วของการเปลี่ยนแปลงของโลก และองค์ความรู้ • เทคโนโลยี Quantum Computing สามารถ เพิ่มความเร็วในการประมวลผลข้อมูลได้ มากกว่าเดิมถึง 5 ถึง 100 เท่า ส่งผลให้ AI มีความสามารถและความฉลาดเพิ่มขึ้นอย่าง ก้าวกระโดด อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เคย คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า อาจเกิดขึ้นเร็วกว่านั้นมาก • ความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมีอายุ การใช้งานสั้นและหมดอายุอย่างรวดเร็ว 2. ความไม่พร้อมของบัณฑิตและบุคลากรผู้สอน ต่อความรู้ความเข้าใจด้าน AI (AI Literacy) • ในอนาคตโครงการประเมินผลนักเรียน นานาชาติ ของ OECD PISA จะเริ่มวัดความ รู้ความเข้าใจด้านสื่อและปัญญาประดิษฐ์ (Media and AI Literacy) สำหรับเด็ก อายุ 15 ปี โดยมีกรอบการวัดตั้งแต่การ มีปฏิสัมพันธ์กับ AI (Engaging AI) การ สร้างสรรค์ร่วมกับ AI (Creating with AI) การจัดการ AI (Managing AI) จนถึงการใช้ ออกแบบ AI (Designing with AI) • มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถเตรียมความ พร้อมให้แก่ผู้เรียนได้ทันเวลา เนื่องจาก ผู้เรียนไทยในปัจจุบันยังอยู่ในระดับต้นของ การมีปฏิสัมพันธ์กับ AI • อาจารย์ผู้สอนอาจยังไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้าน AI เนื่องจาก อาจารย์หลายท่านยังคงสอนในวิชาแบบ ดั้งเดิม หากอาจารย์ไม่เข้าใจ AI ก็ไม่สามารถ บูรณาการ AI เข้ากับการเรียนการสอนได้	1. การเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยี: มหาวิทยาลัยควร จัดให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี โดย เฉพาะ AI และเทคโนโลยีดิจิทัลอื่น ๆ แก่อาจารย์ในทุก คณะ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการ สอนและการวิจัยได้อย่างเหมาะสมและถ่ายทอดความ รู้แก่ผู้เรียน 2. การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้ เช่น ห้องเรียนที่สนับสนุน Project-Based Learning และ Work-Integrated Learning 3. การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Eco- system): การเชื่อมโยงกับชุมชนดังกล่าวสามารถเปิด โอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้แนวทางการทำงานที่มีความ ยืดหยุ่น (Freedom of Location) ควบคู่ไปกับการสร้าง รายได้ อันเป็นรูปแบบการเรียนรู้และนวัตกรรมที่เกิดขึ้น จากการใช้เทคโนโลยี

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการจัดรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา (ต่อ)	3. ช่องว่างระหว่างหลักสูตรกับอาชีพในอนาคต (Future Jobs) • การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อาชีพบางประเภทในอนาคตยังไม่ถูกสร้างขึ้น • ช่องว่างระหว่างหลักสูตรที่เปิดสอนกับตลาดแรงงานปัจจุบันจะกว้างขึ้นเรื่อย ๆ หากไม่เร่งปรับปรุงหลักสูตร มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของงานในอนาคตได้ 4. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้และการแข่งขันของมหาวิทยาลัย • ผู้เรียนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะ Generation Alpha มีแนวโน้มที่จะไม่เลือกศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย • ผู้เรียนอาจหันไปเรียนรู้จากแพลตฟอร์มเสมือนจริง (Virtual Platforms) หรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ เช่น Google หรือ Amazon Web Services: AWS เพื่อให้ได้ทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริง 5. หลักสูตรล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน: ช่องว่างระหว่างหลักสูตรกับความต้องการของตลาดแรงงานกว้างขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้บัณฑิตที่ผลิตอาจไม่ตรงกับอาชีพที่ตลาดต้องการ	

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. การเร่งความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี: การปรากฏของเทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะ Quantum Computing ซึ่งสามารถเพิ่มความเร็วในการประมวลผลข้อมูลได้หลายเท่าตัว (อาจเร็วขึ้น 5 ถึง 100 เท่า) ส่งผลให้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) พัฒนาอย่างก้าวกระโดด อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เคยคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า อาจเกิดขึ้นเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก 2. ความท้าทายด้านอธิปไตยข้อมูล (Data Sovereignty): ประเทศไทยยังขาดการตระหนักรู้เกี่ยวกับอธิปไตยของข้อมูล โดยเฉพาะการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ AI จึงเผชิญความเสี่ยงในการปกป้องข้อมูล หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม ข้อมูลที่ถูกป้อนเข้าสู่แพลตฟอร์มต่าง ๆ อาจถูกนำไปใช้โดยผู้อื่นในการสร้างสรรค์ผลงานภายในเวลาอันสั้น นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันด้านศูนย์ข้อมูล (Data Center) ระดับโลกที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้น	1. การปรับบทบาทอาจารย์เพื่อรองรับเทคโนโลยี: มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะอาจารย์ด้านเทคโนโลยีและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถนำไปบูรณาการกับงานวิจัยและสร้างนวัตกรรมได้ 2. การสร้างความตระหนักรู้และมาตรการด้าน Data Sovereignty 3. การบูรณาการและการสร้างจิตสำนึกจากความต้องการที่แท้จริง: ความยั่งยืนของงานวิจัยและบริการวิชาการขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง (Customer/Stakeholder Engagement) และการเริ่มต้นจากการแก้ไขปัญหาสังคมจริง เช่น การรองรับสังคมผู้สูงอายุ
ด้าน บริการ วิชาการ	การขาดความเชื่อมโยงกับปัญหาที่แท้จริงของสังคม 1. งานวิจัยและบริการวิชาการหลายส่วนไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง อีกทั้งไม่ได้มีที่มาจากโจทย์หรือปัญหาของชุมชนโดยตรง (Demand Side) 2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ AI และ Quantum Computing ซึ่งเร่งให้วงจรความรู้สั้นลงยิ่งทำให้บริการวิชาการที่ไม่ตอบโจทย์สังคมจริง ขาดความเกี่ยวข้อง (Relevance) อย่างรวดเร็ว	

	ผลกระทบต่อการทำงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการจัดรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ: ผู้เรียนจำนวนมากขาดแคลนทุนทรัพย์ อีกทั้งบัณฑิตที่จบการศึกษากว่าร้อยละ 60 มีหนี้สิน โดยเฉพาะหนี้ในระบบ 2. หลักสูตรที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน: ความล้าสมัยของหลักสูตร หรือหลักสูตรจำนวนมากยังถูกออกแบบตามความต้องการของอาชีพปัจจุบัน ซึ่งไม่ได้สอดคล้องกับอาชีพใหม่ในอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น ทำให้ช่องว่างระหว่างหลักสูตรกับความต้องการของตลาดแรงงานกว้างขึ้นเรื่อย ๆ 3. จำนวนนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง: จำนวนเด็กเกิดลดลง ส่งผลโดยตรงให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาลดลง 4. ผลกระทบทางเศรษฐกิจต้องประมาณ: ประเด็นทางเศรษฐกิจที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือ “รัฐบาลลดงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัย” เมื่อจำนวนนักศึกษาลดลง งบประมาณที่ได้จากค่าหน่วยกิต ซึ่งเป็นรายได้หนึ่งของมหาวิทยาลัยก็จะได้รับผลกระทบ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับภาวะหยุดชะงักทางการเงิน (Financial Disruption)	1. การพัฒนาบุคลากรผู้สอนและการปรับเปลี่ยนบทบาท • ควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการในสัดส่วนที่มากขึ้น เพื่อให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของตลาดแรงงาน • ส่งเสริมการปรับเปลี่ยน Mindset ของอาจารย์ให้เปิดรับความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถานประกอบการ เพื่อให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของตลาดแรงงาน 2. มหาวิทยาลัยต้องสร้างความยั่งยืนทางการเงินภายใน (Internal Sustainability) และแสวงหารายได้จากการดำเนินงานของตนเอง 3. การจัดทำหลักสูตรที่ตอบโจทย์การสร้างผู้ประกอบการ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเริ่มต้นธุรกิจได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. การขาดความเชื่อมโยงกับการใช้ประโยชน์จริง: ผลงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยหลายส่วนยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม หรือนวัตกรรม โดยงานวิจัยจำนวนมากไม่ได้มาจากโจทย์ปัญหาที่แท้จริงของชุมชน หรือจากฝั่งความต้องการ (Demand Side) ส่งผลให้ผลงานขาดความเกี่ยวข้องและไม่ตอบโจทย์สังคม	1. การเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อสร้างโจทย์วิจัย • โจทย์วิจัยที่มีคุณภาพควรมาจากความต้องการของภาคอุตสาหกรรมโดยตรง และควรมีการลงทุนจากภาคอุตสาหกรรมในงานวิจัยนั้น มิใช่เพียงการรับโจทย์จากหน่วยงานจัดสรรทุนเพียงฝ่ายเดียว • มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการเชื่อมโยงและสร้างแรงจูงใจให้ภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วม โดยให้นายจ้างเป็นผู้กำหนด “ฟังก์ชัน (Function)” ที่ต้องการ และถอดออกมาเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนและโจทย์วิจัยที่สอดคล้อง

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการดึงรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน บริการ วิชาการ		2. การมุ่งเน้นความยั่งยืนและการแก้ปัญหาสังคม - งานวิจัยที่ยั่งยืนเกิดขึ้นจากการคลุกคลีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง (Customers/Stakeholders) พร้อมทั้งต้องเริ่มต้นจากการแก้ไข ปัญหาสังคมที่เป็นจริง เช่น การรองรับสังคมผู้สูงอายุ - การสร้างกลยุทธ์ทางออก (Exit Strategy): งานวิจัยที่ยั่งยืนควรมีแนวทางการต่อยอดอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตั้งบริษัทเพื่อสังคม (Social Enterprise Company) เพื่อรองรับการดำเนินงานต่อไป แม้ในกรณีที่ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก - การบูรณาการพันธกิจและการสร้างระบบนิเวศ: สร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เอื้อต่อความสำเร็จ โดยส่งเสริมบรรยากาศที่สร้างแรงจูงใจและความกระหายในการประสบความสำเร็จทางวิชาการและนวัตกรรม 3. การปรับทิศทางการวิจัยไปสู่เชิงพาณิชย์และสังคมที่ยั่งยืน: เน้นโจทย์จากภาคอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนจริง และการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Social Enterprise Company 4. การใช้ประโยชน์จากชุมชน Digital Nomads: มหาวิทยาลัยควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่มีชุมชน Digital Nomads ขนาดใหญ่ของโลก เพื่อเชื่อมโยงกับโจทย์การเรียนรู้และนวัตกรรมด้านดิจิทัล 5. การเปลี่ยนรูปแบบการสร้างโจทย์ (Demand-Driven Focus) - คลุกคลีกับผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง: ความยั่งยืนของงานวิจัยและบริการวิชาการจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการทำงานร่วมกับผู้ได้รับผลกระทบจริง การเริ่มต้นจากโจทย์สังคม เช่น การรองรับสังคมผู้สูงอายุ จะช่วยให้เกิดโจทย์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 6. การสร้างกลยุทธ์ทางออกที่ยั่งยืน: หากงานวิจัยหรือโครงการบริการวิชาการไม่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุน (เช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ หรือ วช.) ควรมีกลยุทธ์ทางออก เช่น การจัดตั้งบริษัทเพื่อสังคม (Social Enterprise Company) เพื่อสร้างผลกระทบ (Impact) และความยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นที่ 4 ด้านสิ่งแวดล้อม

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการศึกษา	1. ด้านจำนวนผู้เรียน: ปัญหาผลกระทบ โดยเฉพาะ PM 2.5 และโรคระบาดใหม่ ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้เรียนและปัญหาสุขภาพ ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความต้องการมาเรียนที่จังหวัดเชียงใหม่ลดลง	1. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมดิจิทัล - ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่มีชุมชน Digital Nomads ขนาดใหญ่ (Digital Nomads คือ กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ใช้ชีวิตและทำงานไปพร้อมๆ กัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการทำงานจากระยะไกล) และมีชื่อเสียงระดับโลก เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับบุคคลเหล่านี้ - สร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคเอกชน โดยตัวอย่างความสำเร็จที่มีอยู่แล้วคือหลักสูตร DI (Digital Industry Innovation) ซึ่งมีภาคเอกชนร่วมมือและจองตัวนักศึกษาตั้งแต่ปีแรกอันควรรนำมาขยายผลต่อในคณะหรือสาขาอื่น ๆ
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	1. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ: ปัญหาน้ำท่วม ฝนตกหนัก และแผ่นดินไหว ส่งผลต่อความมั่นคงของพื้นที่ และการลงพื้นที่เพื่อทำการวิจัยและบริการวิชาการ	2. การสร้างมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่การเป็น Green University
ด้านบริการวิชาการ		

ประเด็นที่ 5 ด้านอื่นๆ (การเมืองและบุคลากร)

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการศึกษา	1. ความไม่แน่นอนของนโยบายระดับชาติ ส่งผลต่อความยากลำบากในการวางแผนของมหาวิทยาลัย	1. การรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับมหาวิทยาลัย
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	2. ความไม่มั่นคงภายในองค์กร เช่น บุคลากรขาดความผูกพัน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออกหรือไม่เข้ามาทำงานเป็นอาจารย์	2. การปรับทัศนคติ (Mindset) ของบุคลากร เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
ด้านบริการวิชาการ		3. ผู้นำในทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์อนาคต (Future Foresight) เพื่อนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์และกำหนดแนวทางการดำเนินงานในอนาคต
		4. การสร้างระบบนิเวศแห่งความสำเร็จ (Ecosystem for Success) และการพัฒนางานวิจัยไปสู่การจัดตั้ง Social Enterprise Company

กลุ่มที่

2

สรุปผลลัพธ์การระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”

● ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 1 ผศ.ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์

ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี

● ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 2 ผศ.ดร.จิรวัดน์ พัสระ

ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี



ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย (อุดมศึกษา) ใน 10 ปีข้างหน้า

ประเด็นที่ 1 ด้านคุณภาพหลักสูตร และโครงสร้างประชากร

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร จากอัตราการเกิดน้อยลงและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมถึงประเด็นด้านกระบวนการเรียนการสอนและหลักสูตรที่ต้องผลิตบัณฑิตตามต้องการของตลาดงานและความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป

	ผลกระทบต่อการทำงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการรับมือ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการ ศึกษา	1. โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป อัตราการเกิดลดลง ส่งผลให้จำนวน และ คุณภาพของนักศึกษาในอนาคตมีแนวโน้มลดลง 2. กรณีคุณภาพนักศึกษาลดลง จะเป็นการสร้างภาระทางการเรียนการสอนให้แก่อาจารย์ เนื่องจากในชั้นเรียนเดียวกันจะมีทั้งนักศึกษาที่มีศักยภาพสูง เรียนร่วมกับนักศึกษาที่มีศักยภาพน้อยกว่า ซึ่งจะเกิดช่องว่างทางการเรียนรู้ระหว่างนักศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม 3. ความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความต้องการนักศึกษาที่มีทักษะพร้อมสำหรับการทำงาน 4. ความท้าทายจากการดำเนินงานหลายด้านในขณะเดียวกัน เช่น ระบบมาตรฐาน TQC, TQA รวมถึงการจัดอันดับต่าง ๆ (Ranking)	1. ควรมีการพัฒนาหลักสูตร และสหกิจศึกษา ร่วมกับผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น เพื่อผลิตนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของตลาด 2. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรบูรณาการศาสตร์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากโจทย์ความต้องการ และปัญหาที่ต้องการแก้ไขในอนาคตจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องเกิดการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน ซึ่งจะสามารถสร้างจุดเด่นให้มหาวิทยาลัยในการดึงดูดกลุ่มผู้เรียนในอนาคต ทั้งนี้มหาวิทยาลัยควรพิจารณาการส่งเสริมการสร้างความสนใจให้กับอาจารย์ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวร่วมด้วย 3. มหาวิทยาลัยควรพิจารณาการลดจำนวนนักศึกษาในบางหลักสูตร เพื่อรักษาคุณภาพของนักศึกษา 4. ควรมีการนำมาตรฐาน Learner Success มาประยุกต์ใช้ โดยติดตามความสำเร็จของศิษย์เก่า เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในปัจจุบัน 5. พิจารณาการยุบ หรือควรรวมหลักสูตรเก่า ที่มีลักษณะดำเนินงานแบบแยกส่วน (Silo) และไม่ตอบสนองความต้องการของตลาดงานในอนาคต

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. จำนวนและคุณภาพขององค์ความรู้และผลงานวิจัยมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากการลดลงของจำนวนนักศึกษาในภาพรวม โดยเฉพาะระดับปริญญาโท และ ปริญญาเอก	1. พิจารณาเพิ่มสัดส่วนนักศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโท) และปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก) เพื่อทดแทนนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ที่มีแนวโน้มที่ลดลงทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ อีกทั้งนักศึกษาในระดับปริญญาโท และ ปริญญาเอกยังมีส่วนช่วยสร้างองค์ความรู้และผลงานวิจัยให้กับมหาวิทยาลัย 2. ควรมุ่งเป้าการสร้างผลงานวิจัยที่สามารถตอบสนองต่อสังคมผู้สูงอายุในอนาคต
ด้าน บริการ วิชาการ	1. ประชากรสูงอายุมีความต้องการบริการทางการแพทย์เพิ่มมากขึ้น	1. ปรับปรุงกระบวนการให้บริการทางสุขภาพอย่างครบวงจร ที่สามารถรองรับสังคมผู้สูงอายุ

ประเด็นที่ 2 ด้านงบประมาณที่ลดลง

ความเสี่ยงด้านงบประมาณที่ลดลง จากหลายเหตุปัจจัย เช่น การเมืองภายใน – ภายนอกประเทศ รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณลดลง งบประมาณแผ่นดินลดลง ภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจ งบประมาณสนับสนุนการผลิตงานวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ มีจำกัด

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. คณะหรือหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนมีความเสี่ยงในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด เนื่องจากการได้รับงบประมาณที่ลดลง ประกอบกับการใช้เงินสะสมของส่วนงานจนขาดดุลทางการเงิน 2. รายได้ของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง	1. ควรมีการพิจารณาควบรวมหลักสูตรที่มีความพร้อมในการบูรณาการกัน รวมถึงการปิดหลักสูตรที่มีผู้เรียนน้อย อาจพิจารณาร่วมกับการคำนวณต้นทุนที่แท้จริงของหลักสูตร เพื่อลดภาระด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย 2. มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแนวทางการดำเนินงานหรือมาตรการทางการเงิน เพื่อช่วยเหลือคณะที่ได้รับผลกระทบจากการสนับสนุนงบประมาณที่ลดลง และการลดลงของจำนวนนักศึกษา 3. คณะและส่วนงานควรคำนึงถึงความยั่งยืนของการที่ใช้เงินสะสม ซึ่งควรมองหาวิธีการหารายได้ทดแทนรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน ผ่านการวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินของแต่ละคณะ ส่วนงาน

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. การสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมลดลง เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ	1. ควรกำหนดเป้าหมาย และทิศทางของการผลิตงานวิจัยที่มีศักยภาพให้ชัดเจน (Focus) เพื่อจัดอันดับความสำคัญในการสนับสนุนงบประมาณได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2. จัดหาแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก 3. มุ่งเน้นการสร้างงานวิจัยคุณภาพสูง เพื่อการต่อยอดในเชิงพาณิชย์
ด้าน บริการ วิชาการ	1. สืบเนื่องจากการสร้างผลงานวิจัยที่ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อการนำองค์ความรู้ไปสู่การใช้ประโยชน์ในรูปแบบการบริการวิชาการที่ลดลง	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม : มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งคณะทำงาน หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลการสรรหารายได้เพิ่มเติมของมหาวิทยาลัยจากหลายช่องทาง เช่น รายได้จากหลักสูตรใหม่ รายได้จากอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงการลดภาระต้นทุนที่ไม่จำเป็นต่าง ๆ

ประเด็นที่ 3 ด้าน Geo-Politics

ปัญหาความขัดแย้งตามแนวชายแดน ความขัดแย้งทางการเมือง ความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายมายังประเทศไทย รวมถึงการพัฒนาอย่างรวดเร็วของประเทศเพื่อนบ้าน

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. นโยบายทางการศึกษาจากรัฐบาลอาจเกิดการเปลี่ยนแปลง จากความไม่แน่นอนทางการเมือง 2. ความขัดแย้งเชิงนโยบายของประเทศมหาอำนาจ (สาธารณรัฐประชาชนจีน และสหรัฐอเมริกา) อาจมีนักศึกษาบางส่วนที่ไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจถือเป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยในการขยายกลุ่มผู้เรียนไปยังนักศึกษากลุ่มดังกล่าว 3. ภาวะการมีงานทำของนักศึกษาอาจลดลง	1. วิเคราะห์ถึงประเด็นข้อขัดแย้งตามแนวชายแดน (Border Politics) รวมถึงสถานการณ์ต่างประเทศ เพื่อสร้างโอกาสในการดึงดูดกลุ่มผู้เรียนจากต่างประเทศ เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ผ่านการสร้างจุดเด่นของมหาวิทยาลัย เช่น ที่ตั้งของเมืองเชียงใหม่ มีความปลอดภัยและน่าอยู่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภูมิภาคที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยขอให้สร้างเป็นกระบวนการที่ดีสำหรับการดึงดูดและคัดเลือกกลุ่มนักศึกษาต่างชาติ

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-	1. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมองหาโอกาสจากบริษัท หรือองค์กรต่างชาติที่อาจเข้ามาตั้งศูนย์วิจัย หรือเสนอ ความร่วมมือทางวิชาการ
ด้าน บริการ วิชาการ	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม : ประเด็นด้านทำเลที่ตั้ง (Location) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่อยู่ห่างจากศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือศูนย์กลางของภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือเพื่อผลิตบัณฑิตเพื่อตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรมและภาวการณ์มีงานทำของบัณฑิตในภาคอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการบริการวิชาการในมิติของภาคอุตสาหกรรมค่อนข้างน้อย เนื่องจากบริเวณภาคเหนือมีโรงงานหรือภาคอุตสาหกรรมน้อย เมื่อเทียบกับภาคกลาง

ประเด็นที่ 4 ด้าน Technology & AI

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของ AI, Technology, Quantum รวมถึงการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data Driven)

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. เกิดช่องว่างทางเทคโนโลยี (Digital Divide) ระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเรียนการสอน 2. อาจารย์ผู้สอนบางส่วนไม่สามารถปรับตัวรองรับ Technology Disruption	1. สร้างทักษะการประยุกต์ใช้ Technology & AI ในการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน ให้แก่นักศึกษา บุคลากร และอาจารย์
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. เกิดการพัฒนา Big Data และ AI ในหลายรูปแบบ แต่ยังขาดการนำมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการผลิตผลงานวิจัย	1. ควรมีหน่วยงานที่ศึกษา Use Case ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาถ่ายทอดและประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
ด้าน บริการ วิชาการ	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-
ด้านอื่นๆ	1. ควรระวังเรื่องการใช้ AI ให้ถูกต้องตามกฎหมายและประกาศที่เกี่ยวข้อง เช่น AI Governance ของสหภาพยุโรป (EU)	1. จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ (Single Window) ในการควบคุมและติดตามแนวทางการใช้ Technology และ AI ของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทาง กฎระเบียบ และสนับสนุนความต้องการจากส่วนงานต่าง ๆ ทั้งในมิติของการศึกษา การวิจัย นวัตกรรม และการบริการวิชาการ

ประเด็นที่ 5 Climate Change และวิกฤต อื่นๆ

ภาวะวิกฤตจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม และโรคระบาด

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการศึกษา	- ตลาดงานต้องการนักศึกษาที่มีองค์ความรู้ด้านความยั่งยืน และทักษะการปรับตัว (Adaptation) ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ - ต้องการหลักสูตรด้านความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น	บรรจุองค์ความรู้ด้านการปรับตัว (Adaptation) เข้ากับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Life Skill) ในทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัย
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	เนื่องจากวิกฤตสภาพภูมิอากาศทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น สังคม และประเทศจึงต้องการองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อวิกฤตต่าง ๆ	- สนับสนุนการพัฒนางานวิจัยจากองค์ความรู้หลากหลายศาสตร์ (Multi- Disciplinary) จากโจทย์ความต้องการของประเทศ หรือความต้องการแก้ไขปัญหาวิกฤตต่าง ๆ (Solution Based) โดยเฉพาะด้าน Climate Crisis - มุ่งสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองต่อปัญหาวิกฤตได้อย่างทันท่วงที
ด้านบริการวิชาการ	สังคมมีความคาดหวังในการนำองค์ความรู้หรืองานวิจัย ของมหาวิทยาลัย เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาไฟป่า ปัญหาฝุ่นควัน ความต้องการพลังงานทางเลือก	- มุ่งเน้นให้บริการวิชาการด้านการประหยัดพลังงาน และองค์ความรู้ด้านพลังงานทางเลือก รวมถึงการปรับตัวเข้ากับวิกฤตสภาพอากาศ (Adaptation) - นำองค์ความรู้สู่การแก้ไขปัญหา วิกฤตสภาพอากาศที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ภัยน้ำท่วม หรือ PM 2.5

ประเด็นที่ 6 ด้านบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

กระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็น High Performance Workforce ปฏิบัติงานได้รอบด้าน ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการจัดรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
การดำเนินงานในภาพรวม และการบริหารจัดการ	- บุคลากรและอาจารย์ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทัน - การขาดความต่อเนื่องในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม (E-CMU) ไปยังทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน - กระบวนการนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติจริง (Implement) เช่น กระบวนการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการศาสตร์ อาจยังเกิดอุปสรรคเนื่องจาก ในระดับภาควิชา หรือผู้ปฏิบัติการยังคงมีการดำเนินงานแบบแยกส่วน (Silo)	- มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (CMU Transformation) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องมีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน ดังนี้ - Guiding Principles (สร้างหลักคตินำทาง) ที่มีความชัดเจน มีการระบุว่าจะทำอะไร และ เลิกทำอะไร เพื่อไม่เป็นการเพิ่มงานใหม่โดยไม่ลดงานเก่าที่ไม่จำเป็น - Buy-In (สร้างการยอมรับ) สร้างการรับรู้ถึงทิศทางการดำเนินการร่วมกัน ทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการ Transformation ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ - Discipline (การมีวินัย) มีกฎระเบียบที่ชัดเจน เลิกวัฒนธรรมการเกรงใจภายในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการ Transformation - Incentives (สร้างแรงจูงใจ) พิจารณารางวัลให้แก่กลุ่มคนหรือองค์กรที่ให้ความร่วมมือ และกำหนดแนวทางการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบให้มีความชัดเจน - ควรมีมาตรการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร ประกอบกับพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรม Job Rotation รวมไปถึงการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้กับหน่วยงาน - พิจารณาการรวมกิจการ (Merge) หรือสร้างหน่วยงานเสมือนจริง (Virtual Organization) ที่เป็นการควบรวมหรือบูรณาการกันระหว่างส่วนงาน (Synergy) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่มีความคล้ายคลึงกัน ส่งเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นการบูรณาการลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
การดำเนินงานในภาพรวม และการบริหารจัดการ (ต่อ)		4. มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง คณบดี และผู้บริหารส่วนงาน เพื่อร่วมออกแบบหรือพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมองค์กร และปลูกฝังให้เป็นแนวปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ ผู้บริหาร จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผ่านการจัดกิจกรรม รูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม สัมมนา และการจัด Workshop เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียว และความเข้าใจร่วมกันทุกภาคส่วน



กลุ่มที่

3 สรุปผลลัพธ์การระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย การสัมมนา ระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”

- ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 1 ผศ.ดร.ชนม์เจริญ แสงรัตน์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี
- ผู้ดำเนินกิจกรรม คนที่ 2 ผศ.ดร.จุฑาทิพย์ เฉลิมผล ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี



ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย (อุดมศึกษา) ใน 10 ปีข้างหน้า

ประเด็นที่ 1 ด้าน Aging Society

ในอนาคตคนกว่า 1 ล้านคน จะเข้าสู่สังคมสูงวัยไปอีก 20 ปี และกระทบหลายส่วน ทั้งการสาธารณสุขและการศึกษา ภาคเอกชนเปิดวิทยาสาสตร์สุขภาพมากขึ้น นำไปสู่เด็กนักเรียนลดลง ทั้งในระดับบัณฑิตศึกษา ส่งผลต่อประเด็นด้านคุณภาพเด็กลดลง

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการดำรงรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการศึกษา	1. จำนวนนักเรียนลดลง: อัตราการเกิดของคนไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเกิดต่ำกว่า 500,000 คนต่อปีเป็นครั้งแรกใน 70 ปี รัฐบาลจึงมีนโยบายสนับสนุนอัตราการเกิดของเด็กเพิ่มมากขึ้น 2. คุณภาพของนักเรียนที่ลดลง: สืบเนื่องจากจำนวนของนักเรียนที่ลดลง ส่งผลให้หลากหลายสถาบันต้องแข่งขันกันเพื่อรับนักเรียนเข้าให้มากที่สุด จึงลดเพดานคะแนนลง ทำให้ช่องว่างระหว่างนักเรียนที่เก่งกับนักเรียนที่อ่อนเพิ่มมากขึ้น 3. ความต้องการหลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้น	1. จำกัดจำนวนนักเรียนและเน้นคุณภาพ โดยมหาวิทยาลัยควรพิจารณาจำกัดจำนวนนักเรียนที่รับเข้า เพื่อรักษาและยกระดับคุณภาพของบัณฑิต รวมถึงอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักเรียนให้สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง โดยอาจต้องหาแหล่งรายได้อื่นมาทดแทนรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ลดลง 2. สร้างอุปนิสัยและทักษะที่จำเป็น การศึกษาควรเน้นการพัฒนาอุปนิสัยที่ดี ความรับผิดชอบ (responsibility) ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making) และ ความรู้ด้านการเงิน (Financial Literacy) 3. คุณภาพของบัณฑิตต้องแข็งแกร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาษา อังกฤษ (English proficiency) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก 4. ปรับปรุงหลักสูตรให้รองรับเทคโนโลยีสุขภาพใหม่ เช่น การเตรียม นักเทคนิคการแพทย์ ให้รองรับเทคโนโลยี Next Generation Sequencing (NGS) ในการตรวจคัดกรองทารก (NIPT) และสามารถให้คำปรึกษา (counseling) ที่ถูกต้องได้ หลักสูตรเดิม ๆ อาจต้องมีการพิจารณายกเลิกและสร้างหลักสูตรใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา (ต่อ)		5. ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยให้เข้ากับการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกช่วงวัย (Lifelong Learning) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นหลักสูตรในลักษณะ Competency Based, Multidisciplinary และตรงความต้องการของผู้เรียน 6. ทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่โดดเด่นในเรื่องนี้ เพื่อสร้าง Initiatives Project เพื่อตอบการเปลี่ยนแปลง
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. การพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน และเครื่องมือทางการแพทย์เพื่อรองรับการดูแลผู้สูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นและมีภาวะสุขภาพที่ซับซ้อน (เช่น อุปกรณ์ทำฟันสำหรับผู้สูงอายุที่มีหลังค่อม) 2. คุณภาพของงานวิจัยที่ต่ำลง: เนื่องจากนักศึกษาหรือนักวิจัยคุณภาพต่ำลง หรือไม่มีนักศึกษาหรือนักวิจัยทำงานวิจัยขั้นสูง 3. ประเด็นการวิจัยและงบประมาณวิจัยที่มุ่งเป้าในเรื่องการแก้ไขปัญหาด้าน Aging Society เพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันงบวิจัยพื้นฐานอาจจะลดน้อยลง 4. รัฐบาลจะทุ่มงบประมาณไปกับเทคโนโลยีเพื่อดูแลเด็กเกิดใหม่ให้มีคุณภาพ เช่น การตรวจวินิจฉัยทางพันธุกรรมก่อนคลอด (NIPT) ด้วยเทคโนโลยี Next Generation Sequencing ซึ่งสร้างโจทย์วิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย 5. มีความต้องการนวัตกรรมเพื่อรองรับผู้สูงอายุที่มีข้อจำกัดทางกายภาพ	1. พัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในฐานะผู้ให้บริการ (Service Provider) ต้องเตรียมพร้อมโครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรมที่รองรับค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก เช่น การออกแบบเก้าอี้หรือเครื่องมือทางการแพทย์สำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะหลังโก่ง (Kyphosis) 2. วิจัยเชิงรับมือ: ต้องมีการตั้งรับและทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคมผู้สูงอายุโดยเฉพาะด้านการสาธารณสุข 3. พัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์ทางการแพทย์

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน บริการ วิชาการ	1. ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นอย่างมากมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ในฐานะผู้ให้บริการ (Service Provider) ต้องเตรียมพร้อมโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับ 2. การบริการวิชาการจะมุ่งสร้างความร่วมมือกับชุมชนหรือกลุ่มองค์กรเพื่อสังคม ภาคธุรกิจด้านการจัดการสุขภาพมากขึ้น เป็นโอกาสในการให้บริการวิชาการทางสุขภาพให้แก่ผู้สูงอายุได้มากขึ้น	1. บริการวิชาการจะต้องปรับไปสู่ “End to End” Solution การออกแบบและส่งมอบบริการวิชาการที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีการจัดการทุกขั้นตอนของกระบวนการอย่างบูรณาการ ตั้งแต่การประเมินปัญหา การออกแบบแนวทางแก้ไข การลงมือปฏิบัติ ไปจนถึงการติดตามประเมินผลและปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน 2. มหาวิทยาลัยอาจต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่การสร้างศูนย์ดูแลและฟื้นฟูผู้สูงอายุในชุมชน 3. เปิดหลักสูตรออนไลน์สำหรับผู้สูงวัย (Silver Economy) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยอาจเน้นทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น AI เพื่อให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ประเด็นที่ 2 ด้านสงคราม และ Geopolitics

โดยมองว่าเป็นโอกาสสำหรับมหาวิทยาลัยการอพยพย้ายถิ่นฐานของกลุ่มคนต่างชาติมายังเชียงใหม่ (เมียนมา) หรือเด็กเลข G คนที่พิสูจน์และได้รับสัญชาติไทย ที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาของไทยในอนาคต นำสู่การรับนักศึกษา มองหา และสร้าง Ecosystem ของคนต่างชาติ เกิดกระทบในด้าน Supply Chain การแย่ง Talent ทั้งในเชิงนักศึกษา และอาจารย์ รวมถึงบุคลากรที่มักจะไหลไปในพื้นที่มี Ecosystem ดี

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. ความไม่แน่นอนทางการเมืองโลก ทำให้ผู้ที่มีความสามารถ (Talent) ไหลไปสู่ระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่ดีกว่า มหาวิทยาลัยมีโอกาสดึงดูดนักศึกษาและนักวิจัยต่างชาติที่มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะจากจีน (เนื่องจากนโยบายของสหรัฐฯ/ยุโรป) และพม่า (เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบ) ได้ 2. เกิดปัญหาการทุจริตการสอบในกลุ่มนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงกว่านักศึกษาไทย และอาจเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับกระบวนการปฐมนิเทศหรือการสร้างความรู้ (awareness) น้อยเกินไป	1. ดึงดูด Talent คุณภาพสูง ใช้ความไม่แน่นอนทางการเมืองโลกให้เป็นโอกาสในการดึงดูดนักศึกษาและนักวิจัยต่างชาติที่มีคุณภาพสูง (Talent) โดยเฉพาะจากภูมิภาคที่มีความไม่สงบ เช่น พม่า และจากจีน (ที่อาจได้รับผลกระทบจากนโยบายของสหรัฐฯ/ยุโรป) 2. สร้าง Ecosystem ที่ดี มหาวิทยาลัยต้องสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศ (ecosystem) ที่ดีเพื่อรองรับผู้ที่มีความสามารถสูง ทั้งนักศึกษาและบุคลากร ไม่นับรวมพวกเขาจะออกไปยังที่ที่ดีกว่า เช่น เป็นศูนย์กลางการศึกษาสำหรับนักศึกษาเมียนมาร์ที่มีคุณภาพและกำลังทรัพย์

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา (ต่อ)	3. การจัดการเด็กไร้สัญชาติ: จำนวนเด็กที่มีเลข G ซึ่งเป็นเด็กที่ไม่มีสัญชาติไทยแต่ได้ใบอนุญาตให้เรียนหนังสือ มีจำนวนเพิ่มขึ้นถึงล้านคน และเป็นโอกาสที่พวกเขาจะเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทย ซึ่งหากจัดการศึกษาที่ดีจะเปลี่ยนจากภาระให้เพื่อกำลังของประเทศ	3. ใช้โอกาสจากเด็กไร้สัญชาติ (เลข G) ควรให้ความสำคัญกับเด็กที่มีเลข G ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก ให้มีโอกาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทย จะกลายเป็นกลุ่มผู้เรียนใหม่ หากจัดการศึกษาที่ดี เด็กเหล่านี้จะกลายเป็นกำลังสำคัญของประเทศแทนที่จะเป็นภาระด้านการบริหารจัดการ
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. Geopolitics สร้างความไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) รวมถึงการแย่งชิงบุคลากรและนักวิจัยที่มีความสามารถ (Talent) 2. ทุนวิจัยในบางหัวข้อลดลงเนื่องจากนโยบายทางการเมืองที่เป็นไปตามสถานการณ์ เช่น ในยุค Trump's Policy งบประมาณในเรื่อง Gender หรือ Democracy อาจลดลง 3. โอกาสในการวิจัย/นวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานในต่างประเทศจำเป็นต้องวางแผนในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้สมดุล 4. ทำให้เกิดความต้องการองค์ความรู้ในเรื่อง Geopolitics ในเรื่องนั้นๆ เช่นในภูมิภาคนี้ อาจเกิดความต้องการเรื่อง Myanmar ศึกษามากขึ้น	1. การทำวิจัยเชิงสังคมเพื่อสนับสนุนนโยบาย มหาวิทยาลัย ควรมีการรวบรวมงานวิจัยเชิงมนุษย์และสังคมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการรับ (adopt) เด็กกลุ่มนี้เข้ามาเป็นโอกาสของประเทศ 2. ทำงานวิจัย/นวัตกรรมที่ต้องเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมให้มากขึ้น
ด้าน บริการ วิชาการ	1. การจัดการแรงงานฝีมือต่างชาติ: มีปัญหาการรับรองสถานะและวิชาชีพของบัณฑิตและผู้เชี่ยวชาญชาวเมียนมาที่จบจากไทย ทำให้คนเหล่านี้ต้องกลายเป็นแรงงานไร้ฝีมือ จำเป็นต้องมีระบบมารองรับและปลดล็อกอาชีพ แพทย์ พยาบาล หรือสาธารณสุข เพื่อให้สามารถทำงานช่วยประเทศไทยต่อไปได้ 2. การเข้ามาของนักศึกษาจีนจำนวนมากพร้อมงบประมาณ ทำให้ต้องสร้างสมดุลกับความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมกับสหรัฐอเมริกา ได้หวัดและฮ่องกง	1. มหาวิทยาลัยอาจผลักดันเชิงนโยบาย ในการปลดล็อกอาชีพสำหรับบัณฑิตต่างชาติ ให้สามารถทำงานในประเทศได้ โดยมีการเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อปลดล็อกอาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล โดยเฉพาะ เพื่อช่วยเหลือพื้นที่ชายแดน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่วนใหญ่อาจทำได้เพียงแค่การแก้ไขระเบียบของกรมหรือกระทรวงเท่านั้น 2. ปรับทัศนคติของสังคมให้ยอมรับคนอพยพ โดยมองว่าการให้การศึกษาแก่ลูกหลานแรงงานต่างด้าวคือการสร้างคนไทยรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพมาชดเชยอัตราการเกิดที่ลดลง

ประเด็นที่ 3 ด้านวิกฤตเศรษฐกิจ

อันเนื่องมาจากเศรษฐกิจชะลอตัว เกิดจากระดับชาติ นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนไปในส่วนอื่น ๆ มากขึ้น รวมถึงหนี้เก่าที่ต้องชำระ ความต้องการของส่วนงานที่ต้องใช้เงินเพิ่มมากขึ้นแต่การเก็บภาษีลดลง ทำให้งบประมาณมหาวิทยาลัยลดลง นำไปสู่การหารายได้ที่เพิ่มขึ้นในช่องทางต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจต้องปรับรูปแบบการบริหารจัดการ ปรับด้านระเบียบข้อบังคับสนับสนุน

	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการรับมือ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการศึกษา	- งบประมาณแผ่นดินที่จัดสรรให้มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากเศรษฐกิจชะลอตัว หนี้สาธารณะที่เพิ่มสูงขึ้น และภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวและพยายามหาแหล่งรายได้เพิ่มเพื่อยืนบนขาตัวเอง - ปัญหาบุคลากร: การลดงบประมาณส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีปัญหาในการจ้างและพัฒนาสายสนับสนุน ที่มีความสามารถ เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนจากเงินรายได้ต่ำกว่าพนักงานเงินแผ่นดิน ทำให้บุคลากรเก่ง ๆ อาจไหลออก - ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไปมีโอกาสมีนงานทำลดลง - ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจทำให้หลักสูตรถูกบีบให้รับนักศึกษาจำนวนมากเพื่อรักษาระดับของรายได้ ทำให้คุณภาพของนักศึกษาลดลง และภาระงานของอาจารย์หนักขึ้น	- การหารายได้เพิ่มและการลงทุน มหาวิทยาลัยต้องหาแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น และควรนำเงินรายได้หรือเงินออมไปลงทุนเพื่อสร้างผลประโยชน์ - สร้างกลไกการให้ทุนการศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือจากศิษย์เก่าและองค์กรภายนอก เพื่อลดภาระของนักศึกษาและไม่จำเป็นต้องหารายได้จากการรับนักศึกษาจำนวนมากเพียงอย่างเดียว
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	- เงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัยลดน้อยลง Matching ลดลงหรือหายากขึ้น เนื่องจากงบประมาณหรือจำนวนทุนมีจำกัด - ภาระงานสอนที่เพิ่มขึ้นของอาจารย์ทำให้อาจารย์ไม่มีเวลาในการสร้างสรรค์งานวิจัยที่มีคุณภาพ	- สนับสนุน Research for Income มหาวิทยาลัยควรผลักดันงานวิจัยที่สามารถสร้างรายได้ - ปิดช่องว่างการดำเนินงาน (Gap) ด้วยการลงทุนควรจัดสรรเงินรายได้ส่วนหนึ่ง (เช่น 5% ต่อปี) เพื่อเป็นเงินทุนในการทำโครงการที่ช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างงานวิชาการกับภาคอุตสาหกรรม
ด้านบริการวิชาการ	- ภาคเอกชนไม่สนับสนุนหรือลงทุนร่วมกับการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย - การบริการวิชาการที่สร้างรายได้/ผลกำไรจะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต	- นอกจากอาจารย์และนักวิจัยที่ทำบริการวิชาการแล้วนั้น เปิดโอกาสให้นักศึกษาและบุคลากรสนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่ด้วยนวัตกรรม - มหาวิทยาลัยต้องพยายามหารายได้เพิ่มและนำเงินเก็บไปลงทุนเพื่อสร้างผลประโยชน์ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการรับมือ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านอื่นๆ	- งบประมาณการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล/ประเทศที่ลดลง >มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนในสัดส่วนที่มากขึ้น > มหาวิทยาลัยต้องลดจำนวนบุคลากรหรือมหาวิทยาลัยต้องหารายได้เพิ่มทั้งในด้านการลงทุนเพิ่มเติมหรืออื่น ๆ - บุคลากรสายสนับสนุนที่มีความสามารถอาจลาออก เนื่องจากขาดโอกาสความก้าวหน้าและสวัสดิการที่ดี ทำให้มหาวิทยาลัยต้องดึงอาจารย์มาทำงานบริหารจัดการแทน ซึ่งไม่ตรงกับเชี่ยวชาญ	- ปฏิรูประเบียบสายสนับสนุน เนื่องจากการลดงบประมาณกระทบต่อการจ้างบุคลากรสายสนับสนุน ควรปรับเปลี่ยนระเบียบและนโยบายเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้า ความท้าทาย และสวัสดิการของสายสนับสนุน ซึ่งเป็นกำลังหลักที่ช่วยเสริมงานวิจัยและบริการวิชาการ - ควรมีการพิจารณาจัดตั้งสายงานวิชาชีพ แยกจากสายสนับสนุน สำหรับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานเฉพาะทาง เช่น ทันตแพทย์ หรือเทคนิคการแพทย์ที่ทำงานคลินิกเพื่อให้มีการประเมินผลและให้รางวัล (reward) ที่เหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติงานคลินิกหรืองานเฉพาะทางอื่น ๆ

ประเด็นที่ 4 ด้าน Technology Disrupt/ AI:

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการรับมือ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้านการจัดการ ศึกษา	- เทคโนโลยี AI (โดยเฉพาะ Agentic AI) จะเข้ามา Disrupt ตั้งแต่การสอนของอาจารย์จนถึงการเรียนรู้ของนักศึกษา อาจารย์ต้องปรับตัวด้านการเรียนการสอน และนักศึกษาต้องปรับ Mindset ในการใช้เทคโนโลยี - อุตสาหกรรมต้องการทักษะที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เช่น AI อาจเข้ามาแทนที่งาน Coding ขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดความต้องการ Short Course หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะสำหรับคนวัยทำงาน (Silver Economy) เช่น การเรียน AI สำหรับผู้สูงอายุ 50-60 ปี - นักศึกษาและคณาจารย์หรือบุคลากรอาจปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทักษะการใช้งาน AI - ภาคอุตสาหกรรมต้องการบัณฑิตที่มีทักษะสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องปรับตัวให้ทัน	- ผลักดัน Short Course ด้าน AI ใช้โอกาสจาก AI มาพัฒนาหลักสูตรเร่งรัด (Short Course) หรือหลักสูตรสำหรับผู้เรียนตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอน AI สำหรับคนวัยทำงาน/ผู้สูงอายุ (Silver Economy) ซึ่งเป็นกลุ่มที่สามารถต่อยอดได้เร็ว - เมื่อความรู้ (knowledge) หาได้ง่ายจาก AI บทบาทของการศึกษาจึงเปลี่ยนจากการ “ให้ความรู้” ไปเป็นการ “พัฒนาอุปนิสัย” และทักษะชีวิต (Life Skills) โดยอาจารย์ต้องเปลี่ยนบทบาทเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” (Facilitator) ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์จริง และเน้นการสอนแบบ Self-study

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. นวัตกรรมด้าน Automation โดย AI เชื่อมโยงกับ Automation ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่ม Productivity ในการผลิต เนื่องจากไทยเสียเปรียบด้าน Economy of Scale 2. การใช้ AI ในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์ หากไม่ควบคุมจริยธรรมในการใช้งาน AI อาจเกิดประเด็น Plagiarism ได้ง่ายและขาดความน่าเชื่อถือ	1. มหาวิทยาลัยสามารถสร้าง Industrial Solution ที่เกี่ยวข้องกับ Automation เช่น AI Box ที่ควบคุมสายการผลิตเพื่อลดต้นทุน หรือการให้ Solution ที่ตอบโจทย์อุตสาหกรรม ต้องทำความเข้าใจอุตสาหกรรมท้องถิ่น อย่างลึกซึ้ง ว่าต้องการ Solution ในระดับใด (Industry 4.0, 3.0, 2.0) และอาจารย์ต้องพร้อมให้คำปรึกษาเพื่อเพิ่ม Productivity 2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล AI เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง
ด้าน บริการ วิชาการ	1. การให้บริการวิชาการเฉพาะทาง: ต้องทำความเข้าใจว่าอุตสาหกรรมในเชียงใหม่ (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่) ต้องการ Automation ระดับใด (Industry 4.0, 3.0, 2.0) และอาจารย์ต้องให้คำปรึกษาหรือ Solution ด้าน Productivity	3. สร้างระบบที่ “บังคับ” ให้บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ก้าวทันโลก และสามารถสอนนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 5 ด้าน Climate Crisis

การรับมือกับวิกฤตสภาพภูมิอากาศที่เป็นโจทย์ทั้งในระดับภูมิภาคอย่างเรื่องของ PM2.5 การจัดการน้ำ การรับมือน้ำท่วม และโจทย์ในระดับโลก เช่น การใช้พลัง Carbon Neutrality เป็นต้น

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. ความต้องการของการจัดการศึกษาหรือสูตรที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือ Sustainability มากขึ้น 2. ปัญหาสิ่งแวดล้อมสามารถนำมาเป็นโจทย์ในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้	1. การแลกเปลี่ยนนักศึกษาในระดับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสิ่งแวดล้อม
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	1. การวิจัยเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องใหญ่มาก และเป็นหัวข้อที่สามารถเชื่อมโยงกับ Geo-politics ได้ โดยทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยจากจีน ฮองกง และไต้หวัน ในประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน เช่น PM 2.5 2. มหาวิทยาลัยถูกคาดหวังให้เป็น Solution Provider ในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในภูมิภาค เช่น ปัญหา PM2.5 และ ปัญหา น้ำท่วม	1. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในภูมิภาค เช่น ฮองกง ไต้หวัน รวมถึง ควรทำวิจัยที่ตอบโจทย์ปัญหาเฉพาะของไทยและอาเซียน เช่น ปัญหาหมอกควัน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและล้ำหน้ากว่าการทำวิจัยตามหลังจากตะวันตก 2. ส่งเสริมการวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องทำแบบ “ข้ามศาสตร์” และ “ข้ามชาติ” โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีอยู่แล้ว



	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม (ต่อ)	3. เป็นโอกาสในการทำโจทย์วิจัยขนาดใหญ่ และซับซ้อน ที่ไม่สามารถทำได้แค่ในระดับ ประเทศ แต่ต้องทำในระดับภูมิภาคและข้าม ศาสตร์	3. พัฒนางานวิจัยที่สามารถสร้างเป็น Solution ด้าน ESG ให้กับภาคอุตสาหกรรม รวมถึงด้าน Productivity และ Automation เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้ผู้ประกอบการ
ด้าน บริการ วิชาการ	1. เป็นโอกาสการตอบโจทย์ชุมชน: การบริการ วิชาการต้องตอบสนองต่อผลกระทบที่ชุมชน กำลังเผชิญจากวิกฤตสิ่งแวดล้อม 2. ESG Solutions: ESG ยังคงเป็นประเด็น ที่แข็งแกร่ง และ มหาวิทยาลัยสามารถให้ Solution แก่อุตสาหกรรมได้ แต่ต้องเข้าใจ โจทย์และความต้องการของภาคอุตสาหกรรม อย่างแท้จริง 3. มีความต้องการเรื่อง Adaptation Solution มากขึ้น	1. มหาวิทยาลัยอาจมุ่งเน้นด้าน ESG Solutions จาก โจทย์และความต้องการของภาคอุตสาหกรรม รวมถึง การบริการวิชาการต้องตอบโจทย์และตอบสนองต่อ ผลกระทบที่ชุมชนกำลังเผชิญจากวิกฤตสิ่งแวดล้อม 2. นำองค์ความรู้และงานวิจัยไปช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชนที่ได้ รับผลกระทบจากวิกฤตสิ่งแวดล้อม

ประเด็นที่ 6 ด้านพฤติกรรมของลูกค้ายที่เปลี่ยนแปลงไป

ค่านิยมของคน Gen ใหม่ ความคาดหวังในการเรียนแบบใหม่ ปริณญาไม่สำคัญเท่าทักษะ องค์ความรู้ที่หาได้
ง่ายในโลกยุคใหม่และการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การจัดการ ศึกษา	1. ความต้องการที่หลากหลาย: ผู้เรียนไม่ ต้องการเพียงปริญญา แต่ต้องการเรียน Short Course, Certificate สามารถนำไปใช้ทำงาน ได้ทันที และต้องการการศึกษาที่ตอบโจทย์ เฉพาะตัว (Personalized Learning) ซึ่งม ีความต้องการที่หลากหลายและเป็นปัจเจก มากขึ้น ทำให้การจัดการเรียนการสอนที่ตอบ สนองทุกคนเป็นเรื่องท้าทายและซับซ้อน 2. กลุ่มผู้เรียนนอกระบบมากขึ้น 3. นักศึกษาบางกลุ่ม (ที่มีฐานะดี) มีเป้าหมาย ชัดเจน ในขณะที่อีกกลุ่ม (ที่มาจากครอบครัว ยากจน) ยังไม่รู้เป้าหมายของตนเอง	1. ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ผู้เรียนต้องการ เรียนหลักสูตรระยะสั้น (Short Course, Certificate, Micro-credentials) มากกว่าปริญญาแบบเดิม หรือจัดการ เรียนรู้แบบเฉพาะตัว ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะตัว ของนักศึกษาแต่ละคน (Personalized Learning) 2. สร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ควรใช้การเรียนรู้ที่เน้น ประสบการณ์จริง (Self-Study, Case Study) โดยเชิญ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารจากภาคธุรกิจมาช่วยสอนและ มีการไปเยี่ยมชมบริษัท รวมถึงการใช้ศิษย์เก่าและองค์กร ผู้ใช้บัณฑิต เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการโค้ช (Coaching) นักศึกษา 3. ต้องยกระดับคุณภาพของบัณฑิตให้เข้มแข็ง โดยเฉพาะ ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน คือ การ เข้าใจสิ่งที่อ่าน ทักษะดิจิทัล และแรงจูงใจในการเรียนรู้ สิ่งใหม่

	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แนวทางการตั้งรับ การแก้ไขปัญหา หรือการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
ด้าน การวิจัย และ นวัตกรรม	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-	1. การรับโจทย์จากผู้ใช้: การวิจัยควรเริ่มต้นจากความ ต้องการของผู้ประกอบการ (User-Centric) โดยเฉพาะ การทำวิจัยที่มาจากโจทย์ปัญหาของชุมชนและสังคม รอบข้าง
ด้าน บริการ วิชาการ	-ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม-	1. การทำความเข้าใจลูกค้า: ต้องจัดกลุ่มผู้ประกอบการ (Stakeholder) และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของ พวกเขา (เช่น ผู้ประกอบการขนาดเล็กอาจต้องการ การชี้แนะ ขณะที่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่อาจต้องการ Solution ที่ซับซ้อน) 2. การสร้าง University Link Strategy (URL): มหาวิทยาลัย ต้องเปลี่ยนวิธีการให้บริการวิชาการ โดยการสร้างหน่วย งานกลางที่แข็งแกร่ง (URL หรือ CMU 2) เพื่อเป็นจุด เชื่อมต่อภาคอุตสาหกรรม และชุมชน หน่วยงานนี้ควรมี บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการธุรกิจและการเจรจา 3. การให้คำปรึกษา (Consultancy): มหาวิทยาลัยอาจ ตั้งหน่วยงาน Consultancy เพื่อรับเคสจากธุรกิจ วิเคราะห์ และจับคู่คณะที่เหมาะสม (ข้ามศาสตร์) ไป ช่วยตอบโจทย์

ประมวลภาพการสัมมนาระดับ ความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ประจำปี 2568





รายละเอียดโครงการสัมมนา ระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ประจำปี 2568

**โครงการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 9/2568
และการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)**
ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568
เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย”

วันที่ 19 – 21 กันยายน 2568

ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เซาท์อีสต์ เอเชีย กรุงเทพมหานคร

1. ชื่อโครงการ

การประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 9/2568 และการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568

2. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3. หลักการและเหตุผล

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และไม่แน่นอนจากปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Global Disruption ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระดับโลกที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โดยมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ทั้งผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Tensions) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI Disruption) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและค่านิยมของคนรุ่นใหม่ ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ และระบบการศึกษา ซึ่งได้กลายเป็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบทบาทและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก และปรากฏการณ์ดังกล่าวยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศ โดยมีบทบาทในการพัฒนาคน สร้างองค์ความรู้ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคม ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็น Global Disruption มาโดยตลอด โดยเฉพาะการวางรากฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม” และการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามเป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) ทั้ง 17 เป้าหมาย ในรูปแบบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives: SO) ผ่านพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การศึกษา (Education) การวิจัย (Research) การบริการวิชาการ (Outreach) และการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Stewardship) รวมถึงการมุ่งสู่การจัดอันดับใน Times Higher Education Impact Rankings (THE UIR) ซึ่งประเมินความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยผ่านเป้าหมายวิสัยทัศน์ในด้านความยั่งยืนและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม (TQC+ Innovation)

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ภายใต้สถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระดับโลกที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันและมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี หรือ Global Disruption นั้น แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นแผนยุทธศาสตร์หลักในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถปรับตัวหรือก้าวข้ามปรากฏการณ์ Global Disruption และบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงมีดำริที่จะสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568 เรื่อง “ผลกระทบของ Global Disruption ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย” เพื่อรับฟังข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยภายใต้ปรากฏการณ์ Global Disruption อันจะผลักดันให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวสำหรับการทบทวนแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อเตรียมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 14 (พ.ศ. 2571 – 2575) ต่อไป

4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ Global Disruption ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ปรัชชาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. วัน เวลา และสถานที่

วันที่ 19 – 21 กันยายน 2568

ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เซาท์อีสต์ เอเชีย รีสอร์ท แอนด์ สปา ตำบลคึกคัก อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา

6. ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย และเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 28 คน
2. รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 19 คน
3. หัวหน้าส่วนงานวิชาการ (คณบดี/ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย) จำนวน 24 คน
4. หัวหน้าส่วนงานอื่น (ผู้อำนวยการสำนัก) จำนวน 5 คน
5. ผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายใน จำนวน 8 คน
6. ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย รองผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และเจ้าหน้าที่สำนักงานมหาวิทยาลัย (สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) จำนวน 5 คน

7. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานสภามหาวิทยาลัย/ด้านการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย
และผู้ติดตามนายกสภามหาวิทยาลัย จำนวน 14 คน
8. วิทยากร และผู้ช่วยวิทยากร จำนวน 4 คน
9. เจ้าหน้าที่สำนักงานมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการกลุ่มย่อย จำนวน 6 คน
10. เจ้าหน้าที่สำนักงานมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่รับรองผู้บริหารมหาวิทยาลัย
และวิทยากร จำนวน 5 คน

รวม จำนวน 118 คน

7. กำหนดการ (โดยย่อ) และวิธีการดำเนินงาน

■ วันศุกร์ที่ 19 กันยายน 2568

- เวลา 09.00 – 15.00 น. กรรมการสภาฯ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน และเจ้าหน้าที่
เดินทางถึงสนามบินภูเก็ตและโรงแรม
-
- เวลา 15.30 – 17.00 น. การประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 9/2568
ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เขาหลัก รีสอร์ท แอนด์ สปา
-
- เวลา 18.00 – 21.00 น. รับประทานอาหารเย็น
-

■ วันเสาร์ที่ 20 กันยายน 2568 : การสัมมนา

- เวลา 08.30 – 09.00 น. ลงทะเบียนผ่าน CMU Mobile ณ ห้องประชุม Cher Fah
-
- เวลา 09.00 – 10.00 น. พิธีเปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษ เรื่อง
“สถานการณ์ต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและมหาวิทยาลัยไทย”
โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
-
- เวลา 10.00 – 10.15 น. รับประทานอาหารว่าง
-
- เวลา 10.15 – 11.45 น. บรรยายพิเศษ เรื่อง “ความท้าทายของโลกและสังคมกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัย”
โดย ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์
ประธานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)
-
- เวลา 11.45 – 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน
-
- เวลา 13.00 – 14.30 น. บรรยายพิเศษ เรื่อง “การรับมือของมหาวิทยาลัยต่อสถานการณ์การเงินในปัจจุบัน”
โดย ดร.รุ่ง โพษานนท์ มัลลิกะมาส
รองผู้ว่าการ ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
-
- เวลา 14.30 – 14.45 น. รับประทานอาหารว่าง
-
- เวลา 14.30 – 16.30 น. การระดมความคิดเห็น กลุ่มย่อย
-
- เวลา 16.30 – 17.30 น. การสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (กรุงเทพฯ) ประกอบการทำแผนฯ 14
-
- เวลา 18.00 – 22.00 น. รับประทานอาหารเย็น
-

■ วันอาทิตย์ที่ 21 กันยายน 2568 : การสัมมนา

เวลา 08.30 – 09.00 น. ลงทะเบียนผ่าน CMU Mobile ณ ห้องประชุม Cher Fah

เวลา 09.00 – 10.00 น. บรรยายพิเศษ เรื่อง “การปรับตัวต่อ Global Disruption ของ NUS”

โดย Professor TAN Eng Chye

President of National University of Singapore

ผู้ดำเนินรายการ : ศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เวลา 10.00 – 11.00 น. ช่วงถาม – ตอบคำถาม

(บริการอาหารว่างในห้องประชุม)

เวลา 11.00 – 12.15 น. - การแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสัมมนา

โดย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- สรุปผลและปิดการสัมมนา

โดย ศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เวลา 12.15 – 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน

เวลา 13.00 – 14.00 น. การสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (กรุงเทพฯ) ประกอบการทำแผนฯ 14

เวลา 14.00 – 22.00 น. กรรมการสภาฯ (เชียงใหม่)/ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/หัวหน้าส่วนงาน

และเจ้าหน้าที่เดินทางกลับกรุงเทพฯ และเชียงใหม่

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ Global Disruption ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้มีปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น อันจะเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ได้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากการระดมความคิดเห็นของทุกภาคส่วน เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ Global Disruption ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้รับข้อมูลพื้นฐานสำหรับเตรียมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 14 (พ.ศ. 2571 – 2575)





สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

239 อาคารยุทธศาสตร์ ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

โทรศัพท์ 0 5394 2630, 0 5394 3015, 0 5394 3021

โทรสาร 0 5394 3028 Email: cmuco@cmu.ac.th