

# การสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat)

ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
และผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
CHIANG MAI UNIVERSITY

CMU

วันที่ 27-28 มีนาคม 2564

ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน จังหวัดเชียงใหม่



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคม  
และทรูพัฒนาที่ยั่งยืน

# การสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat)

ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
และผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
CHIANG MAI UNIVERSITY

CMU

วันที่ 27-28 มีนาคม 2564

ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน จังหวัดเชียงใหม่

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

## คำนำ

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564 เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)” เมื่อวันที่ 27-28 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ผ่านมามีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 13 ให้มีความสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาของไทยและของโลก และให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจึงได้สรุปและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบายครั้งนี้เป็นรูปเล่มรายงาน เพื่อการเผยแพร่ และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยประจำปีต่อไป

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยขอกราบขอบพระคุณท่านนายกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย) ที่ท่านได้ให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนา และขอขอบพระคุณ ดร.กิติพงศ์ พร้อมวงศ์ คุณدنุชา พิทยานันท์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์ ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล ที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากรบรรยายในการสัมมนาครั้งนี้ รวมถึงกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี/รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี) ผู้บริหารส่วนงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ) และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านที่ช่วยทำให้การจัดสัมมนาครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างดียิ่งทุกประการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทันตแพทย์พิริยะ เชิดสสิกรกุล)

รองอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
(1) คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564 เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)” โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
(2) การบรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 13” โดย คุณดนุชา พิชยนันท์ เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	7
(3) การบรรยายพิเศษ เรื่อง “ทิศทางนโยบาย อววน. กับการพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 13” โดย ดร.กิติพงศ์ พร้อมวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	21
(4) การนำเสนอข้อมูลเรื่องผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2565) ฉบับปรับปรุง 2563 ปีงบประมาณ 2560 ถึง ไตรมาสที่ 1 ปีงบประมาณ 2564 โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์ รองอธิการบดี	49
(5) การนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลจากผู้บริหาร มหาวิทยาลัยและหัวหน้าส่วนงาน โดย ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล รองอธิการบดี	61
(6) สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย (วันที่ 28 มีนาคม 2564)	
(6.1) กลุ่มที่ 1 CMU Elephant	75
(6.2) กลุ่มที่ 2 CMU Hero	83
(6.3) กลุ่มที่ 3 CMU Menu	93
(6.4) กลุ่มที่ 3 CMU Toys	103
(7) สรุปความเห็นและข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิต่อการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	111
(8) ภาคผนวก	
(8.1) ประมวลภาพการสัมมนา	117
(8.2) รายละเอียดโครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564 เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)”	121

**คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)  
ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564  
เรื่อง "การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)"  
วันที่ 27 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน  
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**



**โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย  
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**ท่านอุปนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกท่าน**

ปัจจุบันเรากำลังอยู่ในช่วงของจุดเปลี่ยนที่สำคัญ (Turning Point) อีกครั้งหนึ่ง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ รวมถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของเราด้วย ก็อยู่ในช่วงของจุดเปลี่ยนนี้เหมือนกัน โดยเฉพาะในช่วงปี 2563 ที่ผ่านมาและในปี 2564 นี้ที่เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เราต้องมีการยกเครื่อง (Reset) หรือมีการปรับเปลี่ยนความคิด (Mindset) ใหม่ในหลาย ๆ เรื่องเป็นจำนวนมาก ผมได้รวบรวมข้อมูลจากองค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ ที่เขาได้คิดวิเคราะห์และคาดการณ์กันไว้ จึงขอนำมาเล่าเป็นข้อมูลให้ทุกคนได้รับรู้อีกครั้ง เพื่อจะได้เห็นจุดเปลี่ยนในภาพกว้าง รวมถึงจะได้ทราบว่ามีคนอื่นเขาคิดกันอย่างไร

นับตั้งแต่ช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน มีเหตุการณ์ที่สำคัญของโลกที่ทำให้เกิดจุดเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขึ้น ดังนี้

**ช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20** มีสงครามที่สำคัญของโลกเกิดขึ้นจำนวน 3 ครั้ง คือ **สงครามโลกครั้งที่ 1** ในช่วง ค.ศ. 1914 – 1918 (พ.ศ. 2457 – 2461) มีผู้คนล้มตายเป็นจำนวนมาก และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสงครามเกิดขึ้นอีก จึงได้มีการก่อตั้งองค์การสันนิบาตชาติขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำรงสันติภาพและป้องกันสงครามในอนาคต แต่ก็ตั้งอยู่ได้ไม่นาน ก็เกิด **สงครามโลกครั้งที่ 2** ขึ้น ในช่วง ค.ศ. 1941 – 1945 (พ.ศ. 2484 – 2488) มีผู้คนล้มตายเป็นเพิ่มขึ้นไปอีก ซึ่งมีจำนวนมากกว่าช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยมีการทิ้งระเบิดนิวเคลียร์ จึงได้มีการก่อตั้งองค์การสหประชาชาติ (UN : United Nations) ขึ้น เพื่อให้เป็นองค์กรกลางที่ช่วยทำให้ความขัดแย้งระหว่างประเทศลดน้อยลงและเพื่อให้การติดต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมีกฎกติกาที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติได้ เพื่อลดความขัดแย้ง แต่หลังจากนั้น ก็ยังไม่เลิกขัดแย้งกันและยังมีการแบ่งพรรคแบ่งฝ่ายอยู่ ก็เกิดเป็น **สงครามเย็น** ขึ้นมาอีก จากนั้นในช่วง ค.ศ. 1945 – 1990 (พ.ศ. 2488 – 2533) โลกมีการ

แบ่งขั้วและแบ่งข้างกันอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการต่อสู้อันรุนแรงระหว่างกลุ่มประเทศ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มประเทศโลกเสรี โดยมีประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำ และกลุ่มประเทศคอมมิวนิสต์ โดยมีสหภาพโซเวียตเป็นผู้นำ ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีอุดมการณ์ทางการเมืองและระบบการเมืองการปกครองที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างกัน

**และในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 คาบเกี่ยวมาถึงช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21** หลังจากยุคสงครามเย็น (Post-Cold War) สิ้นสุดลง หรือในช่วง ค.ศ. 1990 – 2020 (พ.ศ. 2533 – 2563) รวมเป็นระยะเวลา 30 ปี ได้เกิด 2 ปรากฏการณ์ใหม่ที่ทำให้โลกก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด กระบวนการแรก คือ โลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงโลกเข้าหากัน ทั้งด้านคน สินค้า บริการ และความรู้ที่มีการไหลไปทั่วโลก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การต่อยอด และการพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติเป็นอย่างมาก ด้านการค้าที่ไม่มีข้อจำกัด ทำให้เกิดการขยายการค้าขายระหว่างกันทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก และด้านการท่องเที่ยวที่เฟื่องฟูเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งกำลังจะเป็นไปในทิศทางที่ดี ส่วนกระบวนการที่สองที่มีการพัฒนาไปพร้อมกัน คือ ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม ซึ่งมีการพัฒนาขึ้นอย่างก้าวกระโดดเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

**แต่ในช่วงปี 2020 (พ.ศ. 2563)** ได้เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ไปทั่วโลกและส่งผลกระทบต่อวงกว้าง เพราะการดำเนินการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักลง เช่น การเดินทางติดต่อกัน การค้าและการจัดส่งสินค้า การท่องเที่ยว การใช้ชีวิตแบบเดิม และการเรียนการสอนในสถานศึกษา เป็นต้น ทำให้ทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อเข้าสู่ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา เราได้คิดวิธีการต่าง ๆ เพื่อใช้กับชีวิตวิถีใหม่ เช่น การทำงานที่บ้าน (Work From Home) การเรียนทางไกล (Learn From Home) การประชุมทางไกล (Tele-Meeting) การรักษาพยาบาลทางไกล (Tele-Medicine) การซื้อขายสินค้าออนไลน์ (Online Shopping) และการชำระเงินออนไลน์ (Online Payment) เป็นต้น เกิดเป็นคำถามที่ใหญ่กว่าชีวิตวิถีใหม่จะเป็นเรื่องปกติของการปฏิบัติงาน (Permanent Normal) หรือว่าจะเป็นเพียงชั่วคราว (Temporary Normal) หรือจะมีอะไรมาปรับเปลี่ยน (Adjustment) ระหว่างกลางตรงนี้ แต่ก็มีสิ่งที่จะทำให้การฟื้นตัวจาก COVID-19 ได้ยากขึ้น เพราะการเกิดโรคระบาดซ้อนกัน 2 โรคในช่วงปี 2020 ที่ผ่านมานี้ โดยองค์การอนามัยโลก (WHO) เป็นผู้กล่าวไว้ คือ (1) การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19 Pandemic) ซึ่งเรารู้ดีและกำลังประสบปัญหาอยู่ และ (2) โรคระบาดที่เกิดจากข่าวสารบิดเบือน (Info-demic) ทั้งที่เป็นเพียงแค่การบิดเบือนข่าวสาร (mis-information) และความตั้งใจในการสร้างความเข้าใจผิด (dis-information) ซึ่งเรื่องนี้ได้ทำให้เกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Attack) ขึ้นเป็นจำนวนมากและเป็นไปทั่วโลก โดยเฉพาะโรคที่ตั้งใจบิดเบือนข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจผิดในสังคม จึงเป็นเรื่องที่ทำลายปัญญาของมนุษยชาติที่จะหาวัคซีนมาป้องกันได้อย่างไรและจะเป็นวัคซีนแบบใด เพื่อที่จะสามารถป้องกันโรคระบาดที่เกิดจากความตั้งใจในการสร้างความเข้าใจผิดนี้ได้ จึงเป็นโจทย์ที่ต้องช่วยกันคิดต่อไป

จากปรากฏการณ์ที่มีความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดหลังสงครามเย็น หรือ 20 ปีหลังในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 และ 10 ปีแรกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 1980 – 2020) ที่เป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) และมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ทำให้เกิด The Great Positive Productivity Shock อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนในคริสต์ศตวรรษที่ 20 เพราะก่อนหน้านั้น 30 ปี มีแต่การทะเลาะและการทำสงครามระหว่างกัน ในขณะเดียวกัน ในช่วงปี 2020 จากการระบาดของ COVID-19

ทำให้เกิดความไม่แน่นอนด้านต่าง ๆ เช่น สุขภาพ สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เป็นต้น จากการทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (de-globalization) ทั้งเรื่องความเป็นชาตินิยม (Nationalisms) ที่ขยายไปทั่วโลก ความเป็นภูมิภาคนิยม (Regionalism) และสงครามวัคซีน (Vaccine war) ทำให้เกิด The Great Negative Productivity Shock ต่อมนุษยชาตินี้อย่างมหาศาล ในช่วงปี 2020 และต้นปี 2021 นี้ การระบาดของ COVID-19 จึงทำให้เกิดทั้งผลกระทบด้านลบ (Negative sides) และผลกระทบด้านบวก (Positive sides) โดยผลกระทบด้านลบจะมีทั้งการ Slow-down, Lock-down และ Disruption ซึ่งเป็นการชะงักครั้งใหญ่ (The Great Lockdown) โดยบางธุรกิจก็ถดถอยทั้งหมด บางธุรกิจก็เพียงแค่การ Slow-down และบางธุรกิจก็หยุดชะงักลง ในขณะที่เดียวกันก็มีผลกระทบด้านบวกด้วยเช่นกัน ซึ่งมีทั้งการปรับเปลี่ยน (Adjustment) ที่งดงาม มีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ สามารถร่วมมือกันสร้างนวัตกรรมออกมาเป็นจำนวนมาก และมีการบูรณาการทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น ทั้งเป็นการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ซึ่งมีความสอดคล้องกับชื่อกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ได้ระบุเรื่องนวัตกรรมไว้อย่างชัดเจน รวมถึงชื่อทุกคำของกระทรวงก็มีความหมายเป็นอย่างดี หากเราสามารถดำเนินการตามนั้นได้ จะเป็นอนาคตของประเทศต่อไป ซึ่งตรงนี้ก็เป็นการยกเครื่องหรือการปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ที่เราจะต้องช่วยกันรักษาสິงตั้งมานี้ไว้ และไม่กลับไปดำเนินการแบบเดิมที่ต่างคนต่างอยู่ เชื่อว่าหากดำเนินการได้ ประเทศไทยก็ยังคงมีความหวังอยู่ ส่วนเรื่องชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) นั้น จะขึ้นอยู่กับตัวเราเองว่าจะจัดวางอย่างไรให้ทุกคนได้ประโยชน์และให้ทุกคนมีความสุข หรือว่าจะจัดวาง New Normal ให้มีแต่ความขัดแย้งและการทำลายล้างระหว่างกัน จึงขึ้นอยู่กับมนุษย์จะเป็นผู้เลือก ซึ่งตรงนี้ก็ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ (Turning Point) ของมนุษยชาติจริง ๆ

**โดยสรุปสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในช่วงหลัง COVID-19 คลี่คลายลงและสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 มีดังนี้**

1. ความท้าทายที่ควรคำนึงถึงภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง (Post-COVID Challenges) ที่มหาวิทยาลัยควรดำเนินการให้เกิดขึ้น ได้แก่ (1) ความเท่าเทียมทางการศึกษา (Education Equity) (2) คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในสังคม (Quality Life) (3) การดูแลสุขภาพที่ดีให้กับทุกคน (Good Care for All) (4) การฟื้นคืนของสภาพภูมิอากาศ (Climate Resurrection) และ (5) การมีศีลธรรม (Moral Boost)

2. การใช้หลัก 3 S มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย (1) Self-Dependent : ความสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองอย่างไม่เดือดร้อน ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน (2) Sufficiency : ความพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และ (3) Sustainability : ความยั่งยืนจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้

3. การรักษาสถิตของระบบทุนนิยม (Capitalism) ทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) State Capitalism ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของรัฐก่อนผลประโยชน์ทางธุรกิจ (2) Shareholder Capitalism ที่ให้ความสำคัญกับผลกำไรของผู้ถือหุ้นของบริษัท และ (3) Stakeholder Capitalism ที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียทุกกลุ่มประชากรที่อาศัยอยู่บนโลก ซึ่งเราไม่จำเป็นต้องเลือกรูปแบบหนึ่งรูปแบบใด แล้วจะไม่เลือกอีก 2 รูปแบบอีก เพราะสิ่งสำคัญที่สุดอยู่ที่ว่า เราจะทำอย่างไรให้มีความสมดุลใน 3 รูปแบบของทุนนิยมนี้ และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขต่างหาก

4. หลักสูตรที่มหาวิทยาลัยและคณะควรจะทำให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ หลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับ Food Security อาทิ การเกษตรแม่นยำสูงโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเกษตรกรรม และนำข้อมูลที่ได้รับนั้น มาบริหารจัดการพื้นที่เพาะปลูกหรือปศุสัตว์อย่างเหมาะสม (Precision Agriculture) และหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับ Health Security การรักษาแบบมุ่งเป้าหรือแบบเฉพาะเจาะจง เป็นการรักษาแนวใหม่ที่แม่นยำจำเพาะ (Precision Medicine) และจะต้องมีระบบรองรับการรักษาโรคระบาดที่อาจจะมีขึ้นอีกในอนาคตด้วย โดยทุกหลักสูตรที่เปิดสอน ควรนำมิติ 3 ด้านนี้บรรจุไว้ในทุกหลักสูตรของคณะ เพื่อให้บัณฑิตของคณะเป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิตเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ (1) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) (2) ด้านคุณค่าของมนุษย์ (Human Values and Concerns) และ (3) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment Concerns) รวมถึงการบูรณาการทำงานร่วมกันของแต่ละส่วนงาน ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งไม่สามารถที่จะจัดการเรียนการสอนกับนักศึกษาให้จบการศึกษาได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่น ๆ แต่ต้องอาศัยความถนัดเฉพาะด้านของแต่ละส่วนงาน เพื่อเติมเต็มส่วนที่ขาดให้เกิดความสมบูรณ์ในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพยิ่งขึ้น

5. จากการประชุมที่เมืองดาวอส ปี 2021 (พ.ศ. 2564) “World Economic Forum 25 - 29 Jan 2021” ได้กล่าวถึงปี 2020 เป็นปีแห่งความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนในปี 2021 เป็นปีที่สำคัญในการสร้างความเชื่อร่วมกันจากความไม่แน่ใจ หรือความไม่มั่นใจ (A crucial Year to Rebuild Trust) และเป็นปีแห่งการเริ่มต้นใหม่ หรือ The Great Reset โดยสรุปว่า โลกจะต้องทำการทบทวนถึงกระบวนการที่คนในหลาย ๆ ด้านเสียใหม่ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณค่า (Values) ด้านความคิด (Ideas) และด้านการปฏิบัติ (Actions) เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ผ่านวิธีการจัดการแบบเปิด (The Open Approach) จำนวน 3 วิธีการนี้ได้แก่ (1) Multilateralism คือ การทำงานโดยใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่าย (2) Multidiscipline คือ การร่วมกันทำงานแบบหลากหลายสาขาวิชา (3) Multigeneration คือ การร่วมมือกันระหว่างประชากรในหลายช่วงอายุ

6. การเริ่มต้นในปี 2021 ควรดำเนินการให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ (1) การได้รับวัคซีนป้องกัน COVID-19 อย่างทั่วถึงและนำไปสู่การมีสุขภาพดีถ้วนหน้า (2) การมีงานทำอย่างทั่วถึงและนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (3) ข้อตกลงระดับโลกเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ (4) การต่อต้านการคอร์รัปชัน

7. การยกเครื่องมหาวิทยาลัยใหม่ให้มีความชัดเจนขึ้น (The Great Reset - CMU) เนื่องจากแนวโน้มผลการวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis) ของมหาวิทยาลัย พบว่า มีจำนวนนักศึกษาลดลง เงินอุดหนุนจากรัฐบาลลดลง เงินบริจาคลดลง งบประมาณด้านวิจัยลดลง แต่มีเพียงรายจ่ายในช่วง COVID-19 เท่านั้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มจะลดลงเรื่อย ๆ ดังนั้น มข. จะดำเนินการต่อไปในอนาคตอย่างไรในเรื่องนี้ ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เขาให้ทางเลือกที่ต้องดำเนินการต่อไป ดังนี้ (1) การมุ่งเน้นการดำเนินการที่เป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย (Core



Mission) (2) ปรับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความกระฉับกระเฉง และคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน (Lean Organization) (3) ความประหยัด ซึ่งต้องทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดความตระหนัก และมีมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินการให้เกิดความประหยัดในการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ เป็นต้น และ (4) การหาทางเพิ่มรายได้ที่นอกเหนือจากรายได้เดิมที่เคยได้รับ หรือหารายได้เพิ่มจากแหล่งใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วง COVID-19

ในการจัดทำแผนฯ 13 ของ มช. จะต้องวิเคราะห์ให้แน่ชัดก่อนว่าคุณค่าที่แท้จริงของ มช. คืออะไร จากนั้นจึงระดมความคิดร่วมกันของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานจากการประชุม Retreat ในครั้งนี้ รวมถึงการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำร่างแผนฯ 13 ของ มช. และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ต่อไป

ผมขอเปิดการประชุมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ณ บัดนี้



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



## การบรรยายพิเศษ เรื่อง "การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13" วันที่ 27 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



โดย นายคณูชา ณิชยบัณฑิต  
เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (ปี พ.ศ. 2566 – 2470) ในขณะนี้อยู่ในระหว่างการจัดทำกรอบแผนฉบับที่ 13 โดยได้ทำการระดมความคิดเห็นจากหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ/สถาบันการศึกษา เยาวชน รวมไปถึงทิศทางของเศรษฐกิจโลก ผ่านกรอบแนวคิดที่ทางสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดไว้ โดยหัวข้อในการบรรยายครั้งนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### 1. แผนพัฒนาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศ

แต่เดิมประเทศไทยได้ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวแม่บทในการพัฒนาประเทศในทุกช่วงระยะ 5 ปี โดยปัจจุบันแผนงานในระดับประเทศนั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

1. แผนในระดับที่ 1
  - แผนยุทธศาสตร์ชาติในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)
2. แผนในระดับที่ 2
  - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทเฉพาะกิจ
  - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
  - แผนการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ และแผนปฏิรูปฉบับปรับปรุง
  - แผนนโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยเรื่องความมั่นคง
3. แผนในระดับที่ 3
  - แผนปฏิบัติราชการ แบบรายปี และแบบ ๕ ปี
  - แผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ
  - แผนงานอื่น ๆ

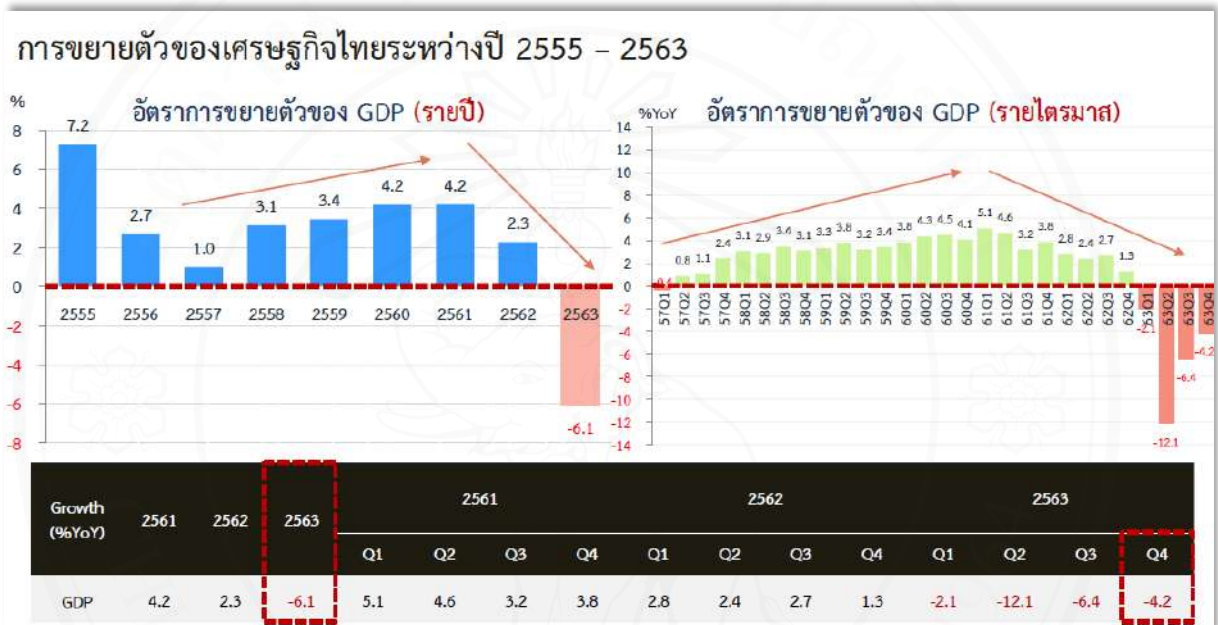
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งแต่เดิมนั้นเป็นแผนหลักระดับชาติเพียงแผนเดียวและครอบคลุมประเด็นการพัฒนาในทุกมิติอย่างรอบด้าน อย่างไรก็ตามในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นั้น มีการกำหนดเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนา และทิศทางการพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งเน้นในระยะ 5 ปีข้างหน้าอย่างชัดชัดและจำเพาะเจาะจงเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติร่วมกับแผนระดับ 2 ฉบับอื่น ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการยกร่างกรอบแผนพัฒนาฯ ผ่านการระดมความคิดเห็นโดยสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13

## 2. บริบทต่อการพัฒนาประเทศ

เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิด และกระบวนการในการจัดทำวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 จะต้องนำบริบททางด้านเศรษฐกิจของประเทศมาพิจารณาประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 การขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2563

จากข้อมูลภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2555 มีอัตราการการขยายตัวที่สูงถึงร้อยละ 7.2 ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากพื้นฐานของอัตราการขยายตัวที่ต่ำ เนื่องจากวิกฤตการณ์น้ำท่วมใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 โดยหลังจากนั้นตัวเลข GDP ของประเทศไทยในระหว่างปี พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2561 ก็มีอัตราขยายตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับ และต่อมาในปี พ.ศ. 2562 เศรษฐกิจของประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน ส่งผลต่อการส่งออกของประเทศและส่งผลให้ตัวเลข GDP ของประเทศหดตัวลงเหลือเพียงร้อยละ 2.3

ในปี พ.ศ. 2563 ทั่วโลกต่างได้รับผลกระทบอย่างใหญ่หลวงจากการระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ตัวเลข GDP ของประเทศไทยปรับตัวติดลบที่ร้อยละ 6.1 โดยปรับตัวติดลบต่ำสุดที่ไตรมาสที่ 2/2563 ซึ่งปรับตัวติดลบสูงถึงร้อยละ 12.1 อันเนื่องมาจากมาตรการล็อกดาวน์ของรัฐบาล เพื่อหยุดยั้งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสฯ ก่อนที่จะกระเตื้องขึ้นโดยปรับตัวติดลบน้อยลงในไตรมาสที่ 3/2563 และ 4/2563 จากมาตรการผ่อนคลายการล็อกดาวน์ และมาตรการช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ของรัฐบาล

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้นมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3 - 4 ต่อปี ซึ่งหากพิจารณาย้อนหลังไปถึงสภาพเศรษฐกิจของประเทศในช่วงก่อนวิกฤตการณ์การเงินในเอเชียในปี พ.ศ. 2540 การลงทุนของภาครัฐและภาคเอกชนเมื่อรวมกันแล้วอยู่ที่ประมาณร้อยละ 40 ของ GDP โดยแบ่งออกเป็นการลงทุนจากภาคเอกชนร้อยละ 30 และการลงทุนจากภาครัฐร้อยละ 10

ภายหลังวิกฤตการณ์การเงินในเอเชียในปี พ.ศ. 2540 การลงทุนทั้งจากภาครัฐและเอกชนได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยแบ่งออกเป็นการลงทุนจากภาครัฐร้อยละ 10 การลงทุนจากภาคเอกชนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรือสามารถกล่าวได้ว่าภายหลังการลงทุนจัดตั้งโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก หรือ Eastern Seaboard และหลังวิกฤตการณ์ฯ ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยก็ไม่ได้มีการลงทุนโครงการพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจเพิ่มเติม ตลอดจนไม่มีการลงทุนทางด้านนวัตกรรมที่จะมีส่วนช่วยให้ประเทศข้ามข้อจำกัดในการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจแต่อย่างใด ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมาก เพราะประเทศไทยจำเป็นต้องปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ เพื่อข้ามข้อจำกัดดังกล่าวให้ได้ จึงเป็นที่มาของการจัดทำกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งได้มีการกำหนดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมในของระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2566 - 2570)

### ภาพรวมโครงสร้างทางเศรษฐกิจ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยในภาพรวม

ในขณะนี้เศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพที่ดี แต่กำลังเผชิญกับข้อจำกัดในการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้อาจไม่สามารถออกจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลางได้ตามระยะเวลาดังเป้าไว้ โดยสามารถพิจารณาโครงสร้างภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจตามภาพที่ 2.2 ได้ดังนี้

**ด้านเสถียรภาพ :** เศรษฐกิจมีเสถียรภาพที่ดี เงินเพื่อและการว่างงานต่ำ อัตราการแลกเปลี่ยนไม่ผันผวน อย่างไรก็ตามการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยมีความเปราะบางเนื่องมาจากหนี้ครัวเรือน หนี้เสีย และหนี้สาธารณะที่เพิ่มสูงขึ้น

**ด้านโครงการภาคการผลิต :** อุตสาหกรรมและบริการมีมูลค่าเพิ่มในระดับที่ต่ำ นอกจากนี้แรงงานมากกว่าร้อยละ 31.6 อยู่ในภาคการเกษตร แต่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้เพียงร้อยละ 6 ของมูลค่า GDP

**ด้านปัจจัยการผลิต :** มีปัจจัยทุนขยายตัวต่ำจากการลงทุนที่น้อย กำลังแรงงานมีแนวโน้มลดลง และผลิตภาพเพิ่มขึ้นช้า เนื่องจากการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา และผลิตภาพแรงงานที่ไม่เติบโตเท่าที่ควร

**ด้านอุปสงค์ภายใน :** มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น อัตราการเพิ่มของจำนวนประชากรอยู่ในระดับต่ำ ด้วยประชากรที่มีเพียง 66 ล้านคนทำให้ไม่สามารถพึ่งการบริโภคภายในประเทศให้เป็นตัวการสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเช่นเดียวกับหลาย ๆ ประเทศ และยังคงต้องพึ่งพาภาคการลงทุนและภาคการส่งออก

**ด้านสถานะการแข่งขัน :** กลุ่มธุรกิจ SMEs มีความสำคัญมากขึ้น แต่อำนาจตลาดและผลประโยชน์ยังคงกระจุกอยู่ในธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งระดับการแข่งขันที่ต่ำลง ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภาพในระยะยาว

### ความสามารถในการแข่งขัน



ภาพที่ 2.3 ความสามารถในการแข่งขัน

จากภาพที่ 2.3 กราฟแสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยยังไม่สามารถข้ามข้อจำกัดในการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจได้ อันเนื่องมาจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ยังไม่เพียงพอ ซึ่งรวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้วย

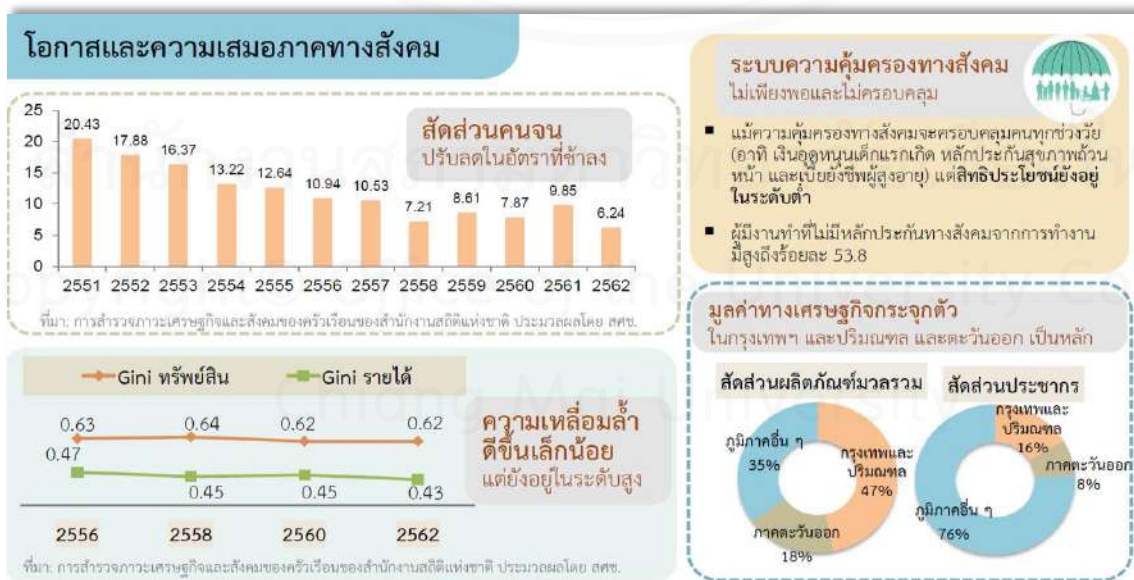
## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ค่าดัชนีการพัฒนามนุษย์ในภาพรวมดีขึ้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณาผลประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ หรือผลสอบ PISA ของนักเรียนไทย พบว่า มีลำดับคะแนนที่ต่ำลง อย่างไรก็ตามจากการนำผลคะแนนสอบของนักเรียนทั่วประเทศมาวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า กลุ่มนักเรียนที่มีผลคะแนนที่อยู่ในระดับสูงจะอยู่ในโรงเรียนที่มีความพร้อม หรือโรงเรียนในเมือง เช่น โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนสาธิต และกลุ่มโรงเรียนเซนต์คาเบรียล เป็นต้น จากข้อมูลภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังคงประสบปัญหาในเรื่องความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาเป็นอย่างมาก

## โอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

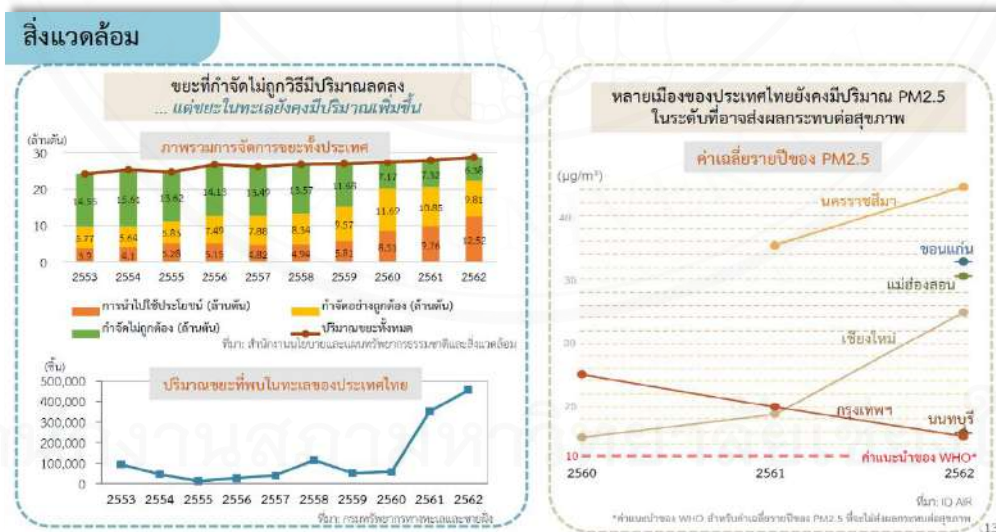


ภาพที่ 2.5 กราฟแสดงโอกาสและความเสมอภาคสังคม



จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่า สัดส่วนคนจนของประเทศปรับลดลงเรื่อย ๆ ในอัตราที่ช้าลง ซึ่งขณะนี้รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการความยากจน ซึ่งมีต้นแบบจากสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมุ่งเป้าหมายเข้าไปช่วยเหลือประชาชนที่ประสบปัญหาความยากจน ในส่วนของระดับความเหลื่อมล้ำมีการปรับตัวขึ้นดีเล็กน้อย แต่ก็ยังจัดว่ามีความเหลื่อมล้ำในระดับที่สูง โดยระหว่างผู้ที่มีรายได้สูงสุดกับผู้ที่มีรายได้ต่ำสุดนั้นมีช่องว่างรายได้อยู่ที่ราว 18 - 19 เท่า นอกจากนี้ระบบความคุ้มครองทางสังคม ถึงแม้ว่าจะมีความครอบคลุมในทุกช่วงวัย เช่น เงินอุดหนุนเด็กแรกเกิด หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ระบบประกันสังคม และเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ เป็นต้น แต่สิทธิประโยชน์ยังอยู่ในระดับที่ต่ำ และไม่ครอบคลุมไปถึงกลุ่มแรงงานนอกระบบ ซึ่งมีสูงถึงร้อยละ 53.8 โดยมีเพียงระบบกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการเพียงระบบเดียวเท่านั้นที่สามารถทำให้ค่าเฉลี่ยเงินรายได้หลังเกษียณอยู่ที่ร้อยละ 60 - 70 ของเงินเดือนสุดท้ายก่อนเกษียณ ซึ่งในส่วนแรงงานในกลุ่มอื่น ๆ ค่าเฉลี่ยเงินรายได้หลังเกษียณอยู่ที่ร้อยละ 30 - 40 ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตหลังการเกษียณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประชากรรุ่นใหม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอายุขัยที่ยาวนานมากขึ้น และในส่วนมูลค่าทางเศรษฐกิจพบว่ายังมีการกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และภาคตะวันออกเป็นหลัก โดยสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในกรุงเทพฯ และปริมณฑลคิดเป็นร้อยละ 47 ในภาคตะวันออกคิดเป็นร้อยละ 18 และภูมิภาคอื่น ๆ รวมกันคิดเป็นร้อยละ 35

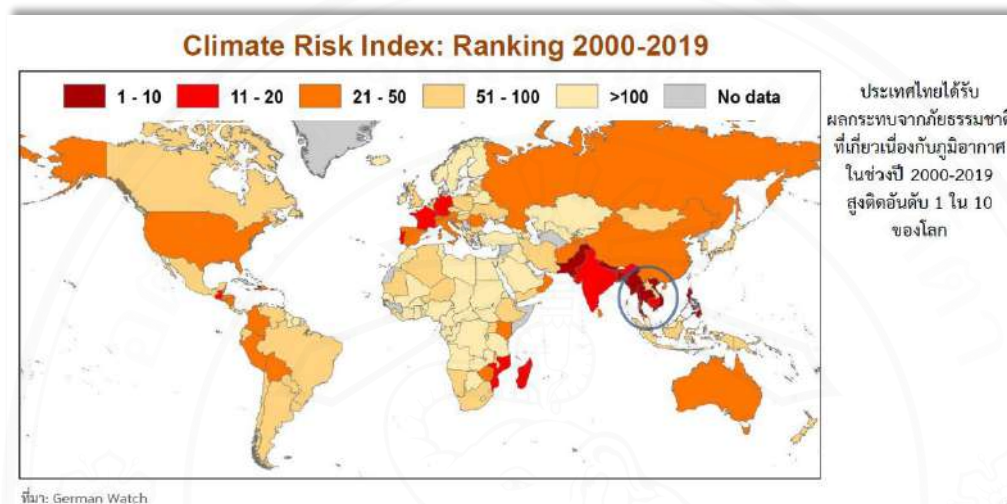
### ด้านสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 2.6 กราฟแสดงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

จากภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวมมีขยะที่ถูกจัดการอย่างไม่ถูกวิธีมีปริมาณลดลง อย่างไรก็ตามปริมาณขยะในทะเลกลับมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่หลังจากที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กิจกรรมการต่าง ๆ ของมนุษย์ลดลงไปมาก ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติได้เริ่มฟื้นตัว ซึ่งก็เป็นโจทย์สำคัญว่าเราจะทำอย่างไรที่จะทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้มีความยั่งยืนได้

## ผลกระทบจากภัยธรรมชาติ



ภาพที่ 2.7 Climate Risk Index : Ranking 2000-2019

ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับภูมิอากาศสูงสุดติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลก และยังคงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี ได้แก่ ปัญหาฝุ่นควัน PM 2.5 ปัญหาภัยแล้ง และปัญหาน้ำท่วม ซึ่งทำให้รัฐต้องสูญเสียงบประมาณเป็นจำนวนมาก เพื่อแก้ไขปัญหาและจ่ายเงินชดเชยให้แก่ประชาชน ดังนั้น จำเป็นจะต้องมีระบบบริหารจัดการปัญหาดังกล่าวในระยะต่อไปอย่างเร่งด่วนและเป็นรูปธรรม เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซาก

## แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก



ภาพที่ 2.8 แผนภาพแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends)

จากภาพแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่กำลังจะเกิดขึ้นและมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของประเทศ ซึ่งแนวโน้มดังกล่าว จะเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศไทย อาทิ (1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ซึ่งภายในไม่กี่ปีข้างหน้า ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ และทำให้เกิดเศรษฐกิจผู้สูงอายุ การทำงานและสภาพสังคมในรูปแบบใหม่ (3) รูปแบบการทำงานที่จะเปลี่ยนไป การจ้างงานที่ไม่ใช่รูปแบบมาตรฐานหรือไม่เป็นพนักงานประจำขององค์กรจะเพิ่มสูงขึ้น เช่น กลุ่มอาชีพอิสระ (Freelance) และกลุ่ม Digital nomad เป็นต้น (4) การขยายตัวของความเป็นเมืองก็จะสูงขึ้นเช่นกันและมีการพัฒนาไปสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะ หรือ Smart City และ (5) การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งนานาชาติได้บรรลุข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลก ซึ่งแต่ละประเทศก็ได้ตั้งเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่การลดระดับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้เป็นศูนย์ภายในระยะที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประเด็นดังกล่าว จะเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศในอนาคต โดยคาดการณ์ว่าการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ จะเป็นเงื่อนไขและเครื่องมือการกีดกันทางการค้า (Trade Barrier) รูปแบบใหม่ ดังนั้นประเทศไทยก็ควรจะมีแผนการเพื่อรับรองเรื่องดังกล่าวด้วย

### ผลกระทบแนวโน้มจาก Covid-19



ภาพที่ 2.9 แผนภาพแสดงผลกระทบและแนวโน้มจาก COVID-19

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สร้างความเสียหายอย่างมหาศาลและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของโลก โดยในภาพรวมอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ หรือตัวเลข GDP ของทั่วโลกปรับตัวลดถึงร้อยละ 4.3 และอัตราการว่างงานปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 6.5 สำหรับประเทศไทยถึงแม้ว่าจะมีระบบสาธารณสุขที่เข้มแข็งและสามารถรับมือกับการแพร่ระบาดฯ ได้ดี แต่กลับได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศได้หยุดชะงักลง และเมื่อขาดรายได้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับลดชั่วโมงการทำงานของลูกค้าลง ในขณะที่ผู้ประกอบการ

ธุรกิจหลายรายต้องปิดตัวลง ส่งผลให้อัตราการงานว่างเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 โดยในภาพรวมตัวเลข GDP ของประเทศในปี พ.ศ. 2563 ปรับตัวติดลบร้อยละ 6.1

อย่างไรก็ตามการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กลับเป็นแรงกระตุ้นให้ในเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว อาทิ การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล การเกิดขึ้นของอาชีพใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมด้านสุขภาพและมาตรฐานทางด้านสาธารณสุข และการเกิดความร่วมมือในระดับภูมิภาคมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นชัดเจนภายในประเทศไทย คือการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านมือถือสมาร์ทโฟน ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ใช้งานมากถึง 40 ล้านคน โดยมีปัจจัยที่สำคัญมาจากมาตรการของภาครัฐในการกระตุ้นให้เกิดการใช้งาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ประเทศไทยสามารถก้าวไปสู่สังคมไร้เงินสดได้อย่างรวดเร็วในอนาคต

นอกจากนี้ การแพร่ระบาดฯ ยังส่งผลให้ห่วงโซ่มูลค่าของโลก (Global value chain) สั่นลง หลายประเทศตัดสินใจโยกย้ายฐานการผลิตสินค้าในต่างประเทศกลับสู่ประเทศตนเอง โดยเฉพาะสินค้าทางด้านอุตสาหกรรมที่สำคัญ และสินค้าที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางด้านสุขภาพ และย้ายฐานการผลิตสินค้าหลายประเภทออกจากประเทศจีน เพื่อกระจายความเสี่ยง ซึ่งเป็นโอกาสที่สำคัญของประเทศไทยที่จะทำการดึงอุตสาหกรรมเหล่านี้เข้ามาผลิตในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยี ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องเร่งแก้ไขกฎระเบียบหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาจัดตั้งฐานการผลิตและการลงทุนมายังประเทศไทย ตลอดจนจัดเตรียมและพัฒนาบุคลากรของประเทศเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเหล่านี้

### โจทย์สำคัญของการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป



ภาพที่ 2.10 แผนภาพแสดงโจทย์สำคัญของการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป

โจทย์สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป คือ การแก้ไขความเปราะบางเดิมที่มีอยู่ของ ประเทศ และสร้างความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. การขจัดข้อจำกัดที่บั่นทอนขีดความสามารถของประเทศ ได้แก่ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ การขาดแรงงานที่มีทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านเทคโนโลยี การขาดพัฒนาและการวิจัยทางด้านเทคโนโลยีในภาคการผลิต และหน่วยงานในภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพ
2. การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ การสร้างโอกาสให้คนในระดับล่างสามารถ ขยับสถานะให้ก้าวพ้นความยากจนได้ ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการสร้างอาชีพ และการสร้างกฎระเบียบและกลไก ที่สร้างความเป็นธรรมในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการบิดเบือนในระบบเศรษฐกิจ
3. การสร้างโอกาสและลดความเสี่ยงจากเทคโนโลยี ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเข้าถึงและใช้ ประโยชน์จากระบบสารสนเทศและความรู้ทางด้านเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ประชาชนทุกระดับมีความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Technology Disruption)
4. การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ

### 3. ทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นั้น จะเป็นแผนแม่บทสำคัญที่จะชี้นำประเทศไทย ไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งในระดับทิศทางและโครงสร้าง เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดในการขยายตัวทาง เศรษฐกิจ และเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเสนอให้มีการ จัดสรรงบประมาณให้โดยเฉพาะ เพื่อทำให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น หลัก ดังนี้

1. การสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. การสร้างโอกาสและความเสมอภาค
3. การพัฒนาบุคลากร และหน่วยงานภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง
4. การปรับวิถีชีวิตให้มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 3.1 13 หมายเหตุสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน

**ประเด็นที่ 1 :** การสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยปรับทิศทางของภาคการผลิตเดิม และส่งเสริมโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งกำหนดเป้าหมาย 6 ข้อ คือ

- 1.1 เป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
  - มีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีผลิตภาพและผลตอบแทนสูง
  - เกษตรกรสามารถเข้าถึงช่องทางการตลาดที่หลากหลาย
  - มีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม
  - มีเทคโนโลยีชีวภาพซึ่งได้รับการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 เป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน
  - มีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน
  - มีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ กิจกรรมหลากหลายเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ
  - รายได้จากการท่องเที่ยวกระจายสู่เมืองรอง ชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อย
- 1.3 เป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในภูมิภาคอาเซียน
  - มีการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่อง
  - ขยายปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศให้เพิ่มมากขึ้น และมีสถานีอัดประจุไฟฟ้าที่เพียงพอและครอบคลุม
  - มีมาตรการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ และแผนการรองรับที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดว่าภายในปี พ.ศ. 2578 จะไม่รับจดทะเบียนรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์สันดาปภายใน เช่น เครื่องยนต์เบนซิน และเครื่องยนต์ดีเซล เป็นต้น
- 1.4 เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
  - มีชื่อเสียงในการให้บริการทางการแพทย์ขั้นสูง โรคเฉพาะทางการบริการความงาม และการส่งเสริมสุขภาพ
  - มีการลงทุนวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูง
  - พัฒนาระบบสาธารณสุขให้มีคุณภาพ สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อผู้รับบริการจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.5 เป็นประตูการค้า การลงทุน และจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของอาเซียน
  - ปรับปรุงกฎระเบียบ กระบวนการนำเข้า-ส่งออก และข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ส่งเสริมศักยภาพและเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และสามารถลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์
  - มีโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียน
  - ผู้ประกอบการมีศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล
- 1.6 เป็นฐานการผลิตอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัลของอาเซียน
  - เทคโนโลยี ความรู้ และนวัตกรรม ทั้งในซอฟต์แวร์และดิจิทัลคอนเทนต์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - มีโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจด้านดิจิทัล
  - มีระบบเฝ้าระวังและการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ และประชาชนมีทักษะทางด้านดิจิทัล

**ประเด็นที่ 2 :** สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค ซึ่งใช้เทคโนโลยี ข้อมูลดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นเครื่องมือ โดยกำหนดเป้าหมาย 3 ข้อ คือ

- 2.1 มี SMEs ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้
  - ลดความเหลื่อมล้ำระหว่าง SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการเปิดกว้างทางการแข่งขันและเป็นธรรม
  - SMEs ที่มีศักยภาพสูง สามารถพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
  - สร้าง SMEs ที่มีบทบาทในภาคการส่งออกและสามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าของโลกได้
  - มีการขยายตัวของวิสาหกิจเพื่อสังคม และวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้
- 2.2 มีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ทันสมัย และน่าอยู่
  - ลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและบริการสาธารณะ มีการพัฒนาเศรษฐกิจตามศักยภาพพื้นที่ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบท
  - พื้นที่เศรษฐกิจ/เมืองหลักมีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
  - องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และภาคเอกชนในพื้นที่ มีศักยภาพและบทบาทในการพัฒนาพื้นที่และเมือง
- 2.3 มีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและประชาชนทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม
  - คนจนข้ามรุ่นลดลงจากมาตรการช่วยเหลือแบบมุ่งเป้า และฐานข้อมูลที่สามารถระบุคนจนและปัญหาได้
  - ใช้นโยบายทางการเงินการคลัง และกฎหมายส่งเสริมการกระจายรายได้
  - ทุกกลุ่มคนสามารถเข้าถึงดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง
  - เด็กยากจนสามารถเข้าถึงการศึกษาในระดับที่สูงกว่าการศึกษาภาคบังคับ
  - ความคุ้มครองทางสังคมเพียงพอและเหมาะสม

**ประเด็นที่ 3 :** วิถีชีวิตที่ยั่งยืน โดยใช้ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเทคโนโลยี เพื่อจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อมซึ่งกำหนดเป้าหมาย 2 ข้อ คือ

- 3.1 มีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
  - ขยะและน้ำเสียได้รับการจัดการที่ถูกต้องและหมุนเวียนกลับไปใช้ประโยชน์มากขึ้น
  - พลังงานหมุนเวียนเป็นแหล่งพลังงานหลักสำหรับการผลิตไฟฟ้าของประเทศ
  - ผลิตภัณฑ์ที่มาจากวัสดุเหลือใช้และปล่อยคาร์บอนในปริมาณต่ำได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านการพัฒนานวัตกรรมการผลิต และการจูงใจผู้บริโภค
- 3.2 สามารถปรับตัวและลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ
  - พื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัยสูงได้รับการจัดการให้มีความเสี่ยงที่ลดลง
  - ป่าและพื้นที่ชุ่มน้ำได้รับการอนุรักษ์
  - ระบบการจัดการภัยในทุกระดับได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพที่สูงขึ้น



- การลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเป็นเป้าหมายส่วนหนึ่งของการวางแผนพัฒนาพื้นที่
- ทุกภาคส่วนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการรับมือกับภัยธรรมชาติ

**ประเด็นที่ 4 :** ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ โดยกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ และกลไกการบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย ซึ่งกำหนดเป้าหมาย 2 ข้อ คือ

4.1 มีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

- ระบบการศึกษามีคุณภาพ สามารถพัฒนาทักษะสำคัญ และเอื้อต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- สถาบันอุดมศึกษาปรับบทบาทให้สามารถพัฒนามนุษย์ในทุกช่วงวัย
- มีกลไกการพัฒนาฝีมือที่มีคุณภาพ ทันสมัยได้มาตรฐาน
- นโยบายการจัดการกำลังคนภายใต้สังคมสูงวัยมีความชัดเจน และระบบฐานข้อมูลการจัดการกำลังคนมีประสิทธิภาพ
- สถาบันทางสังคมเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 มีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

- ภาครัฐสามารถบูรณาการ เป็นเอกภาพ
- โครงสร้างภาครัฐมีความยืดหยุ่น และมีความยั่งยืนทางการคลัง
- มีการปรับการบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ
- กฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรการภาครัฐทันสมัย สนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ
- ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและติดตามตรวจสอบการพัฒนาประเทศ



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



**การบรรยายพิเศษ**  
**เรื่อง "ทิศทางนโยบาย อววน. กับการพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 13"**  
**วันที่ 27 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน**  
**อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**



โดย **ดร.กิติพงศ์ พร้อมวงศ์**  
**ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา**  
**วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ และ**  
**กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

หากเราจะพิจารณาถึงทิศทางของนโยบายที่จะส่งผลถึงการพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 13 นั้น ไม่ได้มีขอบเขตเฉพาะนโยบายด้านการอุดมศึกษาและวิทยาศาสตร์เท่านั้น แต่หมายความรวมถึงนโยบายด้านการวิจัยและนวัตกรรมด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทางการศึกษาในอนาคตเป็นอย่างมาก ดังนั้น ขอบเขตการบรรยายในวันนี้ จึงเป็นการนำเสนอข้อมูลทิศทางนโยบาย “การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

1. กระแสการเปลี่ยนแปลงที่การอุดมศึกษาต้องปรับตัว
2. ทิศทางนโยบาย อววน. ในระยะ 7 ปีข้างหน้า
3. การขับเคลื่อน อววน. ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ

**กระแสการเปลี่ยนแปลงที่การอุดมศึกษาต้องปรับตัว**

**การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลกที่กระทบต่อประเทศไทย**

เมื่อปลายปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2563) ประเทศไทยได้เผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จึงนำไปสู่การพยายามที่จะค้นหาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก ดังนี้

1. โควิด-19 และโรคติดเชื้ออุบัติใหม่
2. ชีวิตหลากหลายชั้น (Multi-stage Life) และสังคมสูงวัย
3. นวัตกรรมพลิกโฉมและสังคมดิจิทัล (Disruptive Innovation and Digital Transformation)

4. ความเหลื่อมล้ำและความยากจน
5. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการขาดแคลนทรัพยากร
6. การเปลี่ยนชีวอำนาจเศรษฐกิจโลก

### สภาพเศรษฐกิจและสังคมภายหลังจากการระบาดของโควิด-19

มีข้อมูลจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute : TDRI) ที่ได้วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมภายหลังจากการระบาดของโควิด-19 ในระยะ 6 เดือนที่ผ่านมา ดังนี้

#### ✚ เศรษฐกิจไทย

- การฟื้นตัวสู่ระดับก่อนการระบาดของโควิด-19 เกิดได้เร็วที่สุดในปี ค.ศ. 2023
- การบริโภคและลงทุนจะชะลอตัวลง เนื่องจากมีหนี้สะสมมาก
- รัฐบาลมีข้อจำกัดด้านงบประมาณมากขึ้น ซึ่งด้านการอุดมศึกษาก็เริ่มมีสัญญาณให้เห็นจาก

การจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่มีอัตราส่วนที่ลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะงบประมาณสนับสนุนการวิจัย

- อัตราการว่างงานอย่างเป็นทางการยังไม่สูง แต่เสี่ยงที่จะว่างงานในวงกว้าง เนื่องจากยังมีความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่มีแนวโน้มที่จะระบาดค่อนข้างนาน จึงกระทบต่อเศรษฐกิจในระยะยาว

#### ✚ ทิศนคติด้านสุขภาพ

- โรคระบาดจะเกิดต่อเนื่อง แต่น้อยครั้งจะระบาดระดับโลก
- ประชาชนสนใจสุขภาพเพิ่มขึ้น ลดการเจ็บป่วยจากโรคติดต่อ

ลำดับต่อไปจะขอแนะนำเสนอรายละเอียดของประเด็นอัตราการว่างงานและข้อจำกัดด้านงบประมาณของรัฐบาล ดังนี้

#### ✚ สถิติอัตราการว่างงาน

- สถิติการว่างงานอย่างเป็นทางการเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่สูงมาก
  - ▶ อัตราการว่างงานในไตรมาสที่ 2 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2
  - ▶ จำนวนผู้ขอรับสิทธิประกันการว่างงานเดือนกรกฎาคมมีประมาณ 4 แสนคน
- สถานการณ์จริงอาจรุนแรงกว่าตัวเลขสถิติ (การว่างงานประมาณ 2.5 ล้านคน)
  - ▶ จะมีผู้ว่างงานที่มีการย้ายถิ่นฐานจำนวนมากตกสำรวจ จึงไม่ปรากฏตัวเลขผู้ว่างงานรวมอยู่ในการสำรวจของทางราชการ
  - ▶ แรงงานที่ทำงานไม่เต็มเวลาสูงขึ้นถึง 14 ล้านคน
  - ▶ มีแรงงานที่เสี่ยงตกงานมากถึง 3.7 ล้านคน
- อัตราการว่างงานน่าจะสูงสุดในช่วงไตรมาสที่ 3
  - ▶ กลุ่มที่เสี่ยงเลิกจ้างสูงสุด คือ ภาคการท่องเที่ยว
  - ▶ ภาคเศรษฐกิจอื่นน่าจะฟื้นตัวหลังจากผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรค

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากสถานประกอบการประสบปัญหาสภาพคล่อง (illiquidity) หรือล้มละลาย (insolvency) และต้องเลิกกิจการก็จะทำให้เกิดการเลิกจ้างระลอกใหม่

## รัฐบาลมีข้อจำกัดด้านงบประมาณมากขึ้น

- หนี้สาธารณะสูงขึ้น
  - ▶ เศรษฐกิจที่หดตัว ประกอบกับมาตรการการเยียวยาระหว่างช่วงโควิด-19 จะทำให้หนี้สาธารณะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจจะสูงกว่าร้อยละ 80 ต่อ GDP ภายในเวลา 5 ปี
  - ▶ รัฐบาลติดหนี้จากโครงการในอดีตที่ค้างจ่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ อีก 9.54 แสนล้านบาท
  - ▶ รายได้จากภาษีของรัฐบาลลดลง ทำให้สัดส่วนหนี้ต่อรายได้ของรัฐบาลเพิ่มขึ้นเป็น 42.07% สูงกว่าที่กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐบาลกำหนด (35%)
- ภาระหนี้จะสร้างข้อจำกัดมาตรการทางการคลัง
  - ▶ รัฐบาลไม่สามารถกระตุ้นฟื้นฟูเศรษฐกิจด้วยมาตรการการใช้จ่ายภาครัฐได้มากเท่าที่ควร
  - ▶ รัฐบาลไม่มีโครงการ Mega Project ไปอีกนาน
  - ▶ รัฐบาลอาจต้องตัดสวัสดิการหรือบริการสาธารณะบางอย่าง

โดยภาพรวมแล้ว TDRI ได้ทำภาพสรุปผลกระทบจากโควิด-19 และ New Normal ที่เกิดขึ้น ดังนี้



ภาพที่ 1 ภาพสรุปผลกระทบจากโควิด-19 และ New Normal ที่เกิดขึ้น

ประการแรก คือ โควิด-19 ส่งผลให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเร็วขึ้นและกระตุ้นให้คนที่ไม่เคยใช้เทคโนโลยีต้องเข้ามาใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การทำงานจากที่บ้าน ระบบการพาณิชย์ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) บันเทิงออนไลน์ (เกม สาระบันเทิง)

ประการที่สอง คือ โควิด-19 ส่งผลให้สิ่งเหล่านี้เกิดการชะลอตัว ได้แก่ 1) พลังงานทดแทน 2) หุ่นยนต์ และ 3) Mega Project

ประการสุดท้าย คือ โควิด-19 ส่งผลให้สิ่งเหล่านี้เกิดการย้อนถอยกลับหลัง ได้แก่ 1) การลดความยากจน ซึ่งเป็นโจทย์ใหญ่ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และ 2) โลกาภิวัตน์

- แนวโน้มของการอุดมศึกษาไทยในยุค Post Covid-19



ภาพที่ 2 แนวโน้มของการอุดมศึกษาไทยในยุค Post Covid-19

TDRI สรุปข้อมูลแนวโน้มของการอุดมศึกษาไทยในยุค Post Covid-19 ดังนี้

- ▶ อัตราการเกิดของเด็กลดลง
- ▶ จำนวนนักศึกษาลดลง
- ▶ งบประมาณด้านการศึกษาลดลง
- ▶ การว่างงานมากขึ้น
- ▶ เกิดเทคโนโลยีพลิกผัน (Technology Disruption)
- ▶ เกิดการเรียนการสอนออนไลน์อย่างกว้างขวาง รวมทั้งการเรียนการสอนรูปแบบผสมผสานทั้งออนไลน์และออฟไลน์

### คนมีแนวโน้มอายุยืนขึ้นและมีชีวิตหลากหลายขั้น (Multi-Stage Life)



ภาพที่ 3 คนมีแนวโน้มอายุยืนขึ้นและมีชีวิตหลากหลายขั้น (Multi-Stage Life)

ในอดีตช่วงชีวิตของคนจะมีอยู่ Three-Stage Life คือ เกิด/เรียน (ช่วงอายุ 0-15 หรือ 20 ปี) ทำงาน (ช่วงอายุ 16-60 ปี) และเกษียณอายุ (อายุ 60 ปี) แต่ในปัจจุบันวิทยาการทางการแพทย์ดีขึ้น ทำให้พบว่า คนจะอายุยืนยาวขึ้น มีผู้ประมาณการไว้ว่า ในปี ค.ศ. 2030 จะมีคนที่อายุ 100 ปี เพิ่มขึ้นและคนจะมีอายุเฉลี่ยเพิ่มขึ้นไปจากเดิมอีก 20 ปี ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าช่วงชีวิตของคนจะไม่ใช่ Three-Stage Life อีกแล้ว แต่เป็น Multi-Stage Life หมายความว่า ในช่วงทำงานจะมีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอนาคตโลกเกิดการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในหลากหลายด้าน ทำให้คนทำงานต้องเพิ่มโอกาสในการทำงานระดับสูงโดยการเพิ่มทักษะสำหรับการทำงานในอนาคต สำนักงานสถิติแห่งชาติได้สำรวจพบว่า มีเพียงร้อยละ 4 ของคนวัยแรงงานที่ได้รับการเพิ่มทักษะหลังจากเข้าทำงานแล้ว ซึ่งในอนาคตจะต้องทำให้คนวัยทำงานได้รับการเพิ่มทักษะในจำนวนที่สูงขึ้น เนื่องจากในอนาคตจะเป็นสังคมสูงอายุ และมีความคาดหวังว่าคนทำงานจะต้องสร้างผลผลิตได้จำนวนมากอย่างต่อเนื่อง

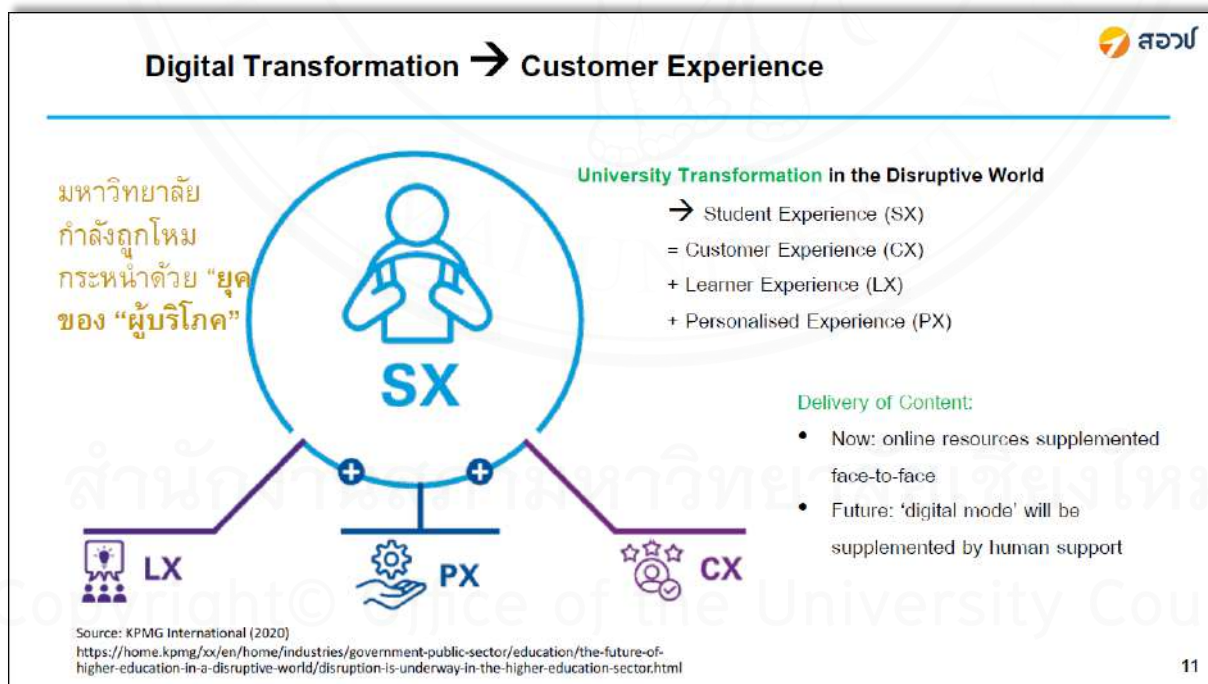
การเปลี่ยนงานหรือการเปลี่ยนอาชีพในระยะหลังจะพบว่ามีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการทำงานอิสระ ซึ่งในอนาคตจะมีระบบ Gig Economy คือระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่รองรับการทำงานของเหล่าผู้คนที่ทำงานอิสระมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ระบบสวัสดิการต่างๆ ของประเทศไทยยังไม่รองรับกลุ่มคนทำงานอิสระดังกล่าวเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยสูงอายุ แต่คิดว่าประเทศก็จะพัฒนาระบบสวัสดิการเพื่อรองรับต่อไป

ถ้าหากว่าคนมีอายุที่ยืนขึ้น เช่น อายุถึง 100 ปี แล้วช่วงชีวิตการทำงานเกษียณอายุงานเมื่ออายุ 60 ปี จึงเกิดคำถามว่า หลังจากคนเกษียณอายุแล้วจะทำอะไรต่อไป ซึ่งในขณะนั้น สังคมยุค AI และสังคมผู้สูงอายุ (ageing society) ก็เกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กัน โดยงานหลายประเภทจะถูก AI ทำงานแทน ดังนั้น ถ้าสังคมเป็นไปในทิศทางนี้ ระบบการศึกษาจะมีความสำคัญมาก คือ การเพิ่มทักษะการทำงานของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงอายุระหว่าง 65-78 ปี ซึ่งคนในช่วงวัยนี้ต้องทำงานอยู่ เพราะต้องหาเลี้ยงตัวเองและดูแลตัวเอง แล้วก็จะเกษียณเมื่ออายุ 79 ปี เป็นต้นไป แต่ว่ามีช่วงพักการทำงานอยู่ระยะหนึ่งคือ ช่วงอายุ 60-65 ปี แล้วจึง

กลับไปทำงานใหม่ นั่นคือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยต้องเริ่มคำนึงถึงตั้งแต่ตอนนี้ว่า ความสำคัญของการอุดมศึกษาจะสามารถตอบโจทย์แนวโน้มดังกล่าวได้อย่างไรบ้าง

## Digital Transformation & Customer Experience

สิ่งที่สำคัญที่สุดของสังคมยุคเทคโนโลยีพลิกผัน (Digital Transformation) คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience) เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนมั่นคง โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้รับประโยชน์จากมหาวิทยาลัยจะต้องมีความประทับใจจากประสบการณ์ดี ๆ ที่ได้รับและมีความเชื่อมั่นว่าสถาบันอุดมศึกษามีคุณค่าสำหรับเขาเสมอ ซึ่ง Digital Transformation จะเริ่มส่งผลต่อมหาวิทยาลัยตั้งแต่ตอนนี้และจะส่งผลอย่างรุนแรงภายใน 4-5 ปีข้างหน้า จะกลายเป็นยุคของผู้บริโภค กล่าวคือ ผู้บริโภคมีความต้องการที่สลับซับซ้อน ในขณะเดียวกันสิ่งต่าง ๆ ในโลกก็มีข้อเสนอที่แตกต่างกันมากมายพร้อมทั้งมีทางเลือกอีกมาก ดังนั้น ยุคที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากมายนี้ จะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และไม่ได้สร้างประสบการณ์ที่ดีหรือไม่มีมูลค่าสำหรับลูกค้า มหาวิทยาลัยก็จะไม่ตอบโจทย์สำหรับลูกค้าอีกต่อไป ซึ่งปัจจุบันมีตัวอย่างของหลักสูตรระยะสั้นที่สอนออนไลน์เกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ ที่รับประกันว่าเรียนจบแล้วมีงานทำอย่างแน่นอน ซึ่งตอบสนองต่อลูกค้ามากกว่าการเรียนในมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4 Digital Transformation สู่ Customer Experience

แผนภาพข้างต้นเป็นข้อมูลจาก บริษัท KPMG International ซึ่งให้ข้อมูลว่ามหาวิทยาลัยในยุคของผู้บริโภค ซึ่งประเด็น University transformation จะต้องทำ Student Experience (SX) ซึ่งนอกจากจะเท่ากับ Customer Experience (CX) ก็คือความต้องการของลูกค้า/ผู้เรียนทั่วไป แต่จะรวมเรื่องของ Learner Experience (LX) กับ Personalised Experience (PX) ด้วย ซึ่งคิดว่ามหาวิทยาลัยจะต้องเน้นการ

ทำเรื่องของ Learner Experience (LX) โดยอาศัย Digital Transformation ซึ่งจะมีความต้องการมากกว่าลูกค้าทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะความต้องการเกี่ยวกับทักษะและผลลัพธ์หลังจากการพัฒนาทักษะนั้น ๆ ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยจัดการศึกษาในลักษณะภาพรวมนั้น ในอนาคตอาจจะไม่ตอบโจทย์ผู้เรียนแต่ละคน เนื่องจากความต้องการของผู้เรียนมีความแตกต่างหลากหลาย หากมหาวิทยาลัยสามารถประสานระหว่าง Personalised Experience ของผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีร่วมกับองค์ความรู้ที่อยู่ในมหาวิทยาลัย หากทำได้ก็จะเป็นจุดได้เปรียบของมหาวิทยาลัย คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ (Competitive advantage)

### บทบาทอาจารย์มีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพ e-learning

บทบาทของอาจารย์มีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพ e-learning มีโครงการวิจัยของญี่ปุ่นที่มาทำวิจัยกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยวิจัยเรื่อง e-learning ซึ่งทำการวัด 2 อย่าง คือ เวลาเรียน (Study time) และร้อยละของประสิทธิภาพ (Performance score) และจำแนกนักศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ในการเรียนของ e-learning



ภาพที่ 5 บทบาทอาจารย์ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพ e-learning

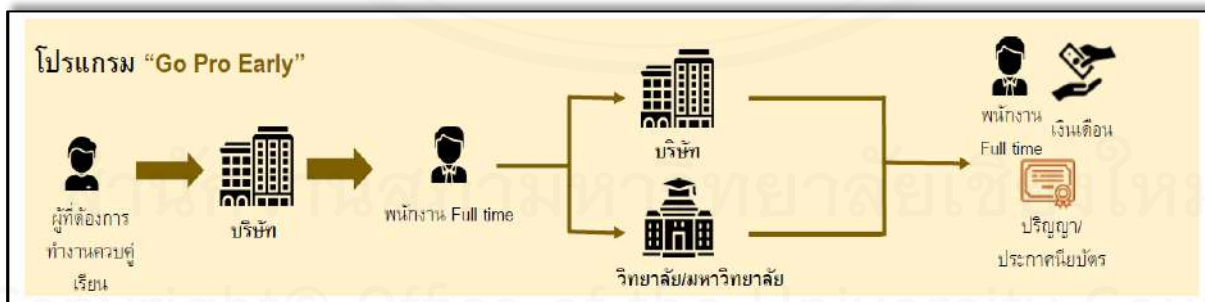
ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งเข้าใจว่าการเรียนแบบ e-learning ขอบเขตภาระหน้าที่ของอาจารย์สิ้นสุดเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนแล้ว ซึ่งทำให้มีนักศึกษาส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาเรียนประมาณ 4 ชั่วโมงต่อการเรียนหนึ่งเรื่อง จะมีประสิทธิภาพการเรียนที่ค่อนข้างน้อย (คะแนนต่ำ) เนื่องจากเป็นนักศึกษาในกลุ่มที่ดูแลตัวเองไม่ได้และต้องการการดูแลเอาใจใส่จากอาจารย์อย่างมาก ซึ่งเป็นตัวอย่างของการเรียนในหลักสูตรปกติที่มีปริญญาของมหาวิทยาลัย แต่ยังมีคำถามถึงหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non degree) ที่มีการเปิดสอนจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าจะมีการประกันคุณภาพของหลักสูตรระยะสั้นเหล่านี้ได้อย่างไร

## การวัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาในอนาคต (Outcome-Based)

ขณะนี้มหาวิทยาลัยหลายแห่งอาศัยโอกาสในการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย ในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

- การมีงานทำ
- ความก้าวหน้าในอาชีพ
- การเพิ่มขึ้นของรายได้ คือ การนำรายได้มาหักต้นทุนที่เกิดขึ้นในเวลาที่ใช้บัณฑิตใช้ในการเรียน แล้วหาผลตอบแทนของการลงทุน หรือ Return on Investment (ROI)
- คุณภาพบัณฑิตตรงตามความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิต
- การทำงานที่ตรงกับคุณวุฒิที่เรียนมา
- ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเวลาและทรัพยากรในการเรียนของบัณฑิต

ทั้งนี้ มีตัวอย่างแนวโน้มการเรียนรู้ในอนาคต ซึ่งเรียกว่า “งานก่อน ปริญญาตาม” เป็นการศึกษาที่จัดการศึกษาร่วมกันกับผู้ใช้งานบัณฑิต ในอดีตเราเรียกว่าการทำสหกิจศึกษา โดยการส่งนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ แต่ในช่วงหลังมานี้เกิดการเรียนในลักษณะการร่วมกันทำ (co-investment) เนื่องจากบริษัทเองก็จะไม่รอจนกระทั่งนักศึกษาสำเร็จการศึกษา เพราะบริษัทต้องการนักศึกษาไปทำงานขณะที่กำลังเรียนไปด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยก็มีความสำคัญมากในระยะยาวที่ภาคการผลิตและบริการยังต้องพึ่งพาการอุดมศึกษา แต่รูปแบบการทำงานร่วมกันจะเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ นักศึกษาจะเรียนที่ไหนก็ได้และก็ยังทำงานในบริษัทไปด้วย แล้วบริษัทก็มาเป็นหุ้นส่วนกับมหาวิทยาลัยด้วยการลงทุนร่วม รวมทั้ง การออกแบบหลักสูตรให้ให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในลักษณะ co-investment นอกจากนี้มีตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นการเรียนโดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาจนกระทั่งจะขอรับปริญญาจึงจะเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาในตอนสุดท้าย ซึ่งบริษัท Microsoft, Google ก็กำลังจัดการศึกษาในลักษณะนี้อยู่



ภาพที่ 6 แนวโน้มการเรียนรู้ในอนาคต “งานก่อน ปริญญาตาม”

## การจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา (Higher Education Sandbox)

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 69 บัญญัติว่า “เพื่อประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมการอุดมศึกษา รัฐมนตรีอาจเสนอสภานโยบายเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้มีมติให้สถาบันอุดมศึกษาหรือส่วนงานในสถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาที่แตกต่างไปจากมาตรฐานการอุดมศึกษาได้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่สภานโยบายกำหนดซึ่งอย่างน้อยต้องกำหนดเรื่อง ดังต่อไปนี้



- (1) ระยะเวลาดำเนินการ
- (2) ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน
- (3) การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
- (4) กลไกและมาตรการในการกำกับและการประกันคุณภาพการศึกษา
- (5) การตรวจสอบและติดตามประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินผลอิสระ
- (6) การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเมื่อครบระยะเวลาตาม (1) แล้ว

ในระหว่างที่สถาบันอุดมศึกษาหรือส่วนงานในสถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่ง มิให้นำมาตรฐานการอุดมศึกษามาใช้บังคับแก่การจัดการศึกษาดังกล่าว และให้ถือว่าการจัดการศึกษานั้นเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องแล้ว

ในกรณีที่สภานโยบายเห็นว่าการจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งประสบความสำเร็จ ให้แจ้งให้คณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานการอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

กฎหมายมาตรานี้เป็นการเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่และมีมาตรฐานการศึกษาที่แตกต่างไปจากมาตรฐานการอุดมศึกษาในปัจจุบันได้ และเมื่อมาตรฐานการศึกษารูปแบบใหม่นี้ประสบผลสำเร็จ สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ อาจพิจารณาแจ้งให้คณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานการอุดมศึกษาให้เป็นไปตามรูปแบบใหม่ต่อไป

### การจัดตั้งกองทุนพัฒนาการอุดมศึกษา

การจัดตั้งกองทุนพัฒนาการอุดมศึกษา เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พยายามดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผลักดันได้ค่อนข้างยาก โดยกองทุนพัฒนาการอุดมศึกษาดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ ได้แก่ การผลิตกำลังคนระดับสูงและนวัตกรรมบนพื้นฐานความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา

กองทุนนี้ ประสงค์จะให้มหาวิทยาลัยพลิกโฉมไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยตามวัตถุประสงค์ของกองทุน ซึ่งขณะนี้ได้ออกกฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 โดยจะแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น 5-6 กลุ่ม เพื่อจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อประเทศไทย ซึ่งการแบ่งกลุ่มสามารถจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยอยู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทั้งสถาบัน หรือจะจัดกลุ่มแต่ละส่วนงานในมหาวิทยาลัยให้อยู่ในกลุ่มที่แตกต่างกันก็ได้ หากว่ามีลักษณะการดำเนินงานที่ต่างกัน โดยขณะนี้กระทรวงการอุดมศึกษา ก็อยู่ระหว่างการพิจารณาแนวทางในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกลุ่มต่าง ๆ ว่าจะมีวิธีการอย่างไร

## ทิศทางการนโยบาย อววน. ในระยะ 7 ปีข้างหน้า

นโยบายและข้อริเริ่มการพัฒนา อววน. ที่สำคัญของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

- อว. ส่วนหน้า เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ ลดความยากจนและความเหลื่อมล้ำ
  - ▶ หน่วยปฏิบัติการส่วนหน้าของ อว. ในการสนับสนุนการพัฒนาจังหวัด เพื่อขับเคลื่อนไทยไปด้วยกัน
  - ▶ ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่ ประสานงานและผลักดันการใช้ อววน. ในการพัฒนาจังหวัดร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ
  - ▶ “มหาวิทยาลัยสู่ตำบล” มุ่งเน้นระดับฐานรากเพื่อสร้างรากแก้วที่แข็งแรงให้ประเทศชาติ
- Bio Circular Green Economy (BCG Economy)
  - ▶ ผลักดันโดยใช้ประสบการณ์จากสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานภายใต้ อว.
  - ▶ ส่งเสริมเกษตร Premium
  - ▶ ใช้เทคโนโลยี 4.0 (Robot, AI, IoT) มายกระดับ BCG
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นแนวหน้า : นิวเคลียร์ ซินโครตรอน และควอนตัม
  - ▶ การพัฒนาเทคโนโลยีฟิวชั่นและฟิชชั่น เพื่อเป็นแหล่งพลังงานภายใน 20 ปี
  - ▶ เครื่องฉายแสงซินโครตรอนเครื่องเดียวในอาเซียน
  - ▶ การพัฒนาเทคโนโลยีควอนตัม
- Space Consortium
  - ▶ Space Consortium ไปดวงจันทร์ภายใน 7 ปี
  - ▶ ลดการนำเข้าจากต่างประเทศ สร้างและพัฒนาเทคโนโลยีด้วย reverse engineering
- วิทยาลัยด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ (ธัชชา)
  - ▶ สถาบันเศรษฐกิจพอเพียง
  - ▶ สถาบันโลกคดี
  - ▶ สถาบันช่างศิลป์ท้องถิ่น
  - ▶ พิพิธภัณฑ์ศิลปกรรมแห่งชาติ
  - ▶ ศูนย์สุวรรณภูมิศึกษา
- การขอตำแหน่งวิชาการด้วยผลงานที่ไม่ใช่ตำราและงานวิจัย
  - ▶ เพื่อรองรับการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามภารกิจ
  - ▶ การใช้ผลงานที่ไม่ใช่ตำราและงานวิจัย ได้แก่
    - การบริการสังคม ชุมชน พื้นที่
    - งานศิลปะ งานสร้างสรรค์
    - งานพัฒนาด้านหลักธรรม ปรัชญาการดำรงชีวิต (เน้นในมหาวิทยาลัยด้านศาสนา)
    - งานนวัตกรรมวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง

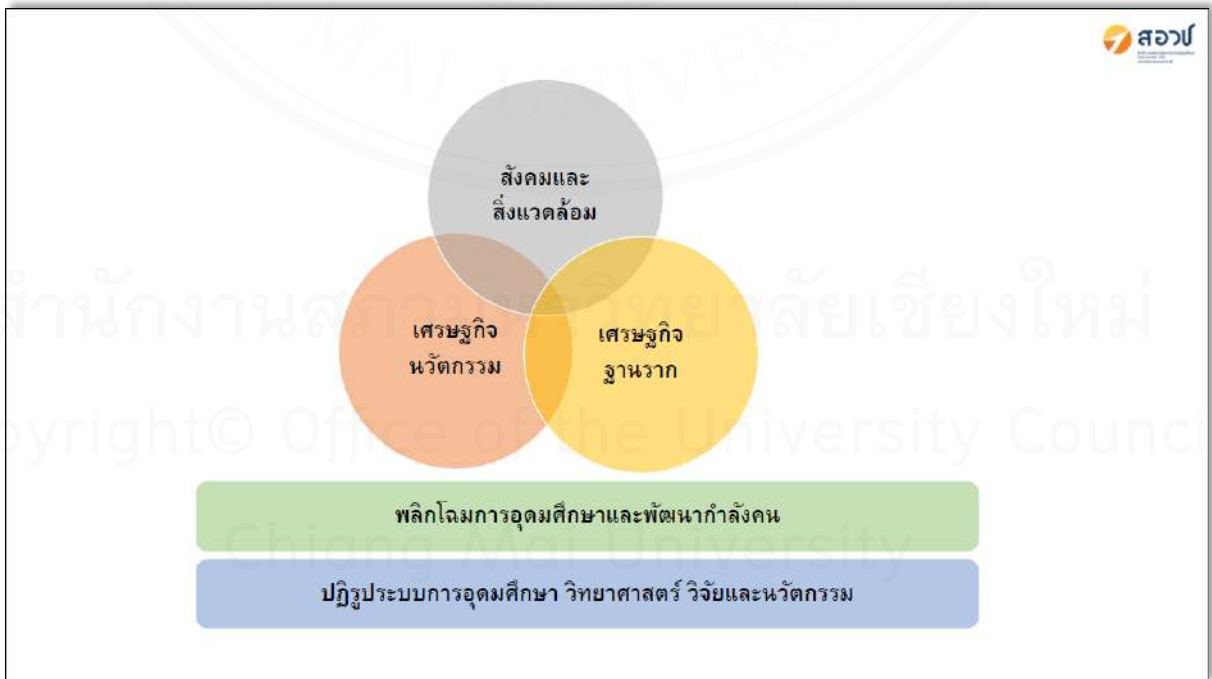
### นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



ภาพที่ 7 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

### นโยบายการขับเคลื่อนด้วย อววน. เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

สถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อน อววน. ในภาพใหญ่ของประเทศไว้ดังนี้



ภาพที่ 8 นโยบายการขับเคลื่อนด้วย อววน. เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

- **สังคมและสิ่งแวดล้อม**

เป้าประสงค์

- ▶ ยกระดับดัชนีการพัฒนามนุษย์ (HDI) ของไทยด้านการศึกษา (education) และด้านความยั่งยืนทางสังคม (social sustainability) ให้ขึ้นไปอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงมาก (กลุ่ม Top Third - very high human development)
- ▶ เพิ่ม eco-efficiency จากการลดการใช้ทรัพยากร (Green) และการเกิดของเสีย (Circular) ร้อยละ 5 ต่อปี

อนึ่ง ยุทธศาสตร์ Green & Clean และ Sustainable University ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำลังดำเนินการอยู่ก็จัดอยู่ในการขับเคลื่อนนโยบายด้านนี้

- **เศรษฐกิจฐานราก**

เป้าประสงค์

- ▶ ลดจำนวนคนที่มีรายได้ใต้เส้นความยากจนจาก 6.7 ล้านคน ให้เหลือน้อยกว่า 1 ล้านคน
- ▶ เพิ่มรายได้ครัวเรือนเกษตร 1 ล้านครัวเรือน ให้มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 150,000 บาท/ปี
- ▶ ดัชนีการพัฒนาย่างทั่วถึง (Inclusive Development Index : IDI) เพิ่มขึ้นจาก 4.3 เป็น 4.5 คะแนน
- ▶ การยกระดับสังคมไทยและการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน และลดความเหลื่อมล้ำในระยะ 5 ปี

- **เศรษฐกิจนวัตกรรม**

เป้าประสงค์

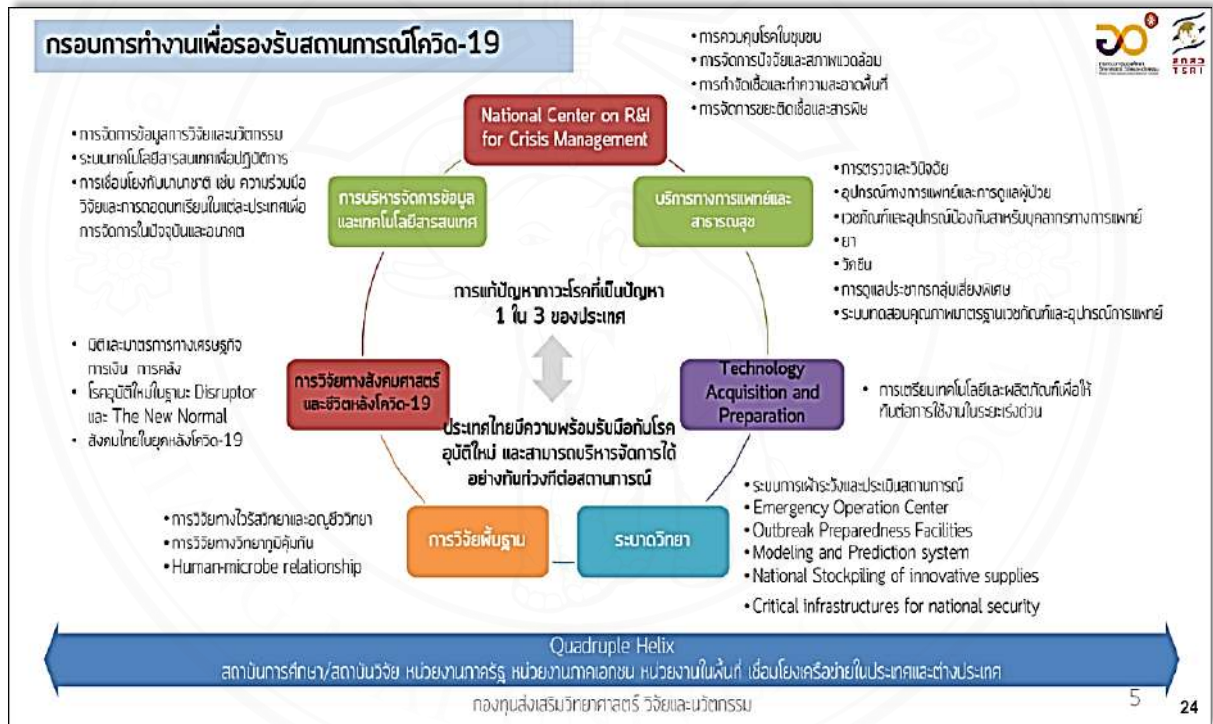
- ▶ เพิ่มการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (GERD) ร้อยละ 2 ต่อ GDP (370,000 ล้านบาท)
- ▶ มีบริษัทธุรกิจเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น (มียอดขาย 1,000 ล้านบาท จำนวน 1,000 ราย)
- ▶ 3 บริษัทใน Fortune Global 500 Biggest Company

เศรษฐกิจนวัตกรรมมีเป้าหมายหนึ่ง คือ เพื่อผลักดันประเทศออกจากประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งวิธีที่จะผลักดันประเทศออกจากรายได้ปานกลาง จะต้องทำให้คนในประเทศมีรายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและต้องหารายได้เข้าประเทศ เพราะการสร้างรายได้จากภายในยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันประเทศไทยให้ออกจากรายได้ปานกลาง โดยจะขับเคลื่อนเรื่องของการลงทุนในเชิงของนวัตกรรมความรู้ต่อไป รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดบริษัทนวัตกรรมซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันประเทศได้อย่างดี ซึ่งรูปแบบ ecosystem platform ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่กำลังดำเนินการอยู่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มหาวิทยาลัยอาจจะต้องช่วยผลักดันให้เกิดการลงทุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคธุรกิจเอกชนในการขับเคลื่อน ecosystem ให้ประสบผลสำเร็จได้

การขับเคลื่อน อววน. ตบโจทย์การพัฒนาประเทศ

อววน. เพื่อรองรับสถานการณ์ COVID-19

เนื่องจากเป็นสถานการณ์เร่งด่วนเฉพาะหน้า กระทรวงการอุดมศึกษาฯ จึงเร่งดำเนินการจัดสรรงบประมาณผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) และกำหนดกรอบการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์โควิด-19 ดังกล่าวอย่างเต็มที่



ภาพที่ 9 กรอบการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์โควิด-19

การส่งเสริม อววน. ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์

เป็นการสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ โดยการสนับสนุนแหล่งทุนวิจัยจากกองทุนวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สนับสนุนหน่วยวิจัยร่วม (มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย) สนับสนุนหน่วยพันธมิตร (หน่วยงานนโยบาย กระทรวงต่าง ๆ องค์กรไม่แสวงหากำไร/ภาคเอกชน และหน่วยงานต่างประเทศ) เพื่อสนับสนุน 1) สุวรรณภูมิศึกษา 2) เศรษฐกิจพอเพียง 3) วิเทศศาสตร์ 4) พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 5) ช่างศิลป์ท้องถิ่น ทั้งนี้ จะขอยกตัวอย่างของช่างศิลป์ท้องถิ่นที่อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงการชุบสีโลหะของบริษัทเอกชนมาช่วยผลักดันให้เพิ่มมูลค่าของสินค้าที่ผลิตจากโลหะจากท้องถิ่นได้อย่างมาก ซึ่งสะท้อนถึงศิลปะที่ผนวกกับเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจได้อย่างดี

## อววน. เพื่อการพัฒนาสังคม

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เพื่อหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมในประเด็นดังต่อไปนี้

- การป้องกันการใช้ความรุนแรง
  - ▶ สร้างความเข้มแข็งในชุมชนผ่านสถาบันครอบครัว
  - ▶ ดูแลเด็กติดเกมและเด็กติดสื่อสังคมออนไลน์
  - ▶ สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในชุมชน
- การรองรับสังคมสูงวัย
  - ▶ ผลិតภัณฑ์เพื่อการดูแลผู้สูงอายุ
  - ▶ เตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ (ด้านการเงิน สุขภาพ และการเรียนรู้)
  - ▶ มาตรการเชิงรุกในการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมกับบริบทไทย
  - ▶ การบริการดูแลผู้สูงอายุในรูปแบบธุรกิจเชิงสังคม
- ความปลอดภัยทางท้องถนน
  - ▶ ลดอุบัติเหตุทางถนนตามกรอบ Safe System Approach
  - ▶ กลไกการบริหารจัดการความปลอดภัย
  - ▶ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานข้อมูล
  - ▶ ป้องกันและเฝ้าระวังอุบัติเหตุจราจร

## พัฒนา อววน. เพื่อเศรษฐกิจฐานรากขจัดความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ

- ความยากจนใน 5 มิติ

เมื่อกล่าวถึงความยากจนเรามักจะมองไปที่ความยากจนด้านทรัพย์สินเงินทอง แต่ในความเป็นจริงความยากจนสามารถพิจารณาได้ 5 มิติ ที่จะต้องช่วยประชาชนเพื่อยกระดับให้พ้นเกณฑ์ความยากจน ดังนี้



ภาพที่ 10 ความยากจนใน 5 มิติ

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลจาก TDRI เกี่ยวกับปัญหาความยากจนว่า ความยากจนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจะเพิ่มขึ้น สวนทางกับพัฒนาการในช่วงที่ผ่านมา ดังนี้

- ▶ World Bank คาดการณ์ว่าภายในปี ค.ศ. 2020 จะมีคนกว่า 49 ล้านคน มีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจน ซึ่งสาเหตุมาจาก
  - คนส่วนใหญ่ที่ตกลงไปอยู่ใต้เส้นความยากจนในช่วงการระบาดของ COVID-19 เป็นคนที่มีรายได้มากกว่าเส้นความยากจนเพียงเล็กน้อยมาตั้งแต่แรก นอกจากนี้คนกลุ่มนี้พึ่งพารายได้จากสมาชิกในครอบครัวที่มีแหล่งรายได้หลากหลาย แต่ COVID-19 กระทบเศรษฐกิจทุกภาคส่วนพร้อมกัน จึงตัดช่องทางรายได้ของพวกเขาทุกทาง
  - คนที่ยากจนอยู่แล้ว คือกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 มากที่สุด แต่กลับเป็นกลุ่มที่มีความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรและความช่วยเหลือน้อยกว่ากลุ่มอื่น
  - โลกาวัดวันจะย้อนกลับจะส่งผลให้การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศยากจนต้องชะงักหรืออาจจะถดถอย

- ▶ ประชาคมโลกจะบรรลุเป้าหมายในการลดความยากจนในทุกมิติได้ช้าลงถึง 3 - 8 ปี
- **การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาคนจนอย่างเบ็ดเสร็จและแม่นยำ**  
การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาคนจนอย่างเบ็ดเสร็จและแม่นยำเป็นกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาให้ทุนสนับสนุนการวิจัยแก่มหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลการดำเนินงานของปี 2563 และกรอบการดำเนินงานของปี 2564 ดังนี้

▶ ปี 2563

- มีพื้นที่เป้าหมายทั้งหมด 10 จังหวัดยากจน มีคนจนจำนวน 131,040 คน
- มีระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Big data) เพื่อติดตามกลุ่มเป้าหมายคนจนที่มีความแม่นยำ เพื่อให้การจัดสรรสวัสดิการของรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
- มีคนจนได้รับความช่วยเหลือจากระบบสวัสดิการของรัฐ/เอกชน รวมทั้งได้รับการพัฒนาความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะการพัฒนาอาชีพและการดำรงชีวิตเพื่อคุณภาพชีวิต

▶ ปี 2564

- มีพื้นที่เป้าหมายทั้งหมด 20 จังหวัดยากจน
- ได้ระบบคัดกรองและช่วยเหลือคนจนอย่างเบ็ดเสร็จและแม่นยำผ่านสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และต้นแบบเทคโนโลยีที่ทำให้คนจนเรียนรู้วิธีการใช้เงินให้เกิด Productivity
- ได้โมเดลการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มทักษะการดำรงชีวิต เพื่อให้ได้ต้นแบบการค้นและวิเคราะห์ปัญหาคนจน และคนจนเกิดกระบวนการเรียนรู้ทักษะการดำรงชีวิตเพื่อแก้ไขความยากจน

นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานของ อว. ส่วนหน้า ในการบูรณาการงาน 3 ศาสตร์ (วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์) สู่การแก้ปัญหาและพัฒนาจังหวัดในทุกมิติ อันจะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนเป็นสำคัญ

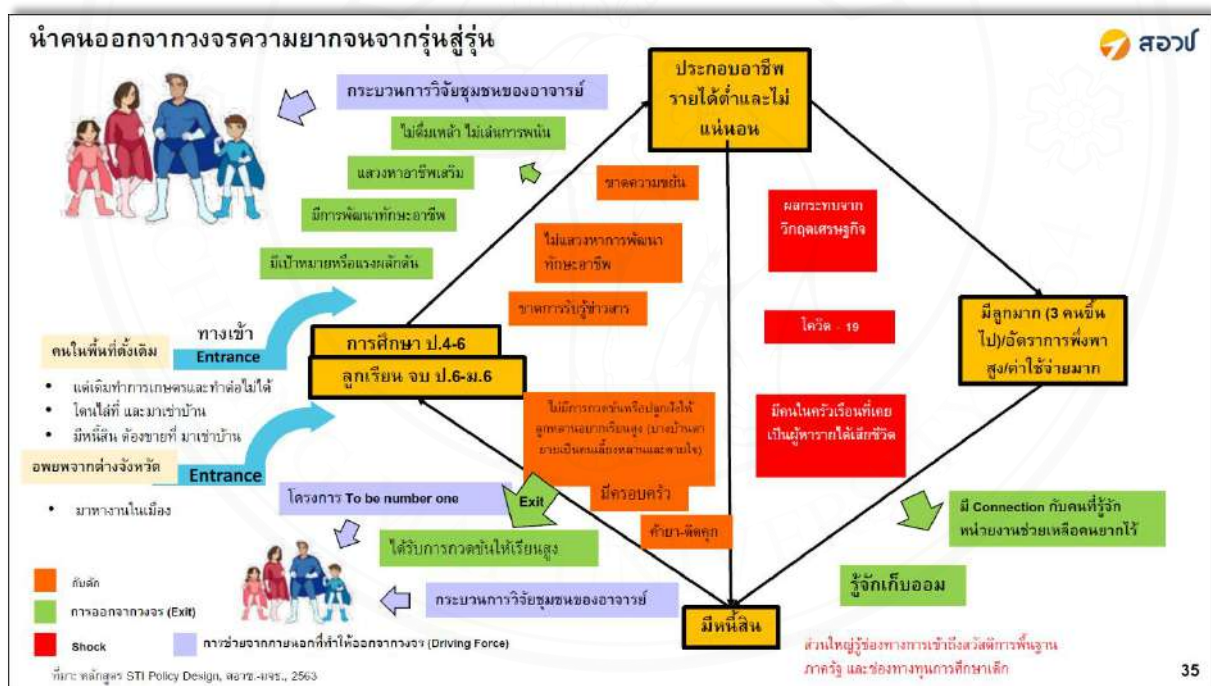
- **การจ้างงาน 60,000 คน เพื่อทำงานในพื้นที่และแก้ไขปัญหาพื้นที่**

สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ การจ้างงาน 60,000 คน ให้ทำงานในพื้นที่ พัฒนาทักษะที่จำเป็น เสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งการเป็นผู้ประกอบการในอนาคต ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติงานตาม

ภารกิจของพื้นที่ในการยกระดับเศรษฐกิจและสังคม 2) การปฏิบัติงานด้านการศึกษาในพื้นที่ชายแดนตะวันตก 3) สร้าง Growth Mindset การมี Positive Mindset ในการทำงานและต่อสถาบันหลักของชาติ 4) การอบรม Financial Literacy/ Entrepreneurial Skill 5) การอบรม Digital Literacy/ English/ Social Skill และ 6) Hackathon/ Policy Pitching ในการแก้ปัญหาชุมชน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นโครงการเร่งด่วนสำหรับการจ้างงานเพียง 1 ปี จึงเกิดคำถามตามมาว่า ในปีต่อ ๆ ไป จะมีแนวทางการจัดการกับคน 60,000 คน อย่างไร

- การนำคนออกจากวงจรความยากจนจากรุ่นสู่รุ่น

มีหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่งของ สอวช. ได้พิจารณาถึงประเด็นการแก้ไขปัญหาความยากจนโดยการหากรอบแนวทางการนำคนออกจากวงจรความยากจนจากรุ่นสู่รุ่น ดังนี้



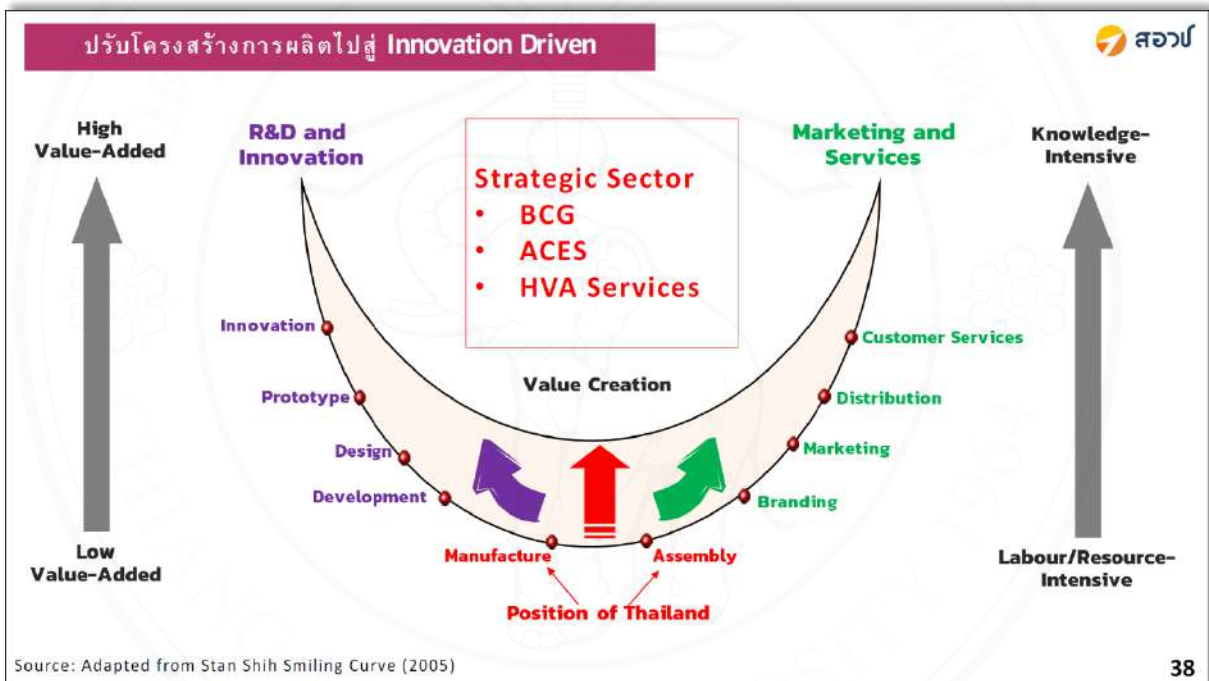
ภาพที่ 11 การนำคนออกจากวงจรความยากจนจากรุ่นสู่รุ่น

จุดที่น่าสนใจของกรอบแนวทางนี้ คือ ทางออกของวงจรความยากจน ซึ่งค่อนข้างชัดเจนว่าเป็นเรื่องของการศึกษาที่จะช่วยขจัดสาเหตุของความยากจนได้ แต่มีอุปสรรคบางประการที่เป็นตัวขัดขวาง ได้แก่ การมีครอบครัวก่อนวัยอันควร ปัญหายาเสพติด และพ่อแม่ต้องการให้ลูกทำงานหาเงินโดยไม่ปลูกฝังให้ลูกได้มีการศึกษาขั้นสูง



### พัฒนา อววน. เข้าหนุนการพัฒนาเศรษฐกิจนวัตกรรม

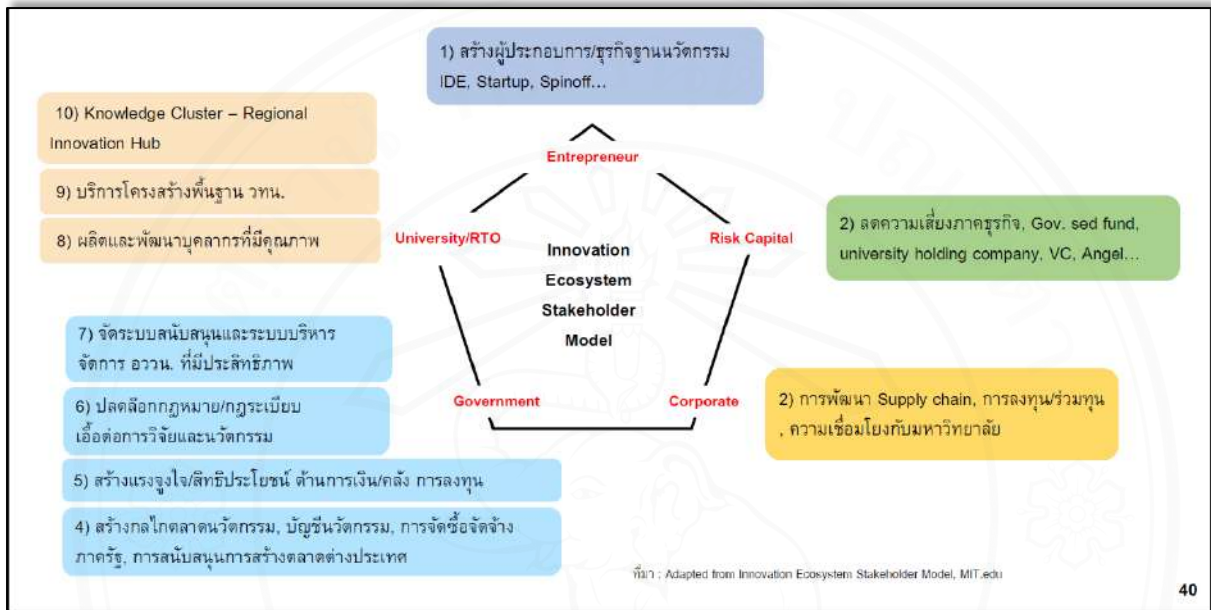
ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น การพัฒนาเศรษฐกิจนวัตกรรม เป็นนโยบายหนึ่งในการขับเคลื่อน อววน. ของสถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เพื่อเป้าหมายหลักคือการทำให้ประเทศไทยออกจากประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งวิธีการหนึ่งที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น คือการปรับโครงสร้างการผลิตไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven)



ภาพที่ 12 การปรับโครงสร้างการผลิตไปสู่ Innovation Driven

การผลิตของภาคอุตสาหกรรมต้องมุ่งเน้นที่การตลาดและการบริการ รวมทั้งเน้นการใช้นวัตกรรมเพื่อการผลิตอุตสาหกรรมให้มากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นจากตัวอย่างของบริษัทที่พัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เติบโตได้อย่างรวดเร็ว เช่น Google Platform, Huawei Platform เป็นต้น ซึ่งประเทศไทยยังไม่ได้มีการลงทุนในด้าน Platform และขาดการผลักดันให้ภาคเอกชนลงมือทำเรื่องดังกล่าว

- การขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมต้องการ Ecosystem

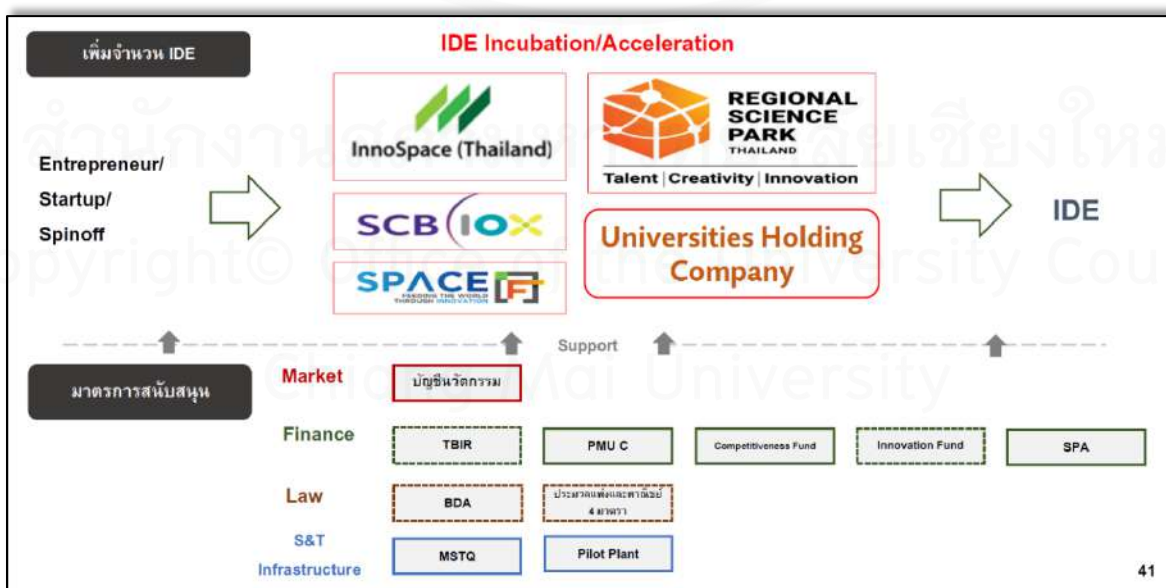


40

ภาพที่ 13 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมต้องการ Ecosystem

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมต้องการ Ecosystem แต่ระบบ Ecosystem เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการได้ค่อนข้างยาก โดยต้องเริ่มที่การปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Mindset) ของระบบราชการ กฎระเบียบที่ใช้ในการบริหารต่าง ๆ ของราชการ โดยที่หน่วยงานราชการต้องไม่เป็นคู่แข่งกับภาคเอกชน เนื่องจากในเชิงทฤษฎีพิสูจน์แล้วว่า การทำให้เกิด innovation Enterprise ต้องมี องค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) Entrepreneur 2) Risk Capital 3) Corporate 4) Government และ 5) University/RTO

- การบ่มเพาะและเร่งการเติบโตของ IDE (Integrated Development Environment)



41

ภาพที่ 14 การบ่มเพาะและเร่งการเติบโตของ IDE (Integrated Development Environment)

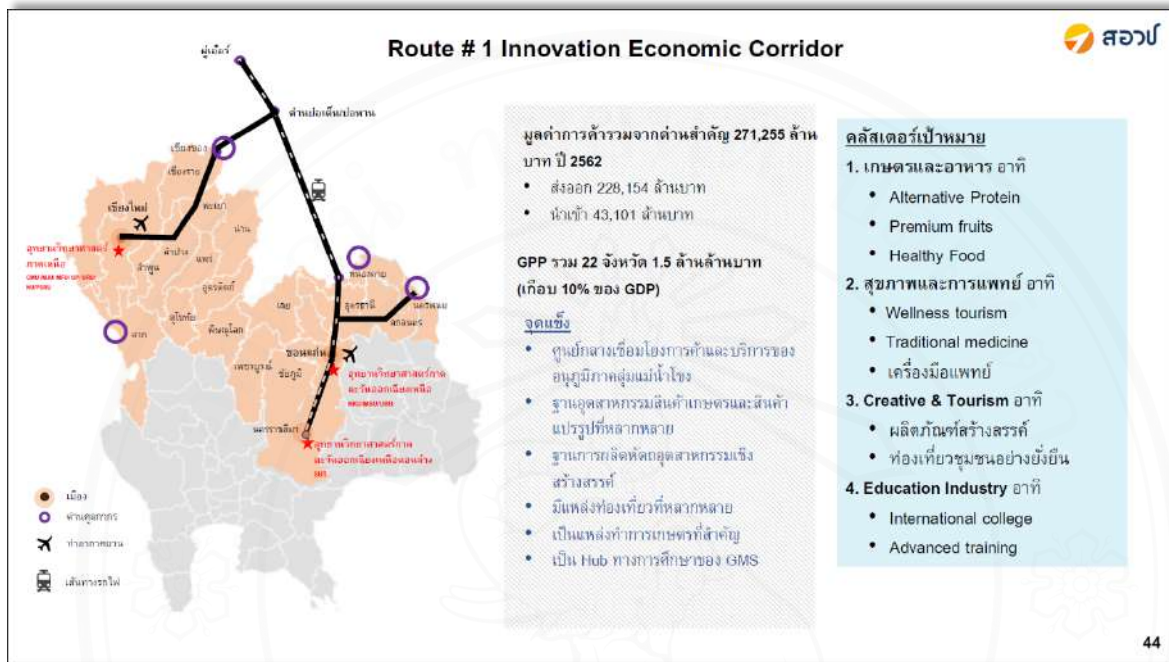


ขณะนี้การเร่งการเติบโตของ IDE ที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมีอยู่ 2 ประเด็น ได้แก่

1) Universities Holding Company ประเด็นนี้จะสำคัญมาก ถ้ามหาวิทยาลัยจะไปเชื่อมโยงกับภาคเอกชนปลายน้ำ ซึ่งจะต้องมีกลไกที่ไม่อยู่ภายใต้การบริหารราชการปกติของมหาวิทยาลัยและต้องไม่อยู่ในกรอบของกฎระเบียบ ซึ่งลักษณะของการจัดตั้ง Holding Company ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เพื่อเร่งการเติบโตของ IDE ขณะนี้ทาง สอวช. ก็กำลังดำเนินการจัดทำนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และคู่มือการปลดล็อกทางกฎหมายต่าง ๆ ให้นำมันใจว่าการดำเนินงานของ Universities Holding Company นั้นถูกต้อง ไม่ติดขัดข้อกฎหมายต่าง ๆ

2) Regional Science Park ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยของไทยอย่างกว้างขวาง ซึ่งอุทยานวิทยาศาสตร์ก็เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยกระจายความเจริญเติบโตลงสู่พื้นที่ได้ โดยอาศัยตัวกลาง (อุทยานวิทยาศาสตร์) ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังมีภาคเอกชนที่เริ่มลงทุนจัดตั้งหน่วยงานด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น บริษัท เอสซีบี เท็นเอ็กซ์ จำกัด (SCB 10X) เน้นกลไกการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ (New Growth Engine) พัฒนาขีดความสามารถด้านดิจิทัลเทคโนโลยี Innospace (Thailand) เป็น National Startup Platform ในการส่งเสริมและพัฒนาสตาร์ทอัพไทยอย่างครบวงจร เพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมอย่างยั่งยืน และ SPACE-F ของ Thai Union Frozen Group เพื่อต่อยอดการบ่มเพาะและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้นให้เจาะจงมากขึ้นในด้านเทคโนโลยีอาหาร (FoodTech Startup)

สำหรับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทาง สอวช. ได้ขอให้อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาลัยนานาชาตินวัตกรรมดิจิทัล นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาสนับสนุนเส้นทางเศรษฐกิจนวัตกรรมในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งนำไปสู่ โครงการ “Route #1 Innovation Economic Corridor” โดยเป็นเส้นทางเศรษฐกิจตามเส้นทางรถไฟความเร็วสูงจากประเทศจีนถึงเมืองบ่อหาร สิบสองปันนา และเมืองบ่อเต็น ประเทศลาว แล้วเข้าสู่ด่านอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย และเชื่อมโยงสู่อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือ ซึ่งจะกลายเป็น Logistic Hubs และ Innovation Hubs โดยมีด่านผ่านแดนของเส้นทางเศรษฐกิจดังกล่าว คือ ด่านเชียงของ-บ่อเต็น-บ่อหาร ด่านหนองคาย ด่านนครพนม และด่านแม่สอด-เมะล้าโย-เมียวเวดี-ย่างกุ้ง ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ได้แก่ 1) เกษตรและอาหาร อาทิ อาหารสุขภาพ ผลไม้ระดับพรีเมียม Alternative Protein 2) สุขภาพและการแพทย์ อาทิ Wellness tourism, Traditional medicine, เครื่องมือแพทย์ 3) Creative & Tourism อาทิ ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน 4) Education Industry อาทิ International college, Advanced training ซึ่งมีสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างมาก



ภาพที่ 15 โครงการ “Route #1 Innovation Economic Corridor”

โดยความสำคัญของด่านต่าง ๆ ในด้านเศรษฐกิจ ดังต่อไปนี้

- ด่านเชียงของ – บ่อเต็น (ลาว) – บ่อหาร (สิบสองปันนา จีน)
  - เขตเศรษฐกิจพิเศษบ่อเต็นแดนงาม เป็นเมืองศูนย์กลางการค้าปลอดภาษีระดับอาเซียน และเป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้าอาเซียน – จีน
  - เส้นทางรถไฟความเร็วสูงคุนหมิง – บ่อเต็น จะสร้างเสร็จในปี 2564 จะส่งผลให้การขนส่งสินค้าไป 50 เมืองใหญ่ของจีนได้ภายใน 24 ชั่วโมง
- ด่านหนองคาย เป็นด่านการค้าชายแดนไทย – ลาว ที่มีมูลค่าการค้าสูงสุดและเป็นด่านพรมแดนสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ 1 เชื่อมไปเวียงจันทน์
- ด่านนครพนม เชื่อมด้วยเส้นทาง R12 ไปด่านผิงเสียง เวียดนาม – จีน ซึ่งเป็นด่านการค้าผลไม้้นำเข้าที่ใหญ่ที่สุดของจีน
- ด่านแม่สอด – มะละแหม่ง (พม่า) – เมียวเวะดี – ย่างกุ้ง เป็นด่านการค้าชายแดนไทย – พม่าที่มีมูลค่าการค้าสูงสุด

- ปลดล็อกการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการวิจัยและพัฒนาและการให้บริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา

เป็นการยกเว้นการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ. 2560 แต่ให้สามารถกำหนดแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการวิจัยและพัฒนาและการให้บริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเองได้ โดยมีแนวทางดังนี้

1. ให้สภานโยบายแต่งตั้งคณะกรรมการกลางกำหนดนโยบายและวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้าง
2. เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างสามารถทำโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

3. หัวหน้าหน่วยงานสั่งซื้อสิ่งจ้างไม่เกิน 100 ล้านบาท หากเกินวงเงินให้เป็นอำนาจของสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน
4. ลดขั้นตอนการซื้อหรือจ้างเหลือ 2 วิธี ได้แก่ วิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง และกำหนดวิธีการให้ง่ายขึ้น
5. โอนหรือบริจาคพัสดุให้หน่วยงานภาคเอกชนที่ร่วมดำเนินโครงการ หรือองค์กรสาธารณะได้
6. สามารถเลือกใช้แบบสัญญาของหน่วยงานของรัฐหรือแบบสัญญามาตรฐานที่ผ่านอัยการสูงสุด
7. การจัดซื้อพัสดุต่างประเทศไม่จำกัดวงเงินจ่ายล่วงหน้าและหลักประกันสัญญา ยืดหยุ่นได้ตามข้อตกลงประเพณีปฏิบัติทางการค้า
8. เพิ่มวงเงินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงเป็น 1 ล้านบาท โดยให้หัวหน้าโครงการเป็นผู้เจรจาต่อรองและไม่ต้องทำข้อตกลงเป็นหนังสือก็ได้

• **ปลดล็อกการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการจ้างที่ปรึกษา**

เพื่อแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่มีอยู่ คือ 1) การจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาในวงเงินเกินกว่า 2 ล้านบาท ต้องใช้วิธีประกวดราคา ซึ่งมีขั้นตอนยุ่งยากและใช้เวลานาน รวมทั้งต้องเลือกผู้เสนอราคาที่เสนอราคาต่ำที่สุด 2) การจ้างที่ปรึกษาต้องจ้างจากรายชื่อหน่วยงานที่ขึ้นทะเบียนกับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษากระทรวงการคลัง และ 3) การจ้างที่ปรึกษาต่างประเทศทำไม่ได้ เพราะเงื่อนไขของกฎหมายไทยไม่สอดคล้องกับประเพณีปฏิบัติทางการค้า โดยมีแนวทางเฉพาะสำหรับหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม จำนวน 154 หน่วยงาน

• **ร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ....**

สภานโยบายฯ ได้ดำเนินการผลักดันร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. .... เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้รับทุนหรือนักวิจัยสามารถเป็นเจ้าของผลงานวิจัยที่ได้รับทุนจากหน่วยงานของรัฐได้ เพื่อนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์หรือสาธารณประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง



ภาพที่ 16 พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม

- การจัดตั้งกองทุนนวัตกรรม (Innovation Fund)

กองทุนนี้จัดตั้งโดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมและสนับสนุน SME ให้มีศักยภาพด้านการวิจัยและนวัตกรรม สร้างโอกาสทางการแข่งขันและเสริมสร้างให้ธุรกิจเติบโต

- การพิสูจน์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (Regulatory Sandbox for Technology and Innovation)

เป็นกรอบการดำเนินการ (หรือขอบเขตพื้นที่) ที่จัดตั้งขึ้นเพื่ออนุญาตให้เกิดการทดสอบเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือรูปแบบการกำกับดูแลแบบใหม่ภายใต้ขอบเขตที่จำกัดเป็นการชั่วคราว เพื่อศึกษาผลกระทบ และแนวทางการออกแบบกฎหมาย กฎระเบียบ การกำกับดูแลที่เหมาะสมสำหรับการบังคับใช้เป็น การทั่วไป

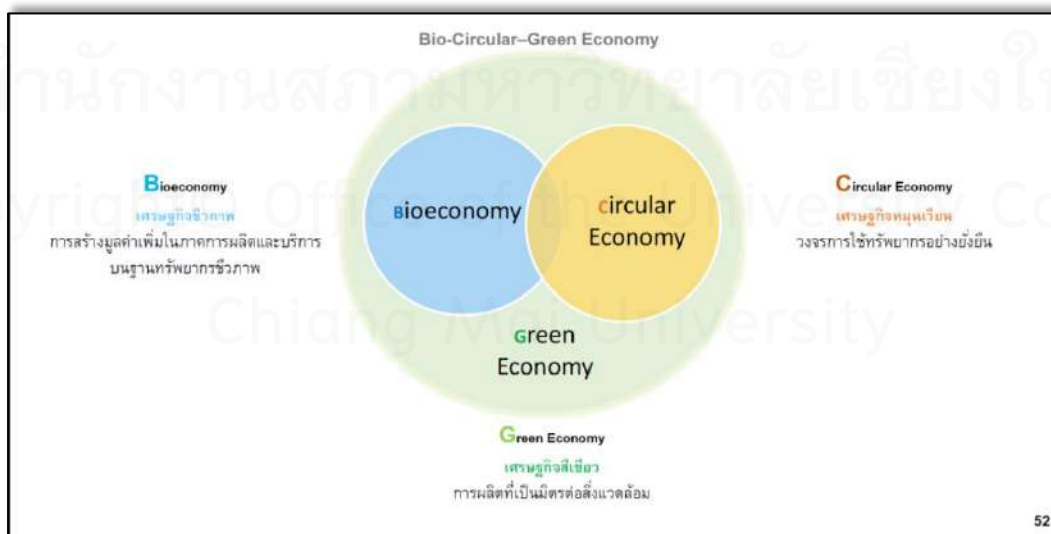


ภาพที่ 17 การพิสูจน์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

### พัฒนา อววน. เข้าหนุน Strategic Sectors

มีตัวอย่างการพัฒนา อววน. เพื่อสนับสนุนภาคส่วนที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ (Strategic Sectors) ดังนี้

- BCG Model : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน



ภาพที่ 18 BCG Model : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

- การสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าฐานชีวภาพของไทย  
ยกตัวอย่างเช่น สารเคมีชีวภาพ ยาชีวภาพ พลาสติกชีวภาพ พลังงานชีวภาพ



ภาพที่ 19 การสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าฐานชีวภาพของไทย

- BCG : Synthetic biology

- ▶ ชีววิทยาสังเคราะห์

Synthetic biology เป็นสาขาทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้หลักทางวิศวกรรมในการออกแบบสร้างระบบ ชิ้นส่วนหรือเครื่องมือทางชีววิทยาชิ้นใหม่เพื่อให้เกิดความสามารถใหม่ที่ไม่มีในธรรมชาติ เพื่อแก้ปัญหา ด้านการแพทย์ ด้านการผลิต หรือแม้กระทั่งทางด้านเกษตรกรรม

- ▶ เทคโนโลยีชีววิทยาสังเคราะห์

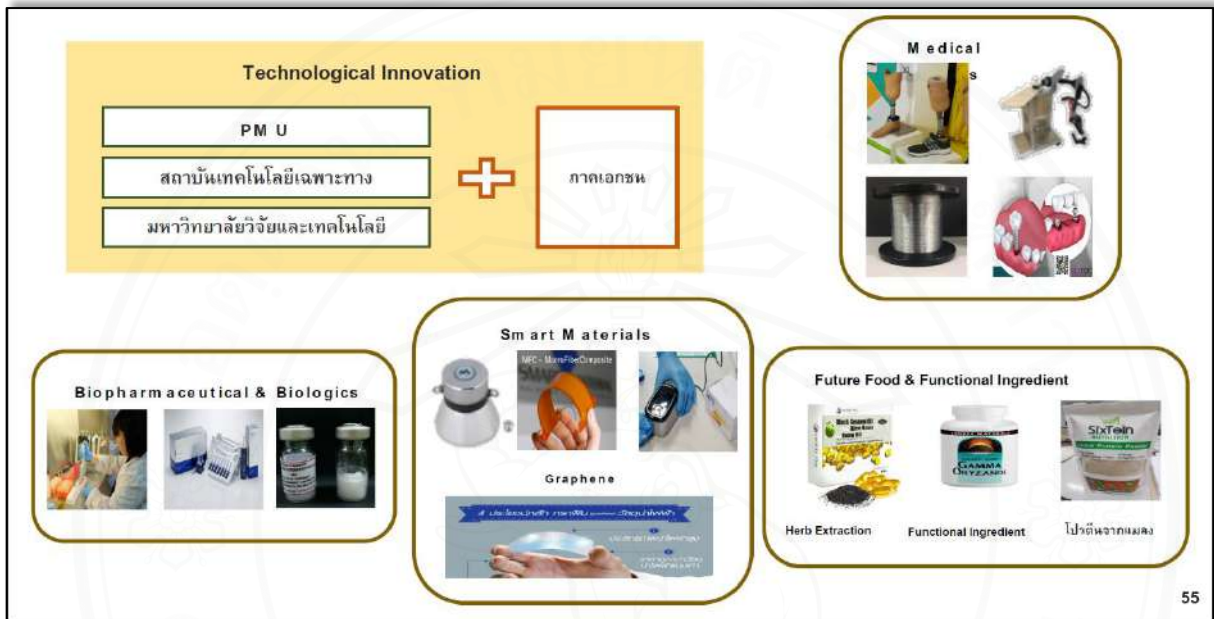
Gene editing เช่น CRISPR/Cas9, ZFNs, TALENs, ด้าน Bioinformatics, Machine learning เป็นต้น

- ▶ ตัวอย่างอุตสาหกรรม SynBio

- อุตสาหกรรม BioPharma : ยารักษามาลาเรีย Artemisinin ที่เดิมสกัดได้จากต้น Artemisia annua หรือชิงเฮานั้น บริษัท Amyris (US) ได้ใช้ SynBio ในการปรับแต่งยีสต์ให้มีความสามารถใหม่ให้ผลิตยาตัวนี้ได้

- อุตสาหกรรมอาหาร : บริษัท Conagen (US) ใช้ SynBio ในการผลิต high value ingredients โดยการปรับปรุงสายพันธุ์จุลินทรีย์และเอนไซม์ใหม่

• Deep Tech Sectors



ภาพที่ 20 Deep Tech Sectors

• แผนงานวิจัยจีโนมิกส์ประเทศไทย



ภาพที่ 21 แผนงานวิจัยจีโนมิกส์ประเทศไทย

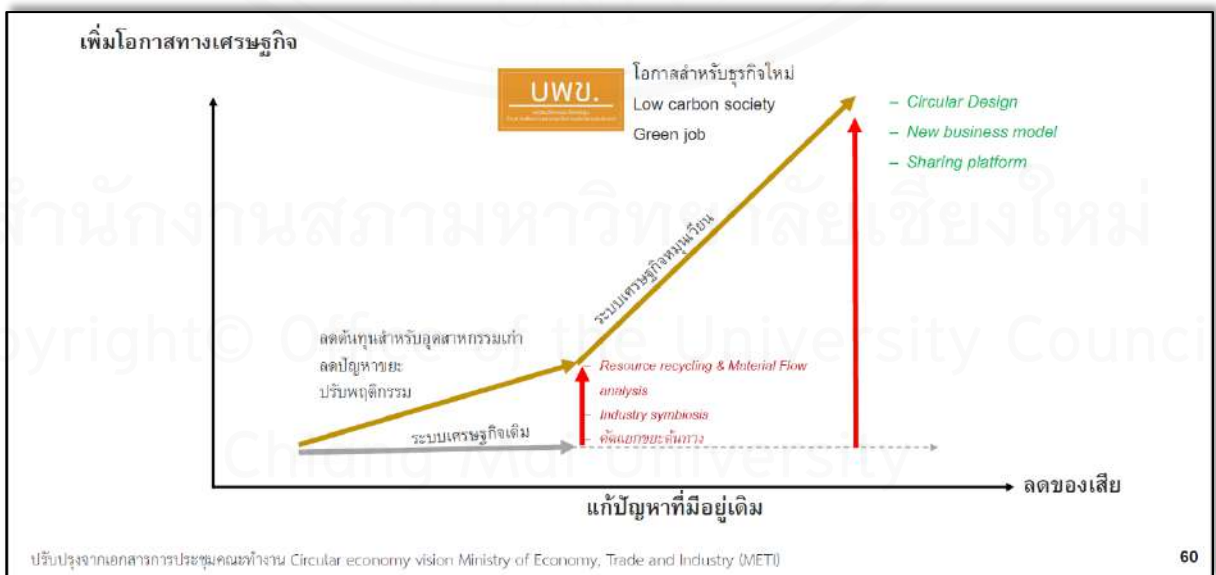


- การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว  
ต้องอาศัยระยะเวลา เน้นการปรับรูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ คือ เน้นการท่องเที่ยวที่มีกำลัง  
จ่ายสูง ไม่เน้นปริมาณ



ภาพที่ 22 การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- โมเดลการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศไทย  
เป็นการใช้ CE เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจแบบเดิมและเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจ



ภาพที่ 23 โมเดลการขับเคลื่อน Circular Economy ของประเทศไทย

โปรแกรมปักหมุด (Anchor Program)  
เพื่อขับเคลื่อน C.E. ของประเทศไทย



พัฒนาโยบายและเป้าหมายการขับเคลื่อน Circular economy ระดับประเทศ Vision / Monitoring framework / Key focused sectors				
	CE champions	CE Platforms	CE R&D	CE citizen
	สนับสนุนองค์กร High impact ด้าน CE ของเอกชน	พัฒนา Solution platform เพื่อรองรับผู้สนใจด้าน ๆ ที่หลากหลาย	ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	สร้างคนและตลาด CE
จุดเด่น	ให้ทุน/นักวิจัย/แพลตฟอร์ม สำหรับโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงระดับ Value chain ให้เป็น CE	สร้างขีดความสามารถในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ CE ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้สนใจกลุ่มต่าง ๆ	สร้างงานวิจัย cross cutting /งานวิจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการใช้ทรัพยากร / ได้เทคโนโลยีสำหรับอุตสาหกรรมใหม่	พัฒนารายวิชาในระบบการศึกษา / อุดมศึกษา เพื่อสร้าง ผ.ก. และ active citizen เพื่อสนับสนุน CE
กลุ่มเป้าหมาย	LE ที่ต้องการเปลี่ยนผ่านที่ชัดเจน	ผู้ประกอบการ	นักวิจัย	นักศึกษา นักเรียน ประชาชน
ตัวอย่างกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPP plastics</li> <li>กลไกเก็บกลับบรรจุภัณฑ์ทั่วประเทศ</li> <li>Closed loop business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circular design platform</li> <li>CE accelerator platform</li> <li>Match-making, show case, support portal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฐานข้อมูล Material flow ของประเทศ</li> <li>Agricultural waste management and database</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายการการศึกษาทั่วไปในมหาวิทยาลัย</li> <li>การพัฒนาวิชาสำหรับการศึกษาขั้นสูง</li> <li>Social Lab.</li> <li>มหาวิทยาลัยเชิงสังคม</li> </ul>
ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ต้นแบบ CE ในอุตสาหกรรมที่มี impact สูง</li> <li>✓ การปรับ value chain</li> <li>✓ ข้อเสนอการปรับปรุงกฎหมาย/มาตรฐานใหม่ ด้าน CE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ผู้ประกอบการที่สามารถเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเป็น CE</li> <li>✓ ผู้ประกอบการธุรกิจแพลตฟอร์มที่กำเนิดเป็นตัวกลาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ องค์ความรู้ และการพัฒนา Solution ด้าน CE ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ประการรุ่นใหม่ ด้าน CE</li> <li>✓ Active citizen ที่ใช้ในระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน</li> </ul>

ภาพที่ 24 โปรแกรมปักหมุด Anchor Program เพื่อขับเคลื่อน C.E. ของประเทศ

- อววน. เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

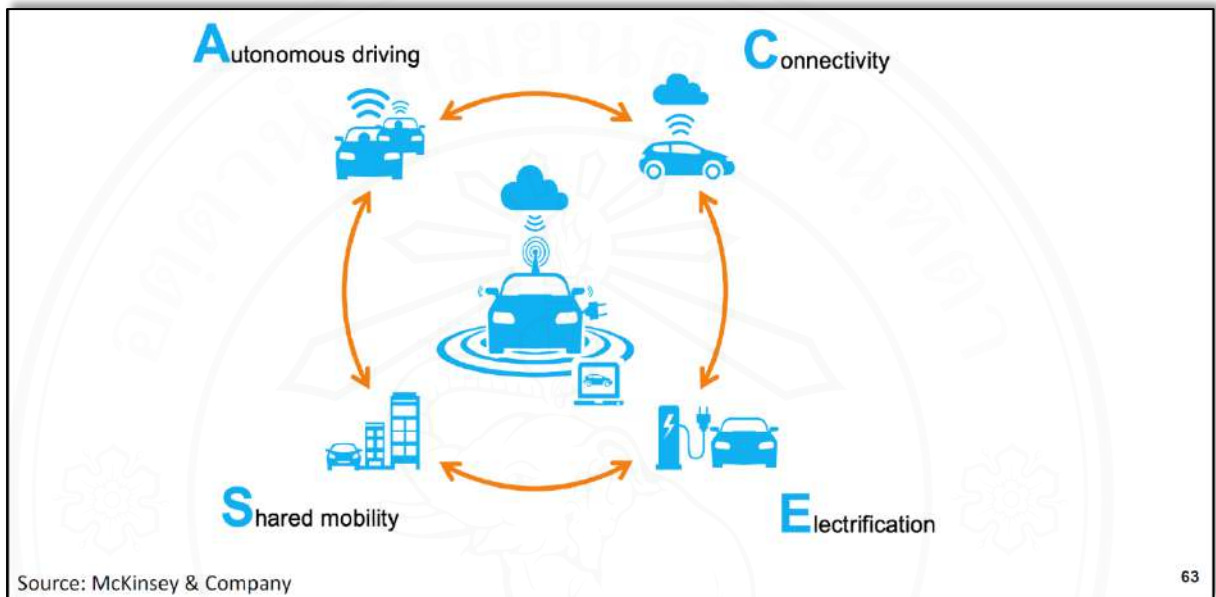
- กำหนดนโยบายในการลดขยะแก่ชุมชนและผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารและโรงแรม
- สร้าง mindset การแยกขยะให้คนในชุมชน
- แพลตฟอร์มการจัดการขยะอินทรีย์เพื่อเปลี่ยนเป็นสารที่มีมูลค่าสูงขึ้น

- มาตรฐานเครื่องวัดฝุ่นละอองที่มีความน่าเชื่อถือเพื่อเฝ้าติดตามสถานการณ์ PM 2.5
- การเข้าถึงข้อมูลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- พินิจต้นเพื่อบำบัดฝุ่นละอองอย่างยั่งยืน
- เทคโนโลยีทางเภสัชกรรมเพื่อลดปัญหาสุขภาพที่เกิดจาก PM 2.5
- แพลตฟอร์มข้อมูลเพื่อใช้เฝ้าระวังการเกิดไฟฟ้า

- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำ และลดต้นทุน
- รับมือภัยพิบัติ ภัยแล้ง อุทกภัย
- บำบัดน้ำเสีย ปรับปรุงคุณภาพน้ำ
- แผนและมาตรการการใช้น้ำ

ภาพที่ 25 อววน. เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Green Economy)

- การเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมยานยนต์ไปสู่ Future Mobility



ภาพที่ 26 การเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมยานยนต์ ไปสู่ Future Mobility

- การวิจัยขั้นแนวหน้าสร้างความสามารถเพื่ออนาคต

PHYSICAL SCIENCES & ENGINEERING	1. BIOLOGICAL SCIENCES 2. & LIFE SCIENCES	SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES & ARTS
1. เทคโนโลยีควอนตัม (Quantum technology) 2. ระบบโลกและอวกาศ (Earth Space System) 3. ฟิสิกส์พลังงานสูง (High Energy Physics)	1. องค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งมีชีวิตเพื่อเป็นฐานสำหรับเทคโนโลยีใหม่ 2. ความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 3. การแพทย์เพื่อการรักษาเฉพาะบุคคล 4. อาหารเพื่ออนาคต โภชนาการเฉพาะบุคคล เพื่อป้องกันโรค NCDs	การพัฒนามนุษย์ในบริบทการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นพิจารณาอย่างน้อย 4 หัวข้อหลัก 1. มนุษย์ในสังคมและการเมือง 2. มนุษย์กับธรรมชาติ 3. มนุษย์กับเทคโนโลยี 4. มนุษย์กับเศรษฐกิจ
Cross-Cutting/Interdisciplinary Themes เช่น การเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศจากการกระทำของมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พลังงานทางเลือก พลังงานใหม่ และการกักเก็บพลังงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นต้น		

ภาพที่ 27 การวิจัยขั้นแนวหน้าสร้างความสามารถเพื่ออนาคต





สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



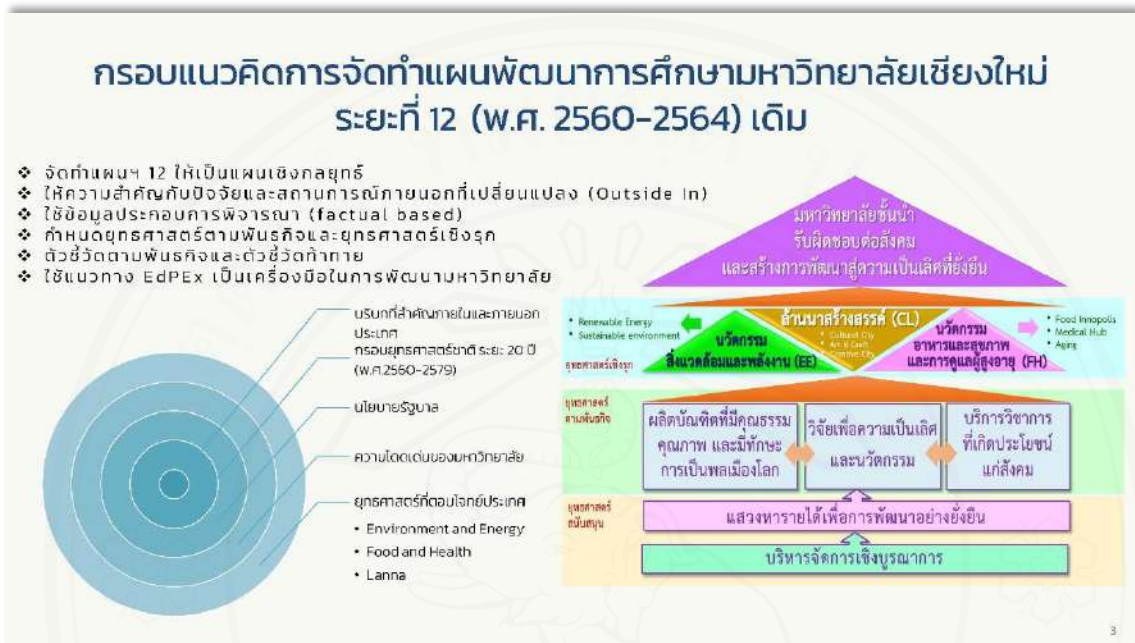
**การนำเสนอข้อมูล**  
**เรื่อง "ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12**  
**(พ.ศ. 2560 - 2565) ฉบับปรับปรุง 2563**  
**ปีงบประมาณ 2560 ถึง ไตรมาสที่ 1 ปีงบประมาณ 2564"**  
**วันที่ 27 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน**  
**อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**



**โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ เศษะพันธ์**  
**รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**1. กรอบการจัดทำและการทบทวนแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12**

จากแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 11 เป็นการมุ่งเน้นพันธกิจเป็นหลัก โดยพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์หลักด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 ได้ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม โดยหากเปรียบมหาวิทยาลัยเป็นเรือลำใหญ่ จึงควรมีเรือลำเล็ก (ยุทธศาสตร์เชิงรุก) ที่มีความชำนาญแล่นออกไปได้อย่างรวดเร็วและสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ดีที่จะคอยนำทางและสามารถส่งสัญญาณเตือนให้แก่เรือลำใหญ่ (ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ) ได้ทันท่วงทีหากเกิดเหตุไม่คาดคิด โดยทำให้เรือลำใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง จึงเป็นที่มาในการกำหนดยุทธศาสตร์ 8 ด้านตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เดิม

เมื่อดำเนินการถึงช่วงระยะเวลาครึ่งแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 มหาวิทยาลัยได้ทบทวนและปรับปรุงแผนให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ปัจจุบัน และรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้วงจร PDCA ในการบริหารจัดการ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตนเองของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดจุดเปลี่ยนสำคัญ คือ จากวิสัยทัศน์เดิม “มหาวิทยาลัยชั้นนำ รับผิดชอบต่อสังคม และสร้างการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน” สำหรับคำว่า “ยั่งยืน” โดยแท้จริงแล้วมหาวิทยาลัยต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะใด ระหว่างมหาวิทยาลัยมีความยั่งยืนหรือเศรษฐกิจ สังคมและประเทศชาติมีความยั่งยืน และเมื่อทบทวนอย่างละเอียดถี่ถ้วน รวมถึงพิจารณาจากพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่ได้เข้าไปเสริมศักยภาพให้แก่ชุมชนและสังคมต่าง ๆ นั้น จึงเกิดเป็นแนวคิดที่ว่าความยั่งยืนดังกล่าว มหาวิทยาลัยต้องการให้เกิดขึ้นแก่ชุมชนและสังคมภายนอกอย่างแท้จริง ทั้งนี้ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยซึ่งเดิมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อิงตามเกณฑ์ของ QS World University Rankings เป็นตัวชี้วัดความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำจากเกณฑ์เชิงวิชาการ แต่ไม่ได้วัดผลในบริบทของการทำให้สังคมภายนอกเกิดความยั่งยืน เพราะฉะนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้ปรับวิสัยทัศน์และความหมายของตัวชี้วัดใหม่ ซึ่งได้กำหนดทิศทางการทำงานหลักในการมุ่งสู่เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals ; SDGs) ของสหประชาชาติ โดยกำหนดเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objective)

ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พันธกิจของมหาวิทยาลัยประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง 17 เป้าหมายของ SDGs ได้แก่ การศึกษา

(Education) การวิจัย (Research) การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Outreach) และการเป็นตัวอย่าง (Stewardship) โดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจของมหาวิทยาลัยกับ SDGs

นอกจากนี้ จุดเปลี่ยนที่สำคัญของการปรับแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 ช่วงระยะเวลาครึ่งปี คือ การเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานจากเดิมใช้ KPI (Key Performance Indicator) ซึ่งมีลักษณะเป็นการตั้งเป้าหมายแบบ Top Down ขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนและบางเรื่องเป็นความลับ ทำให้การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ส่วนงานต่าง ๆ เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร เนื่องจากบางเรื่องไม่สามารถเปิดเผยได้ อีกทั้งเครื่องมือนี้เหมาะสำหรับงานเชิงพันธกิจที่มีมาตรฐานกำกับไว้อยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น งานด้านหลักสูตรที่มีกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework For Higher Education ; TQF) เป็นตัวกำกับและมีสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยเฉพาะ เป็นต้น มหาวิทยาลัยจึงได้มีการประยุกต์ใช้ OKRs (Objective and Key Results) เข้ามาใช้ในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์แทน เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสำหรับแผนระยะสั้นถึงระยะกลาง ที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ดี อีกทั้ง ยังทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการถ่ายทอดไปยังส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

การปรับเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานเป็น OKRs ทำให้จำนวนตัวชี้วัดของแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 ฉบับปรับปรุง 2563 เหลือเพียง 8 ตัวชี้วัดต่อยุทธศาสตร์ 6 ด้านและ 9 กลยุทธ์ ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่มีตัวชี้วัดจำนวน 27 ตัวชี้วัด และจากการที่จำนวนตัวชี้วัดลดลง ส่งผลให้ส่วนงานต่าง ๆ ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการมีจำนวนลดลงจากเดิม คือจาก 38 กลยุทธ์ เหลือเพียง 9 กลยุทธ์และ 8 ตัวชี้วัด

โดยกลยุทธ์บางตัวสามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด 1 - 2 ตัว ซึ่งถือว่าการบูรณาการร่วมกันระหว่างกลยุทธ์และตัวชี้วัด นอกจากนี้ ได้มีการปรับปรุงตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์ทั้งในด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ด้านผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม และด้านวิธีการบริหารจัดการ ตามภาพที่ 1.3 โดยแผนยุทธศาสตร์นี้ได้นำร่องทดลองใช้ในปีงบประมาณ 2564 เป็นปีแรก และจะต้องติดตามผลการดำเนินงานเป็นลำดับต่อไป



ภาพที่ 1.3 การปรับปรุงตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์

## 2. ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 ตั้งแต่ปี 2560 – 2564 (ไตรมาสที่ 1)

การปรับปรุงแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางหรือฐานความคิดในการจัดทำแผนเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จึงได้กำหนดเป็นแนวคิด SEP for SDGs by CMU BCG Platform

BCG Model คือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ สร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจกับความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

1. Bio economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่าควบคู่ไปกับการรักษาสมดุลทางสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในหลากหลายสาขามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดนวัตกรรม

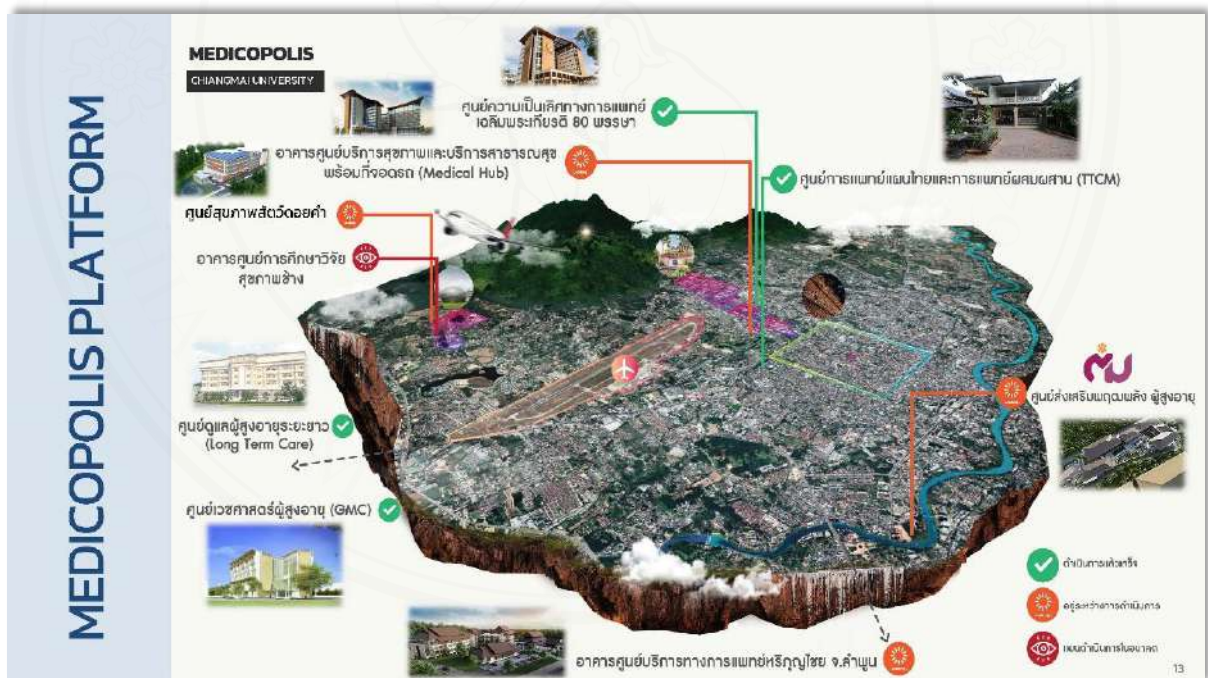
2. Circular economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน วางแผนให้ทรัพยากรในระบบการผลิตทั้งหมดสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เพื่อรับมือกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในอนาคต



3. Green economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างสมดุล นำไปสู่ความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันระดับสากล

ทั้งนี้ ผลการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2560 ถึงไตรมาสที่ 1 ปีงบประมาณ 2564 ประกอบด้วย 3 Platform สำคัญที่เกิดจากการร่วมมือของส่วนงานต่าง ๆ ดังนี้

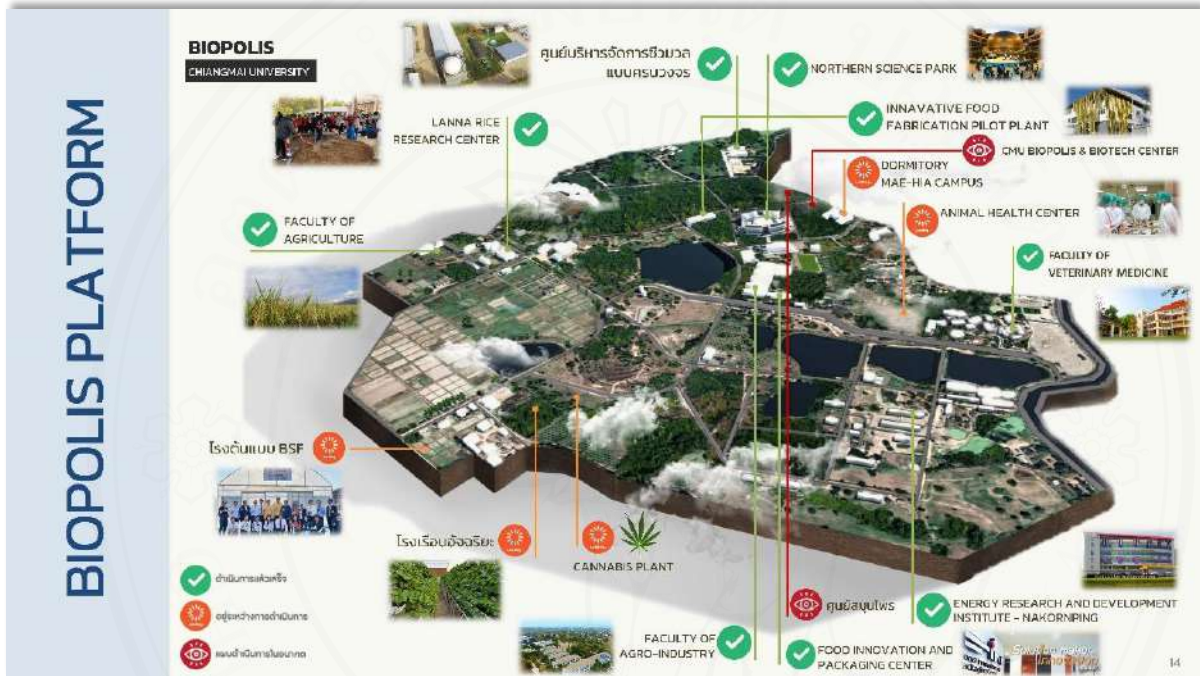
1. Platform A : Medicopolis มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 4 โครงการ อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 4 โครงการ และเป็นแผนดำเนินการในอนาคต จำนวน 1 โครงการ คือ อาคารศูนย์การศึกษาวิจัยสุขภาพช้าง ซึ่งคณะสัตวแพทยศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ โดยคาดการณ์ว่าสถานที่จัดตั้งจะอยู่ในพื้นที่อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Medicopolis Platform

2. Platform B : Biopolis มหาวิทยาลัยได้พยายามผลักดันพื้นที่ตำบลแม่เหิยะให้เป็นพื้นที่ต้นแบบที่ เกี่ยวข้องกับ BCG Model โดยดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 9 โครงการ อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 5 โครงการ และเป็นแผนดำเนินการในอนาคต จำนวน 2 โครงการ คือ (1) CMU Biopolis & Biotech Center ซึ่งเป็นส่วนขยายมาจาก 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 Science Park เป็นแผนแม่บทระยะที่ 3 และอยู่ระหว่างการ ผลักดัน และส่วนที่ 2 Biopolis Park ที่เปลี่ยนชื่อมาจาก Biotech Center เป็นการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการ ต่อยอดวัตถุดิบให้ออกมา เป็นสารมูลค่าสูง โดยมุ่งเน้นไป 2 ด้าน คือ ด้าน Functional Food/Medical Food และด้านสมุนไพร (2) ศูนย์สมุนไพร ที่ได้รับงบประมาณและได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือซีพีเอฟ เพื่อต่อยอดโครงการนวัตกรรมน้ำมัน

สกัดจากแมลงทหารเสือ (Black soldier fly) สำหรับใช้เป็นสารสำคัญในเครื่องสำอาง ซึ่งจะกลายเป็นโครงการที่เรียกว่า Zero Waste ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Biopolis Platform

3. Platform C : Creative Lanna มหาวิทยาลัยได้ยกระดับองค์ความรู้ล้านนาที่มีอยู่ให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่แสดงเอกลักษณ์ความเป็นล้านนา และใช้ประโยชน์ได้จริง รวมถึงสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยได้เลือกสถานที่ของมหาวิทยาลัยที่บ่งบอกความเป็นล้านนา คือ พื้นที่โครงการอุทยานการศึกษาและบริการวิชาการ (พื้นที่ไร่ฟอร์ดเดิม) เนื่องจากบริเวณดังกล่าวเป็นที่ตั้งของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและหอศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเหมาะที่จะผลักดันให้เป็น Creative Lanna Center โดยได้ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 8 โครงการ และอยู่ระหว่างการดำเนินการ 3 โครงการ ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 Creative Lanna Platform

จาก CMU BCG Platform ทั้ง 3 โมเดลซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ในเกณฑ์การวัดทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านการผลิตบัณฑิต (Education) ในแต่ละด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่มีอยู่ (2) การวิจัย (Research) โดยการผลักดันให้เกิดงานวิจัยเชิงลึกที่ตอบสนองต่อ SDGs ในแต่ละด้าน (3) การบริการวิชาการ (Outreach) โดยการต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในการสร้างธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ (Start up) และผลักดันให้เป็นต้นแบบ และ (4) การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Stewardship) โดยการยกระดับต้นแบบและมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการกับการทำงาน (Work Integrated Learning) ให้แก่นักศึกษา

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

### 1. SO1 : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม

เช่น ศูนย์บริหารจัดการชีวมวลแบบครบวงจรเพื่อผลิตก๊าซชีวภาพและกระแสไฟฟ้า ซึ่งเป็นศูนย์ต้นแบบที่ได้ขยายผลเป็นที่เรียบร้อย และเป็นโมเดลที่น่าสนใจ เนื่องจากขนาดของระบบมีความเหมาะสมกับพื้นที่ที่มีประชากรจำนวน 50,000 คน หรือเทียบได้กับ 1 เทศบาลตำบล จึงเป็นประเด็นที่ควรผลักดันให้ส่วนงานราชการที่เกี่ยวข้อง เกิดความสนใจและนำไปใช้เป็นต้นแบบให้แก่ชุมชน เพื่อให้เกิดการกำจัดขยะ การผลิตพลังงาน และการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนนั้น ๆ ต่อไป

### 2. SO2 : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านอาหารและสุขภาพ

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการในด้านนี้และมีความคืบหน้ามากพอสมควร อีกทั้งตัวชี้วัดบางประเด็นมีผลสำเร็จสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้

### 3. SO3 : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านล้านนาสร้างสรรค์

การผลักดันความเป็นล้านนาให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และโครงการที่เพิ่มคุณค่าและมูลค่า รวมถึงทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน ได้แก่

1) การสร้างสรรค์ผลงานจิตรกรรมบนผนังศาลา วัด ณ วัดศรีนครินทร์ (ทุ่งเสี้ยว) และกลายเป็นเส้นทางเรียนรู้และการท่องเที่ยวแหล่งใหม่ ทำให้เศรษฐกิจในชุมชนกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง

2) งานหัตถกรรมเครื่องปั้นดินเผา บ้านเหมืองกุง โดยการฟื้นฟูเอกลักษณ์ของงานเครื่องปั้นดินเผา และการต่อยอดภูมิปัญญาด้านเทคนิคการเผา ทำให้เกิดการสร้างลวดลายและรูปแบบที่แปลกใหม่และช่วยสร้างมูลค่าให้แก่ชิ้นงานเพิ่มมากขึ้น

### 4. SO4 : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษา

ในด้านการจัดการศึกษา นอกจาก Platform การสร้างองค์ความรู้และงานวิจัยแล้วนั้น มหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นว่าการดำเนินงานหลายประการสามารถสร้างเป็น Platform ต้นแบบได้ โดยเฉพาะเรื่องนวัตกรรม การสอนที่ทุกคณะสามารถสร้างได้ด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่คณะศึกษาศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบ และยังสะท้อนถึงนโยบายที่ว่า การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไม่จำเป็นต้องเน้นด้านการทำวิจัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หากสิ่งที่ดำเนินการเป็นการมุ่งผลลัพธ์ของการศึกษา (Outcome-based Education) ให้แก่นักศึกษา อีกทั้งสามารถขยายไปยังส่วนงานอื่นหรือมหาวิทยาลัยอื่นได้อย่างแท้จริง ถือว่ามีคุณค่ามากพอในการที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการและมีความคืบหน้าในแต่ละ Platform อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น หลักสูตรที่ตอบสนองโครงการผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่ เพื่อสร้างกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงสำหรับอุตสาหกรรม New Growth Engine ตามนโยบาย Thailand 4.0 และการปฏิรูปการอุดมศึกษาไทย เป็นต้น

### 5. SO5 : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรมด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้เกิดขึ้นจำนวนมาก และได้ดำเนินการจดทะเบียนสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรับรองมาตรฐานของนวัตกรรม อีกทั้งได้ขยายผลไปสู่การใช้งานจริง โดยจะเห็นได้จากรายได้สนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรม จำนวนประมาณ 1,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในเชิงมาตรฐานของนวัตกรรมว่าสามารถตอบสนองและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

### 6. SO6 : บริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับด้านนี้ มหาวิทยาลัยได้ยกระดับมาอย่างต่อเนื่องมากพอสมควร โดยเป็น platform ที่ใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นด้าน Smart Management ด้าน CMU HR Transformation และด้าน Big Data โดยทุกด้านล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก ตามภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ภาพรวมการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก

และจากผลการจัดอันดับตาม SDGs Score ปี 2020 ตามภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่า ก่อนหน้านี้นมหาวิทยาลัย ได้กำหนดความท้าทายในการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) อยู่ 6 – 7 ประการ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าศักยภาพของมหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายได้มากกว่านั้น จึงได้ทำการระบุตำแหน่งและวิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อเป็นการประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัย ในการมุ่งสู่ผลสำเร็จและกำหนดเป็นตัวชี้วัด หรือ OKR ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น



ภาพที่ 2.5 ผลการจัดอันดับตาม SDGs Score ปี 2020

### 3. ผลการศึกษาผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อจังหวัดเชียงใหม่และเศรษฐกิจภาคเหนือ

จากการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 จนถึงระยะครึ่งแผน มหาวิทยาลัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงผลสะท้อนกลับ (feedback) ถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคมว่าอยู่ในระดับใด โดยสรุปได้ตามภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 สรุปผลการศึกษาผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อจังหวัดเชียงใหม่และเศรษฐกิจภาคเหนือ

ทั้งนี้ ในการวัดผลของการดำเนินงานสำหรับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อาจจะไม่สามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ภายในระยะ 1 ปี เนื่องจากเป็นการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการวัดผลกระทบอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 5 – 10 ปี

### 4. การจัดสรรงบประมาณขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564 – 2565

ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2562 ได้มีมติอนุมัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (เพิ่มเติมครั้งที่ 3) สำหรับโครงการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยเป็นงบประมาณรายจ่ายข้ามปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 จำนวน 1,450 ล้านบาท เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานของส่วนกลางและส่วนงานให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ผ่านการดำเนินงานตาม 3 Platform และ 6 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SO) ต่อไป

## 5. สรุปผลการดำเนินงานภาพรวมมหาวิทยาลัย ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ปี 2565

### 1) การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ตามเกณฑ์ THE University Impact Rankings

จากผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโลกในช่วงปี 2560 – 2563 ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในอันดับ 301 – 400 โดยได้ตั้งเป้าหมายในปี 2565 ในการเลื่อนอันดับให้สูงขึ้นมาอยู่ในอันดับ Top 100

### 2) ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม (Socio-economic Impact)

จากการที่มหาวิทยาลัยได้รับการอนุมัติเงินงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 5,500 ล้านบาทต่อปี จึงเป็นที่มาในการกำหนดเป้าหมายในการสร้างมูลค่ากลับคืนให้แก่สังคม เป็นจำนวน 3 เท่าของจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับ คือ จำนวน 16,500 ล้านบาท ซึ่งจากผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ได้สร้างมูลค่ากลับคืนแก่สังคม จำนวน 12,296 ล้านบาท

### 3) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ผลการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ TQA/EdPEX มากกว่า 350 คะแนน (รางวัลTQC) เพื่อเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ภายในปี 2565 ซึ่งในปี 2563 ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้รับการประกาศรางวัลอันทรงเกียรติการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2563 Thailand Quality Class : TQC 2020 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ 5.1 สรุปผลการดำเนินงานภาพรวมมหาวิทยาลัยตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ปี 2565

60



การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)  
ประจำปี 2564



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



**การนำเสนอข้อมูล**  
**เรื่อง "ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**ข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและหัวหน้าส่วนงาน"**  
**วันที่ 27 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน**  
**อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**



**โดย ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล**  
**รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

จากการสัมมนาวิทยาลัยในครั้งนี้ ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยและวิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ไว้ ดังความสรุปได้ดังนี้

1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “การแนะนำทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในแผนฯ 13” โดยได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับการยกเครื่อง (Reset) ครั้งใหญ่ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2564 ว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต้องหาคุณค่า (Value) ว่าคืออะไร จากนั้นจึงมาช่วยกันระดมความคิดเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนฯ 13 ขึ้นมา และลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. นายดนุชา พิชยนันท์ เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13” โดยชี้ให้เห็นถึง “การพลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” ว่าการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปจะไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระดับทิศทางและโครงสร้าง เพื่อพลิกโฉมประเทศสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่าสังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ และยังมีกำหนด 13 หมายเหตุ สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ดังนี้



ภาพที่ 1.1 13 หมายเหตุสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน

3. ดร.กิติพงค์ พร้อมวงค์ ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “ทิศทางการพัฒนาประเทศไทย 13” โดยชี้ให้เห็นถึงนโยบายการขับเคลื่อนด้วยอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนี้

1) สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่

- ยกระดับดัชนีการพัฒนามนุษย์ (HDI) ของไทยด้านการศึกษา (Education) และด้านความยั่งยืนทางสังคม (Social sustainability) ให้อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงมาก (กลุ่ม Top Third – very high human development)

- เพิ่ม Eco-efficiency จากการลดการใช้ทรัพยากร (Green) และการเกิดของเสีย (Circular) 5% ต่อปี

2) เศรษฐกิจ นวัตกรรม โดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่

- เพิ่มการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (GERD) เป็น 2% ต่อ GDP (370,000 ล้านบาท)
- มีบริษัทธุรกิจเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น (มียอดขาย 1,000 ลบ. จำนวน 1,000 ราย)
- 3 บริษัท ได้รับการจัดอันดับใน Fortune Global 500 Biggest Company

3) เศรษฐกิจฐานราก โดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่

- ลดจำนวนคนที่มีรายได้น้อยเส้นความยากจนจาก 6.7 ล้านคน ให้เหลือน้อยกว่า 1 ล้านคน
- เพิ่มรายได้ครัวเรือนเกษตร 1 ล้านครัวเรือน ให้มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 150,000 บาท/ปี
- ดัชนีการพัฒนาย่างทั่วถึง (Inclusive Development Index: IDI)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้วางกรอบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ขึ้น โดยได้ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2565) : ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2565 รวมทั้งได้มีการทบทวนปัจจัยภายนอก และรับฟังแนวคิดจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งมีข้อมูลดั่งนำเสนอต่อไปนี้

### 1. การทบทวนปัจจัยภายนอก

มหาวิทยาลัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษามาบรรยายให้กับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ในเวทีต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลให้มหาวิทยาลัยนำไปประกอบการพิจารณาจัดทำแผนฯ ต่อไป ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1.1 ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ อธิการบดีว่า การกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป” โดยกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของมนุษยชาติ โดยมีแนวคิดว่า “เมื่อโลกเปลี่ยน คนต้องปรับ” ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

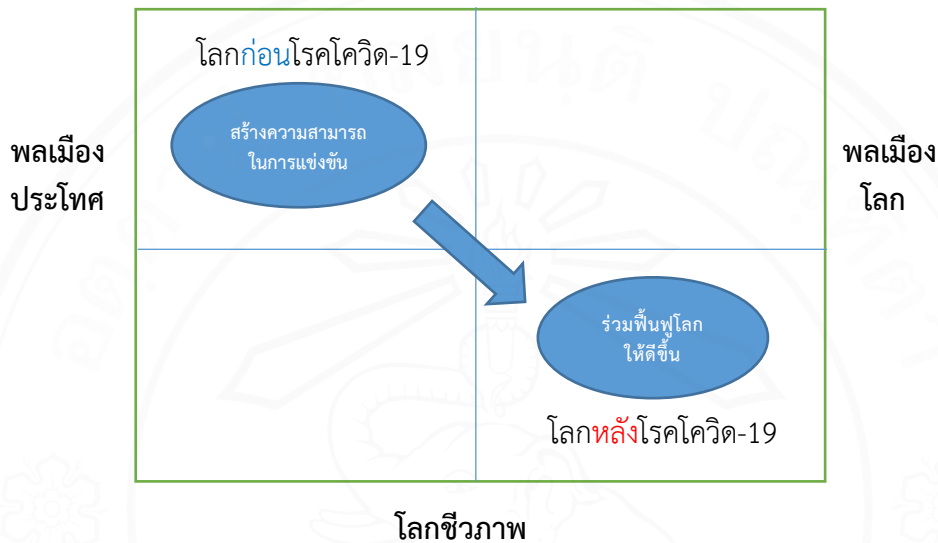
## 7 Major Shifts ชัยบ ปรับเปลี่ยนโลก

1. โมเดลตลาดเสรี (Free Market Model)
2. การผลิตและการบริโภคที่มุ่งเน้นการแข่งขันให้กับตน (Competitive Mode of Production & Consumption)
3. มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth)
4. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ (People for Growth)
5. ชีวิตที่ร่ำรวยทางวัตถุ (Economic Life)
6. เศรษฐกิจเส้นตรง (Linear Economy)
7. การตัดทอนผลประโยชน์จากส่วนรวม (Exploitation of the Commons)



1. โมเดลร่วมรังสรรค์ (Co-Creative Model)
2. การผลิตและการบริโภคที่มุ่งเน้นการฉีกกำลังความร่วมมือ (Collaborative Mode of Production & Consumption)
3. มุ่งเน้นการพัฒนาที่สมดุล (Thriving in Balance)
4. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตของมนุษย์ (Growth for People)
5. ชีวิตที่ร่ำรวยความสุข (Balanced Life)
6. เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)
7. การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม (Remedy of the Commons)

## ภูมิรัฐศาสตร์โลก



รวมทั้งยังได้กล่าวถึงการนำหลักคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การพัฒนาโมเดลการขับเคลื่อนประเทศไทยที่เป็นรูปธรรม ภายใต้ “BCG Economy Model” ซึ่งเป็นการผนึก 3 เศรษฐกิจเข้าด้วยกัน คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญซึ่งในการผลักดันสู่การปฏิบัติจะประกอบไปด้วย 4 ตัวขับเคลื่อน (BCG Drivers) และ 4 ตัวส่งเสริม (BCG Enablers) ดังนี้



ภาพที่ 1.2 BCG Drivers : 4 ตัวขับเคลื่อน

## BCG ENABLERS : 4 ตัวสนับสนุน



ภาพที่ 1.3 BCG Enablers : 4 ตัวสนับสนุน

โดยการขับเคลื่อนทั้งหมดนี้ ตั้งอยู่บนดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อเชื่อมโยงและยกระดับห่วงโซ่มูลค่าของ BCG และมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้



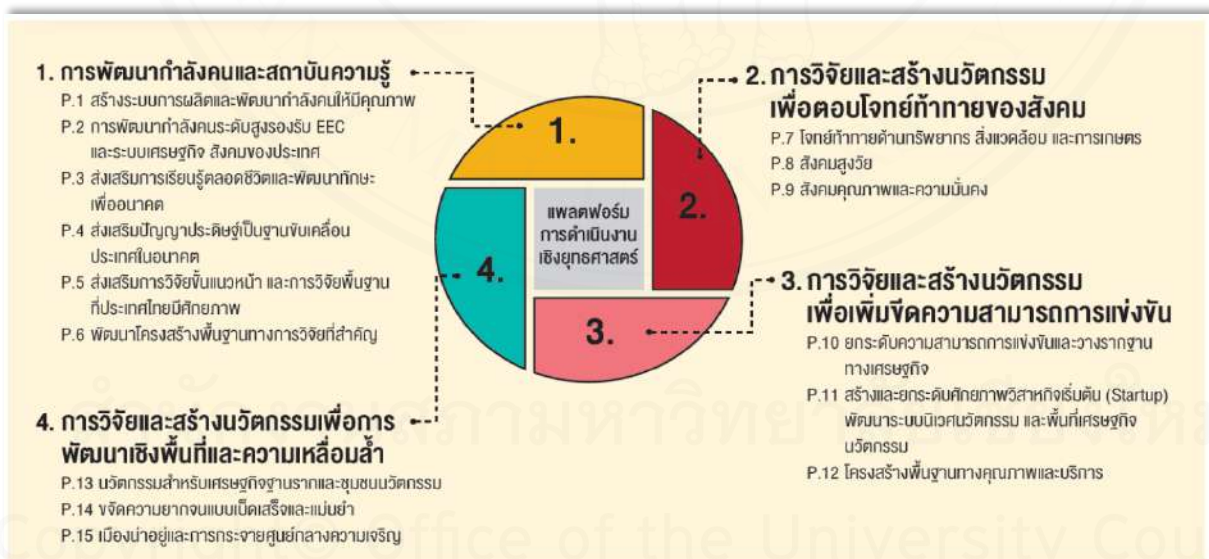
ภาพที่ 1.4 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

1.2 ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “Global Megatrend กับการเตรียมความพร้อมของอุดมศึกษาไทย” โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)
- 2) สังคมที่มีชนชั้นกลางมากยิ่งขึ้น (Middle-Class)
- 3) สังคมเมือง (Urbanization)
- 4) จากความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร สู่มั่นคงทางอาหารและสุขภาพ (Food and Health Security)
- 5) สังคมนวัตกรรม (The Age of Innovation)
- 6) สังคมที่ห่วงใยสิ่งแวดล้อม (Climate Change)
- 7) Sustainable Development Goals (SDGs)

1.3 ศาสตราจารย์ นายแพทย์สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “นโยบาย อว. ในการพัฒนาประเทศบนฐานความรู้และความคาดหวังต่ออุดมศึกษาไทย” โดยมีประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ได้แก่

1) นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2570 ได้ใช้กลไกด้านการพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 แพลตฟอร์มความร่วมมือ 16 โปรแกรม ดังนี้



ภาพที่ 1.5 นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 - 2570

2) การขับเคลื่อนให้ “อว. เป็นหน่วยงานที่พัฒนาประเทศโดยใช้ความรู้และพลังปัญญา” ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อว. จะผลักดันกิจกรรมสำคัญเร่งด่วน 5 เรื่อง ดังนี้

(1) ขับเคลื่อนโครงการมหาวิทยาลัยสู่ตำบล สร้างรากแก้วให้ประเทศ เพื่อเป็นกลไกสำคัญของอว. ในการปฏิบัติงานในพื้นที่และให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

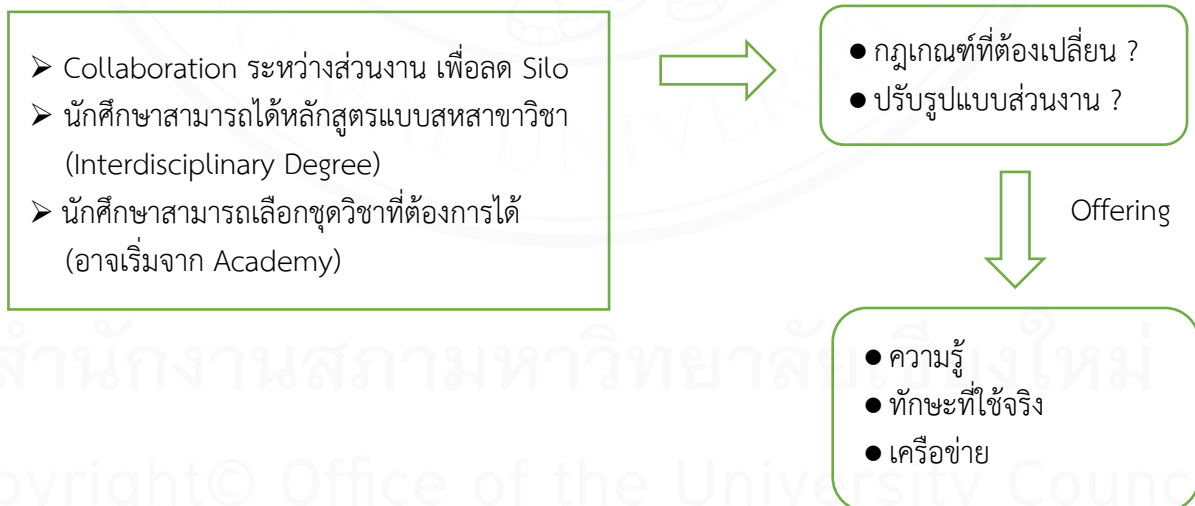
(2) จัดตั้งวิทยสถานด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์แห่งประเทศไทย (ธัชชา) เน้นการขับเคลื่อนพัฒนาวิชาการ วิจัยและพัฒนาบุคลากรด้านสังคมศาสตร์ครั้งสำคัญของประเทศ

(3) สนับสนุนและขับเคลื่อนการวิจัยที่สามารถแก้ไขปัญหารเร่งด่วน และลดความเหลื่อมล้ำในสังคมเพื่อขับเคลื่อนการวิจัยแบบมุ่งเป้าที่เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ และนำองค์ความรู้ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้แก้ไขปัญหารเร่งด่วน

(4) ผลักดันการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสร้างองค์ความรู้ขั้นสูง พันธมิตรทางยุทธศาสตร์ และวางรากฐานให้ประเทศ

(5) พลิกโฉมระบบการอุดมศึกษาของไทย และสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับและทุกระบบ เพื่อขับเคลื่อนและปลดล็อกข้อจำกัด และส่งเสริมระบบนิเวศของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.4 นายตะวัน เทวอักษร กรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท อักษร เอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “การจัดการศึกษาในอนาคต” ทำให้เห็นว่าสิ่งที่เป็นความท้าทายในอนาคต คือ New Learning Platform จะเกิดขึ้น จึงมีแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อการศึกษา ดังนี้



1.5 นางสาวอัจฉรินทร์ พัฒนพันธ์ชัย ปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้บรรยายพิเศษ เรื่อง “Digital Transformation and Technology Disruption ต่อการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทย” โดยได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อ Challenge ดังนี้

- 1) การผลักดัน Digital Transformation ในมหาวิทยาลัย
- 2) การพัฒนาคนเพื่อรองรับ Digital Transformation ให้กับประเทศ
- 3) การสนับสนุน Digital Transformation ให้กับท้องถิ่นและประเทศ
- 4) โอกาสในการเป็นผู้ให้บริการด้าน Digital Transformation

## 2. รับฟังแนวคิด

โดยมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 ขึ้น ประกอบไปด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ดำเนินการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และนายกสภามานักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งมีประเด็นการสัมภาษณ์ และผลของข้อคิดเห็นโดยรวมสรุปได้ดังนี้

### 2.1 ท่านเห็นว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความโดดเด่นในด้านใด

Key word	คำนิยาม
Digital Transform	โดดเด่นด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และวิทยาศาสตร์
การบริหารจัดการ	เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์แบบ ได้รับรางวัล TQC 2020 ขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญ ทั้งในด้านล้านนาสร้างสรรค์ ด้านอัตรากำลัง การพัฒนาส่งเสริมศักยภาพบุคลากร และมีทรัพยากรที่ดี มีการต่อยอดเชิงพาณิชย์
ความเป็นผู้นำ (Leadership)	1. ด้านวิชาการ ในสาขาวิชาแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสาธารณสุขศาสตร์ ที่มีความโดดเด่นและเป็นที่ได้รับการยอมรับ 2. ด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับ มีความพร้อมร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีม และปรับตัวอย่างรวดเร็ว
ความมีชื่อเสียง	1. นักศึกษาเก่าที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จ 2. การได้รับการจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัยอันดับต้น ๆ ของประเทศ
ด้านกายภาพ (Physical)	1. มหาวิทยาลัยได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ สามารถจัดสรรพื้นที่ได้หลากหลาย 2. มีต้นทุนทางวัฒนธรรมและองค์ความรู้ อันเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้ ฝึกทักษะของภูมิภาค
ด้านบริการวิชาการ รับผิดชอบต่อสังคม	การนำองค์ความรู้จากด้านวิชาการสู่ชุมชนและช่วยเหลือสังคม เช่น ด้านการแพทย์ และการสาธารณสุข ด้านอาหาร และด้านการเกษตร
ด้านบุคลากร	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดจากบุคลากรมีการเรียนรู้ปรับตัว และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีคณาจารย์ที่มีศักยภาพและทำงานเป็นทีม
ด้านวิชาการ และการวิจัย	โดดเด่นด้านการจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านการแพทย์ การสาธารณสุข และการเกษตร ถือเป็นเสาหลักด้านสุขภาพของภาคเหนือ มีการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการและกลุ่มชาติพันธุ์



## 2.2 ท่านอยากเห็นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ใน 10 ปีข้างหน้าเป็นอย่างไร

Key word	คำนิยาม
Digital Technology	ควรมีการปรับปรุงกระบวนการให้เป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Fully Digitalize) ทั้งทางด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และระบบสนับสนุนการทำงาน ทั้งนี้ควรช่วยเหลือชุมชนและประชาชนให้พ้นจากความยากจน
Ranking	มหาวิทยาลัยควรได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ต้องมี Ranking ลำดับของคณะต่าง ๆ และ Short Listing ของสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้ติดอันดับ
การจัดโครงสร้างองค์กร	ในรูปแบบการจัดระดับชั้นของคณะเพื่อประโยชน์ในการทดลองการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ (Sandbox) ตลอดจนมีการทดลองการบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัยในลักษณะของ CMU 2 ด้วย
การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน และการต่อยอดเชิงพาณิชย์ เช่น สร้าง Commercial Value พื้นที่บางส่วนสามารถหารายได้เพิ่มเติมได้ นำไปสู่ความเข้มแข็งทางการเงินของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. สร้างเครือข่ายร่วมมือในด้านต่าง ๆ กับภาคเอกชนและอุตสาหกรรม</li> <li>3. การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)</li> <li>4. ต้องสร้าง Strategic Direction ที่มีความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Adaptability) ปรับทันกับสถานการณ์โลกและรับฟังเสียงจากข้างนอกองค์กร (Outside in) โดยการเปลี่ยนแปลงไปแบบพลวัตของ มช. (Dynamic)</li> </ol>
การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Product &amp; Service การอุดมศึกษาและการวิจัย บริการห้อง Lab บริการที่ปรึกษา บริการตรวจสอบ เป็นแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ บริษัท Trading (มีสินค้าเกษตรกรรม หัตถกรรม และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเอง มีช่องทางในการจำหน่ายรวมถึงเป็นตัวกลางในการจำหน่าย) ศูนย์ฝึกอบรม Training เป็นศูนย์การบ่มเพาะธุรกิจ (Eco-System) Co-working Space โดย “Product &amp; Service” ควรเน้นเรื่องคุณธรรม</li> </ol>
การเรียนการสอนรูปแบบใหม่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาบัณฑิตใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทักษะต่าง ๆ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สารสนเทศ (2) ด้านพัฒนาบุคลิกภาพและการมีจริยธรรม และ (3) ด้านการส่งเสริมให้เก่งรอบด้าน</li> <li>2. การพัฒนาหลักสูตร</li> <li>3. การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>4. ช่องทางการให้ความรู้ที่หลากหลาย</li> </ol>
ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การลดสัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนต่อบุคลากรสายวิชาการ ในอัตราส่วนที่น้อยกว่า 2.5 : 1 และควรลดจำนวนการจ้างพนักงานส่วนงานหรือพนักงานชั่วคราว</li> </ol>

Key word	คำนิยาม
	2. การพัฒนาบุคลากรทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการ 3. ปรับสัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ 4. การสรรหาอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในระดับโลก หรือให้ทุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก
ด้านวิจัยและบริการ วิชาการรับใช้สังคม	การวิจัยรับใช้สังคมตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่ ภูมิภาค ประเทศ และโลก โดยมุ่งเน้นวิจัยในสาขาที่โดดเด่น เน้นการวิจัยที่มี Citation สูงหรือได้รับการตีพิมพ์ ในวารสารนานาชาติระดับ Scopus และการสร้างเครือข่ายด้านสุขภาพของภาคเหนือ
นวัตกรรม	เป็นศูนย์รวมในการสรรสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม การทำนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ประเทศ
ปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset)	การออกจาก Comfort Zone และการ Reset Idea ของผู้บริหารให้เป็นการส่งเสริม/สนับสนุนผู้ที่มีศักยภาพมากกว่าระบบอุปถัมภ์
ผู้นำด้านความคิด	เป็นผู้นำทางด้านวิชาการในภูมิภาค ต้องสร้างความโดดเด่นในลักษณะของการเป็นผู้นำ (First in Mind) ในการดำเนินการระดับสังคม การปิดกั้น Regional บนแผนที่โลก

### 2.3 หากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังคงดำรงอยู่เช่นในปัจจุบัน ท่านคิดว่ามีอะไรบ้างที่อาจจะมา Disrupt มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Key word	คำนิยาม
Technology Disrupt	1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะ AI เข้ามาแทนที่ 2. การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)
การบริหารจัดการ	นวัตกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องพัฒนา และปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ
การเปลี่ยนโครงสร้าง ประชากร	จำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลง ทำให้กลุ่มผู้เรียนที่จะเข้าสู่มหาวิทยาลัยลดลงไปด้วย
การเรียนการสอน รูปแบบใหม่	เน้นการรักษา Value proposition ของมหาวิทยาลัยให้ผู้เรียนยังคงเลือก มข. ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้ทันสมัย ทบทวนหลักสูตรที่มีศักยภาพน้อย สร้างการบูรณาการหลักสูตร ต้องมีนวัตกรรมทางการศึกษา การ Re-skill Up-skill คนวัยทำงาน รวมถึงการลดระยะเวลาการสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร
ขาดการบูรณาการ	การที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถนำผลงานวิจัย นวัตกรรม มาบูรณาการและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ จากการที่ไม่มีข้อมูลศักยภาพของแต่ละส่วนงาน ไม่รู้ว่าใครทำอะไรได้ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในภาพรวม
ความต้องการของ ตลาดแรงงาน	บัณฑิตสำเร็จการศึกษาแล้วยังไม่สามารถหางานทำได้ เนื่องมาจากมีผลกระทบหลัก 2 ด้าน คือ

Key word	คำนิยาม
	(1) การเปลี่ยนแปลงความต้องการแรงงานที่ไม่จำเป็นต้องมีคุณวุฒิการศึกษา (2) มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่ไม่ตอบโจทย์ในการพัฒนาประเทศ ควรเน้นหลักสูตรการสอนแบบ Non-degree ให้มากขึ้น
ความเป็นนานาชาติ ลดลง	หลักสูตรที่เป็นนานาชาติยังมีน้อย จำนวนบุคลากรและนักศึกษาต่างชาติยังมีน้อย และยังมีส่งเสริมบรรยากาศความเป็นนานาชาติภายในมหาวิทยาลัยน้อย
ความสัมพันธ์กับ Stakeholder	ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับนักศึกษาเก่าลดลง
ความเสี่ยงในความเสี่ยง ของชื่อเสียง	Reputational Risk ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่เกิดจากบุคลากรของ มช. ต้องให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม การรับผิดชอบต่อสังคม สร้างกระบวนการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และควรทำการประชาสัมพันธ์ สื่อสารให้มากยิ่งขึ้น ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร หรือแทรกอยู่ในคำปฏิญาณตนของบัณฑิต เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคต
ค่านิยมของคนรุ่นใหม่	1. คนรุ่นใหม่สนใจปริญญาน้อยลง 2. มีแนวคิดที่ว่าการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น แต่มหาวิทยาลัยอาจไม่จำเป็น 3. Life style ของคนรุ่นใหม่ในการใช้เทคโนโลยีด้านการศึกษาอย่างไร้พรมแดน
งบประมาณลดลง	1. งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลง 2. ข้อจำกัดทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย เช่น ทรัพยากรลดลง รายได้ลดลง
จำนวนและคุณภาพ ของนักศึกษาลดลง	1. จำนวนผู้เรียนที่จะเข้าสู่มหาวิทยาลัยลดลง แนวโน้มในอนาคตการรับนักศึกษา มีจำนวนเท่าเดิม ทำให้ผู้เรียนในมหาวิทยาลัยด้วยคุณภาพลง ส่งผลต่อกระบวนการผลิตบัณฑิต 2. ปัญหาการออกกลางคัน เนื่องจากนักศึกษาไม่มีความสามารถในการชำระค่าธรรมเนียมการศึกษา
ทักษะที่จำเป็น ของนักศึกษา	ตลาดมีความต้องการทักษะพื้นฐานในการทำงานของบัณฑิต อาทิ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาจีนเป็นทักษะเสริม
นโยบายภาครัฐ	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ส่งผลต่อการปรับตัวของมหาวิทยาลัย
โรคอุบัติใหม่	การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่

## 2.4 เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 10 ปีข้างหน้า ท่านคิดว่าใน 5 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรเปลี่ยนแปลง (Transform, Re-engineering หรือ Reinventing)

Key word	คำนิยาม
Digital & Technology	ควรเน้นเรื่อง Digital Technology และการลดความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจ สังคม ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน และส่งเสริมการเป็นสังคมไร้เงินสด
การจัดโครงสร้างองค์กร	ทดลองจัดตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แห่งที่ 2 (CMU 2) ในรูปแบบ Sandbox โดยการ ทบทวนโครงสร้างของ มช. ใหม่ และจัดคนเข้าสู่โครงสร้างใหม่ให้ตรงตามความถนัด และศักยภาพของแต่ละคน
การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์และการตลาดให้มากขึ้น</li> <li>2. การวางโครงสร้างการบริหารงานเพื่อความยั่งยืน คล่องตัว เช่น การบริหาร มหาวิทยาลัยแบบสหบรรพชาสตร์ การปิดและการยุบรวมหลักสูตร/ภาควิชา/คณะ</li> <li>3. การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยต้องปรับตัว เรียนรู้ ประเมินสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</li> <li>4. ด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยควรทำ Financial Analysis กรณีที่มหาวิทยาลัย ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐลดลง รวมถึงการลงทุนเพื่อพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการสร้างมูลค่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลงานเชิงรุก</li> <li>5. ใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจมาผสานกับการทำกิจการเพื่อสังคม ของมหาวิทยาลัย</li> <li>6. ใช้ประโยชน์และวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)</li> <li>7. สร้าง Office of Strategic ให้เป็นที่พึ่งของคณบดี ทำหน้าที่เป็น Coaching Team ให้คณบดีใหม่</li> <li>8. ต้องปลดล๊อคกฎ ระเบียบ ด้านการร่วมทุนกับภาคเอกชน</li> </ol>
การพัฒนาทักษะทางภาษา	การพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ

จากนั้น คณะทำงานฯ ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาประมวลผลและสรุปประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น ได้แก่

**1) ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นอย่างไร** โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทางด้านวิชาการและการวิจัย ด้านการบริหารจัดการ ด้านกายภาพ และด้านบุคลากร อีกทั้งยังมีความคิดเห็นทางเลือกร่วมกันว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นผู้นำ (Leadership) และเป็นมหาวิทยาลัย Digital Transform

**2) มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง (Transform)** โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้ (1) ด้านการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ (2) ด้านการบริหารจัดการ และ (3) ด้านบุคลากร อีกทั้งยังมีความคิดเห็นทางเลือกในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน ได้แก่ (1) Mindset (2)

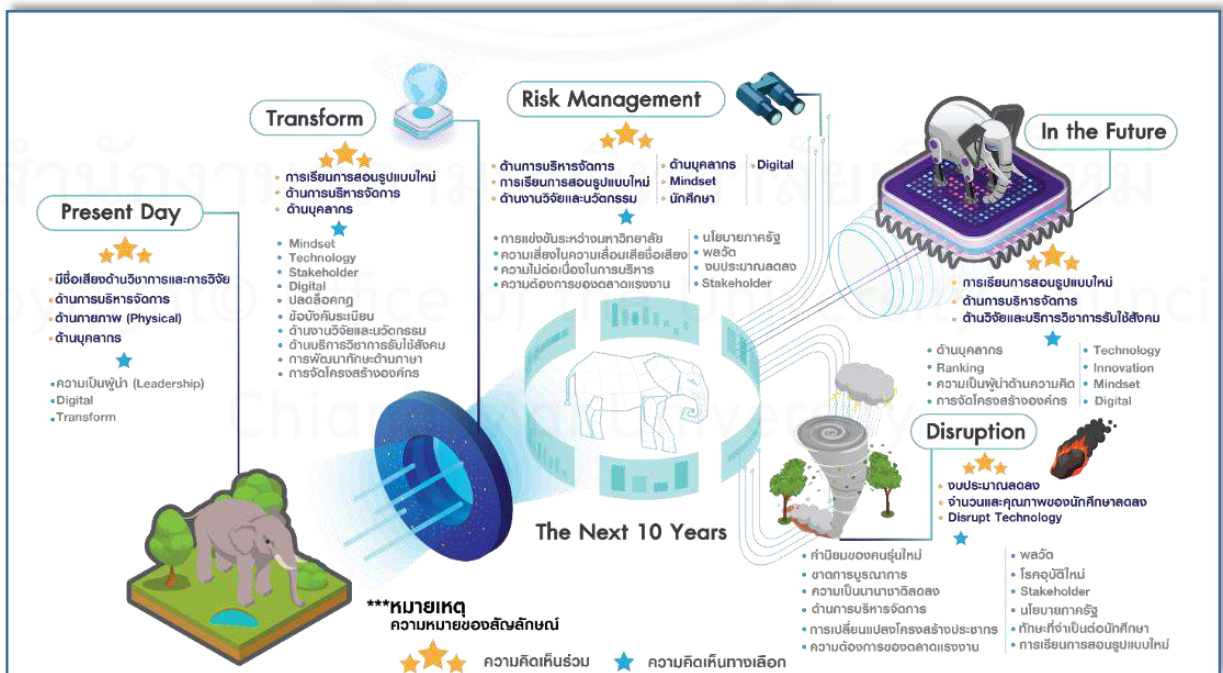
Technology (3) Stakeholder (4) Digital (5) ปลดล็อกกฎ (6) ข้อบังคับระเบียบ (7) ด้านงานวิจัยและนวัตกรรม (8) ด้านบริการวิชาการและรับใช้สังคม (9) การพัฒนาทักษะด้านภาษา และ (10) การจัดโครงสร้างองค์กร

3) มหาวิทยาลัยควรเตรียมการจัดการความเสี่ยงในด้านใดบ้าง โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้ (1) ด้านการบริหารจัดการ (2) การเรียนการสอนรูปแบบใหม่ (3) ด้านงานวิจัยและนวัตกรรม (4) ด้านบุคลากร (5) Mindset (6) นักศึกษา และ (7) Digital อีกทั้งยังมีความคิดเห็นทางเลือกในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน ได้แก่ (1) การแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย (2) ความเสี่ยงในความเสี่ยงชื่อเสียง (3) ความไม่ต่อเนื่องในการบริหาร (4) ความต้องการของตลาดแรงงาน (5) นโยบายภาครัฐ (6) พลวัต (7) งบประมาณลดลง และ (8) Stakeholder

4) สิ่ง que เข้ามาขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคในการก้าวต่อไปข้างหน้าของมหาวิทยาลัย โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้ (1) งบประมาณที่ลดลง (2) จำนวนและคุณภาพของนักศึกษาลดลง และ (3) Disrupt Technology อีกทั้งยังมีความคิดเห็นทางเลือกในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน ได้แก่ (1) ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ (2) ขาดการบูรณาการ (3) ความเป็นนานาชาติลดลง (4) ด้านการบริหารจัดการ (5) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (6) ความต้องการของตลาดแรงงาน (7) พลวัต (8) โรคอุบัติใหม่ (9) Stakeholder (10) นโยบายภาครัฐ (11) ทักษะที่จำเป็นต่อนักศึกษา และ (12) การเรียนการสอนรูปแบบใหม่

5) มหาวิทยาลัยในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้ (1) มีการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ (2) มีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ และ (3) มีการวิจัยและบริการวิชาการรับใช้สังคมในรูปแบบใหม่ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นทางเลือกในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน ได้แก่ (1) ด้านบุคลากร (2) Ranking (3) ความเป็นผู้นำด้านความคิด (4) การจัดโครงสร้างองค์กร (5) Technology (6) Innovation (7) Mindset และ (8) Digital

โดยแสดงเป็นแผนภูมิรูปภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 สรุปประเด็นสำคัญ (Keyword)



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย

วันที่ 28 มีนาคม 2564

กลุ่มที่ 1 CMU Elephant

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

## สมาชิกกลุ่ม

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ นพ.อำนาจ อยู่สุข                 | รองอธิการบดี                             |
| 2. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์เกรียงไกร            | รองอธิการบดี                             |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.อาวรณ์ โอภาสพัฒนกิจ           | รองอธิการบดี                             |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ เนียมทรัพย์          | ผู้ช่วยอธิการบดี                         |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์          | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภู นิมานันท์**        | คณบดีคณะบริหารธุรกิจ                     |
| 7. ศาสตราจารย์ ดร.สาคร พรประเสริฐ                  | คณบดีคณะเทคนิคการแพทย์                   |
| 8. รองศาสตราจารย์อัครวิทย์ หวานจริง                | คณบดีคณะวิจิตรศิลป์                      |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพินทร์ พัชรานุรักษ์         | คณบดีคณะสังคมศาสตร์                      |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นสพ. ดร.ขวัญชาย เครือสุคนธ์ | คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์                   |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิษณุ จันทร์ฉาย        | คณบดีวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี     |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธี ว่างเตื่อยทะเล      | คณบดีวิทยาลัยการศึกษาและการจัดการทางทะเล |
| 13. นางสาววรารักษ์ พัฒนเกียรติพงศ์                 | ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด                   |
| 14. ศาสตราจารย์ ดร.สมพงศ์ วิทศศักดิ์พันธุ์         | ผู้อำนวยการสถาบันภาษา                    |
| 15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอร ภูเจริญ             | ผู้อำนวยการสถาบันนโยบายสาธารณะ           |
| 16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาภาพ อานันท์นะ       | ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 17. รองศาสตราจารย์ ดร.นพพล เล็กสวัสดิ์**           | ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานวิจัย        |
| 18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล**       |  |
| 19. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราพร กุลสาริน              |  |
| 20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ วรยศ                 |  |
| 21. นางเยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์                       | ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  |

\*\* Facilitator Team แผนฯ 13

## ฝ่ายเลขานุการ

- |                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 1. นายบุญรัตน์ อินตะพินค์      | กองแผนงาน |
| 2. นางสาวเกศวรางค์ ศรีเชียงราย | กองแผนงาน |



## ภาพรวมฉากทัศน์ของกลุ่ม CMU Elephant

ได้มีการพิจารณาปัจจัย 2 ปัจจัยคือ

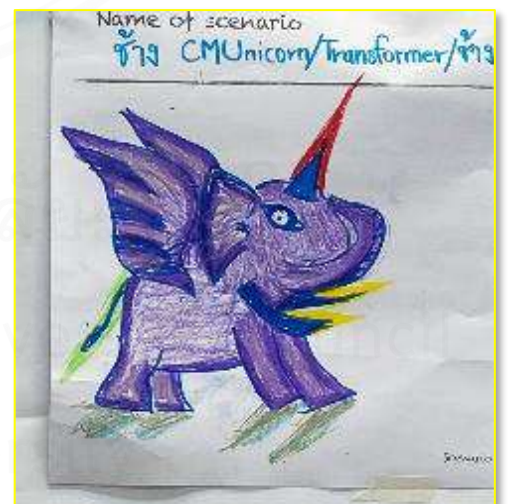
1. Employment (Free-Form and Sharing Economy /Traditional)
2. Financial Support (Self Reliance /Government Support)



โดยได้สรุปออกมาเป็น 4 ฉากทัศน์ ในรูปแบบการเปรียบกับช้างรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

### ฉากทัศน์ที่ 1 “CMUunicorn” Free-Form Employment and Sharing Economy VS Self Reliance

เป็นฉากทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในทุกด้าน (Transform) โดยเน้นการปรับเปลี่ยน Business Model ให้สามารถแสวงหารายได้ได้ในช่องทางที่หลากหลาย เพียงพอต่อการพึ่งพาตนเอง และสามารถบริหารทรัพยากรสินได้อย่างอิสระ หลุดจากกฎระเบียบของภาครัฐ เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สร้าง Market place/ Platform เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยและรวบรวมองค์ความรู้เพื่อให้สามารถนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบ Innovation-based การจ้างงานเป็นแบบเปิดกว้าง (Free form) โดยเน้นความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการทำงาน (Performance)

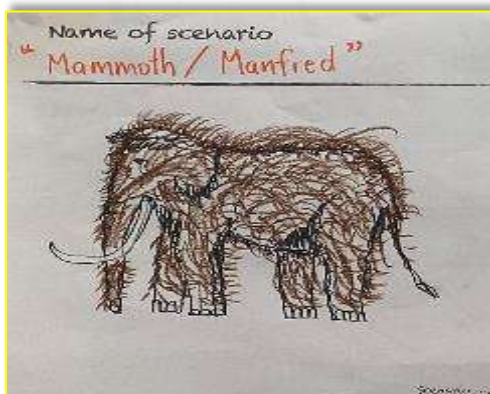


## ฉากทัศน์ที่ 2 “Dumbo” Traditional Employment VS Self Reliance



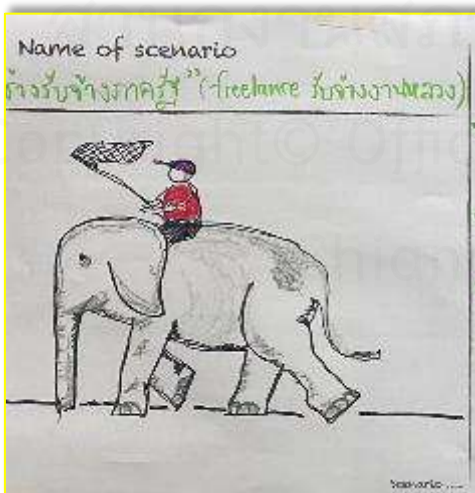
เป็นฉากทัศน์ที่มหาวิทยาลัยสามารถแสวงหารายได้เพื่อพึ่งพาตนเองได้ แต่ยังคงยึดถือระบบการจ้างงานแบบเก่า เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการสร้างความมั่นคง (Security) ทางอาชีพและชีวิต เช่น มีตำแหน่งหน้าที่การงาน มีอายุงานระยะยาว มีสัญญาจ้างระยะยาว มีการกักเงินจ้าง และสวัสดิการขั้นพื้นฐาน เป็นต้น แต่ในฉากทัศน์นี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบุคลากรที่จัดอยู่ในกลุ่ม Under-performance เพื่อให้เกิดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## ฉากทัศน์ที่ 3 “Mammoth” Traditional Employment VS Government Financial Support



เป็นฉากทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในรูปแบบที่ใหญ่เหอะทะ ปรับตัวช้า ขาดความคล่องตัว ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถรับมือได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีทั้งกลุ่มที่ Performed และ Unperformed โดยหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ก็อาจจะสูญพันธุ์

## ฉากทัศน์ที่ 4 “ช่างรับจ้างภาครัฐ” Free-Form Employment and Sharing Economy VS Government Financial Support



เป็นฉากทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูง แต่ยังคงต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐบาลเป็นหลัก ผ่านการมุ่งเน้นการจ้างงานจากภาครัฐในด้านต่าง ๆ แต่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับรูปแบบการจ้างงานให้เป็นแบบ Free-form เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ไม่มีการทำสัญญาผูกมัด สามารถปรับเปลี่ยนภาระงานได้ตามความเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล โดยลักษณะงานเป็นงานทั่วไปที่ไม่ได้มีการแข่งขันสูง ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกัน และผลักดันให้เกิดการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างรอบด้าน

\*\*\* ทั้งนี้ ฉากทัศน์ต่าง ๆ นั้นไม่ได้เจาะจงเพียงแค่ด้านบุคลากรเท่านั้น ยังรวมถึงด้านอื่น ๆ ทั้ง กระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎระเบียบ/แนวปฏิบัติ ทัศนคติ หรือ หลักสูตร เป็นต้น \*\*\*

### สรุปผลการระดมความคิดเห็น

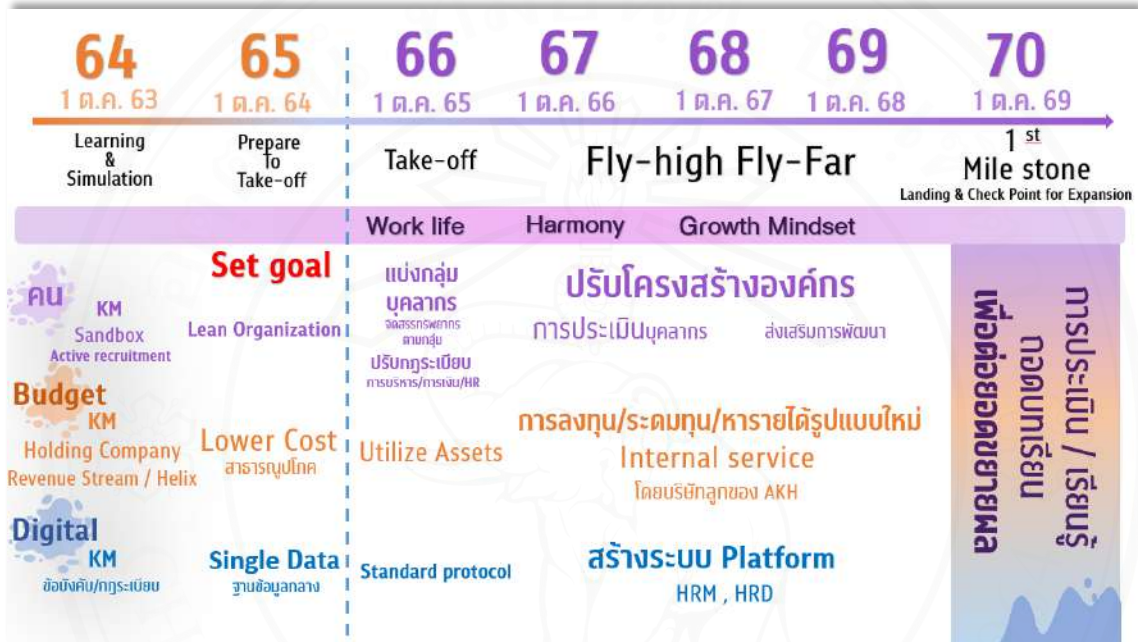
- (1) เป้าหมายในอีก 5 ปี และวิธีการที่จะ transform หรือจะนำไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้ โดยเป้าหมายในอีก 5 ปีข้างหน้า (งบประมาณ พ.ศ. 2570) นั้น คณะทำงานฯ กลุ่มที่ 1 จะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน



ภาพที่ 1 เป้าหมายในอีก 5 ปี

1. บุคลากร (คน) จะมีสัดส่วนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ที่ Dumbo 50% ช้างรับจ้าง 40% CMUunicorn 10% และ Mammoth 0% (นิยามกลุ่มบุคลากรตามฉากทัศน์) โดยกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ จะมีการปรับตัว พัฒนาทักษะและศักยภาพตนเอง เพื่อที่จะเป็นฐานในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมาย
2. งบประมาณ มหาวิทยาลัยจะมีการพึ่งพาและจัดสรรงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ มหาวิทยาลัยในสัดส่วน 70% และอีก 30% จะเป็นการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล (งบประมาณเงินแผ่นดิน) ซึ่งในสัดส่วนดังกล่าว จะทำให้เกิดสภาพคล่องต่อการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยในด้านงบประมาณและการเงิน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อด้านต่าง ๆ ในเชิงการดำเนินงาน
3. Digital มหาวิทยาลัย จะเป็น Digital University 100% ซึ่งจะมีการปฏิบัติงาน ดำเนินงาน ผ่านระบบ Digital ทั้งหมด จะมีการสร้าง Platform กลาง เพื่อเป็นมาตรฐานกลางภายในมหาวิทยาลัย โดยจะมี ข้อมูลองค์ความรู้ที่สอดคล้องในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหาร ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร

- (2) รายละเอียดวิธีการหรือสิ่งที่สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และส่วนงานควรดำเนินงานในแผนฯ 13  
จำแนกเป็นรายปีและตามลำดับความสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2 รายละเอียดวิธีการดำเนินงานในแผนฯ 13

คณะทำงานฯ กลุ่ม 1 เปรียบเทียบการพัฒนาขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายเป็นการบิน โดยนิยามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ และมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้

### เริ่มจากในปี ปัจจุบัน

งบประมาณ พ.ศ. 2564 (Learning & Simulation)

ด้านบุคลากร (คน)	รวบรวมองค์ความรู้ จัดทำ/ทดลองสร้างระบบ Sandbox รวมถึง Active recruitment
ด้านงบประมาณ	รวบรวมองค์ความรู้ เริ่มสร้างและผลักดัน Holding Company /Revenue Stream /Helix
ด้านดิจิทัล/สารสนเทศ	รวบรวมองค์ความรู้ของข้อบังคับและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เชิงบริหารและปฏิบัติงาน ทั้งมหาวิทยาลัย

งบประมาณ พ.ศ. 2565 (Prepare To Take-off) มีการกำหนดเป้าหมายพัฒนาที่ชัดเจน

ด้านบุคลากร (คน)	ปรับการทำงานและบทบาทหน้าที่ภาระงาน ลดขั้นตอน/หน้าที่ที่ไม่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Lean Organization)
ด้านงบประมาณ	อาจมีนโยบายเรื่องการลดต้นทุนในส่วนของค่าสาธารณูปโภค Lower Cost (ค่าไฟฟ้า/ค่าทำความสะอาด/ค่าพนักงานดูแลความปลอดภัย) โดยมีการบริหารจัดการจากส่วนกลาง ซึ่งอาจทำให้ลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้อย่างมาก
ด้านดิจิทัล/สารสนเทศ	จัดทำ Single Data ฐานข้อมูลกลาง

งบประมาณ พ.ศ. 2566 (Take-off)

ด้านบุคลากร (คน)	แบ่งกลุ่มบุคลากรตามกลุ่มงานที่ชัดเจน และจัดสรรทรัพยากร (งบประมาณ/สิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการดำเนินงาน) ให้ตามกลุ่มนั้น ๆ เพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในแต่ละกลุ่ม
ด้านงบประมาณ	เกิดระบบบริหารจัดการหรือการมองเห็นจากส่วนกลางที่ชัดเจนมากขึ้น ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยถือเป็นของส่วนกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากขึ้น
ด้านดิจิทัล/สารสนเทศ	เกิด Standard protocol

งบประมาณ พ.ศ. 2567-2570 (Fly-high Fly-Far)

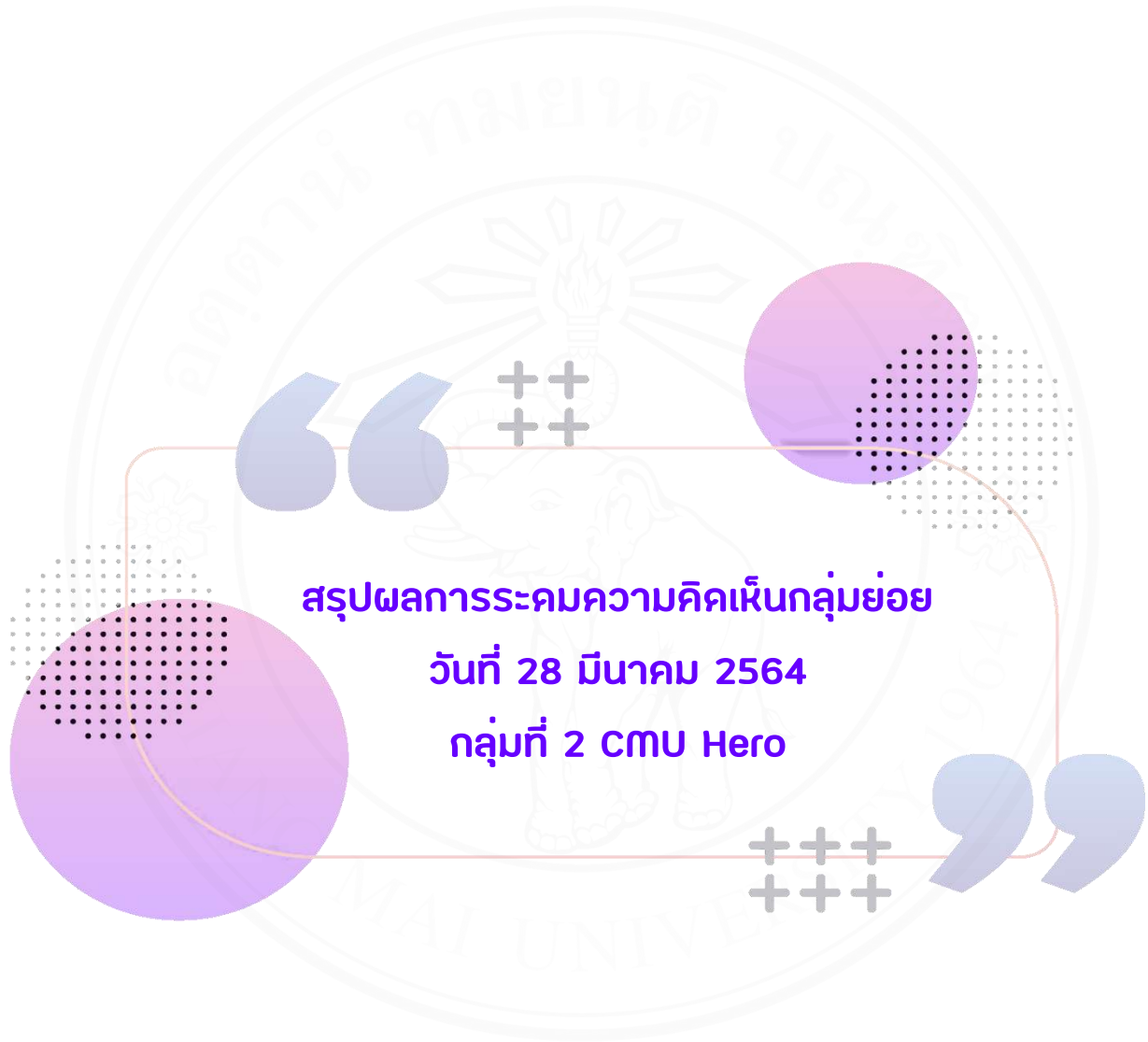
ด้านบุคลากร (คน)	ปรับโครงสร้างองค์กร/ระบบการประเมิน และการพัฒนาให้ตรงกลุ่มบุคลากรมากขึ้น เพื่อเน้นจุดแข็งของแต่ละกลุ่มบุคลากร
ด้านงบประมาณ	เกิดการลงทุน/ระดมทุน Revenue Stream /Helix ทหารายได้รูปแบบใหม่จาก Holding Company (เช่น บริการด้านสาธารณูปโภค) และอาจเกิดบริษัทลูกหรือในเครือมากขึ้นเพื่อ Internal service และ External service ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้ของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น
ด้านดิจิทัล/สารสนเทศ	เกิด Platform HRM /HRD เพื่อรองรับในการพัฒนาด้านบุคลากร และ Platform ในด้านอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มลดต้นทุน



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย

วันที่ 28 มีนาคม 2564

กลุ่มที่ 2 CMU Hero

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

ประธาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กภ.ทศพร พิชัยยา\*\*  
สมาชิกกลุ่ม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย มหาเอก
3. รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ธนนิตย์ ลีรพันธ์\*\*
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.นฤมนัส คอวนิช
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รวี จันทร์ส่อง
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพลิน ภูจินาพันธ์
8. รองศาสตราจารย์ ดร.ระวีวรรณ โอฬารรัตน์มณี
9. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.นพ.สุวัฒน์ จริยาเลิศศักดิ์
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพิศภูมิ จักรพิทักษ์
11. รองศาสตราจารย์เหรียญ หล่อวิมจล
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ เสวตเศรณี
13. ศาสตราจารย์ ดร.สัญญา จตุรสีธา
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.กฤษณ์ ขวัญเงิน
15. รองศาสตราจารย์ น.สพ. ดร.เลิศรัก ศรีกิจการ
16. อาจารย์ ดร.อนันท์ สีห์พิทักษ์เกียรติ\*\*
17. ศาสตราจารย์ ดร.วัชระ กสิณฤกษ์
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพงศ์ สุกันสีล
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินิตา บุญโยดม
20. นายอนันต์ เดชพรม

\*\* Facilitator Team แผนฯ 13

ฝ่ายเลขานุการ

1. นายชัยนนท์ สุกาญจนารณ์
2. นางสาววิลาสินี ไกรมาก
3. นายจามีกร อำนางผูก

ผู้ช่วยอธิการบดี

- รองอธิการบดี
- รองอธิการบดี
- ผู้ช่วยอธิการบดี
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ
- คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์
- คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
- คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
- คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
- คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์
- คณบดีวิทยาลัยนานาชาตินวัตกรรมดิจิทัล
- ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ
- ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
- ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (รักษาการแทน) ผู้อำนวยการศูนย์แก้ไขความพิการบน  
ใบหน้าและกะโหลกศีรษะ มูลนิธิเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ตามพระราชดำริฯ มช.
- ผู้อำนวยการศูนย์เฝ้าระวังสุขภาพหนึ่งเดียว
- ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการสอนและการเรียนรู้
- ผู้อำนวยการกองแผนงาน

กองแผนงาน

กองแผนงาน

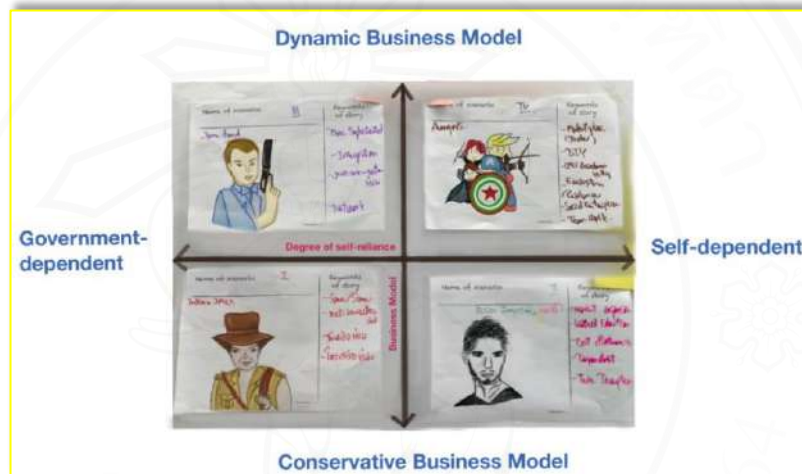
สถาบันนโยบายสาธารณะ



### ภาพรวมฉากทัศน์ของกลุ่ม CMU Hero

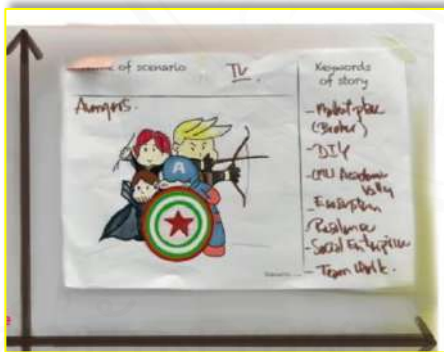
ได้มีการพิจารณาปัจจัย 2 ปัจจัยคือ

1. Business Model (Dynamic and Conservative)
2. Degree of Self-reliance (Self-dependent and Government-dependent)



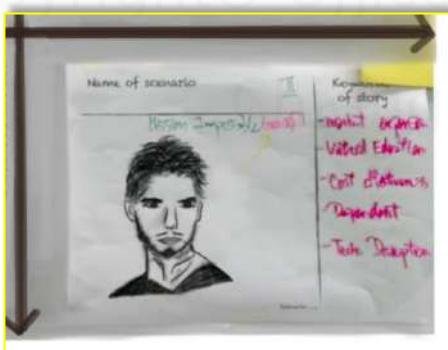
โดยได้สรุปออกมาเป็น 4 ฉากทัศน์ ในรูปแบบการเปรียบกับ Hero รูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

#### ฉากทัศน์ที่ 1 “Avenger” Dynamic Business Model VS Self Reliance



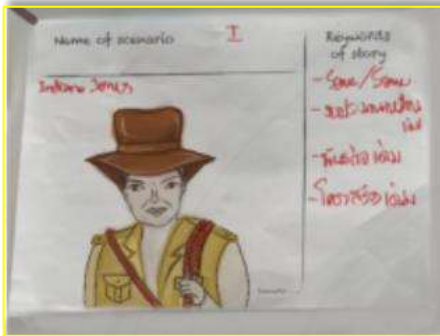
เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่สามารถพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐ ร่วมกับการมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่น เช่น การดำเนินงานด้านอื่น นอกเหนือจากการสอน หรือทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวกลางในด้านวิชาการ (Market place) การดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน โดยไม่มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ

#### ฉากทัศน์ที่ 2 “Mission Impossible” Conservative Business Model VS Self Reliance



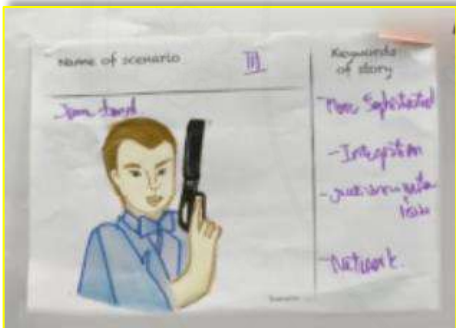
เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่สามารถพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐ มีแหล่งรายได้อื่นๆ มาสนับสนุน ร่วมกับการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการจัดเรียนการสอน ด้านการศึกษาและการวิจัยเป็นหลัก

## ฉากทัศน์ที่ 3 “Indiana Jones” Conservative Business Model VS Government-dependent



เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในแบบดั้งเดิมคือมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย โดยที่ใช้งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ และดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของรัฐ

## ฉากทัศน์ที่ 4 “James Bond” Dynamic Business Model VS Government-dependent



เป็นฉากทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นมหาวิทยาลัยที่ดำเนินงานตามภารกิจที่ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ โดยใช้เครื่องมือ/ระบบต่าง ๆ ที่ทันสมัย มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่น เช่น การดำเนินงานด้านอื่น นอกเหนือจากการสอน หรือทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวกลางในด้านวิชาการ (Market place)

สรุปผลการระดมความคิดเห็น

(1) เป้าหมายในอีก 5 ปี และวิธีการที่จะ transform หรือจะนำไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้

จากการระดมความคิดเห็นร่วมกันมีความเห็นว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นไปตามฉากทัศน์ที่ 3 “Indiana Jones” (Conservative Business Model VS Government-dependent) และฉากทัศน์ที่ต้องการเห็นในอีก 5 ปีข้างหน้า คือ ฉากทัศน์ที่ 1 : “Avenger” (Dynamic Business Model VS Self Reliance) ในแบบ “Baby Avenger” โดยต้องเป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเอง และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐน้อยลง สามารถผลิตบัณฑิตได้ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมีการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนและการวิจัยด้วย ดังนี้

- การขยายกลุ่มตลาดเป็นกลุ่มใหม่ เช่น มีหลักสูตร Pre-degree ให้นักเรียนมัธยมได้มาเรียน เพื่อค้นหาตัวเอง ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถใช้ช่องทางนี้ สรรหานักเรียนเข้ามาเรียนที่ มช. หรือมีหลักสูตร อนุปริญญาเพื่อที่เอื้อต่อนักศึกษาผู้มีประสบการณ์ในการทำงานแล้วจึงมาเรียนต่อเพิ่มเติม
- การสร้างหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการของชุมชน
- การมีคู่ค้าทางธุรกิจเพิ่มเติม (Business Partner) ซึ่งต้องอาศัยการ Matching Fund จากภาครัฐ
- การเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอนและการวิจัย

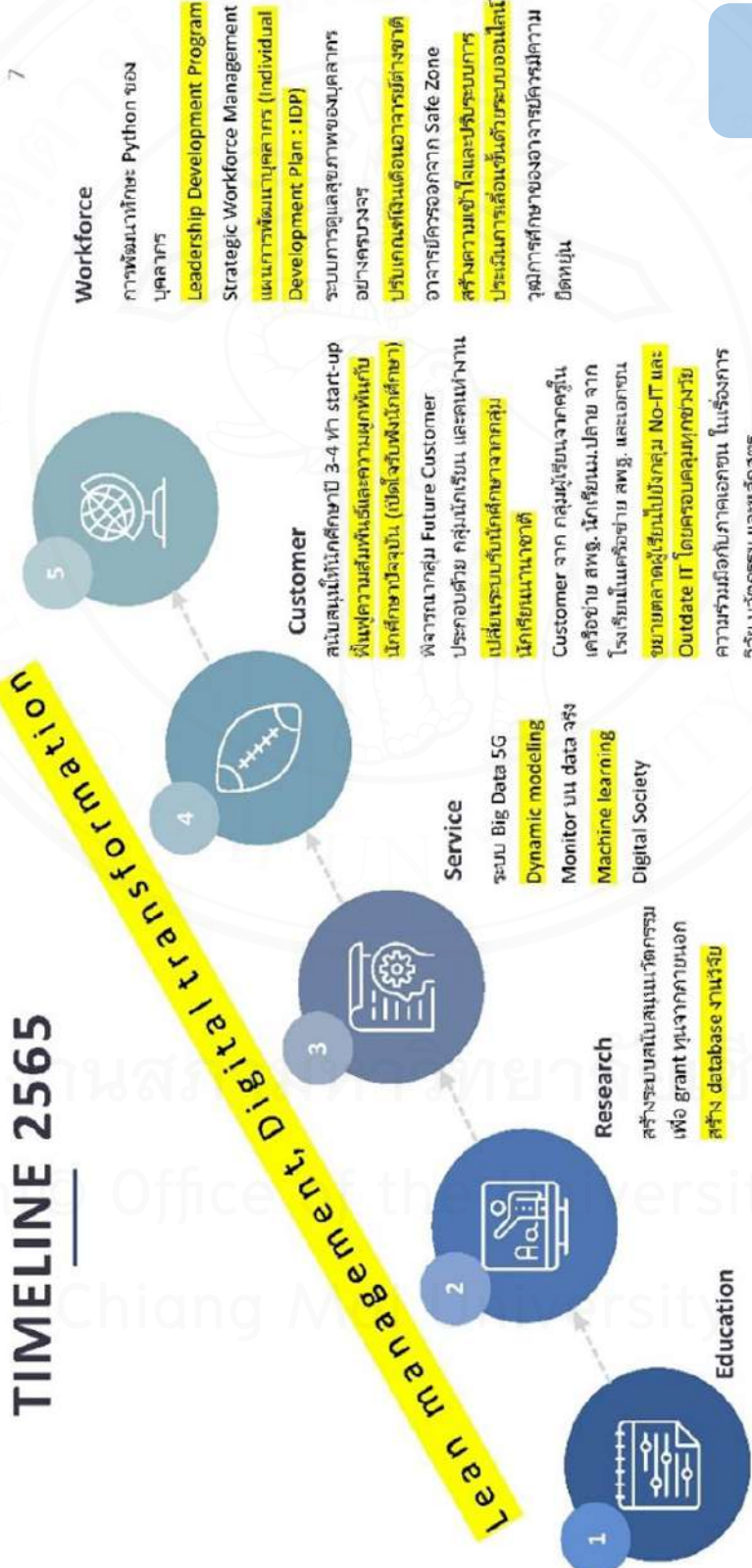
- การเพิ่มสัดส่วนการหารายได้ของมหาวิทยาลัยเอง ด้วยการ Cost efficient และมุ่งเข้าไปที่ niche market มากขึ้น การเปิดพื้นที่แบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จในการหารายได้ระหว่าง ส่วนงานที่เป็น Best Practiced การสร้าง holding company การสร้างรายได้จาก Brand ของ มช. ซึ่งสามารถเรียกเก็บค่าลิขสิทธิ์ได้
- (2) รายละเอียดวิธีการหรือสิ่งที่สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และส่วนงานควรดำเนินงานในแผนฯ 13 จำแนกเป็นรายปีและตามลำดับความสำคัญ โดยมี Timeline ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2570 ตามภาพที่ 1-4 ดังนี้

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

# TIMELINE 2565



ภาพที่ 1  
Timeline 2565

# TIMELINE 2566

8



ภาพที่ 2  
Timeline 2566

# TIMELINE 2567

9

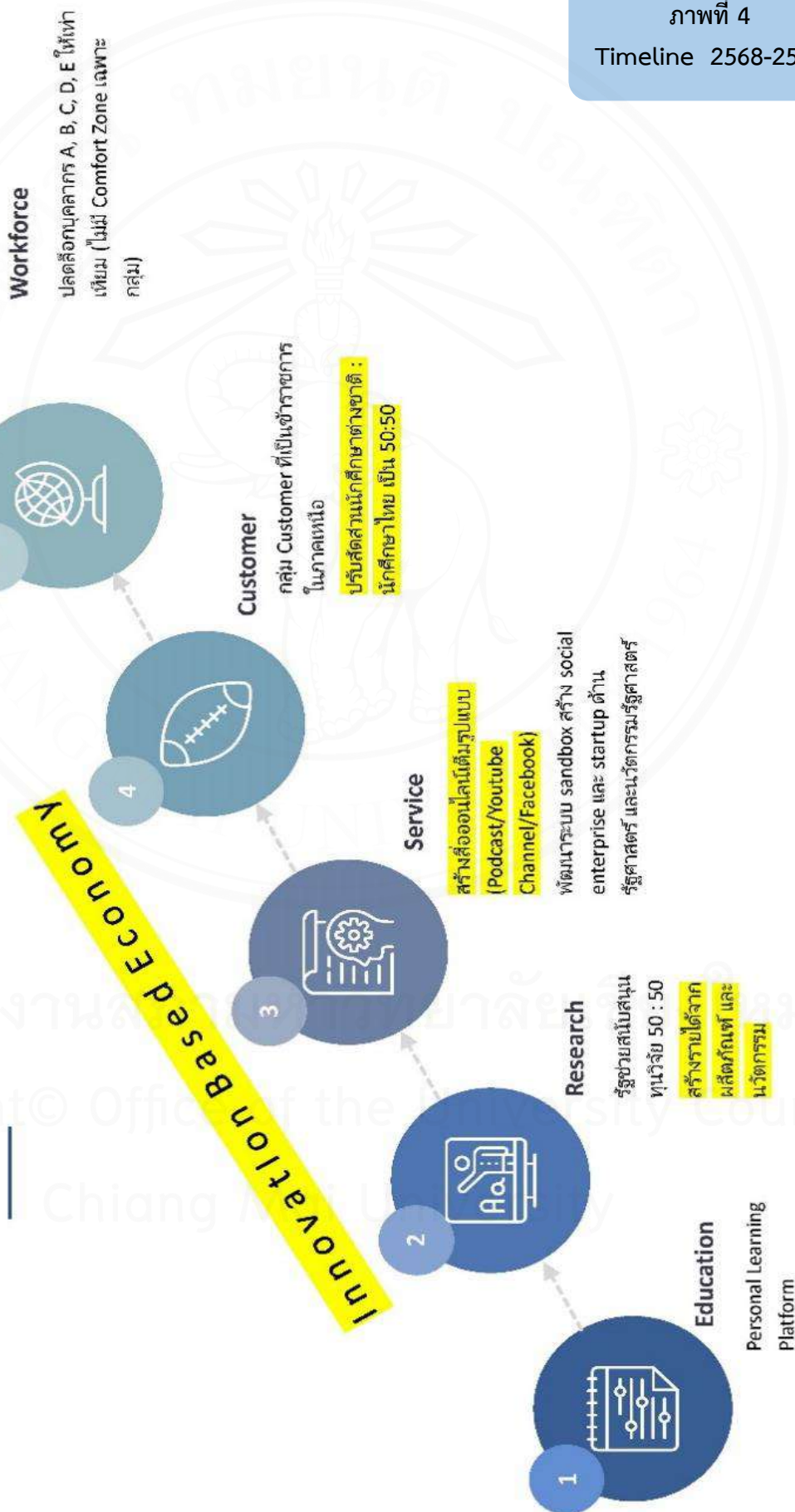


ภาพที่ 3  
Timeline 2567



# TIMELINE 2568-2570

10



ภาพที่ 4  
Timeline 2568-2570

## การเพิ่มคุณค่า (Value) ภายในกรอบเวลา 5 ปี มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการดังนี้

### ด้านการเรียนการสอน (Education)

- การปฏิรูปการจัดการหลักสูตร โดยการจัดการหลักสูตรในอนาคตต้องมีความยืดหยุ่น ปลอดภัยจำกัดทางกฎระเบียบ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และแสวงหาโอกาสให้นักศึกษาได้ฝึกฝนในสถานที่จริง

### ด้านการวิจัย (Research)

- การวิจัยมีความหลากหลาย ทั้งการวิจัยพื้นฐาน การวิจัยเชิงประยุกต์ และการวิจัยนวัตกรรมสู่การใช้งานเชิงพาณิชย์และนวัตกรรมเปลี่ยนโลก มหาวิทยาลัยต้องมุ่งวิจัยสนับสนุนนักวิจัยที่มีความสามารถ และต้องสนับสนุนให้นักวิจัยไปเสนอขอทุนวิจัย
- มีแนวทางการสนับสนุนงานวิจัยแต่ละสาขาวิชาที่ชัดเจน มุ่งสนับสนุนงานวิจัยไปสู่การใช้งานได้จริง และมหาวิทยาลัยต้องจับคู่ผลงานวิจัยกับผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์จริง
- การ Re-skill นักวิจัย ให้เป็น Dynamic เป็น Data Economy
- การผ่อนคลายกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยเรื่องคุณวุฒิของอาจารย์

### ด้านบุคลากร – อัตรากำลังและความสามารถ (Workforce)

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ทดแทนกำลังคน
- การใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- การพัฒนาบุคลากร เช่น Re-skill บุคลากร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนา Soft skill และ Individual development Program (IDP)
- การสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset) ของบุคลากร ให้หลุดพ้นจาก Comfort zone
- การทบทวนการยกเว้นคุณวุฒิ/คุณสมบัติของอาจารย์ในบางสาขาวิชาให้มีความยืดหยุ่น
- การพัฒนาผู้นำองค์กร (Strategic Workforce)
- การมีระบบดูแลสุขภาพบุคลากร
- การปรับเกณฑ์เงินเดือนอาจารย์ชาวต่างประเทศ
- การปรับปรุงระบบ Part-time Staff
- การเพิ่มผู้บริหารที่เป็น Generation Z

### ด้านลูกค้า/ผู้เรียน (Customer)

- การส่งเสริมนักศึกษาชั้นปีที่ 3-4 ในการเริ่มธุรกิจ Start-up
- การรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา
- การเพิ่มการรับนักศึกษาต่างชาติ โดยเฉพาะนักศึกษาจากประเทศอาเซียน
- การสร้างเครือข่ายกับครูในสังกัด สพฐ.
- การเพิ่มหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องที่เปิดโอกาสให้กับนักศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน ทั้งที่เป็นหลักสูตรที่มีปริญญา (Degree) และไม่มีปริญญา (Non-Degree)
- การเพิ่มประสบการณ์การทำงานในสถานประกอบการจริงให้กับนักศึกษา (WIL/สหกิจศึกษา)





สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย

วันที่ 28 มีนาคม 2564

กลุ่มที่ 3 คทบ menu

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

ประธาน รองศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ สิงหราชวราพันธ์ รองอธิการบดี  
สมาชิกกลุ่ม

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ          | รองอธิการบดี  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิกุล     | รองอธิการบดี  |
| 3. อาจารย์ไพสิฐ พาณิชย์กุล                     | ผู้ช่วยอธิการบดี  |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ คูตระกูล      | ประธานสภาพนักงาน  |
| 5. นายธรรมบุญ น่วมอนงค์                        | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทพนักงาน<br>มหาวิทยาลัยที่มีไขคณาจารย์ประจำ |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย แสงอินทร์          | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย   |
| 7. รองศาสตราจารย์ธีรภัทร วรรณฤมล               | คณบดีคณะการสื่อสารมวลชน   |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธานี แก้วธรรมานุกุล   | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย ฟ่องสมุทร           | คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพรัช กาญจนการุณ     | คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์   |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา ศรีวัฒนะ     | คณบดีคณะอุตสาหกรรมเกษตร   |
| 12. รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต        | ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ                               |
| 13. ศาสตราจารย์ นพ.ขวัญชัย ศุภรัตน์ภิญโญ       | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ                               |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤษัย อักกะรังสี     | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานนครพิงค์                         |
| 15. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา พิมลศิริผล**      | ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์                            |
| 16. รองศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ธีรอำหน           | ผู้อำนวยการสถาบันวิศวกรรมชีวการแพทย์                                  |
| 17. นางวิวรรณ ศรีทองคำ                         | ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย  |
| 18. รองศาสตราจารย์ นพ.อดิศักดิ์ ตันตวิโรจน์    | รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์   |
| 19. รองศาสตราจารย์ ดร.นริศรา เอี่ยมคณิตชาติ**  | รองผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ                            |
| 20. รองศาสตราจารย์ ดร.อิทธิชัย ปรีชาวุฒิพงศ์** | รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน<br>นครพิงค์                  |
| 21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์รัตน์ นพฤทธิ์   | รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์  |

\*\* Facilitator Team แผนฯ 13

ฝ่ายเลขานุการ

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. นายสมาน สุริยวงศ์               | หัวหน้างานแผนยุทธศาสตร์ กองแผนงาน |
| 2. นางสาววิมลสิริ ฟ้าเพ็องวิทยากุล | กองแผนงาน                         |
| 3. นายนิติกร แสงดี                 | สถาบันนโยบายสาธารณะ               |

### ภาพรวมฉกทศน์ของกลุ่ม CMU Menu

ได้พิจารณาปัจจัย 2 ปัจจัยคือ

1. Employment & AI (Free-form & Fully Implemented / Structure Based & Conservative)
2. Resources Support (Self-Reliance /Self-Dependency)

โดยได้สรุปออกมาเป็น 4 ฉกทศน์ ในรูปแบบของเมนูอาหาร ดังนี้



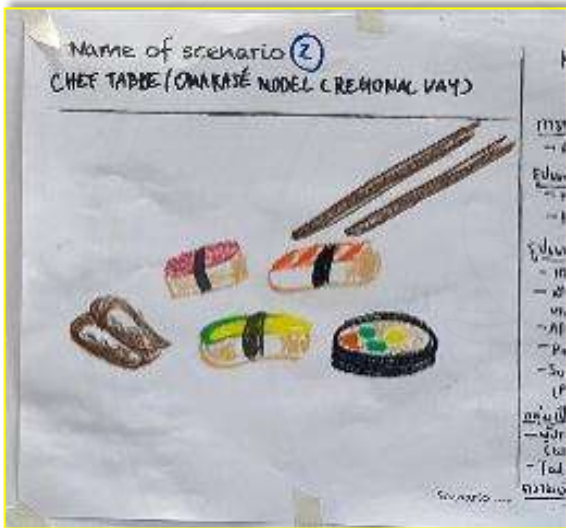
### ฉกทศน์ที่ 1 “Space Food Model” Free-form Employment & Fully Implemented AI VS Self-Reliance



เป็นฉกทศน์ที่เปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยไปอย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านการปรับรูปแบบการให้บริการต่าง ๆ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเน้นการจ้างงานแบบ Performance-based และสร้างกฎระเบียบพิเศษที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในการมุ่งเน้นการแสวงหารายได้เพื่อความยั่งยืนจากช่องทางต่าง ๆ และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้ทันสมัย ยุบเลิกการจัดการเรียนการสอนแบบหลักสูตร โดยอาจจะเป็นลักษณะของ learning by subject ผู้เรียนสามารถออกแบบเองได้อย่างรอบด้าน เพื่อดึงดูด

ความสนใจจากผู้เรียนที่มีศักยภาพสูง หลักสูตรอาจจะต้องยึดติดกับกระบวนการ แต่สามารถตอบโจทย์ความต้องการผู้ใช้ได้ สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์ความต้องการ เพื่อสร้าง Financial for education รูปแบบใหม่ มีการใช้ระบบ AI เข้ามาบริหารจัดการเต็มรูปแบบ

### ฉากทัศน์ที่ 2 “Omakase Model” Structure Based Employment & Conservative AI VS Self-Reliance



เป็นฉากทัศน์ที่ยังคงรูปแบบการจ้างงานอาจารย์แบบเดิม แต่เพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้ให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ แม้ปราศจากงบประมาณสนับสนุนภาครัฐ ผ่านการสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าสูง ซึ่งต่อยอดจากงานวิจัยและองค์ความรู้ภายในมหาวิทยาลัยออกสู่ภายนอกมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพาณิชย์ ทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ และสิทธิการใช้งานและเข้าถึงประโยชน์ สร้างระบบบริการหลังการถ่ายทอดนวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อติดตามการใช้งานนวัตกรรมและนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้สามารถตอบ

โจทย์ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูงได้ สร้างระบบการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่เป็นระบบ Hybrid ระหว่างการจัดหลักสูตรที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยและการสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมโดยตัวผู้เรียนเอง เพื่อสร้างฐานลูกค้าที่เป็นผู้เรียนคุณภาพสูง เป็นการนำเสนอรูปแบบการให้บริการการศึกษาที่มีความพิเศษเฉพาะเจาะจง

### ฉากทัศน์ที่ 3 “Khuntok (ขันโตก) Model” Structure Based Employment & Conservative AI VS Self-Dependency



เป็นฉากทัศน์ที่ยังคงรูปแบบการจ้างงานเช่นเดิม ที่ยังคงต้องพึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ เช่นเดิม มหาวิทยาลัยยังคงจัดหลักสูตรและรูปแบบการสอนโดยมีระบบประกันคุณภาพฯ เป็นตัวควบคุมในการเรียนการสอนแบบ Degree และมีการจัดการเรียนการสอนแบบ Non-Degree สำหรับผู้เรียนที่ต้องการ Reskill /Upskill ตนเอง รวมถึงพัฒนางานวิจัยและบริการวิชาการให้สามารถแก้ไขปัญหาให้กับชุมชนและสังคมภายในมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและระดับโลก เรียกก่าย ๆ ว่า ทำรูปแบบเดิม การเติบโตและการปรับเปลี่ยนเป็นแบบ Organically ซึ่งต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของสังคม

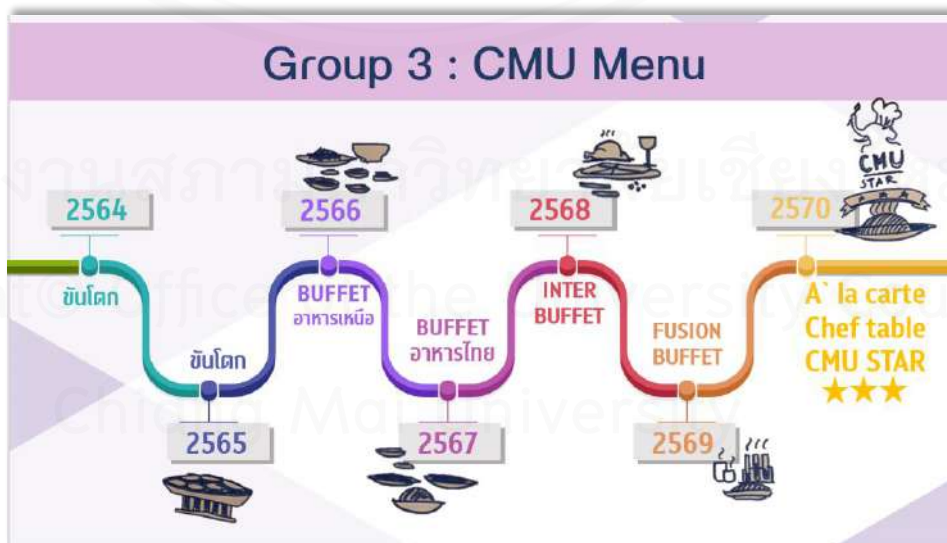
ฉากทัศน์ที่ 4 “Fusion Model” Free-form Employment & Fully Implemented AI VS Self-Dependency



เป็นฉากทัศน์ที่มหาวิทยาลัยยังคงได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐเช่นเดิม แต่ต้องเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการต่าง ๆ ทั้งในด้านการเรียนการสอนแบบ Degree และ Non-Degree การทำวิจัย และการบริการวิชาการ โดยปรับการเรียนการสอนเป็นแบบ Virtual มากขึ้น และสร้างระบบการเรียนการสอนแบบ Modular เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนแบบบูรณาการในหลาย ๆ ด้านตามความต้องการของตนเอง เพื่อให้รองรับการดำเนินงานตามพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นที่จะต้องปรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยเน้นการจ้างงานตามศักยภาพและกำหนดช่วงระยะเวลาตามความเหมาะสม เน้น Fast track และการปรับเปลี่ยนรูปแบบตำแหน่งขึ้นลงได้ง่ายและอิสระ

สรุปผลการระดมความคิดเห็น

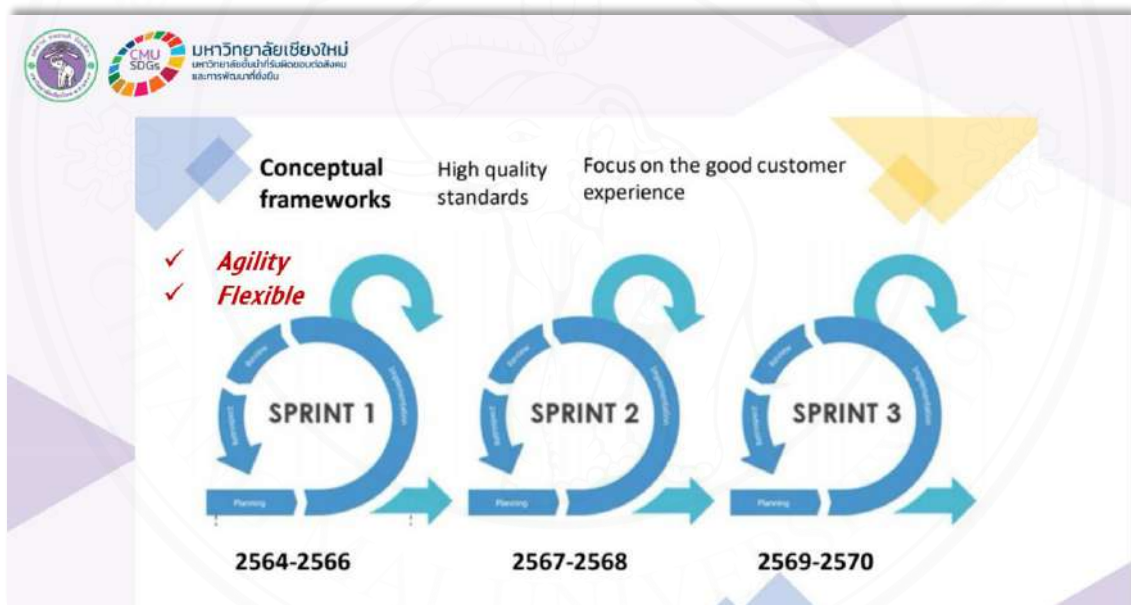
(1) เป้าหมายในอีก 5 ปี และวิธีการที่จะ transform หรือจะนำไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้ คือ เป็นการปรับเปลี่ยนจากชั้นโตกสู่ A la carte Chef table / “CMU 3-STAR”



ภาพที่ 1 ภาพรวมของเป้าหมายแผนฯ 13 ในอีก 5 ปี

โดยคณะทำงานฯ กลุ่มที่ 3 ตั้งเป้าหมายในอีก 5 ปี (พ.ศ. 2570) เป็น “CMU 3-STAR” ที่มีโมเดลในการให้บริการของมหาวิทยาลัยทั้งหมด 3 โมเดล ได้แก่

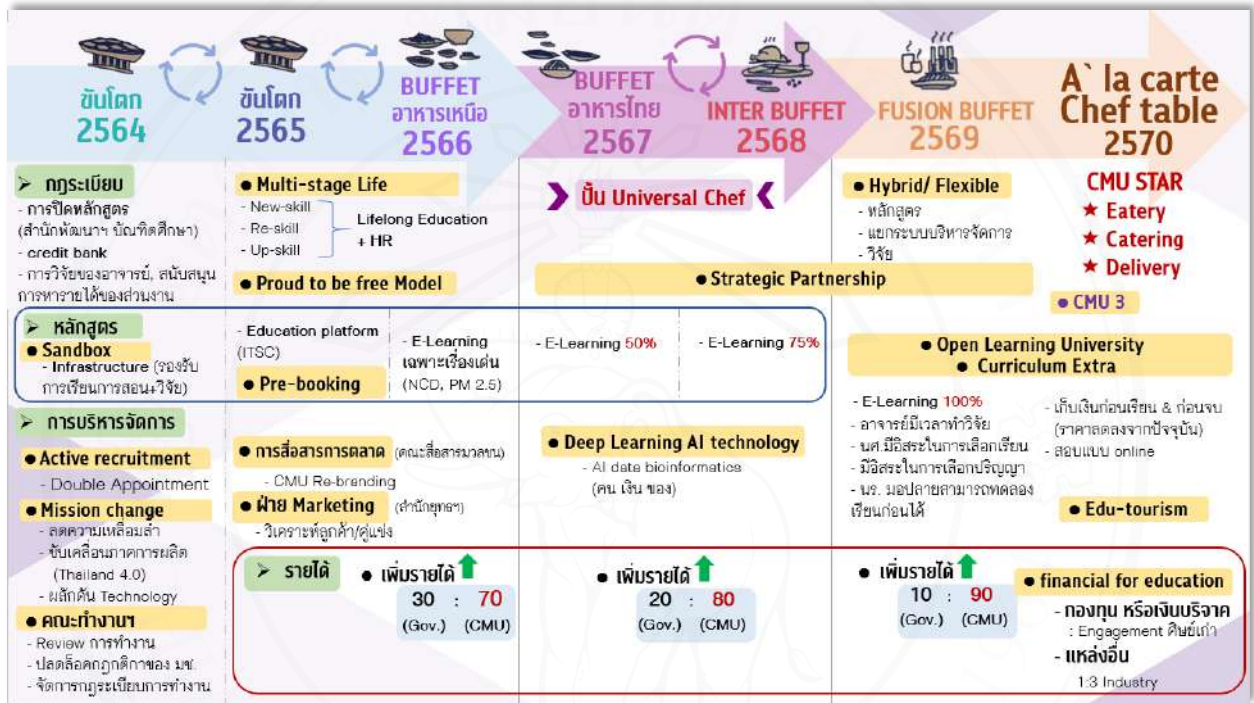
1. **Eatery (กินอยู่กับที่)** : ลูกค้าสามารถเข้าถึงมหาวิทยาลัยได้ง่าย และสิ่งที่ลูกค้าจะได้จาก มช. เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีประโยชน์
2. **Catering (บริการถึงที่)** : ลูกค้าสามารถเสนอคอร์สที่ต้องการเรียน เพื่อให้มหาวิทยาลัย จัดเตรียมหลักสูตรให้โดยอาจมีการบูรณาการร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างชาติในประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศสิงคโปร์ หรือประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น
3. **Delivery (ส่งถึงที่)** : มหาวิทยาลัยสามารถส่งสิ่งที่ลูกค้าต้องการไปให้ลูกค้าใช้บริการได้ถึงที่



ภาพที่ 2 วิธีการที่จะ Transform

วิธีการที่จะ Transform คือ ดำเนินการในลักษณะการ Sprint จำนวน 3 Sprints ภายใต้กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) หลัก คือ มีคุณภาพมาตรฐานสูง (High Quality Standard) และนำสิ่งที่ได้จากลูกค้ามาเป็นประสบการณ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมถึงมีความยืดหยุ่น (Flexible) และ คล่องตัว (Agility) ในแต่ละด้านไม่ใช่แค่ผลิตภัณฑ์ (Product) หรือหลักสูตรและการเรียนการสอนเท่านั้น ยังรวมถึงการบริหารจัดการ และการดำเนินงานที่มีแผนการดำเนินการอย่างรวดเร็ว ผิดถูกรู้ผลอย่างรวดเร็ว โดยในแต่ละ Sprint จะเกิดการวางแผนในระยะสั้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ในระยะยาว และมีการทบทวนผลการดำเนินงาน และมีการมองย้อนกลับ (Retro) โดยอะไรที่พลาดเราจะหยุดดำเนินการต่อ อะไรที่สามารถทำได้เราจะดำเนินการต่อ ส่วนสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นก็จะเป็นข้อมูล (Information) ในการ Sprint รอบถัดไป

(2) รายละเอียดวิธีการหรือสิ่งที่สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และส่วนงานควรดำเนินงานในแผนฯ 13 โดยจำแนกเป็นรายปีและตามลำดับความสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 3 รายละเอียดวิธีการดำเนินงานในแผนฯ 13

การดำเนินงานในแผนฯ 13 คณะทำงานกลุ่มที่ 3 เปรียบเทียบการพัฒนามหาวิทยาลัยกับเมนูอาหาร โดยการพัฒนานั้นจะดำเนินงานในลักษณะการ Sprint แบ่งออกเป็น 3 ช่วง

1. ช่วงปี พ.ศ. 2564 – 2566 : เป็นช่วงของการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนในด้านต่างๆ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

▪ พ.ศ. 2564 - 2565 (ขั้นโตก : ยังคงจัดหลักสูตรและรูปแบบการสอนตามที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้ว และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ)

ระบบการเรียนการสอน รูปแบบหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะทำงานฯ ในการวิเคราะห์หลักสูตร (การปิด/เปิด/ปรับปรุงหลักสูตร) ทบทวนการทำงาน ปลดล๊อคกฎกติกาของมหาวิทยาลัย และจัดการกฎระเบียบการทำงานใหม่ โดยร่วมกันระหว่างสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบัณฑิตศึกษา</li> <li>- มีหน่วยงาน Sandbox รองรับการเรียนการสอนและการวิจัย</li> <li>- ใช้ประโยชน์จาก IT มาช่วยในการสร้าง AR/VR พัฒนาสื่อการเรียนการสอน</li> </ul>
การบริหารงาน/คน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนภารกิจ (mission) ให้สอดคล้องกับการลดความเหลื่อมล้ำ, การขับเคลื่อนภาคการผลิต (Thailand 4.0) และผลักดันการใช้ Technology</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะทำงานฯ ในการทบทวนและปลดล๊อคกฎกติกาของมหาวิทยาลัยในเรื่องการจ้างงานของบุคลากร ในลักษณะของ Double Appointment และ credit bank ในเรื่องการวิจัยของอาจารย์และการหารายได้ของส่วนงาน</li> </ul>
การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหน่วยงาน Sandbox รองรับการเรียนรู้การวิจัย</li> </ul>

▪ **พ.ศ. 2566** (บุฟเฟต์อาหารเหนือ : มหาวิทยาลัยเริ่มมีการปรับหลักสูตรและรูปแบบการสอนในหลักสูตรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนในวิชาที่สนใจได้มากขึ้น เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้เรียน)

ระบบการเรียนการสอน รูปแบบหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้าง Education platform</li> <li>- เริ่มมี E-Learning เฉพาะเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยเด่น เช่น NCD หรือ PM 2.5</li> <li>- รูปแบบในการ Pre-booking เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนมัธยมปลายได้ลองเข้ามาเรียนวิชาของมหาวิทยาลัย ในลักษณะ credit/non-credit ก็ได้</li> </ul>
การบริหารงาน/คน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาศักยภาพของอาจารย์และบุคลากรด้วย Multi stage of life ในการ New-skill, Re-skill และ Up-skill ให้เป็น Life Long Education กับ HR ด้วยกลไก Proud to be free เป็นการเปลี่ยนไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งบุคลากรอาจจะไม่ได้ทำในสิ่งที่ตนคุ้นเคย โดยมหาวิทยาลัยต้องสร้างความภูมิใจในงานที่ทำให้กับบุคลากรเหล่านั้น ให้เขาทราบว่าหน้าที่ที่เขาทำมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ</li> <li>- จัดตั้ง CMU Re-branding เป็นทีมงานในการสร้างการสื่อสารที่ดี เพราะเราต้องการเปลี่ยนรูปแบบการเปลี่ยนแปลง โดยมีฝ่าย Marketing ที่ทำการวิเคราะห์ลูกค้า ตัวเอง และ Gap Analysis</li> </ul>

**2. ช่วงปี พ.ศ. 2567-2568** (ช่วงปี Universal Chef ปรับเปลี่ยนจากบุฟเฟต์อาหารไทยสู่อาหารสากล : มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนในหลักสูตรและรูปแบบการสอนเพิ่มมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการ Re-skill ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นมากยิ่งขึ้น)

ระบบการเรียนการสอน รูปแบบหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในปี พ.ศ. 2567 มีการใช้ E-Learning ร้อยละ 50%</li> <li>- ในปี พ.ศ. 2568 มีการใช้ E-Learning ร้อยละ 75%</li> </ul>
การบริหารงาน/คน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยต้องมีการแบ่งกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อปั้นคนให้มีความเชี่ยวชาญและมีความเก่งใน 3 มิติ ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) วิจัย 3) การบริการวิชาการ</li> <li>- สร้าง Deep Learning AI technology โดยการนำ AI data bioinformatics มาวิเคราะห์ คน เงิน ของ (คน : เก่งด้านไหน มีความถนัดอะไร ทำอะไรดี เงิน : จะใช้เงินในมิติไหนถึงจะเหมาะสม และลูกค้าของเราต้องการอะไร ของ : ของที่มีอยู่ อยู่ที่ไหน สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไร)</li> </ul>
ด้านการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่อยอดงานวิจัยสู่ภาคเอกชน เพื่อสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย</li> </ul>
ด้านงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สัดส่วนรายได้จากรัฐบาลต่อมหาวิทยาลัย เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 : 80</li> </ul>





3. ช่วงปี พ.ศ. 2569-2570 (ช่วงปรับเปลี่ยนจากบุฟเฟต์อาหารฟิวชั่นสู่ A` la carte Chef table : เป็น CMU 3-STAR โดยมหาวิทยาลัยมีการทำงานงานที่ยืดหยุ่นและครอบคลุมในด้านหลักสูตร การบริหารจัดการ และการวิจัย)

<p>ระบบการเรียนการสอน รูปแบบหลักสูตร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในปี พ.ศ. 2569-2570 Online Open Learning University มีการใช้ E-Learning ร้อยละ 100% ซึ่งจะส่งผลทำให้อาจารย์มีเวลาทำวิจัยมากขึ้น นักศึกษามีอิสระในการเลือกวิชาเรียนและมีอิสระในการเลือกปริญญา สามารถเลือกเรียนเพื่อให้จบปริญญาพร้อมกันได้หลายใบ รวมถึงนักเรียนมัธยมปลายสามารถทดลองเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัยก่อนได้</li> <li>- ทำ Business model ในการคิดค่าเรียนเป็นกรณี ๆ ไป อาจเก็บค่าเรียนก่อนเรียน หรือ ก่อนจบ ขึ้นกับความต้องการของผู้เรียน ซึ่งจะทำให้ราคาค่าเรียนลดลงจากปัจจุบัน</li> <li>- มีการจัด Edu-tourism : เป็นหลักสูตรการเรียนควบคู่กับการท่องเที่ยว</li> </ul>
<p>การบริหารงาน/คน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยต้องมีการแบ่งกลุ่มให้ชัดเจนเพื่อปั้นคนให้มีความเชี่ยวชาญ และมีความเก่งใน 3 มิติ ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) วิจัย 3) การบริการวิชาการ</li> <li>- สร้าง Deep Learning AI technology โดยการนำ AI data bioinformatics มาวิเคราะห์ คน เงิน ของ (คน : เก่งด้านไหน มีความถนัดอะไร ทำอะไรดี เงิน : จะใช้เงินในมิติไหนถึงจะเหมาะสม และลูกค้าของเราต้องการอะไร ของ : ของที่มีอยู่ อยู่ที่ไหน สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไร)</li> </ul>
<p>ด้านงบประมาณ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สัดส่วนรายได้จากรัฐบาลต่อมหาวิทยาลัย เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 : 90</li> <li>- แหล่งเงินทุนในการสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน (financial for education) อาจเพิ่มขึ้นจากกองทุน หรือเงินบริจาคจากศิษย์เก่า และภาคอุตสาหกรรม 1 ใน 3 ของเงินรายได้มหาวิทยาลัย</li> </ul>

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

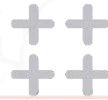
Chiang Mai University



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

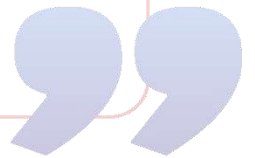
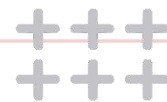
Chiang Mai University



สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย

วันที่ 28 มีนาคม 2564

กลุ่มที่ 4 CMU Toys



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

ประธาน ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล รองอธิการบดี  
สมาชิกกลุ่ม

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ โรม จิรานุกรม                  | รองอธิการบดี                             |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ถนอมพร เลหาจรัสแสง          | ผู้ช่วยอธิการบดี                         |
| 3. ศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ สนวนใต้                  | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรุณี นภาพรหม           | คณบดีคณะเกษตรศาสตร์                      |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์     | คณบดีคณะนิติศาสตร์                       |
| 6. ศาสตราจารย์ นพ.บรรณกิจ โลงนาภวัฒน์            | คณบดีคณะแพทยศาสตร์                       |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.ภก.สุพัฒน์ จิรานุกรมกุล**   | คณบดีคณะเภสัชศาสตร์                      |
| 8. ศาสตราจารย์ ดร.ธรรณิษฐ์ ไชยเรืองศรี           | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์                      |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติสุดา ศรีสุข          | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์                      |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ บัณฑิตย์       | ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล       |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉราพร ศรีภูษณาพรรณ  | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา      |
| 12. รองศาสตราจารย์ ดร.วรลัญจก์ บุญยสุรัตน์       | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม              |
| 13. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนากานต์ เทโบลต์ พรหมอุทัย | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยข้าวล้านนา          |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารภนา ใจผ่อง**       | ผู้อำนวยการวิทยาลัยการศึกษาดลอดชีวิต     |
| 15. รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวีชัย          |  |
| 16. รองศาสตราจารย์ นพ.อนวัช วิเศษปริสุทธิ์**     |  |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ดวงสอาด        |  |
| 18. อาจารย์ ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์            |  |
| 19. นายเฉลิมเกียรติ ณ ปัน                        | ที่ปรึกษาอธิการบดี                       |

\*\* Facilitator Team แผนฯ 13

ฝ่ายเลขานุการ

- |                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| 1. นางสาวณัฐธาวลัย รักษาเผ่าสุวรรณ | กองแผนงาน           |
| 2. นางสาวนภรณ์ กำแพงแก้ว           | กองแผนงาน           |
| 3. นางสาวธัญญารัตน์ ไชยชนะ         | สถาบันนโยบายสาธารณะ |

### ภาพรวมฉกทัศน์ของกลุ่ม CMU Toys

ได้มีการพิจารณาปัจจัย ดังนี้

1. Integration of Development (Holistic Development/ Specific Development)
2. Sharing Ecosystem of Employability (Free Form Employment/ Fixed Form Employment)

อีกทั้ง ได้กำหนดค่านิยมตามมุมมองของกลุ่มในแต่ละแกน คือ

1. Integration of Development เน้นครอบคลุม 4 หัวข้อ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านการบริหาร

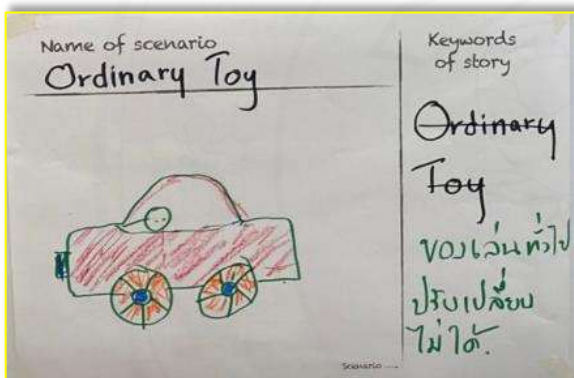
Holistic Development	Specific Development
<p>มีรูปแบบการดำเนินการหลักใน 2 ด้าน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเข้าเรียนแบบไม่ต้องเลือกหลักสูตรเฉพาะ เช่น เลือกแค่ Liberal Art หรือ Science การเข้าศึกษาโดยยังไม่เลือกคณะใดคณะหนึ่ง แต่เลือกกลุ่มสาขาวิชาก่อน เมื่อเรียนวิชาทั่วไปพื้นฐานในช่วง 1-2 ปีแรก จึงจะเลือกคณะที่ต้องการภายหลัง</li> <li>2. การสลายคณะ เน้นเพื่อการบริหารจัดการแบบองค์รวม ให้ Function งานที่มีลักษณะเหมือนกันในแต่ละคณะ อาจมีการรวมศูนย์ คล้าย Central service center</li> </ol>	<p>เป็นลักษณะการดำเนินการเฉพาะด้าน หรือเรื่องเด่นอย่างใดอย่างหนึ่ง การสลายเหลือแต่บางคณะที่มีศักยภาพ คณะที่เหลืยุบรวมเข้ากับคณะอื่น ๆ แนวคิดคล้ายกับการมี CMU2 คือ แต่ละคณะมีการบริหารจัดการตนเอง ทหารายได้เอง อย่างเข้มแข็ง และผันเงินบางส่วนให้กับมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จลงสู่ส่วนงาน</p>

### 2. Sharing Ecosystem of Employability

Free Form Employment	Fixed Form Employment
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจ้างงานบุคลากรที่ไม่จำเป็นต้องมีสังกัด สามารถทำงานข้ามส่วนงาน ข้ามแผนก และข้ามสาขาได้อย่างอิสระ</li> <li>● รูปแบบการจ้างงานอาจคล้ายการจ้างเหมา จบในเนื้องาน แต่สามารถทำต่อเนื่องได้</li> <li>● การจ้างงานจะพิจารณาคุณสมบัติตามความสามารถในการทำงาน จากทักษะของผู้สมัคร โดยไม่จำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษาในด้านนั้น ๆ</li> <li>● บุคลากรสามารถทำงานข้ามสายได้อย่างอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รูปแบบการจ้างงานในปัจจุบัน</li> <li>● การจ้างงานพิจารณาคุณสมบัติตามวุฒิการศึกษาเป็นหลัก</li> <li>● ตำแหน่งงานมีความเฉพาะเจาะจงสูง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานสามารถทำได้ตามระเบียบ หรือรายการนี้</li> <li>● การทำงานแบบแยกส่วนตามแผนกต่าง ๆ</li> <li>● ในการทำงานข้ามแผนก จะใช้การตั้งทีมเฉพาะกิจ โดยตามปกติจะทำงานในแผนก และส่วนงานของตนเอง เติบโตตามสายงาน</li> </ul>

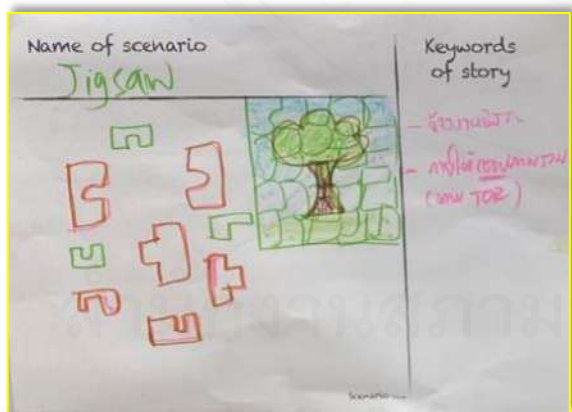
Free Form Employment	Fixed Form Employment
<ul style="list-style-type: none"> <li>การตั้งคณะทำงานแบบทีม Squad team ทำงานแบบ Agile สามารถสร้างและยุบทีมได้อย่างอิสระ</li> </ul>	

จากคำอธิบายแกนข้างต้นได้ทำการสรุปแกนต่าง ๆ ออกมาเป็น 4 ฉากทัศน์ ดังนี้  
ฉากทัศน์ที่ 1 “Ordinary Toy” Fixed Form Employment VS Specific Development



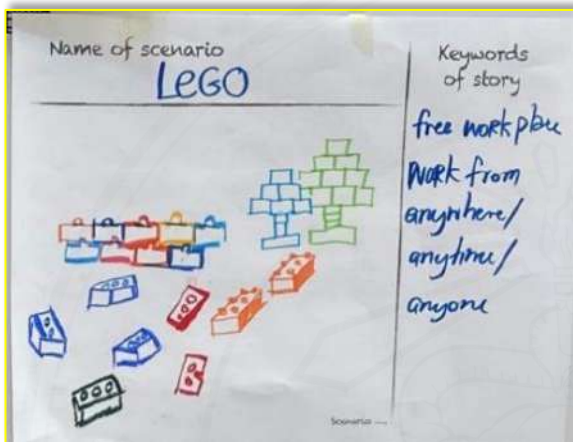
เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการดำเนินการแบบเดิมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีลักษณะของการจ้างงานและบริหารจัดการแบบ Specific คือ ในการทำงานใช้ 1 คน ทำงานจำนวน 1-2 งาน ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงรับผิดชอบทำงานบางสิ่งบางอย่างในทางเดียว ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้

ฉากทัศน์ที่ 2 “Jigsaw” Fixed Form Employment VS Holistic Development



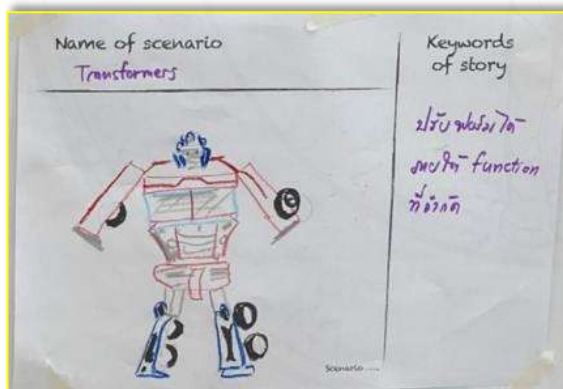
เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการเน้นการทำงานแบบความเป็นปัจเจก คือ ทุกคนมีความเก่งเฉพาะด้าน มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบของตนเอง มี Feature ที่ชัดเจน เปรียบเสมือนจิ๊กซอว์ (Jigsaw) 1 ตัว โดยในการทำงานจะมาประกอบกัน บูรณาการร่วมกันทำ จึงเกิดเป็นภาพใหญ่ให้งานสำเร็จได้ ดังนั้น หากขาดชิ้นใดชิ้นหนึ่งไปจะส่งผลให้ภาพใหญ่นั้นไม่สมบูรณ์ งานจะเดินลำบากและมีกรณีติดขัดตามมา ซึ่งจะค่อนข้างไม่ยืดหยุ่นเท่าที่ควร

### ฉากทัศน์ที่ 3 “LEGO” Free Form Employment VS Holistic Development



เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการเน้นการทำงานแบบ Multifunction คือ บุคลากร 1 คน สามารถทำงานได้หลากหลาย มีความยืดหยุ่นสูง จะสามารถมอบหมายให้ทำงานในลักษณะใดก็ได้ เปรียบเสมือนเลโก้ (Lego) ที่สามารถต่อเป็นรูปแบบใดก็ได้ แต่ต้องเป็น Lego ที่รู้ว่าตนเองมี competency อะไร บุคลากรทุกคนเข้มแข็งด้วยตนเอง สามารถรองรับการทำงานที่ Multifunction ถือเป็น DNA ใหม่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบ Well round

### ฉากทัศน์ที่ 4 “Transformer” Free Form Employment VS Specific Development



เป็นฉากทัศน์ที่แสดงถึงการดำเนินงานในลักษณะที่บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง (Job Specific) แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนฟอร์ม รูปแบบการทำงาน หรือการบูรณาการได้ในบางอย่าง ภายใต้ฟังก์ชันการทำงานที่จำกัด

### สรุปผลการระดมความคิดเห็น

(1) เป้าหมายในแผนฯ 13 หรือภาพอนาคตในอีก 10 ปี และวิธีการที่จะ transform หรือจะนำไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้

จากการระดมความคิดเห็นร่วมกันมีความเห็นว่า ฉากทัศน์ที่ 3 : “LEGO” (Free Form Employment VS Holistic Development) นั้น เป็นฉากทัศน์ที่มหาวิทยาลัยต้องการให้เกิดขึ้น ในอีก 10 ปีข้างหน้า และจะตามมาด้วยการ Restructure องค์กร ในการบริหารจัดการในหลากหลายรูปแบบตามลำดับ โดยทางกลุ่มได้แบ่งระยะของการพัฒนาออกเป็น 2 ระยะหลัก คือ ในช่วง 5 ปีแรก ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 นั้น จะเป็นระยะที่มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาตนเองไปจนถึงการเป็น CMU Miniatures Model และช่วงปีที่ 5 เป็นต้นไปจนถึงปีที่ 10 มหาวิทยาลัยจะพัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็น CMU LEGO Model อย่างเต็มรูปแบบ



ภาพที่ 1 การพัฒนาแผน CMU Toys



ภาพที่ 2 CMU Lego Model

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายระยะของการพัฒนา คือ ในปีแรกนั้นของเล่นแบบ Ordinary Toys จะเริ่มมีการแยกส่วนออกเป็นชิ้นต่าง ๆ คือ ช่วง Decomposition ในปี 2 จะเริ่มเข้าสู่การ Modify ชิ้นส่วนในรูปแบบต่าง ๆ ช่วงปีที่ 2-3 จะเป็นช่วงที่สามารถ DIY เป็น Modular ต่าง ๆ ได้ คือ มีการสลายโครงสร้าง มีการสร้างหน่วยงานนำร่อง/ Sandbox อย่างเป็นทางการมากขึ้น และมีการพัฒนา



Infra Structure และ Organize Structure โดยในระยะที่ 4-5 ปีขึ้นไป จะเริ่มมีการขยายผล มีการสร้าง Branding ของมหาวิทยาลัย และมี Showcase ถือว่าอยู่ในช่วง Flexible Reconstruction ที่จะนำไปสู่การเป็น CMU LEGO Model อย่างสมบูรณ์แบบในปีที่ 10 นั่นเอง

(2) วิธีการหรือสิ่งที่ควรดำเนินงานในแผนฯ 13 โดยจำแนกเป็นรายปีและตามลำดับความสำคัญ การที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเดินไปถึงเป้าหมายใน 5 ปีข้างหน้า นั้น ทางกลุ่มได้ทำการวิเคราะห์ ตั้งแต่อุปสรรคสำคัญที่จะเข้ามาขัดขวางการไปสู่เป้าหมายที่ต้องของมหาวิทยาลัยได้ (Key Obstacles) และสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องเริ่มทำให้เกิดขึ้นตั้งแต่ปีแรก (Key Initiatives) อันจะนำไปสู่ CMU LEGO Model ที่ทางกลุ่มได้วางแผนการดำเนินการที่จะไปถึงเป้าหมายได้ในที่สุด

- Key Obstacles แบ่งเป็นประเด็นหลักได้ 5 ประเด็น ดังตาราง

Key Obstacles	ประเด็น
Product & Marketing	ผลิตภัณฑ์ไม่ดึงดูด, การตลาดไม่โดนกลุ่มลูกค้า
Strategy & Deployment	แผนกลยุทธ์ไม่เจาะจงและชัดเจนการถ่ายทอดยังไม่ทั่วถึง
HR & Leadership	การพัฒนาบุคคลและผู้นำไม่ตอบโจทย์การทำงานแบบบูรณาการ
Org. Structure & Collaboration	โครงสร้างไม่เอื้อ ไม่มีกายภาพการทำงานร่วมกันยาก
Financial	แผนการสร้างรายได้ ความยั่งยืน

- Key Initiatives จำแนกเป็นด้านตาม Key Obstacles ได้ดังนี้

1. ด้าน Product & Marketing : เน้นหลักสูตรบูรณาการที่ตรงความต้องการของลูกค้า และวิธีการในการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น สร้าง CMU Ecosystem ในรูปแบบ Education End to End คือดำเนินการตั้งแต่โรงเรียนถึงผู้ประกอบการ เน้นให้เรียนรู้จากกรณีศึกษาจริง เพื่อสร้างคุณค่า (Value) ในการเรียนการสอน

○ การเปิดหลักสูตรใหม่

- School of Data Science
- School of Arts and Science หรือ BASci (Bachelor of Arts and Science)
- หลักสูตรบูรณาการ เช่น บูรณาการร่วมกับผู้ประกอบการ

○ การขยายผลหลักสูตรที่ติดอยู่แล้ว

- Degree/ Non-Degree

○ Promote หลักสูตรตั้งแต่ระดับ High School

○ Demand Side Driven

2. ด้าน Strategy & Deployment : เน้นด้าน Infrastructure and Environmental โดยจัดให้มีพื้นที่สำหรับการบูรณาการและการสื่อสาร ทั้งระหว่างมหาวิทยาลัยกับส่วนงานและระหว่างส่วนงานด้วยกันเอง เช่น co-working space, collaboration
- Open Space/ Co-Working space เพื่อพัฒนางานร่วมกัน
  - กำหนดนโยบายในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน
  - การเปิด Minor Track สลาย boundary ของคณะ
3. ด้านบุคลากร (HR) และ ด้าน Leadership : เน้นให้เกิดการจ้างงานแบบใหม่ การนับภาระงานแบบใหม่ ตลอดจนโครงสร้างงานแบบใหม่ที่จะส่งเสริมการเป็น CMU LEGO Model
- ขาดความร่วมมือและความเข้าใจ ควรมีการชี้แจงให้เห็นผลดี (Communication)
  - การปรับ Mindset/ Comfort zone
  - ส่งเสริมอาจารย์ และนักวิจัยมี Multiple Appointment ร่วมกับภาคเอกชน
  - ระบบ Incentive ที่ต้องจูงใจ
  - การวิเคราะห์ Competency gap ของบุคลากร
  - สรรหาผู้บริหารล่วงหน้า 1 ปี เพื่อเรียนรู้งาน
  - พัฒนาผู้นำที่มุ่ง Outcome Based
4. ด้าน Organization Structure & Collaboration
- การปรับโครงสร้างองค์กร หลอมรวมหน่วยงานที่มีพันธกิจคล้ายกัน
  - การจัดองค์กร การทำงานรูปแบบใหม่ เช่น Matrix / Seal team
  - Share Resource/ Centralize support team
  - ปรับปรุงกฎระเบียบ สร้างกลไกเชิงนโยบายที่ยืดหยุ่น
5. ด้าน Financial
- จัดตั้งบริษัทเพื่อหารายได้
  - บริหารจัดการรายได้จากโครงการเป็นรายได้หลัก
  - สร้างระบบสนับสนุนการลงทุนร่วมกับเอกชน



สรุปความเห็นและข้อเสนอแนะของ  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
ต่อการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13  
(พ.ศ. 2566 – 2570)

ก่อนปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ มหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นภาระและเป็นความยากลำบากที่จะต้องดำเนินการ โดยการ**ให้บุคลากรมองการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังด้านบวกและเป็นสิ่งที่ท้าทาย** หากสามารถปรับความคิดของบุคลากรตรงนี้ได้ จะทำให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

2. การนำสิ่งที่ได้จากการระดมความคิดเห็นลงไปสู่การปฏิบัติในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เห็นผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในระดับพื้นฐานของการทำงาน เช่น work platform และ management platform แต่ platform ที่ต้องมีความชัดเจนภายในระยะเวลา 2 ปีนี้ คือ **platform สำหรับรองรับการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคการผลิต (Real sector engagement platform) และการบริหารจัดการ (management)** โดยให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคการผลิตทั้งจากภาคเอกชน ภาครัฐ และ NGOs ที่แสวงหารายได้ร่วมกันด้วย

3. ผลงานที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการที่ผ่านมาเมื่ออยู่เป็นจำนวนมาก แต่ยังเป็นลักษณะการกระจายกันทำงาน ผลงานจึงยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร มหาวิทยาลัยควร**ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น** เพื่อให้งานมีคุณภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และควรสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคการผลิตให้ชัดเจน แล้วบูรณาการเข้ากับบทบาทของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอนและด้านการมีส่วนร่วม (engagement) ตัวอย่างเช่น นักศึกษาแทนที่จะมองว่าเป็นผู้มารับความรู้ แต่เปลี่ยนมุมมองเป็นผู้ผลิตหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิต และเข้าไปอยู่ใน engagement platform หากนักศึกษาคนใดมีความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศในด้านนั้น ๆ มหาวิทยาลัยควรชักชวนนักศึกษาดังกล่าวมาทำงานให้กับมหาวิทยาลัยและจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีคุณค่าสูงมากในฐานะที่เป็นคนรุ่นใหม่ และจะมีส่วนร่วม

ในการพัฒนาประเทศไทยในอีก 20 ปีข้างหน้าต่อไป จะทำให้นักศึกษากลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมีส่วนร่วมหรือเป็นผู้มีส่วนช่วยในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่เป็นผู้รับความรู้แต่เพียงอย่างเดียว โดยกลุ่มที่เป็นหัวหน้าวงที่ได้รับทุนการศึกษา (In scholarship) มหาวิทยาลัยอาจจะต้องไปดึงดูดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ รวมถึงเรียนอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

4. การทำงานแบบแยกส่วนหรือต่างคนต่างทำ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการเปลี่ยน โดยปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานที่มุ่งเน้นการประสานความร่วมมือร่วมกันเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยของภาคเหนือ ดังนั้น การ**คงอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของภาคเหนือ** เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องรักษาไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ รวมถึงมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ลดน้อยลงด้วย

5. การให้ความสำคัญเรื่อง Digital Transformation โดยการ**เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จะทำให้สามารถดำเนินการเรื่องของ Digital ได้อย่างสมบูรณ์** และเมื่อเริ่มต้นแผนฯ 13 จะสามารถดำเนินการเรื่องนี้ได้ทันที โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนการสอนจากแบบดั้งเดิมมาเป็นแบบ e-learning เพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อทดแทนการเรียนการสอนในห้องเรียน เช่น การมี Co-Working Space เพื่อให้ นักศึกษามีสถานที่นอกห้องเรียนในการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เป็นต้น ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นใหม่อีกมาก จึงจะสามารถรองรับการก้าวไปเป็นมหาวิทยาลัย Digital ของ มช. ได้

6. ควรมีกระบวนการ**ถ่ายทอดแผนฯ ไปสู่ประชากรของมหาวิทยาลัย**ให้ครอบคลุมในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ตรงกัน รวมถึงการสร้างความตระหนักเรื่องพึ่งพาตนเอง (self-reliance) และการเตรียมความพร้อมในการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากหลังการระบาดของ COVID-19 จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งการเกิดวิถีชีวิตใหม่ (New normal) การมีจำนวนนักศึกษาลดน้อยลง เพราะประชากรโดยรวมลดลง และการที่ความคิดของคนรุ่นใหม่มีความต่างกันมากขึ้น มหาวิทยาลัย/ส่วนงานจึงต้องมีความเข้าใจความคิดของคนรุ่นใหม่ เพื่อให้สามารถที่จะขึ้นการดำเนินชีวิตและการจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

7. การพัฒนามหาวิทยาลัยจะต้องพบกับความท้าทายอยู่เสมอ แต่ความท้าทายนั้น จะต้องท้าทายภายใต้บริบทของความพร้อมของมหาวิทยาลัยและการทุ่มเทของทุกคนในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ดังนั้น การจะทำให้ประเด็นที่ท้าทายไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ มหาวิทยาลัยต้อง**มีความชัดเจนในการทำแผนระยะสั้นและแผนระยะกลางด้วย** เพื่อจะได้เห็นผลสำเร็จในแต่ละปีและสามารถติดตามผลได้ว่า การทำงานมีความก้าวหน้าถึงระดับใด ปัญหาอุปสรรคคืออะไร และจะอย่างไรให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก เพราะอาจจะมีอุปสรรคที่ต้องแก้ไขอยู่เสมอ เช่น ความไม่คล่องตัวที่เกิดจากระเบียบ/ข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและกฎหมายจากส่วนกลางที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป แต่เราก็ไม่สามารถที่จะทำผิดระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายเหล่านั้นได้ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยในเรื่องเหล่านี้ด้วย

8. การ**สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร**เป็นสิ่งสำคัญมาก มหาวิทยาลัยอาจใช้แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรไปปฏิบัติงานนอกส่วนงานต้นสังกัด (Double Appointment) เพิ่มขึ้น เพราะโลกในอนาคต อาจารย์ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเพียงเท่านั้น แต่สามารถไปปฏิบัติงานภายนอกมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งจะทำให้อาจารย์มีกำลังใจในการทำงานและได้ประสบการณ์จริงเพิ่มมากขึ้น เพราะหาก



ทำงานโดยไม่มีกำลังใจและไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติม อาจจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรลดลง รวมทั้งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามไปด้วยได้ ดังนั้น เรื่องกระบวนการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยต้องกล้าคิดว่าจะทำอย่างไร แม้บางอย่างจะไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ต้องกล้าคิดและต้องกล้าปรับวิธีการบริหารจัดการ เพื่อจะได้ไปถึงเป้าหมายตามที่คาดหวังได้ด้วยความปลอดภัย โดยทุกคนมีกำลังใจในการทำงานและมีความเชื่อมั่นว่าแผนฯ 13 จะบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งที่เป็นแผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว

9. สิ่งของแต่ละกลุ่มนำเสนอและการเปรียบเทียบของแต่ละกลุ่มไม่ใช่เป็นเพียงแค่ต้องการจะสื่อถึงสิ่งใด แต่เป็นการชี้ให้เห็นถึงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่คืออะไร และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง มช. แบบเดิมเป็นอย่างไร และสิ่งที่เราจะหาหรือกันคืองานและยุทธศาสตร์ว่าควรจะเป็นอย่างไร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในจะอย่างไร ถึงจะทำให้ทุกคนยอมรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่ถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น นอกเหนือจากทีมงานระดับบนแล้ว ควรจะมีทีมงานระดับกลางที่ทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนความรู้สึกของบุคลากร โดยให้บุคลากรมีความรู้สึกที่พ้นที่ Comfort Zone นั้นมันค่อย ๆ หมดยุติไป ซึ่งจะต้องมีทีมงานที่ดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจังและต้องไม่ใช่การทำเฉพาะแค่การสร้างเวทีพูดคุยกันเท่านั้น แต่ให้รวมไปถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับการประเมินบุคลากรด้วยแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล เป็นเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องทำควบคู่กันไปกับการปรับความคิดของบุคลากร และมีงาน 2 ระดับที่จะต้องดำเนินการ คือ (1) ระดับงานที่เป็นตัวเนื้องานยุทธศาสตร์ และ (2) ระดับงานที่เป็นการบริหารจัดการหรือการดำเนินการ ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เพราะมหาวิทยาลัยต้องรับมือกับบุคลากร 10,000 กว่าคน รวมถึงเครือข่ายข้างนอกและนักศึกษาเก่าอีกจำนวนหลายแสนคน โดยกลุ่มคนเหล่านี้อาจจะมีแนวคิดที่ยึดติดกับ มช. ในรูปแบบเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องสื่อสารให้ถึงประชากรในกลุ่มนี้ตั้งแต่เริ่มต้นว่าทำไมถึงเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงเพราะอะไร เปลี่ยนแล้วดีอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทีมงานต้องดำเนินการควบคู่กันไป โดยเริ่มตั้งแต่ปีการศึกษา 2564 หรือปีการศึกษา 2565 เป็นต้นไป แต่สิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องไม่ลืม คือ แนวคิดพื้นฐานของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่สามารถนำไปแสวงหารายได้ให้เกิดขึ้นได้ ในท้ายที่สุดเราก็จำเป็นต้องมองย้อนกลับไปในระดับปริญญาตรีที่กล่าวถึงการสร้างวิทยาศาสตร์บัณฑิต (Bachelor of Science) และศิลปศาสตรบัณฑิต (Bachelor of Arts) ซึ่งเป็นการนำนักศึกษาเข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัยในระยะเวลา 4 ปี เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ รู้จักตัวเอง รู้จักโลก รู้จักวรรณกรรมที่ดี รู้วิถีคิดทางปรัชญา และศิลปะต่าง ๆ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว จะกลายเป็นคนฉลาดที่มีกลุ่มของความรู้ในอดีตอยู่ในตัว สามารถสื่อสารได้กับคนหลาย ๆ แบบ สามารถหาช่องทางทำมาหากินของตนเองได้ ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของมหาวิทยาลัย แต่การจะนำเข้าไปใส่ใน Model พวกนี้ เราจะทำอย่างไรหรือจะอยู่ในส่วนไหนของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำเป็นต้องมี เพราะไม่อย่างนั้น มหาวิทยาลัยจะสูญเสียความเป็นมหาวิทยาลัยไป คือ กลายเป็นศูนย์การฝึกหรือเป็นแหล่งผลิตคนออกไปทำงาน ซึ่งอาจจะไม่ใช่วัตถุประสงค์ทั้งหมดของ มช.

10. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ามากมาย มีอาจารย์ที่มีคุณภาพและเป็นผู้ที่ใฝ่หาความรู้ตลอดเวลา โดยมีจุดเด่น คือ มีนักศึกษาเก่าที่มีศักยภาพและประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมากทั้งในภาคของรัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีความผูกพันกันและรักสถาบัน รวมทั้งมหาวิทยาลัยมีสินทรัพย์และที่ดินที่มีศักยภาพ ซึ่งสามารถนำมาแสวงหารายได้หรือพัฒนาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ แต่ต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เพื่อจะได้ไม่รายได้เหล่านั้นมาสนับสนุนให้คณาจารย์และนักวิจัยทำวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป ส่วนที่ยังเป็นจุดด้อยของ มช. อยู่ คือ ด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งไม่ค่อยมีการประชาสัมพันธ์ถึงจุดเด่นหรือจุดดีของ

มหาวิทยาลัยเท่าที่ควร จึงต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ในสิ่งเหล่านี้ให้มาก สำหรับสิ่งที่ต้องการเห็นภาพมหาวิทยาลัยในอนาคต คือ ต้องการเห็น มข. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ แม้ปัจจุบันจะเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศแล้วก็ตาม แต่ยังต้องการเห็นการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ดียิ่งขึ้นไป และต้องการเห็นอาจารย์และนักวิจัยของ มข. ได้ไปถึงระดับรางวัลโนเบล รวมทั้งเมื่อมหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยออกมาแล้ว จะต้องคิดให้รอบคอบว่าจะจัดการอย่างไร ซึ่งผลงานวิจัยบางชิ้นมีมูลค่ามหาศาล เมื่อเกิดการประมูลหรือการเสนอผลประโยชน์ต่อผลงานวิจัยชิ้นนั้น ๆ ขึ้น หากมีนักศึกษาเก่าเข้าร่วมประมูลและเสนอราคาที่สูงเกินไป มหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้กับนักศึกษาเก่าของมหาวิทยาลัยก่อนเป็นอันดับต้น ๆ เพราะนักศึกษาเก่าจะมีความรักและความผูกพันกับสถาบัน จึงจะมองผลประโยชน์ร่วมของสถาบันมาก่อนเสมอ

11. การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ถือเป็นกระบวนการระดมความคิดเห็น เพื่อการทำงานร่วมกันและการเปิดใจรับฟังทุกคนที่เห็นต่างและเห็นด้วย ซึ่งทางทีมงานทำได้ดีมาก และทีมงานนี้ควรจะเป็นทีมงานที่ต้องทำต่อไปในการกระบวนการปรับเปลี่ยนและควรแบ่งกลุ่มให้ดี เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีความชำนาญหลากหลาย เช่น การวางแผน การปฏิบัติงาน และการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งการวางแผนเพื่อจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ จะต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี และจะต้องมีสิ่งป้อนเข้า (input) และกระบวนการ (process) ที่ดีด้วย จึงจะทำให้ผลลัพธ์ (output) ที่ได้ออกมาดีตามไปด้วย ซึ่งสิ่งที่จะป้อนเข้ามามีอยู่หลายอย่าง เช่น อาจารย์และนักศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องมีการแข่งขันที่สูง เพื่อให้ได้ Input ที่ดี เพราะการมี Input ที่ดี จะทำให้สามารถควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งผลลัพธ์จะดีตามไปด้วย เพราะฉะนั้นจะต้องทำให้ มข. เป็นมหาวิทยาลัยในดวงใจของนักศึกษาและเป็นมหาวิทยาลัยที่นักศึกษาต้องการเข้ามาศึกษาต่อเป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ของประเทศ อีกเรื่องหนึ่ง คือ ทุกการทำงานจะต้องมีอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ดังนั้น เราจะต้องมีความเชื่อมั่นและทีมจะต้องมีทัศนคติที่ดี โดยทัศนคติที่ควรจะนำมาใช้คือ “can do” ทำได้ ๆ ซึ่งจะช่วยให้งานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จได้

12. องค์กรทั่วไปที่ดำเนินการด้านธุรกิจจะมีหน่วยงานที่สำคัญที่สุด คือ หน่วยงานวางแผนการพัฒนาทางธุรกิจ (Business Development Unit) ซึ่งหน่วยงานนี้ในระบบราชการไม่มี ดังนั้น **มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมา** โดยการรวบรวมบุคลากรจากทุกสาขาวิชาารวมกันเป็นหน่วยที่เรียก **Business Development Unit** เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการรับฟังโจทย์และปัญหาของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าว่าผลิตภัณฑ์ใดดีไม่ดีประการใด หากมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานดังกล่าว จะสามารถทำให้ทราบได้ว่าผลิตภัณฑ์อะไรที่ลูกค้าต้องการ

13. การสอบคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยด้วยระบบ TCAS ในปี 2566 กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จะดำเนินการคัดเลือกโดยการสอบแบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมดทั่วประเทศ หากที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) เห็นด้วย จะกระทบกับทุกโรงเรียนและนักเรียนจะต้องเรียนรู้การสอบแบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมด โดยข้อสอบจะเป็นแบบการนำไปใช้ประโยชน์ จะไม่ใช่รูปแบบเชิงวิชาการ ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคะแนน PISA ของประเทศไทยที่ได้คะแนนน้อยกว่าประเทศอื่น ๆ เพราะว่าข้อสอบ PISA จะออกมาในรูปแบบนี้ ซึ่งรูปแบบการเรียนการสอนทุกอย่าง **จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป** แต่การเรียนการสอนรูปแบบดั้งเดิม เชื่อว่าก็ยังคงต้องมีอยู่

14. การเปลี่ยนแปลงไปสู่ในอนาคต (Transformation) มหาวิทยาลัยไม่ควรจะเร่งรีบไปยึดติดคิดว่า จะเปลี่ยนแปลงไปเป็นอะไร และวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร เพราะว่าความจริงยังมีอีกหลายมิติที่มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญถึงอีกหลายประการ โดยมีข้อสังเกตอยู่ 4 ประเด็น คือ



ประเด็นแรก แนวทางหรือวิธีการที่ใช้ในการมองไปสู่อนาคต (Foresight) ที่บังคับให้คิดแบบ 2 แขน ในแต่ละกลุ่มนั้น ถึงแม้ว่า 4 กลุ่ม จะรวมเป็น 8 แขนก็ตาม แต่ในโลกที่ต้องเผชิญมีความซับซ้อน มีข้อจำกัด และมีความท้าทายมากกว่า 2 แขนที่แต่ละกลุ่มได้รับการบ้านให้ไปทำ และ 2 แขนที่เป็นรูปในแนวคิด ทำให้ต้องเลือกว่าจะอยู่หนึ่งในสี่ส่วน (Quadrant) ไหนที่อยากจะเป็นอย่างนั้น อาจจะทำให้กระโดดไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่เร็วเกินไป เช่น ถ้าใช้แกนเรื่องทรัพยากรของรัฐว่ามหาวิทยาลัยจะพึ่งหรือไม่พึ่ง ซึ่งโดยสัญชาตญาณแล้ว ก็จะเลือกไปทางตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้ลืมไปว่าจริง ๆ ยังมีองค์ความรู้อีกมากมายที่มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างองค์ความรู้เหล่านั้นขึ้น แล้วต้องให้การสนับสนุน ถึงแม้ว่าจะไม่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน แต่จะเป็นมูลค่าที่สำคัญมากที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น มูลค่าด้านประวัติศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ และด้านวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ (Pure Science) เป็นต้น แต่เมื่อใช้แนวทางหรือวิธีการของการมองไปสู่อนาคต จะทำให้การพยายามที่จะก้าวกระโดด ไปสู่ข้อสรุปว่ามหาวิทยาลัยจะเลือกไปสู่ Quadrant ทางตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการจะเป็น แต่มีสิ่งที่สำคัญมากกว่า คือ คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการจะให้เป็น ซึ่งในอนาคตอาจจะเป็นการรวมกันของหลาย ๆ อย่างก็ได้ และ**แนวคิดหลักของการมองไปสู่อนาคต**ก็จะเป็นการบังคับให้ตระหนักถึงแต่เรื่องของ 2 แขนมากเกินไป ในขณะที่โลกที่มหาวิทยาลัยจะต้องเผชิญต่อไป **มีความซับซ้อนและเป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก**

ประเด็นที่สอง สิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการเป็นการผลิตที่ไม่ได้สนใจความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภค (Supply Driven) คือ ทุกคนเป็นผู้ผลิตในกระบวนการของมหาวิทยาลัย แต่**สิ่งที่ต้องนำมาประกอบกัน คือ เรื่องของผู้บริโภคหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจใช้คำว่า “Engagement Platform”** และเหตุใดนักศึกษาต้องเรียนมหาวิทยาลัยและจะเรียนมหาวิทยาลัยเพื่ออะไร เหตุใดถึงต้องเลือก มข. และสิ่งที่สำคัญมากกว่า คือ เหตุใดอาจารย์รุ่นใหม่จะต้องเลือกมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย เหตุใดถึงต้องเลือกมาเป็นอาจารย์ที่ มข. รวมถึงเหตุใดภาคธุรกิจต้องการจะมาเป็นคู่ความร่วมมือกับ มข. และเหตุใดประชาชนคนเชียงใหม่หรือสังคมเชียงใหม่จะต้องสนับสนุน มข. หากพิจารณาในแง่ของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ ทำให้ต้องพิจารณาในเรื่องของคู่แข่งที่มีอยู่มากขึ้น ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มไม่ได้กล่าวถึงคู่แข่งชั้นของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ดังนั้นต้องพิจารณาว่าปัจจุบัน มข. เป็นอะไร แล้วต้องการเป็นอะไรต่อไป หากพิจารณาในเรื่องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง พิจารณาถึงคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางภูมิทัศน์ (Landscape) จะมีสถาบันการศึกษาเกิดขึ้นอีกจำนวนมาก และไม่ใช่ว่าเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น เพราะองค์ความรู้จะหาได้ทั่วไป จะเป็นแพลตฟอร์มที่เปิดสำหรับการทำงานร่วมกัน (Collaboration open platform) และจะเกิดขึ้นอีกมากมาย จะทำให้นักวิชาการสามารถสร้างความร่วมมือได้ โดยไม่ต้องผ่านมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนไปนี้จะมีค่าสำคัญมาก หากมหาวิทยาลัยยังคงใช้วิธีการผลิตบัณฑิตหรือการเรียนการสอนในลักษณะที่ไม่ได้ให้ความสนใจต่อสิ่งที่ผู้เรียนต้องการเรียนรู้และจะเกิดคำถามที่ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนได้ในด้านใดบ้าง และอีกคำถามหนึ่งที่สำคัญ คือ **คุณค่าที่จะส่งมอบ (Value proposition) ที่มหาวิทยาลัยจะมีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ คืออะไร** ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะเป็นสิ่งที่จะชี้นำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง และวิธีการที่จะสร้าง Value Proposition ในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว อาจจะไม่ได้อีกเพิ่มคุณค่าขึ้น เช่น กรณีระบบ TCAS ในปี 2566 ที่จะปรับเปลี่ยนไปใช้รูปแบบการสอบเข้ามหาวิทยาลัย โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นฐานในการสอบเข้าหรือไม่ใช้กระดาษเหมือนเดิม ซึ่งจะเป็นการก้าวกระโดด แต่เนื่องจากมีช่วงระยะเวลาที่จำกัด ทำให้การกำหนดแผนการเปลี่ยนผ่านถูกบังคับให้คิดแบบเป็นลำดับขั้นมากเกินไป เป็นต้น มหาวิทยาลัยจึงควรต้องมีการพิจารณาในเรื่องของการส่งมอบคุณค่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงในแพลตฟอร์มต่าง ๆ ร่วมด้วย

ประเด็นที่สาม เมื่อมีการจัดทำแผนการดำเนินงานเสร็จแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศไทย ส่วนใหญ่จะไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยควรจะต้องให้ความสำคัญ ตรีชนัก คือ (1) **มหาวิทยาลัยจะนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างไร** โดยอาจใช้การจัดการเชิงระบบเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเข้าแทรกแซง (Intervention) ที่เหมาะสม การใช้กลไกการคัดกรอง (Screening Mechanism) เพื่อทำให้เกิดกลไกการคัดกรองเกิดขึ้นได้ภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และการทำให้เกิดการวางแนวทางของกลไกในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive Alignment Mechanism) หรือวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้แก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปรับพฤติกรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องมาจากแรงจูงใจและมาจากกระบวนการเรื่องของกลไกการคัดกรอง (2) **มหาวิทยาลัยต้องการผู้ปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นนักคิด (Thinkers) และเป็นองค์กรที่ร่วมมือกันทำงาน (Combination)** ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดี แต่การจะหาผู้ปฏิบัติเข้ามา เราจะทำได้อย่างไร ซึ่งอาจารย์แต่ละท่านก็มีภาระงานที่ค่อนข้างมากอยู่แล้ว จะทำอย่างไรถึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ และ (3) **มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างแรงผลักดันในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ได้** เพราะว่าจะมีผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน และกลุ่มคนดังกล่าวจะขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลง และหลายครั้งที่การเปลี่ยนแปลงไม่สำเร็จ เพราะเกิดจากการประนีประนอม (Compromise) หรือทำไม่ได้แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ และเรื่องที่สำคัญ คือ ต้องมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่ทำเรื่องของการดำเนินงานที่ลงไปรายละเอียดอย่างชัดเจน ดังเช่นที่หน่วยงานวางแผนการพัฒนาทางธุรกิจ (Business Development Unit) ของภาคเอกชนได้ดำเนินการเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้กับภาครัฐได้

ประเด็นที่สี่ สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยไม่ได้กล่าวถึง คือ การจะเลิกทำอะไร ส่วนใหญ่กล่าวถึงแต่สิ่งที่จะทำใหม่ ๆ และการจะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น แต่ว่าสิ่งที่สำคัญมาก คือ **จะต้องมีการเลิกทำสิ่งที่ไม่ทันสมัยหรือไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า** จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรเพียงพอที่จะไปดำเนินการเรื่องใหม่ ๆ ได้ อาทิ เรื่องการปิดหลักสูตร ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่มีการกล่าวถึงกันมาโดยตลอดว่ามีหลักสูตรที่อาจจะล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์ และจะอย่างไรที่จะสามารถควบคุมหลักสูตรเหล่านี้ได้ เป็นสิ่งแรกที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องทำในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดกรองที่เกี่ยวกับหลักสูตรให้ชัดเจน และสิ่งก่อสร้างของคณะ/ส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นภาระ จะทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งก่อสร้างเหล่านั้นเป็นพื้นที่ส่วนกลางหรือเป็นพื้นที่สำหรับใช้ร่วมกันเพิ่มมากขึ้น และมีข้อสังเกตกับการใช้คำว่า Sandbox เพราะหลายองค์กรก็เริ่มใช้คำว่า Sandbox กันมากขึ้น บางครั้งทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไป โดยเริ่มแรก Sandbox ใช้ในเรื่องของธนาคารกลางในการกำกับดูแลเรื่องเทคโนโลยีทางการเงิน ดังนั้น มข. จะต้องมีความหมายใหญ่ให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะไปทิศทางไหน แต่อาจจะยังไม่ค่อยเชื่อมั่นในกระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงาน จึงเริ่มดำเนินการในรูปแบบ Sandbox และดำเนินการแบบทำไปด้วยกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าสิ่งนี้ดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร แล้วกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าหากออกจาก Sandbox จะไปสู่การขยายผลในวงกว้างได้อย่างไร ซึ่ง Sandbox ในช่วงหลัง ๆ ใช้ในลักษณะที่เป็นรูปแบบของการลองผิดลองถูกหรือเป็นการทดลองทำ หากไม่ได้ผลตามเป้าหมายก็เลิกดำเนินการ เหตุนี้ ก่อนที่จะเข้า Sandbox **จะต้องมีเป้าหมายชัดเจนว่าจะทำเพื่อวัตถุประสงค์อะไร** แล้วก็ใช้ Sandbox ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาของการเรียนรู้ของบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจะมีการปรับกระบวนการต่าง ๆ ไปด้วย เพื่อที่จะสร้างความคาดหวังให้บุคคลเหล่านั้นให้สามารถออกจาก Sandbox ได้และไปสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นในระยะยาวแทน ซึ่งอาจจะต่างจากแนวคิดของ Startup ที่จะทดลองได้ ล้มเหลวได้ แล้วลุกขึ้นเร็ว





## ภาคผนวก 1

### ประมวลภาพการสัมมนาระดม

### ความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)

ประจำปี 2564

สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบงานวิจัยและนวัตกรรม  
Chiang Mai University

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University









## ภาคผนวก 2

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

โครงการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)  
ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564  
เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)”

วันที่ 27 – 28 มีนาคม 2564

ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



### 1. ชื่อโครงการ

โครงการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2564

### 2. หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### 3. หลักการและเหตุผล

ด้วยแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ขยายกรอบระยะเวลาแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 12 ต่อไปอีก 1 ปี และให้ใช้ได้ต่อไปจนถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมหาวิทยาลัยจะต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในระยะต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงการอุดมศึกษาของประเทศและของโลก ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) นโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งนโยบายของสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยจึงได้ดำริที่จะจัดงานสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สำหรับใช้เป็นข้อมูลเริ่มต้นในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 ต่อไป



#### 4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 ให้มีความสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาของไทยและของโลก

2. เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ปรีกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### 5. วัน เวลา และสถานที่

วันที่ 27 – 28 มีนาคม 2564 ณ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่ ตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

#### 6. ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	จำนวน 28 คน
2. รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี	จำนวน 13 คน
3. หัวหน้าส่วนงานวิชาการ (คณบดี/ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย)	จำนวน 27 คน
4. หัวหน้าส่วนงานอื่น (ผู้อำนวยการสำนัก)	จำนวน 6 คน
5. ผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายใน	จำนวน 10 คน
7. ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการกอง/สำนักงาน/ศูนย์ และเจ้าหน้าที่กอง/สำนักงาน/ศูนย์ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย	จำนวน 16 คน
8. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	จำนวน 13 คน
9. วิทยากร	จำนวน 2 คน
10. คณะทำงานแผนฯ 13	จำนวน 10 คน
<b>รวม</b>	<b>จำนวน 125 คน</b>

## 7. กำหนดการ

## วันศุกร์ที่ 26 มีนาคม 2564 : การประชุมสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- เวลา 13.30 – 16.30 น. การประชุมสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ครั้งที่ 3/2564 ณ ห้องประชุมตะวัน  
กังวานพงศ์ ชั้น 4 อาคารยุทธศาสตร์ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 17.00 – 18.00 น. กิจกรรมพาเยี่ยมชมสถานที่ภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 18.00 – 20.30 น. รับประทานอาหารเย็น ณ ร้าน Sipolle By Chef Dan Italian Food

## วันเสาร์ที่ 27 มีนาคม 2564 : การสัมมนากรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย

- เวลา 08.15 – 08.30 น. ลงทะเบียน ณ Convention Hall 1 - 2 ชั้น ๔
- เวลา 08.30 - 09.15 น. พิธีเปิดการสัมมนา และการแนะนำทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยใน  
แผนฯ 13  
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย  
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 09.15 – 10.15 น. การบรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ ระยะที่ 13”  
โดย คุณดนุชา พิทยานนท์  
เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- เวลา 10.15 – 10.30 น. รับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.30 – 11.15 น. การบรรยายพิเศษ เรื่อง “ทิศทางการนโยบาย อววน. กับการพัฒนาการศึกษา  
ระยะที่ 13”  
โดย ดร.กิติพงษ์ พร้อมวงศ์  
ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ  
นวัตกรรมแห่งชาติ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 11.15 – 11.30 น. ชักถามวิทยากร
- เวลา 11.30 – 12.00 น. การนำเสนอข้อมูลเรื่องผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2565) ฉบับปรับปรุง 2563  
ปีงบประมาณ 2560 ถึง ไตรมาสที่ 1 ปีงบประมาณ 2564  
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์ รองอธิการบดี
- เวลา 12.00 – 13.15 น. รับประทานอาหารกลางวัน ณ Convention Hall 3 ชั้น ๔
- เวลา 13.15 – 14.00 น. การนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและหัวหน้าส่วนงาน  
โดย ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล รองอธิการบดี



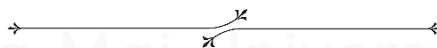


เวลา 14.00 – 14.30 น.	แนะนำกิจกรรมระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (กลุ่มย่อย) ผ่านการมองฉากทัศน์อนาคต มช. โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอร ภูเจริญ ผู้อำนวยการสถาบันนโยบายสาธารณะ
เวลา 14.30 – 17.30 น.	กิจกรรมระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (กลุ่มย่อย) (เวลา 14.30 – 14.45 น. รับประทานอาหารว่างบริเวณน้ำห้องประชุมกลุ่มย่อย)
เวลา 18.00 – 21.00 น.	งานเลี้ยงรับรองกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้เข้าร่วมสัมมนา ณ Grand Ballroom ชั้น 2 โรงแรมเลอ เมอริเดียน เชียงใหม่
<b>วันอาทิตย์ที่ 28 มีนาคม 2564 : การสัมมนากรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ณ Convention Hall 1 – 2 ชั้น 4</b>	
เวลา 09.00 – 10.20 น.	ผู้แทนกลุ่มนำเสนอสรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย (กลุ่มละ 20 นาที)
เวลา 10.20 – 10.35 น.	รับประทานอาหารว่าง
เวลา 10.35 – 11.20 น.	การแสดงความคิดเห็นในภาพรวมของการจัดทำแผนฯ 13
เวลา 11.20 – 11.45 น.	สรุปผลและปิดการสัมมนา
เวลา 11.45 น.	รับประทานอาหารกลางวัน ณ Latest Recipe Restaurant ชั้น 1

## 9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 ร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง รวมทั้งได้มีปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น

2. ได้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากการระดมความคิดเห็นของทุกภาคส่วน เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 13 ได้อย่างครบถ้วนและรอบด้าน รวมทั้งมีความสอดคล้องกับบริบท การเปลี่ยนแปลงของทิศทางการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาของไทยและของโลก





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](mailto:cmuco@cmu.ac.th)

---