

บทสรุปผู้บริหาร
การประชุมระดมสมอง
คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
(KMUTT Retreat) ครั้งที่ 29
หัวข้อ Future of Higher Education
วันเสาร์ที่ 13 และวันอาทิตย์ที่ 14 กันยายน 2568
ณ ห้องทวารวดี 2 ชั้น 2 โรงแรมไมด้า แกรนด์ ทวารวดี อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

.....

Thailand in Crisis: อุดมศึกษาจะรับมือ สร้างพลัง และเสนอโอกาสใหม่ให้กับประเทศได้อย่างไร
โดย รศ. ดร.บวร ปกัศราทร ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ

เดือนมีนาคม-พฤษภาคม 2568 ประเทศไทยเผชิญกับสถานการณ์ท้าทายหลายด้าน เช่น กฎหมายและนโยบายโลกาภิวัตน์ สภาพภูมิอากาศและมลพิษข้ามชาติ และความท้าทายต่อสถาบันศรัทธา ที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่าสังคมไทยขาด “ที่พึ่งทางปัญญาและทางจิตใจ” แต่มหาวิทยาลัยหลักของประเทศสามารถทำหน้าที่เป็นนักปราชญ์และผู้รู้ของประเทศ จึงได้จัดการเสวนานายกสภามหาวิทยาลัยหลักหลายแห่งเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2568

ผลการเสวนามีประเด็นเกี่ยวกับหนี้ครัวเรือนและผลกระทบต่อการศึกษา พบว่าคนไทยมีหนี้ครัวเรือนสูงมาก การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง ศักยภาพของแรงงานและบุคลากรจากภูมิภาคใกล้เคียง นักท่องเที่ยวและนักเรียนต่างชาติลดลง การเข้าสู่ยุคผู้สูงอายุและสุขภาพทักษะด้านดิจิทัลไม่แข็งแรง ทักษะทางอารมณ์และทักษะสังคมที่อ่อนด้อย ปัญหามลพิษจากประเทศเพื่อนบ้านรุนแรงขึ้น การเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติ ความไม่แน่นอนทางการเมือง รัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย ระบบราชการระบบความยุติธรรมล้มเหลว ฯลฯ

มหาวิทยาลัยยังคงมีบทบาทสำคัญและได้รับความศรัทธาจากสังคมไทยในการทำหน้าที่เป็นประกาศาแห่งปัญญาของสังคม ช่วยชี้แนะและให้แสงสว่างทางความคิดแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง และทำหน้าที่เสมือนสุนัขที่เห่าเตือนที่ต้องกล้าแสดงบทบาทเชิงป้องกันหรือเตือนเมื่อมีสิ่งที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรทำหน้าที่เป็นสมองระดับโลกที่มีทั้งคนเก่งคนไทยและบุคลากรที่มีความสามารถจากประเทศอื่น ต้องเชื่อมโยงความรู้ระหว่างตะวันตกและตะวันออก เพื่อพัฒนาประเทศตลอดจนผลิตบัณฑิตอย่างสมบูรณ์

บทบาทของมหาวิทยาลัยในการแก้ไขวิกฤต มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป็นมหาวิทยาลัยของสังคม (University of Society) 2) เป็นมนุษย์ที่สง่างาม 3) สามารถดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นในสังคม 4) หลักสูตรมาจากความร่วมมือไตรภาคี มหาวิทยาลัย อุตสาหกรรม และรัฐบาล 5) เป็นแหล่งเครือข่ายความรู้

สรุปประเด็นความคิดเห็นจากที่ประชุม

1. ดึงสมองไหลกลับจากต่างประเทศ ดึงผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศร่วมพัฒนา มจร. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมที่ตอบโจทย์ชุมชนสังคม
2. มีโครงการดูแลเด็ก สร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องแร่ Rare Earth และการพัฒนาชุมชน
3. ทำโครงการมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมให้เป็นงานหลัก ไม่ใช่เป็นเพียงงานเสริมหรือกิจกรรมข้างเคียง และร่วมมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในโครงการไตรภาคีด้านอุตสาหกรรมเกษตร วิศวกรรม วิทยาศาสตร์
4. ส่งเสริมธรรมาภิบาล ด้านคอร์รัปชัน และปลูกฝังจริยธรรมให้นักศึกษา อาจารย์ควรเป็นตัวอย่างในการดูแลสุขภาพ ป้องกันโรค และสร้างทัศนคติที่ดี เช่น การไม่ดื่มแอลกอฮอล์ ไม่สูบบุหรี่ ความปลอดภัยบนท้องถนน การปลูกฝังด้านการเงินและการบริหารชีวิต
5. พัฒนาคนและเทคโนโลยีให้ทันสมัย และสร้างบุคลากรที่มีความสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก
6. ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างสังคมที่เข้มแข็ง มุ่งเน้นการช่วยเหลือกลุ่มคนด้อยโอกาสและชุมชน สร้างโอกาสให้คนส่วนใหญ่เข้าถึงการศึกษา และปรับหลักสูตรให้ทันสมัย ครอบคลุมความรู้ จริยธรรม วัฒนธรรม การท่องเที่ยว ความเป็นอยู่ และสิ่งแวดล้อม ทำให้ มจร. มีบทบาทชัดเจนนำไปสู่สังคมมากยิ่งขึ้น

(Future of) Financing Higher Education

- ภาพอนาคตการจัดสรรและจัดการทรัพยากรของระบบอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา
- การบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้าง Productivity และ Performance ของมหาวิทยาลัย (Physical Asset/Intellectual Asset/Human Resource/Partnership & Network)

โดย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ที่ปรึกษามหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการทรัพยากรในระดับอุดมศึกษาไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องเงิน แต่ครอบคลุมถึงทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรสินทางปัญญา บุคลากร และเครือข่ายความร่วมมือ ข้อมูลเปรียบเทียบจากประเทศในอาเซียนและเอเชียตะวันออก ชี้ให้เห็นว่าแต่ละประเทศมีแนวทางการระดมทุนแตกต่างกัน เช่น อินโดนีเซียมีสินเชื่อเพื่อการศึกษา มาเลเซียใช้ Holding Company เพื่อสร้างรายได้ สิงคโปร์เน้นการดึงดูดคนเก่งจากทั่วโลกเพื่อพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยในไทยยังคงพึ่งพางบประมาณจากรัฐเป็นหลัก งบประมาณที่เคยได้รับแบบวงเงินรวม (Block Grant) ลดลงและถูกควบคุมมากขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยไทยต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งการหาแหล่งทุนจากภายนอก การปรับปรุงการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกอนาคต โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยี AI นอกจากนี้ควรทบทวนบทบาทของ “สถาบันอุดมศึกษา” ที่เน้นการผลิตคน กับ “มหาวิทยาลัย” ที่เน้นการวิจัย ทั้งในภาพรวมขององค์กรและระดับคณะเพื่อการประเมินและจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม ตลอดจนการลดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากรที่ยังขาดการบูรณาการกัน ปัญหาเรื่องการศึกษาต่อที่ลดลง และอัตราการศึกษาต่อของบุคลากร มจร. ลดลง แต่คนเกษียณเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่ออนาคตของมหาวิทยาลัยไทย ควรปรับเปลี่ยนสู่การมองภาพแบบองค์รวม (Holistic View) และการบริหารที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ใช้ความสามารถของตนเองในการหาเงินทุนจากแหล่งอื่น ๆ มาช่วยเหลือนักศึกษา การพัฒนาหลักสูตรภาษาอังกฤษให้เข้มข้นขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในอาเซียนและระดับนานาชาติอย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์จากพื้นที่และทรัพย์สินที่มีอยู่ เช่น การใช้พื้นที่เพื่อการจัดตั้ง Start-up และการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในด้านบุคลากรต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยเน้นการใช้คนให้น้อย แต่สร้างผลงาน

สรุปประเด็นความคิดเห็นจากที่ประชุม

1. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัย ทั้งในมิติการศึกษา การวิจัย การจัดการรายได้ และบทบาทสังคม
2. จำนวนมหาวิทยาลัยมากเกินไป กำหนดมาตรฐานอุดมศึกษาและความชัดเจนของหน้าที่ระหว่างการเป็น “สถาบันอุดมศึกษา” กับ “มหาวิทยาลัย”
3. สนับสนุนผู้มีความสามารถพิเศษ และพิจารณา มจร. ราชบุรี เชิงนโยบายและการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม
4. บริหารจัดการรายได้และกองทุนตามบริบทของมหาวิทยาลัย
5. บริหารสินทรัพย์ด้านบุคลากร เพิ่มสัดส่วนสายวิชาการเพื่อสร้างสมดุลและสนับสนุนโครงการนักเรียนทุนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
6. มีหน่วยงานเฉพาะสำหรับการหาและรับเงินบริจาค จัดหาทุนจากต่างประเทศหรือจากบริษัทเอกชน เพื่อสนับสนุนนักศึกษา
7. เตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ควรใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์และความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว
8. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ แทนการดำเนินการฝ่ายเดียว เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและเรียนรู้แนวทางจากตัวอย่างต่างประเทศที่ได้รวมมหาวิทยาลัยพร้อมทรัพยากรและความร่วมมือ
9. เตรียมหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น รองรับนักศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างชาติ
10. พิจารณาความเสี่ยงในอนาคต และมุ่งสร้างนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถให้ผลลัพธ์แท้จริง และยั่งยืนต่อมหาวิทยาลัยและสังคม

การระดมสมอง

- กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัย
- โครงการริเริ่มระยะสั้นและระยะยาว

โดย ผศ. ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์

มจร. ได้เริ่มกระบวนการ Strategic Foresight ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2568 โดยมีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ S-Curve ที่ 5 ในฐานะ "University for Society" ซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับผลสำรวจความคิดเห็นของประชาคม มจร. ที่อยากเห็น มจร. เป็น “Social Mission Driven University” มีการเรียนการสอนเป็น Experiential Learning University ที่เน้นประสบการณ์จริง และก้าวสู่ระดับโลก

แผนการขับเคลื่อน (Actions) ที่ได้จากการประชุม Retreat ครั้งนี้จะแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ **ระยะสั้น** กำหนดเป้าหมายให้เป็น University for Society พร้อมกับการปรับโครงสร้างบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด **ระยะกลาง** เตรียมความพร้อมเพื่อเพิ่มงบประมาณจากรัฐ ปรับบทบาท มจร. เป็นศูนย์กลางด้านบุคลากรระดับโลกและภูมิภาค และขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และ**ระยะยาว** ต้องเตรียมการและพิจารณาอย่างรอบคอบ คือ การจัดตั้ง Endowment Fund การลงทุนใหม่ ๆ และการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาว แผนการเหล่านี้สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของ มจร. ที่จะเปลี่ยนผ่านสู่ยุคใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร

สรุปประเด็นความคิดเห็นจากที่ประชุม

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัย ทำให้เห็นประเด็นที่มีผลกระทบสูงซึ่ง มจร. สามารถนำไปต่อยอดทั้งในด้านการวิจัยและการเรียนการสอน ด้านเทคโนโลยีและสังคม การจับมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นรูปธรรม
2. การพัฒนา “MODLINK” ออกแบบเพื่อเชื่อมโยงการใช้ชีวิตของนักศึกษา มจร. และวางแผนขยายต่อเป็น “MODLINK FOLLOW” เพื่อให้ศิษย์เก่า มจร. สามารถใช้งานได้ต่อเนื่องเมื่อสำเร็จการศึกษา เป็นพื้นที่สำหรับการสื่อสารและสร้างเครือข่าย เพื่อใช้ประโยชน์จากเครือข่ายศิษย์เก่า มจร. ที่มีชื่อเสียงและมีศักยภาพสูงได้ต่อไป
3. การขยายพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่การสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เกื้อกูลกัน แม้ มจร. จะยังไม่มีคณะด้านเศรษฐศาสตร์หรือสังคมศาสตร์โดยตรง แต่ควรบูรณาการแนวคิดดังกล่าวและสร้างความร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี กฎหมาย และการพัฒนาชุมชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นแนวโน้มการ บูรณาการงานวิชาการกับสังคม
4. ปัญหาความล่าช้าในการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร เห็นพ้องว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบอย่างจริงจัง
5. เรื่องสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะปัญหาการปนเปื้อนของแร่ Rare Earth ในแม่น้ำกก ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอนในการจัดทำโครงการที่เชื่อมโยงทั้งมิติเทคโนโลยีและประชาสังคม ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะงานด้านเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องส่งเสริมให้นักศึกษาและอาจารย์รวมกลุ่มกันทำงานด้านประชาสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย
6. เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมในมิติที่กว้างขึ้น ควรเป็น “แสงแห่งปัญญาและเสียงแห่งมโนธรรม” อันสะท้อนบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะคลังสมองของประเทศ

ฝากคำถามสำคัญว่า “มจร. มีไว้ทำไม” ให้เป็นโจทย์ที่มหาวิทยาลัยควรใช้เป็นกรอบคิดหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์และการพัฒนาต่อไปในอนาคต