



ปาฐกถาเกียรติยศ  
ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช  
ครั้งที่

10



# มหาวิทยาลัย แห่งอนาคต

งานครบรอบ 50 ปี วันพระราชทานนาม  
131 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล



“มหาวิทยาลัย!  
แห่งอนาคต”



ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์กษาน จาติกวณิช ครั้งที่ 10  
งานครบรอบ 50 ปี วันพระราชทานนาม 131 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล  
เรื่อง “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต”

พิมพ์ครั้งที่ 1 มิถุนายน 2562  
ISBN : 978-616-443-308-3

### คณะผู้จัดทำหนังสือ ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช	อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล
ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ	รักษาการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

### บรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วชิร คชการ	รักษาการแทน รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ
นางรัตนา เพ็ชรอุไร	ที่ปรึกษาด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล
นางสาวณิรัตน์ จอมพุก	ผู้อำนวยการกองบริหารงานวิจัย
นางสาวตรีระกา กิจเนตร	กองบริหารงานวิจัย

### ปกและรูปเล่ม

กองบริหารงานวิจัย

### จัดทำโดย

กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล  
โทรศัพท์ 0-2849-6241-2  
โทรสาร 0-2849-6247  
<https://op.mahidol.ac.th/ra/>

### เอกสารกองบริหารงานวิจัย

หมายเลข 110/2562

## คำนำ

มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับเกียรติจากศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช มาแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ กษาน จาติกวณิช ครั้งที่ 10 เรื่อง “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต” ซึ่งท่าน ได้เน้นถึงการเป็นมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิชาการชั้นสูง ต้องมีหน้าที่หลัก 4 อย่าง ตามที่เรายึดถือ แต่ว่าต้องตีความใหม่คือ 1) สร้างคน 2) สร้างความรู้ 3) สร้างบ้านเมือง 4) สร้างความดีงาม ซึ่งก็คือการผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่ให้มองในมุมมองความและตีความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยอย่างไรในยุคปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาไปให้ถูกทางรองรับ กับความต้องการและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

มหาวิทยาลัยมหิดลได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น เพื่อเป็นที่ระลึก ในงานแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์กษาน จาติกวณิช และหวังเป็นอย่างยิ่งที่ผู้อ่านจะได้นำความรู้และแนวคิดไป ปฏิบัติซึ่งหนังสือเล่มนี้ **ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์พานิช ได้กล่าวถึง**

“มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต จะดำรงอยู่ได้ ต้องมีประโยชน์คุ้มค่า ถ้ามหาวิทยาลัยไม่เปลี่ยนแปลง และให้ประโยชน์ไม่คุ้ม หลายแห่งก็คงต้องปิด นั่นหมายความว่า *management platform* ต้องเปลี่ยน เพื่อให้จะให้สนองความคาดหวังใหม่ของผู้เรียนและของสังคมนี้ได้ หัวใจสำคัญที่สุดคือต้องออกไปนอก *comfort zone* และทำงานร่วมกับ *หุ้นส่วน*” ซึ่งเป็นเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยควรทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ในการสร้างบุคลากรที่เข้มแข็งเพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้แก่ประเทศไทยต่อไป



ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ  
รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล  
มิถุนายน 2562



คำกล่าวรายงาน.....	6
คำกล่าวเปิดงานแสดงปาฐกถาและประวัติองค์ปาฐก.....	8
ประวัติองค์ปาฐก.....	10
“มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต”.....	14

## **ภาคผนวก**

ความเป็นมาในการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศฯ.....	52
เนื่องในวันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ. 2542-2562)	
ประวัติศาสตร์อาจารย์ นายแพทย์กษาน จาติกวณิช.....	59





## คำกล่าวรายงาน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วีร ชค์การ

รักษาราชการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ  
ประธานกรรมการฝ่ายจัดปาฐกถาเกียรติยศฯ

กราบเรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช  
และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ด้วยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศรรามาธิบดี จักรีนฤพดินทร สยามินทราธิราช บรมนาถบพิตร ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “มหิดล” ให้เป็นนามของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พุทธศักราช 2512 ปัจจุบันได้เวียนมาบรรจบเป็นปีที่ 50 ของวันพระราชทานนาม และ 131 ปีมหาวิทยาลัยมหิดล จึงจัดให้มีการแสดงปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช เป็นครั้งที่ 10 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองถึงความสำคัญของวันคล้ายวันพระราชทานนาม **“มหาวิทยาลัยมหิดล”** และได้ร่วมรำลึกถึงศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

ในโอกาสนี้ ขอกราบเรียนเชิญท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล กล่าวเปิดงานแสดงปาฐกถา



## คำกล่าวเปิดงานแสดงปาฐกถา และประวัติองค์กรปาฐก

ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

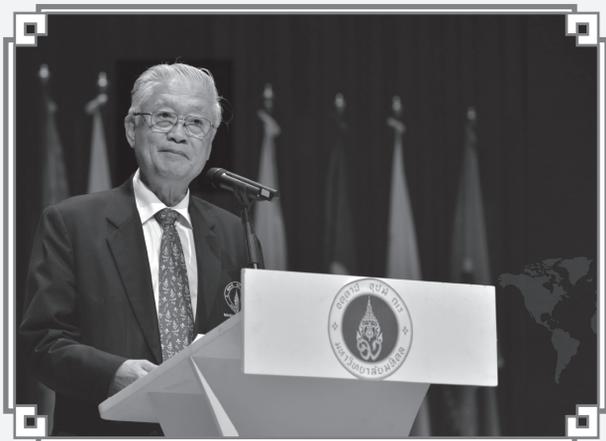
กราบเรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช  
และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ตลอดระยะเวลา 50 ปีที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับพระมหากรุณาธิคุณที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศรรามาธิบดี จักรีนฤพดินทร สยามินทราธิราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนามาภิไธย ในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก

มหาวิทยาลัยมหิดลได้มีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ เพื่อประโยชน์ต่อแผ่นดิน ตามที่เราชวามหิดลได้ตั้งจิตปณิธานว่า **“เราจะสืบสานพระราชบิดา สู้ปัญญาของแผ่นดิน”**

ในวันนี้ วันที่ 1 มีนาคม พุทธศักราช 2562 เป็นปีที่ 50 ของวันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล ได้จัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์กษาน จาติกวณิช เพื่อเป็นการระลึกถึงคุณงามความดีของท่านที่ได้เคยดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดี และในปีนี้มีผมในนามของมหาวิทยาลัยมหิดล รู้สึกมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เป็นองค์ปาฐก ได้ให้เกียรติมาแสดงปาฐกถาเกียรติยศฯ ในหัวข้อเรื่อง **“มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต”**

ขอเรียนเชิญ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช กล่าวแสดงปาฐกถา ณ โอกาสนี้ด้วยครับ



ประวัติ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

**เกิด** วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2485 ณ จังหวัดชุมพร

**การศึกษา** แพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (มนุษยพันธุศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา  
ประกาศนียบัตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

### ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

- ▶ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ▶ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันอาศรมศิลป์
- ▶ กรรมการบริหารสถาบันคลังสมองของชาติ
- ▶ กรรมการมูลนิธิรางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้ามหิดล ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิพูนพลัง
- ▶ กรรมการมูลนิธิโรงเรียนรุ่งอรุณ
- ▶ รองประธานคณะกรรมการมูลนิธิสยามกัมมาจล
- ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิเพื่อการพัฒนาสุขภาพระหว่างประเทศ
- ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิเพื่อพัฒนาการศึกษาบุคลากรสุขภาพ

- ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิเพื่อการประเมินเทคโนโลยี และนโยบายด้านสุขภาพ
- ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์
- ▶ กรรมการมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ
- ▶ ประธานคณะกรรมการบริหารมูลนิธิหอจดหมายเหตุ พุทธทาสอินทปัญโญ
- ▶ ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูป การศึกษาสำหรับบุคลากรด้านสุขภาพ

## ตำแหน่งที่สำคัญในอดีต

- ▶ อาจารย์สาขาโลหิตวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
- ▶ อาจารย์คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ▶ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ▶ คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ▶ ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- ▶ ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
- ▶ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
  - จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - มหาวิทยาลัยขอนแก่น
  - มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  - มหาวิทยาลัยทักษิณ
  - มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
  - มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
  - มหาวิทยาลัยศิลปากร
  - มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
  - และสถาบันราชภัฏ
- ▶ กรรมการสภาการศึกษา
  - ▶ กรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.)
  - ▶ ประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.)
  - ▶ นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล (ตั้งแต่ 21 มีนาคม 2549 - 12 กรกฎาคม 2559)
  - ▶ กรรมการธนาคารไทยพาณิชย์ และประธานคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม
  - ▶ ประธานคณะกรรมการมูลนิธิโรงเรียนรุ่งอรุณ

# มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต

นมัสการพระคุณเจ้า กราบเรียนท่านผู้หญิงสุมาลี จาคิกวนิช, ศาสตราจารย์ นายแพทย์ไกรสิทธิ์ ตันติศิริพันธ์ นายกสภามหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ อธิการบดี ท่านอาจารย์ อาวุโสที่เคารพ ผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา

# มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต

เป็นอย่างไร มีคุณค่าอะไร

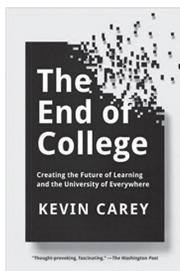
วิจารณ์ พานิช

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาคิกวนิช ครั้งที่ 10  
ในงาน ครบรอบ 50 ปี วันพระราชทานนาม 131 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล  
ณ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 1 มีนาคม 2562

# สิ้นยุคมหาวิทยาลัยในรูปแบบปัจจุบัน

20<sup>th</sup> Century University

เพราะ  
แพง ก่อหนี้สิน  
ประสิทธิผลต่ำ  
ประสิทธิภาพต่ำ  
มีวิธีอื่นดีกว่า



<https://www.gotoknow.org/posts/636373>

2015

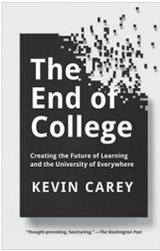
หัวข้อที่ผมจะพูดในเวลาประมาณครึ่งชั่วโมงนี้ ชื่อหัวข้อย่อ ๆ ว่า “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต” แต่ว่ามี Subtitle ว่า “เป็นอย่างไร” “มีคุณค่าอะไร” สำหรับผมเป็นคำถามมากกว่าคำตอบ แต่ก็จะลองมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันดูนะครับ ในอเมริกามีหนังสือแบบนี้ออกมา มากกว่า 10 เล่ม มองจากมุมมองของนักศึกษา ว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ไม่คุ้มที่จะเข้าเรียน ท่านที่สนใจรายละเอียดอ่านจากลิงก์ <https://www.gotoknow.org/posts/636373>

## มีวิธีเรียนรู้วิธีอื่นดีกว่า

### The University of Everywhere

Online Learning

- เรียนที่ไหน เมื่อไร เร็วช้าแค่ไหน ก็ได้
- เพื่อนมาก จากทุกมุมโลก
- ฟรี
- สอนโดยอาจารย์ที่เก่งที่สุด  
เช่นวิชา Introduction to Biology –  
The Secret of Life สอนโดย Eric Lander / MIT
- “ติวเตอร์” ส่วนตัว คล้ายอ็อกซ์ฟอร์ด เคมบริดจ์
- รู้จัก นศ. เป็นรายคน แนะนำเฉพาะตัว



เขาบอกว่ามีวิธีการเรียนที่ดีกว่า ถูกกว่ามาก และก็ได้ผลดีกว่าด้วย นี่เป็นการมองจากมุนักศึกษานะครับ

## มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันวิชาการชั้นสูง

### ทำหน้าที่ 4 สร้าง

- คน
- ความรู้
- ชุมชน สังคม ประเทศ โลก
- ความดีงาม



ทำอะไร  
ในศตวรรษ  
ที่ 21

มีหน้าที่อื่น  
อีกหรือไม่

หน้าที่เดิม  
ต้องเปลี่ยน  
อย่างไร

ผมมองว่าในฐานะมหาวิทยาลัย การเป็นมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิชาการชั้นสูง ต้องมีหน้าที่หลัก 4 อย่าง ตามที่เรายึดถือ แต่ว่าต้องตีความใหม่ ดังนี้ 1) สร้างคน 2) สร้างความรู้ 3) สร้างบ้านเมือง 4) สร้างความดีงาม ซึ่งก็คือผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่จะมองในมุมขยายความและตีความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ประเด็นก็คือว่า ถ้าตีความอย่างนั้นแล้วจะอย่างไรในยุคปัจจุบันและอนาคต และที่ว่า 4 อย่างนั้น จริงหรือ มีหน้าที่อย่างอื่นที่สำคัญเท่าเทียมกับ 4 อย่างนั้นหรือไม่ และหน้าที่เดิมที่เรายึดถือกันมา 4 อย่างนี้คือผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนี้ มันต้องเปลี่ยนไปอย่างไร อันนี้คือคำถามที่ผมคงไม่มีคำตอบสำเร็จรูปตายตัวนะครับ แต่ก็ยังมีข้อคิดเห็นมาแลกเปลี่ยน

## ตีความบทบาทขององค์กรวิชาการในยุคใหม่

- บทบาท inside-out กับ outside-in (รู้ร้อนรู้หนาวกับสังคม)
- จัดองค์กรตามสาขาวิชา กับ ตามภารกิจประยุกต์ใช้ความรู้
- ภารกิจ “วิชาการเชิงระบบ” เช่น ระบบการศึกษา ระบบเกษตร ระบบพลังงาน ระบบคมนาคม
- จัดองค์กรและบริหารงานแบบตั้งรับ กับ แบบรุก
- ทำบทบาทเดิม ด้วยวิธีการที่ต่าง
- มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล

ผมมองว่าองค์กรวิชาการ หรืออุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยในยุคใหม่ สามารถที่จะตีความใหม่ได้ในหลากหลายมุม ที่ผมยกตัวอย่างมาให้ดู ที่คิดมานี้คงไม่ครบนะครับ คงจะมีมากกว่านี้

**บทบาทที่ทำงานแบบ inside-out** อย่างในปัจจุบัน คือเอามหาวิทยาลัยเป็นตัวตั้ง เป็น **inside-out** และอีกแบบคือ **outside-in** ก็คือเอาข้างนอกมหาวิทยาลัย หรือเอาสังคมเป็นตัวตั้ง และเอามาเป็นเครื่องมือหรือข้อมูลในการที่จะคิดวิธีทำงาน บทบาทใหม่ ๆ และวิธีทำงานใหม่ ๆ หรือ Platform ใหม่ ๆ คือโครงสร้างใหม่ ๆ โครงสร้างการจัดการใหม่ ๆ อะไรแบบนี้ คือว่าเราจะคุ้นเคยอยู่กับการทำงานตามสาขาวิชา ซึ่งก็จะเป็นในแบบ inside-out นี้ เอาราชการเป็นตัวตั้ง กับเอาเรื่องของ “การใช้ความรู้” เป็นตัวตั้ง ซึ่งจะต้องเป็นหลายสาขาวิชามาทำงานด้วยกัน ซึ่งก็พูดกันมานานนะครับ ผมเข้าใจว่าพูดตั้งแต่สมัยผมเริ่มเป็นอาจารย์ใหม่ ๆ เมื่อ 50 ปีที่แล้ว แต่เราก็ยังทำไม่ได้ดีเท่าไร

ผมจำได้เสมอในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดลหรืออีกหลายสภามหาวิทยาลัย ที่ผมเป็นกรรมการร่วมกับอาจารย์หมอประเวศ ละเอียด อยู่เป็น 10 ปี เมื่อมีการนำเสนอผลงานอะไรทั้งหลายซึ่งดี ๆ อาจารย์ประเวศจะถามเสมอว่า แล้ววิชาการนั้น ๆ โยงเข้าสู่การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ของบ้านเมืองให้ดีขึ้นนั้นต้องทำอะไร อันนี้ก็เป็นเรื่องใหญ่มากเลย **เรื่องวิชาการเชิงระบบ**นั้นประเทศไทยเราอ่อนแออย่างที่สุดในเกือบทุกเรื่อง **มีอยู่เฉพาะเรื่อง**ที่มหาวิทยาลัยมหิดลเรา**เข้มแข็งก็คือทางด้าน Health** ที่วิชาการเชิงระบบของประเทศไทยค่อนข้างดี และก็เป็นที่ยอมรับทั่วโลก ในประวัติของผมที่ท่านอธิการบดีอ่าน ผมเป็นประธานมูลนิธิหลายแห่ง มีอยู่ 2 มูลนิธิที่ทำงานวิชาการด้านระบบสุขภาพของประเทศไทย และของทั้งโลก เป็นที่เคารพนับถือมากคือมูลนิธิเพื่อการพัฒนา นโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ (International Health Policy Program – IHPP) ที่มีคุณหมอวิโรจน์ ตั้งเจริญเสถียร เป็นผู้นำ กับมูลนิธิเพื่อการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (Health Intervention and Technology Assessment Program – HITAP) ที่มีคุณหมอยศ ติระวัฒนานนท์ เป็นผู้นำ ทั้งสองหน่วยงานอยู่ในกระทรวงสาธารณสุข

อีกประเด็นหนึ่งก็คือเรื่อง**การจัดองค์กรและบริหารงานแบบตั้งรับ กับแบบรุก** จะเห็นชัดเจนเลยว่ามหาวิทยาลัยไทยถนัดตั้งรับ รุกไม่ค่อยเก่ง พูดอย่างนี้ก็อาจจะผิดนะครับ ในช่วงเวลาประมาณ 10 ปีที่ผ่านมานี้มีมหาวิทยาลัยไทยจำนวนหนึ่งรุกเก่งมาก ในการเปิดหลักสูตรหาเงินทั่วราชอาณาจักร ซึ่งดูเสมือนว่าเป็นผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ของสังคม

อีกเรื่องหนึ่งคือการทำงาน ทำบทบาท จะทำแบบเดิม ๆ หรือ ทำด้วยวิธีการที่ต่าง คำตอบคือ ต้องต่าง แต่ว่าต่างกันอย่างไร และก็ได้จริงหรือเปล่า เท่านั้นเอง

และอีกเรื่องที่สำคัญที่สุดก็คือ **change management** ทำอะไรที่จะทำให้ได้ผลจริง ๆ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาจริง ๆ แล้วต้องเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง แต่ความเป็นจริงก็คือ สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่ very conservative เปลี่ยนยากมาก แล้วก็ส่วนที่ยากที่สุดคืออาจารย์ อันนี้เป็นที่รู้จักกัน พูดอย่างนี้ก็อาจจะผิดนะครับ เพราะว่าจะมีอาจารย์จำนวนหนึ่งรุกไปข้างหน้าแล้ว แต่เป็นจำนวนน้อยมาก ส่วนใหญ่จะไม่เปลี่ยน

## คุณค่าขององค์กรวิชาการในยุคใหม่

- คุณค่าใหม่ บทบาทใหม่
- คุณค่าใหม่ ของบทบาทเก่า
- ทำบทบาทเก่า ด้วยวิธีการใหม่ๆ

## บทบาทสร้างคน

- Learning Outcome แห่งศตวรรษที่ 21
- กระบวนการเรียนรู้เพื่อบรรลุ LO นั้น
- คนกลุ่มใดบ้าง กลุ่มอายุใด
- บทบาทต่อโรงเรียน (คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน)
- เลือกคนเก่ง vs สร้างคนเก่ง (และดี)

<https://www.gotoknow.org/posts/641654>



การมองที่คุณค่า (values) ของมหาวิทยาลัยหรือองค์กรวิชาการ คำถามก็คือว่าเราจะมองอย่างไร หากมองที่บทบาทในการสร้างคน หรือ พลเมืองยุคใหม่ ผลลัพธ์การเรียนรู้ต้องเปลี่ยน ตั้งแต่เด็กชั้นเด็กเล็ก ก่อนอนุบาล อนุบาล ประถม มัธยม มาจนถึงระดับอุดมศึกษา ต้องการ learning outcome ใหม่หมด กระบวนการเรียนรู้เพื่อบรรลุ learning outcome ใหม่ นั้น ก็ต้องทำใหม่ คือไม่สอน แต่ให้เขาได้ปฏิบัติ คำถามก็คือว่าบทบาทของมหาวิทยาลัยในเรื่องนี้ทำกับคนกลุ่มไหนบ้าง กลุ่มอายุไหน สมัยก่อนก็คืออายุ 17-18 ไปถึง 24-25 ปี ขณะนี้เป็นที่พูดกันว่าต้องทุกกลุ่มอายุแบบนี้ เป็นต้น แต่คำถามคือว่า ทำอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ถึงจะไปสู่ตรงนั้น

UNESCO จะบอกตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศที่มีระบบคุณภาพของระบบการศึกษาพื้นฐานอ่อนแอ ซึ่งประเทศไทยอยู่ในกลุ่มนั้น ว่ามหาวิทยาลัยต้องเข้าไป engage กับโรงเรียนอย่างน้อยก็ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อจะดึงคุณภาพขึ้นมา อันนี้เป็นหัวใจนะครับ คำถามก็คือมหาวิทยาลัยทำหรือไม่ ทำได้ดีแค่ไหน คำถามที่เจ็บปวดมากก็คือว่ามหาวิทยาลัยที่มีคณะศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ ทำให้การศึกษาของประเทศพัฒนาขึ้น คุณภาพดีขึ้น หรือเป็นตัวต้นเหตุของความอ่อนแอเสียเอง อันนี้ท้าทายมากนะครับ

ข้อสุดท้ายเชื่อมโยงกับหนังสือเล่มที่เอามาให้ดู **Designing The New American University** เขียนโดย Michael Crow ซึ่งเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัย Arizona State ท่านกล่าวถึงวิธีที่ท่าน transform มหาวิทยาลัย Arizona State จาก no name ไปเป็น top hundred ของมหาวิทยาลัยในโลก วิธีการ อุดมการณ์ ที่

ท่านใช้อันหนึ่งก็คือ “ไม่ได้เน้นเลือกคนเก่งมาเป็นนักศึกษา แต่เน้นสร้างนักศึกษาเหล่านั้นให้เป็นบัณฑิตที่เก่งและดี ให้เป็นคนมีคุณภาพ” อันนี้เป็นหัวใจเลย จะอยู่ในรายละเอียดในหนังสือเล่มนี้มีข้อมูลนิดหน่อยอยู่ในลิงก์ที่ให้ไว้ข้างล่าง เรียกว่าเขาเปลี่ยน Arizona State University ในลักษณะเป็น new platform ของการทำหน้าที่มหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีรายละเอียดเยอะมาก น่าอ่านมาก

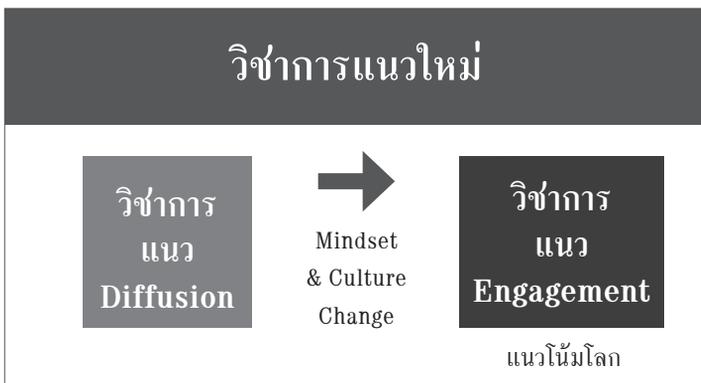
## นพวข่าลา (New Platform) อุดมศึกษาไทย

- พัฒนา Academic Platform ใน Real Sector
  - in-campus platform
  - in real sector platform
- เพิ่มกิจกรรมหลัก และ workload ของบุคลากร ใน real sector
- Re-invent working environment & incentives

ผมมีความคิดว่าเราต้องสร้าง new platform ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ต้องเป็น platform ใหม่ ไม่ใช่ platform เดิม อันที่จริงเรื่องแบบนี้เราพูดกันมาเป็น 10 ปี แต่ว่าในทางปฏิบัติเกิดผลน้อยมาก ในความเห็นของผม ตัวสำคัญที่สุดก็คือ platform ของการเชื่อมโยงกับ real sector คือภาคทำมาหากินทั้งหลาย โดยที่ platform นั้นมีส่วนหนึ่งอยู่ใน campus อีกส่วนหนึ่งอยู่นอก campus ไปอยู่ใน real sector พูดแบบนี้ แนวคิดแบบนี้ ไม่มีอะไรใหม่เลยครับ มีมาแล้วในโลกเป็น 100 ปี แต่อยู่ที่เพียงบางประเทศ เช่น เยอรมนี ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา

ได้พยายามทำ เมื่อญี่ปุ่นผงาดขึ้นมาในช่วงคริสต์ทศวรรษที่ 70-80 อเมริกานักใจมาก แล้วก็พยายามที่จะใช้มหาวิทยาลัยโยงเข้าไปเพื่อสร้าง Collaborating Center, Industry University Collaborating Center เยอะมากในอเมริกา ในออสเตรเลีย หรือที่อื่น ๆ ก็ทำกันทั้งสิ้น แต่ว่าเยอรมนีกับญี่ปุ่น มี culture ว่า professor ในมหาวิทยาลัย ต้องไปทำงานใน real sector เช่น อาจารย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ กว่าครึ่งหนึ่งของเวลาทำงานอยู่ที่โรงงานอุตสาหกรรม อย่างนี้เป็นต้น

ถ้าหากว่าเราเชื่อว่าการ link หรือ engage กับ real sector เป็นหัวใจสำคัญของ platform การทำงานของมหาวิทยาลัยยุคใหม่ ตัว workload การให้คุณให้โทษทั้งหลาย มันจะต้องคิดคำนึงถึงการทำหน้าที่ในนั้นหมดเลย ซึ่งขณะนี้เรายังไม่ได้มี platform นั้น ไม่มี regulation เพื่อการนั้น ฉะนั้นตัว working environment and incentive จะต้องคิดกันใหม่



ในภาพใหญ่ผมมองว่าอย่างนี้ (อันนี้ผมคิดเองนะครับ เวลาผมบอกผมคิดเอง เพื่อจะบอกว่ามันอาจจะผิดโดยสิ้นเชิงก็ได้) ผมมองว่าวิชาการแบบที่เรายึดถือและปฏิบัติ จริง ๆ ก็ทำคุณประโยชน์อย่างมากมาให้แก่บ้านเมือง ที่จริงมหาวิทยาลัยในโลกก็ยึดถือหลักการนี้ ก็คือวิชาการที่ผมเรียกว่าแนว diffusion คือผลิตบัณฑิต ก็ผลิตตามหลักการของวิชาการ แล้วให้ออกไปทำงานรับใช้สังคม ทำงานบริษัท ทำงานส่วนตัวอะไรก็แล้วแต่ ได้ทำประโยชน์ การทำงานวิจัย ทำเสร็จก็ตีพิมพ์เผยแพร่ มี impact factor คนอ่านเอาไปประยุกต์ใช้ได้แบบนี้เป็นต้นทั้ง 4 ภารกิจหลัก เรียกว่าเป็นวิชาการแนว diffusion



การสร้างคน สร้างวิชาการ กับการประยุกต์ใช้ อยู่แยกกัน สร้างและกระจาย (diffuse) ออกไปยังฝ่ายผู้ใช้ วิธีการทำงานของอุดมศึกษาแบบนี้ทำมาเป็น 100-200 ปี ได้ประโยชน์มาก มีคุณค่ามาก แต่บัดนี้ดูท่าว่าไม่ทันกับเวลาของการเปลี่ยนแปลง ไม่ทันกับ speed of

change จึงมีแนวคิดที่เรียกว่า engagement เป็น University - Social Engagement คือต้องไปทำงานวิชาการใน real sector เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เลย การผลิตนักศึกษาก็ต้องมีเวลาส่วนหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นเวลาส่วนใหญ่ด้วยเข้าไป ใน real sector ทำวิจัยโจทย์ของ real sector และส่วนหนึ่งเป็นงานวิจัยที่ทำใน real sector เพราะในยุคปัจจุบัน เครื่องมือที่ทันสมัยอยู่ใน real sector เครื่องมือใน lab ของมหาวิทยาลัย ยากมากที่จะทันสมัย เพราะซื้อมา 4-5 ปี ก็ล้าสมัยแล้ว นี่คือแนวโน้มโลกของภาควิชาการ คือ shift วิชาการไปสู่ทางสีแดงทางขวามือ ให้ได้ผลมากขึ้น คือเป็นการทำงานวิชาการใน real sector **เขาเรียกว่า แนว engagement ซึ่งจะต้องเปลี่ยน mindset เปลี่ยน culture และเปลี่ยน platform ของการบริหารงาน นี่คือหัวใจนะครับ** พุดง่าย แต่ทำยากนะครับ ผมเข้าใจว่ามันเป็นเรื่องของ Transformation ของมหาวิทยาลัยอย่างแรง ผมเขียนเรื่อง transformation ของมหาวิทยาลัย ลงไปในบล็อก gotoknow เยอะมาก มาตั้ง 12-13 ปี พอไปทบทวนดูพบว่าเราเขียนไว้เยอะมาก แต่การเปลี่ยนแปลงเกิดไม่มาก การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเป็นเรื่องท้าทายครับ



<http://www.knit.or.th/web/wp-content/uploads/2018/03/PE-in-UK-book.pdf>

<https://www.gotoknow.org/posts/tags/เรียนรู้มหาวิทยาลัยหุ้นส่วนสังคมที่สหราชอาณาจักร>

เมื่อปีเศษ ๆ ผม ไปอังกฤษกับสถาบันคลังสมองแห่งชาติ เขาจัดประชุม public engagement ของมหาวิทยาลัย มีหน่วยงานดูแลหลังการดำเนินงาน ผมได้เขียนหนังสือเล่มนี้ออกมา เขียนจากการที่ไปร่วมประชุม สามารถดาวน์โหลดได้ที่ลิงก์

<https://www.gotoknow.org/posts/tags/เรียนรู้มหาวิทยาลัยหุ้นส่วนสังคมที่สหราชอาณาจักร และ>

<http://www.knit.or.th/web/wp-content/uploads/2018/03/PE-in-UK-book.pdf> เป็นเล่มก็ได้หรือว่าเป็นบล็อกที่เขียนเป็นแต่ละตอนก็ได้นะครับ ประเด็นที่สำคัญคือว่าอังกฤษพยายามที่จะส่งเสริม University public engagement เขาใช้คำว่า public engagement แต่ของเราใช้ social engagement นะครับ เพื่อใช้พลังของ University public engagement ในระดับประเทศ เขาตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนเรื่องนี้ โดยทำมาเป็นระยะเวลา 10-11 ปี ก็ทำช้า ๆ ใจเย็น ๆ แต่วิธีการเขาน่าตื่นตาตื่นใจมาก คือมันเป็น change management ในภาพใหญ่อย่างแท้จริง ประเทศไทยเราก็ไม่ได้น้อยหน้านะครับ เราตั้ง Engagement Thailand ขึ้นมาทำหน้าที่ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ปัจจุบันนี้มีมหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกไม่ต่ำกว่า 60 มหาวิทยาลัย ในเกือบ 200 มหาวิทยาลัย หลักการของ social engagement ของมหาวิทยาลัยที่ Engagement Thailand ระบุไว้ในเว็บไซต์แล้วครับ

## หลักการสำคัญ ของมหาวิทยาลัยหุ่นส่วนสังคม

- ร่วมคิดร่วมทำ แบบหุ้นส่วน
- เกิดประโยชน์ร่วมกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- มีการใช้ ค. และเกิดการเรียนรู้
- เกิดผลกระทบต่อสังคมที่ประเมินได้

### เปลี่ยนกระบวนทัศน์

จากแนวคิดเป็นที่พึ่ง/  
ช่วยเหลือสังคม  
สู่แนวคิดเป็นหุ้นส่วนพึ่งพาอาศัย  
ซึ่งกันและกัน

### เปลี่ยนกระบวนทัศน์

จากแนวคิดวิชาการ  
โดย/เพื่อ วิชาการ  
สู่แนวคิดเป็นหุ้นส่วนวิชาการ  
กับภาคชีวิตจริง

หลักการ 4 ข้อนี้ เป็นเรื่องสำคัญมาก คือเรื่อง partnership คือไม่ใช่ไปช่วยเขาแต่เป็น partner (หุ้นส่วน) และเกิดประโยชน์ร่วมกัน มีการใช้ และเกิดความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ เกิดผลกระทบต่อสังคมที่ประเมินได้ **ตรงนี้สำคัญ ผมคิดว่าหัวใจที่สำคัญที่สุดเลยคือข้อแรก “ร่วมคิดร่วมทำ แบบหุ้นส่วน”** ถ้าเมื่อไรก็ตามที่คนมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ยังมีจิตใจ และก็บริหารงานแบบ “ไปช่วยเขา” อันนี้ไม่ใช่ ที่ถูก ต้องไปเป็นหุ้นส่วน เป็น partner สำคัญนะครับ ปฏิสัมพันธ์แบบ engagement ต้องเป็น partner เป็น two way เป็นการพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือกัน ไม่ใช่ one way ไม่ใช่คนเก่งไปช่วยคนไม่เก่ง อันนี้คือหัวใจ แล้วก็ต้องมีการเปลี่ยน mindset การไปเป็นหุ้นส่วนวิชาการกับภาคชีวิตจริง อย่างที่กล่าวไปแล้ว

# มหาวิทยาลัยหุ่นส่วนสังคม

## เปลี่ยนกระบวนทัศน์การทำงานวิชาการ

ทำงานตามความรู้  
ความถนัดของคน



ทำงานตามความต้องการ  
หลักของ ปทท. 4.0

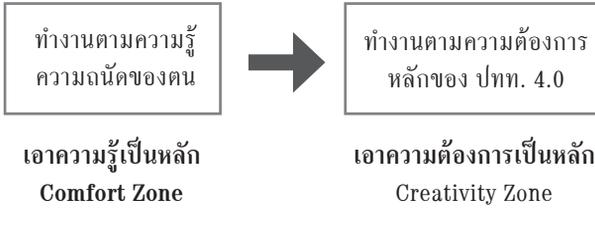
เอาความรู้เป็นหลัก

เอาความต้องการเป็นหลัก  
University 4.0

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ หัวใจสำคัญอยู่ตรงนี้ เราคุ้นเคยกับทางซ้ายมือ เอาความรู้เป็นหลัก ทำงานตามความถนัด สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนโดยสิ้นเชิง และต้อง shift ไปทางขวาให้ได้ ก็คือ **เอาความต้องการเป็นหลัก** ความต้องการของประเทศเราโชคดีที่ในเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการระบุความต้องการของประเทศใน 20 ปีข้างหน้าชัดเจน ผมคิดว่าเขียนไว้ได้ดีพอสมควรทีเดียว มหาวิทยาลัยควรจะเข้าไปตีความ แล้วก็พยายามดึงเข้ามาเป็นแนวทางที่จะดำเนินการ engagement แล้วจะเห็นว่า นั่นคือแหล่งของทรัพยากรในการทำงานของมหาวิทยาลัยในยุคใหม่

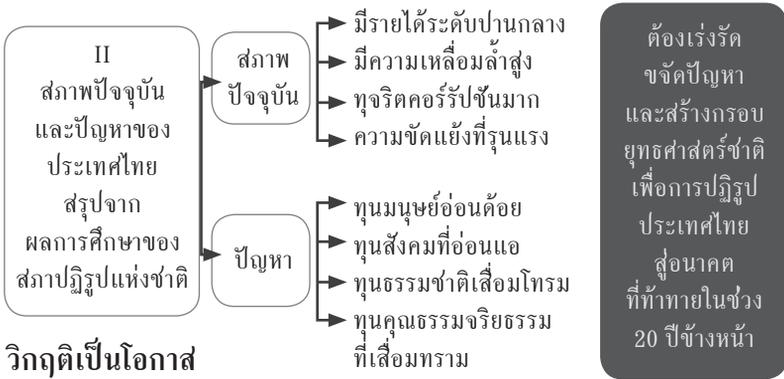
# มหาวิทยาลัยหุ่นส่วนสังคม

## เปลี่ยนพื้นที่การทำงานวิชาการ



สิ่งที่เป็นตัวทำให้เราอยู่กันทางซ้ายมือ ไม่ค่อยจะเกิดพลังการดำเนินการที่จะ shift ไปทางขวามือ ก็เพราะว่า platform ที่เราอยู่นี้มันเป็น comfort zone ของคณาจารย์ทั้งหลาย เรื่องอะไรใครจะออก มันเป็น comfort zone เราพูดกัน บอกว่าเสียไม่ได้ต้องไปอยู่ creativity zone แต่ platform ที่มีอยู่มันเอื้อต่อการที่จะให้คนได้มี comfort อยู่ใน zone เดิม นี่ไงครับ นี่คือปัญหา เรามักโทษว่าอาจารย์ไม่เปลี่ยน ก็อาจารย์เป็นคนฉลาด เมื่อ reward system ทั้งหลาย เอื้อให้อยู่ใน comfort zone ดีที่สุด แล้วเรื่องอะไรจะออกไปอยู่ creativity zone ซึ่งมันยากกว่าเยอะ และก็ทำไม่ค่อยเป็นด้วย ถ้าผมยังมีอายุน้อยๆ ผมก็ต้องยอมรับผมเองก็ทำไม่เป็นนะครับ นี่ละครับคือปัญหา อยู่ที่ management ระดับประเทศ และที่ระดับมหาวิทยาลัย ในการที่จะเปลี่ยน comfort zone ให้มี challenges ว่าคุณอยู่อย่างนี้ไม่ได้นะ

อย่างในต่างประเทศเราเห็นนะครับ ผมถามใครต่อใครไปดูละเออะ ในต่างประเทศที่มหาวิทยาลัยเขาเรียกว่าแข็งแรง base salary คือ 1 ใน 3 ของ real income ของอาจารย์ครับ เป็นระบบที่ทำให้อาจารย์ต้องดิ้นรนเพื่อจะได้รายได้อีก 2 ใน 3 โดยเข้าไปใน creativity zone แต่นั่นต้องทำในระดับประเทศนะครับ ไม่ใช่ระดับมหาวิทยาลัย



วิกฤติเป็นโอกาส

ศ. ดร. วิจิตร ศรีสะอ้าน



อย่างที่กล่าวแล้วว่าใน 2-3 ปีที่ผ่านมา สภาพภูมิรัฐ identify ปัญหาของประเทศ (อันนี้ผมขอยืมมาจากท่านศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสะอ้าน ท่านไปพูดที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อสัก 2 ปีที่ผ่านมา) เห็นเลยว่าเราเห็นวิกฤตกันอยู่ คือโอกาสของมหาวิทยาลัยในการที่จะทำงานใน platform ใหม่ และเข้าใจว่า ท่านศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ก็เอามาจากท่านเกษียร ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ (อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ให้เห็นว่าการเรียนรู้ยุคใหม่ ต้องเป็นการเรียนรู้ 4 แบบ เรียนอย่างมีเป้าหมาย เรียนอย่างสร้างสรรค์ creative learning ที่จริงพอผมเห็นคำนี้ ผมในฐานะที่สนใจเรื่องกลไกการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่แท้จริงเป็นการเรียนโดยสร้างความรู้ใส่ตัว เพราะฉะนั้นที่บอกว่าเรียนอย่างสร้างสรรค์ **generative learning** จริง ๆ แล้วกลไกการเรียนเป็นการ generate knowledge ใส่ตัว แต่ในขณะเดียวกันความรู้ที่ generate นั้นอาจจะก่อประโยชน์ให้แก่ real sector ด้วย เห็นไหมครับ นักศึกษากลายเป็นผู้ create knowledge แล้วก็เรียนจากการปฏิบัติ ใช้คำว่า **เพื่อการนำไปปฏิบัติ** อย่างนี้ถูกต้องนะครับ ซึ่งที่จริง ๆ แล้ว การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดจากการปฏิบัติ **result-based learning** ตรงนี้สำคัญ ไม่ใช่จากการรับฟังอย่างที่ท่านกำลังฟังผมอยู่ขณะนี้ อันนี้เกิดการเรียนรู้น้อยนะครับ แล้วก็ **เรียนรู้เพื่อส่วนรวม mindful learning** บ้านเมืองเราต้องการเยอะมาก ผมไม่แน่ใจว่าตอนนี้กระทรวงใหม่เกิดขึ้นหรือยัง เราฟังเรื่องราวของการเกิดกระทรวงใหม่นี้แล้ว สะท้อนใจนะครับ เพราะว่ามีคนที่ไม่ได้ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมระยะยาว แต่ต้องการประโยชน์ของส่วนองค์กร ส่วนบุคคล มันเป็นเรื่องว่าการเรียนรู้เพื่อส่วนรวมของเรามันอ่อนแอ

## มหาวิทยาลัยหุ่นส่วนสังคม

### เปลี่ยนจุดเน้น

**20%**

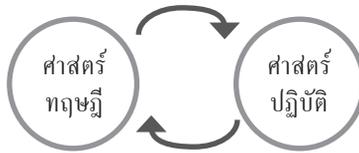
เน้น  
ศาสตร์ทฤษฎี

**80%**

เน้น  
ศาสตร์ปฏิบัติ  
(Phronesis)

## มหาวิทยาลัยหุ่นส่วนสังคม

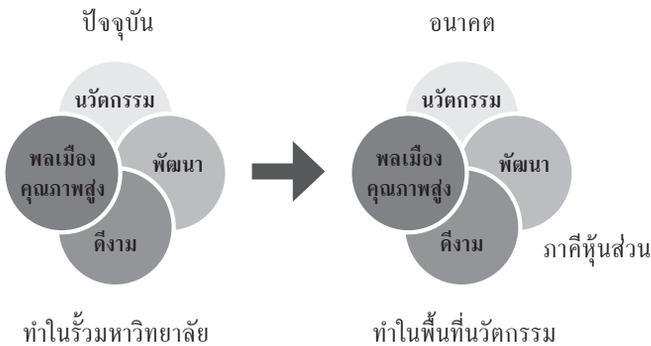
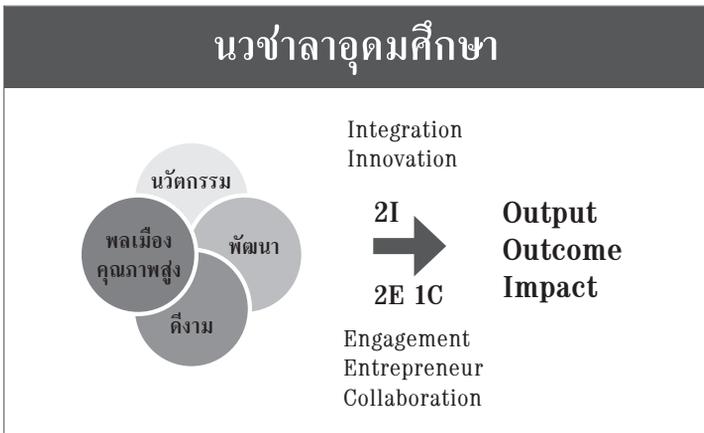
### เปลี่ยนมุมมองและวิถีปฏิบัติ



เป็น positive feedback ซึ่งกันและกัน ไม่ใช่ negative feedback

ผมกราบเรียนว่า platform สำคัญของมหาวิทยาลัยต้องเป็น มหาวิทยาลัยหุ่นส่วนสังคม ผมคิดเองนะครับ (ย៉านะครับ คิดเองแปลว่า อาจจะผิดนะครับ) ว่าต้อง shift จากซ้ายไปขวาให้ความสำคัญ ศาสตร์ ทฤษฎี : ศาสตร์ปฏิบัติ ในสัดส่วน 80:20 ซึ่งศาสตร์ปฏิบัตินี้เป็น พหุศาสตร์ แปลว่าต้องเป็น multidisciplinary เห็นหรือไม่ว่าเราต้อง

เปลี่ยน platform อย่างนี้ทันทีเลยในการทำงาน และก็มีอีกสารพัดเรื่องเลย ซึ่งในเวลา 30-40 นาที เราไม่มีเวลาที่จะพูดกัน แต่ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็ คือว่า ถ้าเราไม่ระวัง เราจะคิดว่าคุณไปทำศาสตร์ปฏิบัติ ทำให้ศาสตร์ ทฤษฎีอ่อนแอ ไม่จริงครับ เมืองจีนทำเป็นตัวอย่างให้ดูแล้ว คือต้องเป็น positive feedback ระหว่างศาสตร์ 2 ด้านนี้จริง ๆ แล้วมันคือ อันเดียวกัน มันเสริมซึ่งกันและกัน โดยต้องทำให้เป็นนะ ผมพูดอย่างนี้ ไม่ได้แปลว่าผมทำเป็นนะครับ แต่ผมเอาข้อบกพร่องคนอื่นมาเล่าให้ท่านฟัง



ผมก็คิดว่าเป็น new platform of higher education new platform ภาษาไทยก็เอาชื่อโก้ ๆ “นวชาลา” เราทำหน้าที่ 4 อย่าง ทางซ้ายมือนี้ 4 ก้อนนี้ ในสายตามผม 4 ก้อน เป็นก้อนเดียวกันครับ ทำงานแล้วเกิด output outcome impact ผ่านกลไกที่เรียกว่าเป็น new platform 5 ตัว ก็คือ I I E E C คือ E E C เติมด้วย I I บวกอยู่ ข้างหน้า 1 2 ตัว คือ Integration กับ Innovation เราไม่มีเวลาที่จะ อธิบายนะครับ แต่ว่ารัฐบาลเขาพูดชัดว่าเขาต้องการ integration ในการทำงานสารพัดด้าน 2 E คือ Engagement กับ Entrepreneur Engagement พูดไปแล้ว Entrepreneur หมายความว่าอย่างน้อย 2 อย่าง นะครับ อันที่ 1 คือสร้าง Entrepreneur สร้าง Entrepreneurship อันที่ 2 คือ มหาวิทยาลัยเองต้องเป็น Entrepreneur ต้องทำงานเป็นที่ยอมรับ แล้วได้เงินหรือได้ทรัพยากรมาทำงาน นี่คือ Entrepreneur ไม่ใช่แบมือขอรัฐบาลครับ อันสุดท้ายคือ Collaboration ต้องร่วมมือ Collaboration นี้ก็มีหลายมิติ เช่น collaborate กับ real sector, collaborate ระหว่างสาขาวิชา, collaborate กับสถาบันอื่น แทนที่จะแข่งขันกันภายในประเทศ เรายร่วมมือกัน จริง ๆ ต้องร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ หรือองค์กรอื่นในต่างประเทศด้วย เพราะ ฉะนั้นมองในแง่ engagement อย่างที่ว่านี้ หน้าที่ 4 อย่าง ซึ่งควรเป็น อย่างเดียวนี้ ปัจจุบันเรานัดทำในรั้วมหาวิทยาลัย เราจะต้องออกไปทำ นอกรั้วมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น โดยทำกับ engagement partner ในพื้นที่นวัตกรรม

## “พื้นที่” นวัตกรรมแห่งศตวรรษที่ 21 ทำงานวิจัยเลขศูนย์นวัตกรรม



## มหาวิทยาลัย แห่งศตวรรษที่ 21 ออกนอก “พื้นที่” comfort zone



พื้นที่นวัตกรรม เรียกว่า Innovation zone นั้น ร่วมมือกัน 3 ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายวิชาการ คือ (1) พวกเรา มหาวิทยาลัย (2) ภาครัฐ ซึ่งขณะนี้รัฐบาลก็ชัดเจนว่าต้องการผลักดัน และ (3) ภาคประกอบการ คือ real sector 3 อันนี้ ต้องทำงานร่วมกัน โดยที่คำว่า innovation แปลว่า เกิด product หรือ service ที่กินได้ขายได้ นี่คือหลัก เพราะฉะนั้นในคำว่า innovation แปลว่า product กินได้ขายได้ ไม่ใช่ใหม่เฉย ๆ เท่านั้น



## “พื้นที่” เพื่อความร่วมมือสร้างนวัตกรรม

Collaborative Space for Industrial Design

นครหางโจว (Hangzhou), มณฑลเจ้อเจียง (Zhejiang) สาธารณรัฐประชาชนจีน

เมื่อประมาณเกือบปีมานี้ผมมีโอกาสไปกับทางมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ในฐานะที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย แล้วก็ได้ไปเห็นที่ เมืองหางโจว (Hangzhou) มณฑลเจ้อเจียง (Zhejiang) ที่สาธารณรัฐ ประชาชนจีน เขาทำพื้นที่นวัตกรรม ทางซ้ายมือนี้ท่านคุ้นเคยครับ นี่ คือสไลด์ที่ผมถ่ายจากบนจอตอนที่เราไปเยี่ยมครับ หัวหน้าคณะคือ ท่านรองคณบดีตรีเกษม วัฒนชัย เขาขึ้นจอ Welcome to Liangzhu ครับ Mengqi Town of Designers นะ ถ้ามว่าคืออะไร คำตอบก็ คือเมืองแห่งผู้ออกแบบ ออกแบบอะไร ออกแบบอุตสาหกรรมครับ industrial design นะครับ town เป็นเมือง หมายความว่าอย่างไร หมายความว่าสาธารณรัฐประชาชนจีน renovate ชนบท ให้กลายเป็น urbanization สร้างขึ้นมาเป็นเมือง แล้วก็เรียกว่า Town of Designers เมืองแห่งนี้ก็ออกแบบอุตสาหกรรม เชิญบริษัทอุตสาหกรรม ที่ต้องการ สร้าง innovation สร้าง competitive edge ของตัวเอง มาตั้ง development หรือ design lab อยู่ที่ Town of Designers นี้ สำหรับเป็นพื้นที่นวัตกรรม ก็คือ Town of Designers ร่วมมือกัน 3 ฝ่าย (1) Town of Designers พื้นที่นวัตกรรม (2) สาธารณรัฐประชาชนจีน

ส่งเสริมให้เกิดสมาคม CIDA (Chinese Industrial Design Association) สมาคมนักออกแบบ (3) รวบรวมมหาวิทยาลัย 8 แห่ง มาร่วมมือกัน ร่วมมือกันสร้าง open university คำว่า open university ของเขา แปลว่าไม่มีตัวตน มีแต่กิจกรรม กิจกรรมก็คือผลิต Industrial Designers ปริญญาโท ตอนเราไปกำลังจะรับรุ่นที่ 2 รุ่นแรก 300 คน รุ่นที่ 2 รับ 500 คน ใน 8 มหาวิทยาลัย แต่ที่ทำงานของเขาอยู่ที่ Town of Designers อยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม นี่คือวิธีออกแบบพื้นที่นวัตกรรม แต่ท่านจะเห็นว่าเป็นกิจกรรมระดับประเทศ ไม่ใช่แค่มหาวิทยาลัย



ภาพนี้คือบรรยากาศของ Town of Designers บ้าย Town of Designers อยู่ที่นี่ครับ แต่มันเล็กมองไม่เห็นผมก็เลยเอามาติดตรงมุมซ้ายบนไว้ดูนะว่าเขาเขียนไว้ว่าอย่างไร ใครอ่านหนังสือจีนออกจะได้เข้าใจนะครับ



เขาก็เอาผลิตภัณฑ์ของนักศึกษารุ่นแรก ที่เพิ่งเรียนไปปีเศษ ๆ มาให้ดู แล้วก็ปีเศษ ๆ นั้น industry เอาไปใช้แล้ว เช่นอันนี้ drone เขาเอาผู้จัดการบริษัทมาคุยกับเราเลยครับ กินข้าวเย็นด้วยกัน เขาไม่ได้ขาย drone นะ เขาขายกลไกบังคับ drone กลไกการเอา drone ไปใช้ ประโยชน์ เพราะ drone ทำง่าย เขาสร้างนวัตกรรมระบบ IT สำหรับบังคับ drone ให้ทำงาน ที่ tailor made ตามความต้องการของลูกค้า



อีกอันหนึ่งเป็น design มันคล้าย ๆ segway scooter ที่ตามสนามบินใช้ แต่อันนี้มันไม่มีคันบังคับมือจับ ใช้บังคับที่ขาเท่านั้น นี่ก็เป็น design ของนักศึกษาที่เขาบอกว่าอันนี้มี conflict ด้าน IP กับบริษัทต่างประเทศ ฟ้องกันอยู่ แต่ว่านักศึกษาก็ได้เรียกว่าคิดออกแบบ



ที่เชียงใหม่ รัฐบาลตั้ง INNO - BELT 1 (แปลว่ามีแห่งที่ 2 ไม่ทราบว่ามีกี่อัน) ทำเรื่อง 3D printing เป็นหลัก มี museum เลยเห็นไหมครับ cultural museum 3D printing ใหม่เอี่ยมเลย ในบริเวณ INNO - BELT ก็เป็นแบบเดียวกับ Town of Designers นั่นแหละ เป็นที่สำหรับอุตสาหกรรมที่เรียกว่า focus ที่ 3D printing มาทำงาน ออกแบบกัน คือเป็นการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับศิลปะ

## ทำงาน 1 ให้ได้ 2

- Zhejiang University
- PhD thesis research วิศวกรรมศาสตร์ โจทย์มาจากภาคอุตสาหกรรม
- ทุนวิจัยจากเจ้าของโจทย์ และจากรัฐบาล
- ผลงานสำเร็จ ภาคธุรกิจเอาไปผลิตสินค้าขาย = Innovation
- มหาฯ กำหนดให้ตีพิมพ์ในวารสารที่ IF 5 ขึ้นไป = Research
- งาน 1 ชิ้น ได้ผลงานทั้ง วิจัย & นวัตกรรม

## วิชาการข้ามแดน

- แคนวิชาการ - แคนปฏิบัติ / ทำมาหากิน / การผลิต
- แคนสาขาวิชาการ ก. - แคนสาขาวิชาการ ข. (ความห่างเหินสูง?)
- แคน campus - แคน community / area
- แคนปัจจุบัน - แคนอนาคต
- แคนพัฒนาตนเอง - แคนรับใช้สังคม
- ฯลฯ

Integration & Collaboration

จุดที่สำคัญที่อยากจะแชร์โอเดียในที่ประชุมนี้คือที่มหาวิทยาลัย Zhejiang ที่เราไปเยี่ยมชม เราไปดูผลงานของ professor ทางวิศวกรรมหนึ่ง เขาทำวิจัยด้านพลังงาน นักศึกษาปริญญาเอกทำงานเสร็จผลงานเด่น ได้รับรางวัล แล้วอุตสาหกรรมก็เอาผลงานไปใช้ เพราะว่า โจทย์มาจากอุตสาหกรรม professor บอกว่าเขาต้องตีพิมพ์ด้วย ตกลง โจทย์เป็นโจทย์ innovation มาจากอุตสาหกรรม ทำเสร็จอุตสาหกรรมเอาไปใช้ อาจารย์เอามาตีพิมพ์ แล้วเนื่องจากมหาวิทยาลัย Zhejiang เป็น Top 3 ของสาธารณรัฐประชาชนจีน ฉะนั้นอธิการบดีบอกว่าขอ impact factor 5 อาจารย์วิศวกรรมจะรู้แน่ครับ impact factor ทางวิศวกรรม

ไม่ถนัดนะครับ ลงท้ายสาธารณรัฐประชาชนจีนรู้วิธีทำงานวิจัยแนว  
อุตสาหกรรม ได้ผล 2 ต่อ คือ (1) ได้ product หรือ process ใหม่  
ที่เป็น innovation (2) ได้ผลงาน basic research เอาไปตีพิมพ์  
ท่านเห็นไหมครับ ทำงาน basic จาก application ได้ มันเปลี่ยนวิธีคิด  
หมดเลยนะครับ basic research กับ applied research ไม่ได้แยกกัน  
อยู่ด้วยกันได้ แล้ว applied ไม่ใช่ applied ธรรมดา applied  
innovation คือปลายทางสุดให้เห็นว่าเราต้องฝึกทำอันนี้ให้เป็น จะทำ  
อย่างนั้นได้ต้องสามารถทำ integration และ collaboration ระหว่าง  
ศาสตร์และระหว่างหลาย ๆ ฝ่ายที่เรียกว่า “**วิชาการข้ามแดน**” ให้ได้

## เป้าหมายผลลัพธ์การเรียนรู้

### ศตวรรษที่ 20

- คิดตามแบบแผน
- มีความรู้ตามที่รับถ่ายทอด
- รู้วิชา สอบได้คะแนนดีตามหลักสูตร
- Informative learning

### ศตวรรษที่ 21

- มีความคิดของตนเอง
- มีความรู้ตามที่ตนปฏิบัติ  
และสะท้อนคิด
- มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
- Transformative learning

ในการเรียนของเรา เป้าหมายผลลัพธ์การเรียนรู้นี้ ทางซ้ายมือ  
มันเก่าไป มันต้อง shift ไปทางด้านขวามือให้มาก ๆ ซึ่งเรียนแบบรับ  
การสอนจากอาจารย์จะไม่ได้ทางขวามือ ต้องเรียนโดยการปฏิบัติ แล้ว  
ทำ reflection นี่คือการศึกษาศาสตร์ใหม่ที่มาจาก neuroscience และ  
cognitive psychology หรือ learning science ซึ่งขณะนี้วงการศึกษ  
ไทยก็ยัง shift ไปได้ไม่เต็มที่ครับ

## การเรียนรู้ที่แท้จริง

- เรียนจากชีวิตจริง การทำงานจริง ดีที่สุด
- เป็นการเรียนจากการปฏิบัติ ไม่มีขอบเขตวิชา
- ตามด้วย reflection / AAR เพื่อนำข้อมูลจากการปฏิบัติ มาตรวจสอบกับ ทฤษฎี / สาขาวิชา มองหลายมุม จากต่างทฤษฎี ต่างสาขาวิชา
- เพื่อให้การเรียนรู้ลึกและเชื่อมโยง
- เตรียมพร้อม transfer ไปใช้ในบริบทอื่น

การเรียนรู้ทุกระดับของการศึกษา จะต้องขยับ คือว่าต้องเรียนจากการปฏิบัติ แล้วก็การปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริงเป็น เรียกว่า ดีที่สุด แต่บางทีก็อาจจะไม่ได้ อาจจะต้องเป็น virtual บ้าง แต่ว่าปฏิบัติเฉย ๆ ไม่พอนะครับ ต้องตามด้วย reflection อาจารย์ต้องตั้งคำถามเชิง reflection เพื่อให้ให้นักศึกษาได้คิด แล้วก็โยนไปสู่ทฤษฎีเก่า และหลายครั้งอาจจะเกิดทฤษฎีเล็ก ๆ อันใหม่ เกิดขึ้นโดยนักศึกษาเอง ผมมีตัวอย่างโรงเรียน (ถ้าใครสนใจเอาไปดูได้นะครับ) เด็กชั้นประถมจะสามารถคิดอะไรใหม่ ๆ ได้เยอะ ไปเห็น mind map ที่เด็ก ป.5 พอดี ผมกำลังเขียนหนังสือเล่มหนึ่ง ก็เอาหนังสือไปให้ลอง practice ในชั้น ป.5 แล้วเอาผลกลับมาให้ดูหน่อย เห็นแล้วตกใจเลย ไม่น่าเชื่อ เด็ก ป.5 อายุ 11 ปี เขียน mind map ได้ซับซ้อนถึงขนาดนั้น

อีกอย่างหนึ่งการเรียนรู้ที่สำคัญทางด้าน education คือ การเรียนแบบพร้อมที่จะ transfer ไปใช้ในบริบทอื่น คือถ้าเรียนตามทฤษฎีนั้นมัน fix แต่การเรียนโดยการปฏิบัติ แล้วตั้งคำถามให้ reflect หากทำ เป็น ผู้เรียนจะสามารถเอาไปใช้ในหลากหลายบริบทได้ อันนี้สำคัญมาก

## มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต ปฏิบัติการกิจหลักอย่างบูรณาการ ภายใต้กระบวนการที่ทันสมัย

- $4 = 1, 1 = 4$
- นักศึกษา = Co-creator, Co-researcher, Coach  
(SCOT - <https://www.gotoknow.org/posts/652793>)
- อาจารย์ = 1 = 4 worker, นักวิชาการประยุกต์, นักนวัตกรรม
- ผู้บริหาร = สร้าง New Platform ของการทำหน้าที่ 1 = 4
- Regulator = Result Manager, ใช้ UEI (University Engagement Index) เป็น driver

เพราะฉะนั้น “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต” ต้องสามารถที่จะทำงานในลักษณะที่เรียกว่า ทำน้อยได้มาก ทำงานในที่นี้ไม่ใช่แค่เรื่องการเรียนการสอนนะครับ เมื่อไร interact กับนักศึกษา แปลว่าได้ 4 อย่าง ก็คือ 1) ได้ผลิตบัณฑิต 2) ได้บริการวิชาการ 3) ได้วิจัย และ 4) ได้ทำนุบำรุงความดีงาม อยู่ในตัว นี่คือความท้าทายอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ได้ และผมคิดว่าทำได้ครับ

## หัวใจอยู่ที่การสร้างสรรคเพื่ออนาคต เป้าหมายหลักเปลี่ยน

- จาก สร้างผู้มีความรู้ เปลี่ยนเป็น สร้างผู้มีทักษะ (และฉันทะ) เรียนรู้
- จาก เรียนโดยรับถ่ายทอด เปลี่ยนเป็น เรียนโดยปฏิบัติและคิด
- จาก สถานการณ์จำลอง เปลี่ยนเป็น สถานการณ์จริง
- จาก research เปลี่ยนเป็น innovation (with R inside)

ตัวเป้าหมาย การทำหน้าที่นี้ก็ต้องเปลี่ยน เปลี่ยนตามที่เขียน  
 นะครับ จากการสร้างผู้มีความรู้ เป็นสร้างผู้ประยุกต์ใช้ความรู้เป็น  
 แปลว่ามี skill แล้วก็มี skill ในการเรียนรู้ต่อเนื่องไม่หยุด ซึ่งต้องเปลี่ยน  
 วิธีเรียน จากการรับถ่ายทอด มาเป็นการเรียนโดยการปฏิบัติและคิด คือ  
 reflect เปลี่ยนจากสถานการณ์จำลองมาเป็นสถานการณ์จริงให้มาก  
 ที่สุด ซึ่งบางทีก็ทำไม่ได้ และจาก research คือแค่ได้ผลงานวิจัยเอา  
 ไปตีพิมพ์ กลายเป็น innovation

## บัณฑิตแห่งอนาคต

### Beyond K to 4Cs

- Critical Thinking
- Collaboration
- Communication
- Creativity
- สอนไม่ได้ ต้องฝึกปฏิบัติ ในสถานการณ์จริง
- มหาฯ ต้องสร้าง Learning / Working Platform ให้ นศ. (และ อจ.) ซึมซับ
- เกิดเป็น corporate culture

**SE Platform เป็น สินทรัพย์/โครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป้าหมายนี้**

**บัณฑิตแห่งอนาคต** ต้องฝึกปฏิบัติเป็นหลัก โดยใช้ social engagement platform เป็นตัวช่วย แล้วผมมองว่า social engagement platform นั้น เป็น assets เพื่อเป้าหมาย การทำภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

## USE Platform (พัฒนาโดยฝ่ายบริหาร ร่วมมือหลายมหา)

### External Engagement

- National Strategy Engagement  
โปรแกรมงานวิชาการahun ปทท. 4.0
- Area-Based Development  
Engagement
- Sectoral Development  
Engagement

เปลี่ยนเป้าหมายสังคมเป็นทุน

### Assets

งบประมาณ  
ภาคีหุ้นส่วน  
แผนงานระยะยาว

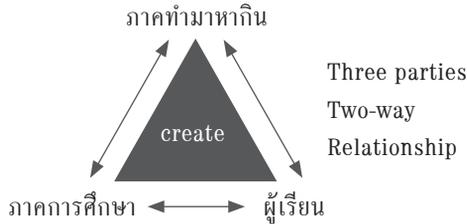


USE คือ University Social Engagement platform เป็น external engagement ช่วยกันเปลี่ยนตัวเป้าหมายสังคม เป้าหมาย 20 ปีของรัฐบาล เป็นทุนเพื่อเอามาทำงาน นี่คือหัวใจสำคัญที่สุด เป็น external engagement แต่สำหรับท่านผู้บริหารและอธิการบดีครับ internal engagement ก็ต้องไม่ลืม internal engagement เป็นเรื่องสำคัญด้วยนะครับ

## Transformation สู่ U 4.0

- Engagement Culture
- Engagement Structure
- Transformation Management : National & Institution Level
- Th 4.0 as End, U 4.0 as Means
- Focused/Directed Scholarship : IIV – Innovation, Integration, Value Creation บนฐานสังคมไทย ร่วมมือสิบทิศ

## โมเดล ไตรภาคี ผู้เรียนเป็นผู้ร่วมสร้าง



การที่มหาวิทยาลัยในอนาคต จะต้อง transform ต้องเปลี่ยน culture เปลี่ยน structure เปลี่ยนวิธีคิด ผลงาน วิธีทำงาน มาอยู่บนฐานของความร่วมมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวนักศึกษา ผู้เรียนต้องไม่ใช่เป็นผู้มาดูดซับความรู้ แต่เป็นผู้มาเป็นส่วนหนึ่งของการ create ความรู้ร่วมกับอีก 2 ฝ่าย ก็คือทางฝ่ายภาคการศึกษา และภาคทำมาหากินคือ real sector นี่คือหัวใจสำคัญที่สุด

### นศ. เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรมในพื้นที่สร้างสรรค์

- เรียนจาก “สหกิจศึกษา” ใน E Partner
- เรียนจาก service learning ในชุมชน / พื้นที่
- เรียนจากกิจกรรมอาสาสมัครที่มีความหมายยิ่งใหญ่ เช่น Bristol Green Capital Partnership
- เรียนจากกิจกรรมอาสาสมัครจัดงานเทศกาล : cultural / historical events ... ABE (Activity-Based Learning) / Service Learning

ฝึกจิตใจ “เป็นอยู่เพื่อมหาชน”

เมื่อนักศึกษาเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันในพื้นที่สร้างสรรค์ และอาจารย์ facilitate โดยเป็นผู้ตั้งคำถามให้ reflect เป็นการฝึกจิตใจ ตามที่ท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร กล่าวไว้ว่า for the benefit of mankind “ไม่ใช่เรียนเพียงแค่นี้เพื่อให้ได้ความรู้ ความฉลาดเท่านั้น แต่เพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่น” มันจะเกิดจริงจากการปฏิบัติแล้ว reflect โดยอาจารย์ต้องตั้งคำถามเป็น ก็จะได้ผลนั้น

## Learning Outcome ที่สำคัญที่สุด

- แรงบันดาลใจ (inspiration)
- เกิดจากการกระตุ้นเป้าหมายสูงส่ง (purpose)
- Purpose ที่มีผลกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด ...  
**Transcendental Purpose** ... การทำเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ...  
สร้างพลเมืองคุณภาพ

เพราะฉะนั้นในการเรียนแบบปฏิบัติ ตามด้วยการตั้งคำถาม เพื่อ reflect นี้ ก็จะได้แรงบันดาลใจ เป็นตัวสำคัญที่สุดในความเชื่อของผม inspiration เหนืออื่นใดทั้งหมดในเรื่องการศึกษา มากกว่า knowledge อย่างมากมาย เพราะ inspiration เป็นบ่อเกิดความชวนขวย ส่วน knowledge ไปหาเอาได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือแรงบันดาลใจที่จะทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นและแก่ส่วนรวม ที่เรียกว่า transcendental purpose จะเป็นตัวที่ทำให้ลูกศิษย์ของเรา หรือรวมทั้งอาจารย์ของเรา บรรลุเป้าหมายในชีวิตที่ยิ่งใหญ่ได้ โดย transcendental purpose เป็นตัว drive มีหนังสือทางด้านจิตวิทยาออกมามาก ว่าวิธีที่จะ inspire เด็ก ทดลองทำวิจัยเลย ครูบอกซ้ำ ๆ เรื่องประโยชน์ที่จะเกิดแต่ตัวเองนะ

บอกซ้ำ ๆ อยู่เรื่อย กับอีกกลุ่มหนึ่งบอกซ้ำ ๆ ว่า เรียนตรงนี้แล้วก็จะทำประโยชน์ให้แก่โลก แก่สังคมได้ดี ทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นได้ดี ปรากฏว่ากลุ่มหลังนี้ GPA สูงกว่า มีผลงานวิจัยให้เห็นถึงว่า transcendental purpose นี้เป็นตัว drive มนุษย์ ยิ่งใหญ่กว่าการเห็นแก่ตัว ข้อสรุปอันนี้เป็นวิทยาศาสตร์ มีหลักฐานให้ความน่าเชื่อถือ เป็นแรงสนับสนุนสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ที่ได้ทรงเขียนไว้ “จงถือประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ประโยชน์ส่วนตัวเป็นกิจที่สอง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกแก่ท่านเอง ...”

## สร้างนวัตกรรม / วิจัย

### Translational / Implementation Research

- ร่วมกันคิดโจทย์นวัตกรรมจากหุ้นส่วน (ผลิต/บริการ/ฯลฯ)
- มีรายได้จากการทำงานพัฒนานวัตกรรม ให้แก่ engagement partner
- นศ. เรียนโดยสร้างความรู้ในสภาพจริง = Research / Innovation Worker
- อาจารย์มีผลงานวิจัยประยุกต์

## สร้างนวัตกรรม / วิจัย

### Translational / Implementation Research

- ร่วมกันคิดโจทย์นวัตกรรมจากหุ้นส่วน (ผลิต/บริการ/ฯลฯ)
- มีรายได้จากการทำงานพัฒนานวัตกรรม ให้แก่ engagement partner
- นศ. เรียนโดยสร้างความรู้ในสภาพจริง = Research / Innovation Worker
- อาจารย์มีผลงานวิจัยประยุกต์

**เกณฑ์ผลงานนวัตกรรมของ Zhejiang University**

ผลงานออกสู่ตลาด ตีพิมพ์ impact factor 5 ขึ้นไป

การสร้างนวัตกรรมและการวิจัยสามารถทำในชีวิตจริงได้ มหาวิทยาลัย (Zhejiang) เขาได้ทำให้การสร้างนวัตกรรมกับการสร้างความรู้ ตีพิมพ์ กับการสร้างบัณฑิตปริญญาเอก อยู่ด้วยกัน

### ทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

1	การวิจัยและนวัตกรรมที่มาจาก Supply Side (ตอบโจทย์ผู้วิจัย)	การวิจัยและนวัตกรรมที่มาจาก Demand Side (ตอบโจทย์ประเทศ ตอบโจทย์สังคม ตอบโจทย์เอกชน)
2	หัวข้อวิจัยเป็นชิ้น ๆ (Fragmented Research Projects) (เบียดหัวแตก)	วาระการวิจัยเรื่องใหญ่ ๆ ที่ชัดเจน (Integrated Research Agendas) (บูรณาการของคร่อม)
3	Something in Everything (แต่ทุกเรื่อง แต่ไม่เก่งสักเรื่อง)	Everything in Something (เก่งบางเรื่องที่สำคัญ แต่เก่งสุด ๆ)
4	เน้นพัฒนาความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี (State of the Art Technology)	เน้นการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate Technology)
5	ต่างคนต่างคิด (เกิดความซ้ำซ้อนและเกิดพลัง)	สร้างเครือข่ายการพัฒนานวัตกรรม และการวิจัยอย่างเป็นระบบ (ประจํารัฐ/เครือข่ายระหว่างประเทศ)

ที่มา ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์

เป็นเรื่องของประเทศไทย เราให้เห็นว่าระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ เราจะต้องเปลี่ยนจากซ้ายไปขวา คือเปลี่ยนไปสู่การที่มี direction มี purpose เป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน

### ขับเคลื่อนการวิจัยยุคใหม่ด้วย

#### New Criteria of R Impact

- Impact to peers
- Impact to students
- Impact to society

UK NCCPE

ไปดูงานที่ประเทศอังกฤษ เขาสร้าง criteria เลยว่า research impact ไม่ได้มีแค่ impact factor อย่างที่มักจะมีติดกัน เขาบอกว่ามี 3 Impact 1) Impact to peers นี่คื Impact Factor 2) Impact to students และ 3) Impact to society คืต่อสังคม อันนี้เป็นวิธีคิดที่จะทำใหัคิดใหญ่

## ร่วมพัฒนาบ้านเมือง (บริการวิชาการ)

- engagement เชิงระบบ
- ทั้งภาครัฐ ภาคประกอบการ ประชาสังคม พื้นที่
- ทำงานระยะยาว (program-based)
- ระดมสรรพกำลัง พลเมืองคุณภาพสูง



## มหาวิทยาลัย 4.0 เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำภารกิจหลัก

มีระบบจัดการ creative & proactive engagement กับ Thailand 4.0

- วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 นำมาคิดโปรแกรมหนุนนำไปหาหรือหน่วยงานรับผิดชอบ
- จัดตั้งทีมจัดการ (Thailand 4.0 Engagement Team)
- จัดตั้งสำนักงานรับผิดชอบ (Engagement Office – EO / SEU)

มหาวิทยาลัยต้องร่วมพัฒนาบ้านเมืองโดยการทำงาน 4 ด้านนี้ โดยการเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำภารกิจหลัก มีระบบจัดการแบบใหม่ มีสำนักงานที่จะรับผิดชอบ เป็น engagement office มีบางมหาวิทยาลัยตั้งแล้ว ผมเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตั้งแล้ว มี engagement office และมีรองอธิการบดีท่านหนึ่งดูแลหลายมหาวิทยาลัย ยังเป็นสำนักส่งเสริมหรือการศึกษาต่อเนื่องอะไรแบบนี้ อันนี้เป็น concept ของเมื่อร้อยปีมาแล้ว เริ่มจากทางด้านการเกษตรที่อเมริกา ตอนนี้น่าจะต้องเปลี่ยน

## ออกจาก ระบบที่ตกยุค อยู่ในศตวรรษที่ 19 - 20

- ระบบหลักสูตร : การพัฒนา, อนุมัติ, จัดการ, reward system
- ระบบการจัดการเรียนการสอน : ที่เน้นถ่ายทอด เน้นเฉพาะความรู้ ทฤษฎี, มอง นศ. เป็น “ผู้เสพ”, reward system
- ระบบจัดการงานวิจัย : เน้นงานของปัจเจก, เน้น project, reward system
- ระบบการจัดองค์กร : เน้นจัดตามศาสตร์ (disciplinary), ไม่เน้นจัดตามการสร้างสรรค์/ประยุกต์ (inter- / trans-disciplinary)

ต้องออกจากระบบที่ตกยุค ซึ่งอยู่ใน 2-3 ศตวรรษที่แล้วคือเป็น linear & fragmented function หรือ isolated function เปลี่ยนเป็นทำงาน integrated function

## สรุป มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต

- ดำรงอยู่เพราะมีคุณประโยชน์ มีวิถีปฏิบัติงานที่สร้างการยอมรับ
- มีการบริหารมหาวิทยาลัย Management Platform เพื่อการบรรลุผลงานตามความคาดหวังใหม่
  - ของผู้เรียน
  - ของสังคม
- ใช้กระบวนการที่สนับสนุนออกนอกร่วมมหาวิทยาลัย นอกกรอบวิชาการสู่โลกแห่งชีวิตจริง สู่ออนาคต (ที่ไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร)
- กระบวนการสร้างผลงานที่เป็นเลิศร่วมกับหุ้นส่วน

สุดท้ายครับ มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต ซึ่งผมก็ไม่ทราบว่าต้องทำอย่างไร ผมเพียงเอา idea มา share กัน จะดำรงอยู่ได้ ต้องมีประโยชน์คุ้มค่า ถ้ามหาวิทยาลัยไม่เปลี่ยนแปลง และให้ประโยชน์ไม่คุ้ม หลายแห่งก็คงต้องปิด นั่นหมายความว่า management platform ต้องเปลี่ยนเพื่อที่จะให้สนองความคาดหวังใหม่ของผู้เรียนและของสังคมนี้ได้ หัวใจสำคัญที่สุดคือ ต้องออกไปนอก comfort zone และทำงานร่วมกับหุ้นส่วนครับ ขอบพระคุณมากครับ

## ภาคผนวก

### ความเป็นมาในการจัดแสดง ปาฐกถาเกียรติยศ เนื่องในวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล”

“มหิดล” เป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ทรงพระมหากรุณาธิคุณต่อประเทศชาติอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะการแพทย์และการสาธารณสุข ทรงได้รับการยกย่องว่าเป็นพระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย และพระบิดาแห่งการสาธารณสุขไทย พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “มหิดล” ให้เป็นนามของมหาวิทยาลัยที่ได้ตราพระราชบัญญัติมีผลใช้อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2512 ซึ่งนับว่าเป็นวันเริ่มต้นของการใช้ชื่อมหาวิทยาลัยมหิดล ยังความปิติยินดีเป็นอย่างยิ่งแก่บรรดาอาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตลอดจนศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดล และนับจากวาระนั้นจนถึงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2562 ได้เวียนมาบรรจบครบเป็นปีที่ 50 นี้ มหาวิทยาลัยมหิดลจึงจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช เป็นครั้งที่ 10 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองถึงความสำคัญของวันคล้ายวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” ในโอกาสครบ

50 ปี และเพื่อเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากร ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนประชาชนที่สนใจได้ทราบบทบาทของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีต่อสังคมและได้ร่วมรำลึกถึงศาสตราจารย์นายแพทย์เกษน จาติกวนิช อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2542 จนถึง พ.ศ. 2562 อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีดำริให้มีการจัดปาฐกถาเกียรติยศฯ เนื่องในวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” ติดต่อกันมาทุกปี โดยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ มาแสดงปาฐกถาในหัวข้อต่อไปนี้

**พ.ศ. 2542** ปาฐกถาเกียรติยศเนื่องในงานคล้ายวันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล

โดย สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

**พ.ศ. 2543** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 1

โดย ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ ประดิษฐ์ เจริญไทยทวี

**พ.ศ. 2544** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 1

โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ประเวศ วะสี

**พ.ศ. 2545** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 2

เรื่อง “สุขภาพสังคม”

โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ประเวศ วะสี

แนวทางการบริหารจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน

ท.ศ. 2546

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ครั้งที่ 2

เรื่อง “พระพุทธศาสนากับการเติมปัญญาให้สังคม”  
โดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.9)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ท.ศ. 2547

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล ไอสถานนท์  
ครั้งที่ 3

เรื่อง “เศรษฐกิจการเงินโลกกับการปรับตัวของอุดมศึกษาไทย”  
โดย ดร.โอฬาร ไชยประวัติ  
ที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรีและที่ปรึกษากิตติมศักดิ์  
มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง

ท.ศ. 2548

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ครั้งที่ 3

เรื่อง “โครงการพัฒนาออยตุง”  
โดย ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล  
เลขาธิการมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์

ท.ศ. 2549

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล ไอสถานนท์  
ครั้งที่ 4

เรื่อง “การปฏิรูปการเมืองกับสภาพสังคมไทย”  
โดย ศาสตราจารย์ ดร.อมร จันทรมบูรณ์  
ประธานคณะกรรมการพัฒนากฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการ  
การกฤษฎีกา

**พ.ศ. 2550** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ครั้งที่ 4

เรื่อง “สหกิจศึกษากับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต”  
โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

**พ.ศ. 2551** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ 5

เรื่อง “ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ  
เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”  
โดย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร  
ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

**พ.ศ. 2552** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ครั้งที่ 5

เรื่อง “ความอยู่รอดของมนุษยศาสตร์ไทย”  
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณเจตนา นาควัชระ  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยมหิดล

**พ.ศ. 2553** ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ 6

เรื่อง “Current Global Health Issues”  
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ ดร.ไกรสิทธิ์ ตันติศิรินทร์  
ประธานกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัย

พ.ศ. 2554

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ครั้งที่ 6

เรื่อง “การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนโดยการปฏิวัติการ  
ศึกษาและพัฒนาชนบท”

โดย คุณมีชัย วีระไวทยะ

นายกสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน

พ.ศ. 2555

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ 7

เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการองค์กร สู่ความยั่งยืน”

โดย ดร.ไพรินทร์ ชูโชติถาวร

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2556

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ครั้งที่ 7

เรื่อง “การพัฒนาประเทศไทยเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคม  
อาเซียน (AEC)”

โดย คุณกานต์ ตระกูลฮุน

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2557

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ 8

เรื่อง “ประเทศไทยบนเส้นทางเปลี่ยนผ่าน”

โดย ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์

พ.ศ. 2558

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช  
ครั้งที่ 8

เรื่อง “มหาวิทยาลัยมหิดลกับความท้าทายในอนาคต”

โดย ดร.จिराय อิศรางกูร ณ อยุธยา

อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

และรองเลขาธิการสำนักพระราชวัง

รองประธานมูลนิธิมันพัฒนา และประธานคณะกรรมการ

ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พ.ศ. 2559

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ 9

เรื่อง “มหาวิทยาลัยอุดมคติในศตวรรษที่ 21”

โดย ดร.ศุภชัย พานิชภักดิ์

กรรมการบริหารการทูตวัฒนธรรม กรุงเบอร์ลิน และ

ผู้เชี่ยวชาญระดับสูง สำนักเลขาธิการใหญ่องค์การ

สหประชาชาติ

อดีตรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

พ.ศ. 2560

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช  
ครั้งที่ 9

เรื่อง “การแพทย์และสาธารณสุข 4.0”

โดย ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ นายแพทย์ปิยะสกล  
สกลสัตยาทร

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2561

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ 10

เรื่อง “พิชิตความท้าทายยุคใหม่ ด้วยธรรมะและปัญญา”  
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย  
อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาคิกวินิช  
ครั้งที่ 10

เรื่อง “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต”  
โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ประวัติ  
ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช  
ม.ป.ช., ม.ว.ม., ท.จ.ว.



ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช หรืออาจารย์หมอกษาน เป็นบุตรคนที่ 4 ของพลตำรวจโท พระยาอชิกรณประกาศ (หลุย จาติกวณิช) และคุณหญิงอชิกรณประกาศ (อุงุ่น จาติกวณิช) เกิดเมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2455 ณ บ้านเลขที่ 2 ถนนสารใต้ ตำบลทุ่งมหาเมฆ อำเภอยานนาวา มีพี่น้องร่วมบิดามารดา ดังนี้

1. พี่ชาย (ถึงแก่กรรมแต่เด็ก)
2. พี่ชาย (ถึงแก่กรรมแต่เด็ก)
3. พันตำรวจโท กษม จาติกวณิช (ถึงแก่กรรม)
4. ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช
5. นายเกษม จาติกวณิช
6. นายเกษตร จาติกวณิช
7. นางโกศล จาติกวณิช
8. นายไกรศรี จาติกวณิช
9. นางโกสุม ศรุตานนท์
10. นางโกศัลย์ ลำซ่า

สมรสกับนางสาวสุมาลี ยุกตะเสวี ธิดาหลวงยุกตเสวีวิวัฒน์ (สิระ ยุกตะเสวี) และคุณหญิงยุกตเสวีวิวัฒน์ (ถนอมศรี ยุกตะเสวี) เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2490 ภายหลังได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทุติยจุลจอมเกล้าวิเศษ ฝ่ายใน ปัจจุบันเป็น ท่านผู้หญิงสุมาลี จาติกวณิช มีธิดาคนเดียวคือ ดร.กษมา จาติกวณิช ต่อมาได้รับพระราชทานสมรสกับหม่อมราชวงศ์ชาญวุฒิ วรวรรณ ไอรส หม่อมเจ้าไฉนยากร วรวรรณ และหม่อมจিতรา วรวรรณ ณ อยุธยา ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ จตุตถจุลจอมเกล้า (จ.จ.) เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 เป็น คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา

## ประวัติหน้าที่รับราชการและงานบริหาร พ.ศ. 2481 - 2522

- พ.ศ. 2481 เริ่มรับราชการ เป็นอาจารย์ผู้ช่วย กรมมหาวิทยาลัย  
กระทรวงศึกษาธิการ  
ทำงานประจำแผนกศัลยศาสตร์ โรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2482 เริ่มสอนวิชาศัลยกรรมทั่วไป แก่นักศึกษาแพทย์ปีที่ 23  
ได้รับตำแหน่งอาจารย์ผู้ช่วย แผนกศัลยศาสตร์  
คณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาล ทำหน้าที่  
เช่นเดียวกับหัวหน้าแพทย์ประจำบ้าน  
โดยอยู่ในความควบคุมอย่างใกล้ชิดของศาสตราจารย์  
นายแพทย์ประจักษ์ ณ ทองประเสริฐ  
หัวหน้าแผนกศัลยศาสตร์ในขณะนั้น
- พ.ศ. 2486 ได้รับตำแหน่งอาจารย์โท เริ่มการสอนวิชาศัลยศาสตร์  
ระบบช่องท้อง
- พ.ศ. 2491 ได้รับตำแหน่งอาจารย์เอก
- พ.ศ. 2495 ก่อตั้งสาขาวิชาศัลยศาสตร์ทรวงอกและหัวใจ  
ที่โรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลปอด นนทบุรี  
จากระยะเริ่มแรกจนเป็นหน่วยที่ทำการรักษาผู้ป่วย  
โรคหัวใจที่ได้ผลดีที่สุดและทำมากที่สุด  
ในประเทศไทยและภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในขณะนี้  
ได้รับ เอฟ.เอ.ซี.เอส. เป็นคนแรกแห่งประเทศไทย
- พ.ศ. 2497 เป็นผู้ริเริ่มการผ่าตัดหัวใจรายแรก ในโรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2501 ได้รับตำแหน่งศาสตราจารย์วิชาศัลยศาสตร์  
ได้รับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

- พ.ศ. 2503 เริ่มการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิดโดยการใช้เครื่องปอดหัวใจเทียมเป็นรายแรกในโรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2507 ได้รับตำแหน่งรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- พ.ศ. 2511 ก่อตั้งสมาคมแพทย์โรคหัวใจแห่งประเทศไทย
- พ.ศ. 2512 ริเริ่มก่อตั้งศูนย์โรคหัวใจในโรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2514 ได้รับตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- พ.ศ. 2522 เกษียณอายุ

## งานบริหาร

ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ได้บุกเบิกงานใหม่หลายประการ ได้แก่

1. โครงการส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาวชนบท ริเริ่มใน พ.ศ. 2518
2. สนับสนุนให้มีพยาบาลเวรปฏิบัติตามแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 4 เพื่อทดแทนแพทย์ที่ขาดแคลนตามอำเภอและตำบล
3. ได้ขยายวิทยาเขตแห่งใหม่ที่ตำบลศาลายา จังหวัดนครปฐม ในเนื้อที่ประมาณ 1,200 ไร่ เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ทำให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาเพิ่มเป็น 2 เท่า
4. โครงการวิจัยและพัฒนาอนามัยชาวเขา
5. รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ และคณบดีคณะวิทยาศาสตร์

## เป็นประธานกรรมการและกรรมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น

1. ประธานกรรมการจัดตั้งคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
2. จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยมหิดล ใน พ.ศ. 2515
3. ประธานกรรมการที่ปรึกษาประชากรและสังคม ฝ่ายมหาวิทยาลัย
4. กรรมการผู้ผลิตบุคลากรทางการแพทย์ที่มีไข้แพทย์
5. กรรมการพัฒนาและคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล
6. กรรมการสอบวิชาศัลยศาสตร์ทรวงอกของกรรมการประกอบโรคศิลป์
7. กรรมการที่ปรึกษาค่ายอาสาพัฒนาและกรรมการที่ปรึกษาชุมชนผู้บ้ำเพื่อประโยชน์
8. กรรมการพิจารณาหลักการคัดเลือกนักศึกษาแพทย์
9. ประธานการก่อสร้างตึก 72 ปี ของโรงพยาบาลศิริราช
10. รองประธานการก่อสร้างตึก 84 ปี ของโรงพยาบาลศิริราช
11. กรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยมหิดล
12. กรรมการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
13. กรรมการจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
14. กรรมการแพทย์ระดับบริหาร
15. ที่ปรึกษาฝ่ายนโยบายและบริหารการสาธารณสุข
16. ที่ปรึกษาคณะอนุกรรมการจัดหารายได้เพื่อการรณรงค์และสมทบทุนป้องกันโรคหัวใจ

17. อ.ก.พ.ทบวงมหาวิทยาลัย
18. กรรมการอำนวยการคณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
19. ที่ปรึกษาแพทย์ในเขตเร่งรัดพัฒนาชนบท
20. รองประธาน Asian Pacific Congress of Cardiology
21. Fellow American College of Surgeons
22. Fellow of Society of University Surgeons
23. สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2520

นายแพทย์เกษาน เริ่มการศึกษาขั้นต้นที่โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ ชั้นประถม ศึกษาที่โรงเรียนอัสสัมชัญ และ พ.ศ. 2466 อายุได้ 11 ปี ได้เดินทางไปศึกษาต่อ ณ ประเทศอังกฤษ พร้อมกับคุณภรรยา พี่ชาย โดยเข้าศึกษาในระดับมัธยมต้นที่โรงเรียน Colchester เป็นนักกีฬาเทนนิสและรักบี้ของโรงเรียน และมีประวัติการเรียนในชั้นดีจนจบการศึกษา จากนั้นได้เข้าศึกษาต่อด้านวิชาแพทย์ที่ Guy's Hospital มหาวิทยาลัยลอนดอน ได้รับปริญญา M.R.C.S (Member of Royal College of Surgeons) และ L.R.C.P. (Licentiate of Royal College of Physicians) ใน พ.ศ. 2480 และ D.M.T. (Diploma of Tropical Medicine) จากมหาวิทยาลัยลิเวอร์พูล ใน พ.ศ. 2481 เมื่อกลับมาประเทศไทย ได้ตัดสินใจเข้าทำงานที่แผนกศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นคณะแพทยศาสตร์แห่งเดียวของประเทศไทยในขณะนั้น ณ สถานที่แห่งนี้ชีวิตการทำงานของนายแพทย์เกษาน เริ่มจากการเป็นแพทย์ประจำบ้านศัลยศาสตร์ ต่อมา เป็นหัวหน้าแพทย์ประจำบ้าน พร้อมกันนั้นทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการนอกเวลา

ราชการของโรงพยาบาลศิริราชด้วย และได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ  
ในตำแหน่งอาจารย์ ใน พ.ศ. 2484

ชีวิตการเป็นแพทย์ที่คณะแพทยศาสตร์ นอกจากมีหน้าที่รักษา  
คนไข้แล้ว ยังต้องเป็น “ครู” สอนนักเรียนแพทย์และแพทย์ประจำบ้าน  
ด้วย เช่นเดียวกับศิษย์แพทย์ท่านอื่นในประเทศและต่างประเทศใน  
สมัยนั้น หลังจากที่ทำงานทางศัลยศาสตร์ทั่วไป (general surgery)  
มาได้ระยะหนึ่ง บางท่านจะเบนเข็มไปทำงานในแขนงอื่น อาจารย์  
กษาน นั้นหลังจากที่ได้รับทุน MSA (Mutual Security Agency)  
ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาไปดูงานและฝึกงานทางศัลยศาสตร์ ณ  
ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่าง พ.ศ. 2494 - 2495 ได้นำความรู้และ  
ประสบการณ์ที่ได้ มาก่อให้เกิดประโยชน์ทางการแพทย์แก่ประเทศชาติ  
อย่างใหญ่หลวง เพราะนอกจากบุกเบิก ก่อตั้ง และทำหน้าที่เป็นหัวหน้า  
หน่วยศัลยศาสตร์หัวใจและทรวงอก ในภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะ  
แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลแล้ว ยังได้ไปช่วยทำหน้าที่เป็นหัวหน้า  
ผ่าตัดทรวงอก และที่ปรึกษาอาวุโสให้กับโรงพยาบาลโรคทรวงอก ของ  
กระทรวงสาธารณสุข และใน พ.ศ. 2479 เป็นผู้ริเริ่มการผ่าตัดหัวใจ  
รายแรกในโรงพยาบาลศิริราช

นอกเหนือจากความสามารถด้านวิชาการ ด้วยบุคลิกภาพของ  
การเป็นผู้นำ ความมีน้ำใจงาม และมนุษยสัมพันธ์อันดีเลิศ อาจารย์  
ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในชีวิตการเป็น “ครูแพทย์” และ  
“ศัลยแพทย์หัวใจและทรวงอก”

ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2501 ได้รับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช ศาสตราจารย์เกษานเป็นผู้นำการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิด (open heart surgery) ด้วยการเย็บปิดรูรั่วในหัวใจ โดยวิธีการลดอุณหภูมิร่างกายผู้ป่วย (hypothermia technique) สำเร็จครั้งแรก ใน พ.ศ. 2502 และเริ่มผ่าตัด โดยใช้เครื่องหัวใจและปอดเทียม (heart-lung machine) เย็บปิดรูรั่วในหัวใจในเด็กผู้ป่วยหญิง อายุ 14 ปี เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2503 โดยศาสตราจารย์เกษานเป็นศัลยแพทย์ผู้ทำการผ่าตัด และมี Professor Ben Eiseman ศัลยแพทย์ผู้มีชื่อเสียงจากสหรัฐอเมริกามาช่วยในการผ่าตัดครั้งนี้ด้วย จากการเป็นผู้บุกเบิกการผ่าตัดหัวใจเป็นครั้งแรกที่โรงพยาบาลศิริราช ทำให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคนิคการผ่าตัด ซึ่งได้ช่วยชีวิตผู้ป่วยโรคหัวใจได้เป็นจำนวนมาก ศาสตราจารย์เกษานได้รับพระราชทานเหรียญดุษฎีมาลา เข็มศิลปวิทยา เมื่อ พ.ศ. 2516 เป็นการตอบแทนความดีความชอบสูงสุดแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ

ต่อมาใน พ.ศ. 2507 ได้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีมหาวิทยาลัย และก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ต่อจากศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ในวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2514 และได้รับเลือกให้บริหารงานติดต่อกัน 4 วาระ วาระละ 2 ปี จนถึงปี พ.ศ. 2522

เมื่อก้าวไปเป็นอธิการบดี อาจารย์เกษานได้ทุ่มเทสติปัญญาและเวลาให้แก่มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างเต็มที่ บุคลิกโดดเด่นของอาจารย์เกษาน คือมีความเป็นกันเอง นอกจากความสามารถ และความขยัน

ชั้นแข็ง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์เกษานประสบความสำเร็จในการทำงานทุกด้านและในทุกแห่ง น่าจะเป็นอธยาศัยส่วนตัวที่ทำให้สามารถ “ครองใจ” ผู้ร่วมงาน

กว่าครึ่งชีวิตของอาจารย์หมอกษาน ที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัยมหิดลมาอย่างต่อเนื่อง ทุ่มเทก่าลังกายกำลังใจ แม้ว่าจะทำงานด้านบริหาร ก็ยังผ่าตัดเพื่อช่วยเหลือคนไข้ อาจารย์หมอกษาน เป็นทั้งครูที่ศิษย์รัก นายที่ลูกน้องเคารพ และหมอที่คนไข้เชื่อมั่นเคารพ รัก และศรัทธา ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล ได้กล่าวถึงอาจารย์หมอกษานว่า “อาจารย์เกษาน เป็น Gentleman เป็นคนที่ Nice และเป็นนักกีฬาด้วย เคยเป็นนักเทนนิสฝีมือดี ทำทาง พุดจาหน่วยก้านเป็น สุภาพบุรุษคนเรามองดูก็รู้” นอกจากความเป็นสุภาพบุรุษเป็นที่รักของผู้รู้จัก อาจารย์หมอกษานยังมีความเป็นผู้นำและเป็นนักบริหารชั้นเลิศ ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์เสนอ อินทรสุขศรี ยังระลึกถึงคำพูดของอาจารย์หมอกษาน ที่เคยสอนไว้เสมอว่า “ถ้าเราเลี้ยงม้า แล้วจูงม้า ไปที่ ล่าธาร บังคับให้ม้ามันกินน้ำ ถ้าม้ามันอิมและไม่กินน้ำ บังคับอย่างไร มันก็จะไม่ยอมกิน ต้องให้มันหิวน้ำก่อน เหมือนกับคนเรา ถ้าเราจะเป็นครูเขา เป็นหัวหน้างาน เป็นนักธุรกิจ เราต้องหาทาง ว่าทำอย่างไร นักเรียนจะหิววิชา ทำอย่างไรลูกน้องจึงจะหิวการทำงาน หรือทำอย่างไร ผู้ที่เราติดต่อนั้นจะหิวธุรกิจของเรา”

อาจารย์หมอกษานถึงแก่อนิจกรรมอย่างสงบ ในวันจันทร์ที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2539 สิริอายุ 84 ปี 9 เดือน 8 วัน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช อธิการบดีคนที่ 2 ของมหาวิทยาลัยมหิดล บริหารงานในช่วงปี พ.ศ. 2514-2522 ด้วยวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำในการบริหารงานของท่านอาจารย์ได้บริหารงานให้มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และเปิดบทบาทมหาวิทยาลัยสู่สากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้โอกาส แก่ผู้ด้อยโอกาสในชนบทได้ศึกษาวิชาการด้านการแพทย์ เพื่อกลับไปพัฒนาชนบท ตลอดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง ท่านอธิการบดีศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน ได้ก่อให้เกิดประโยชน์คุณูปการแก่มหาวิทยาลัยที่สำคัญหลายประการ ผลงานที่โดดเด่น คือ

### ขยายสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้กว้างขวางขึ้น โดยมีการจัดตั้งหน่วยงาน ใหม่ ๆ คือ

- ยกฐานะโรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์ เป็นคณะพยาบาลศาสตร์
- จัดตั้งโครงการศูนย์สัตว์ทดลอง ต่อมาพัฒนาเป็นสำนักสัตว์ทดลองแห่งชาติ (ปัจจุบันเป็น ศูนย์สัตว์ทดลองแห่งชาติ)
- จัดตั้งโครงการการศึกษาและวิจัยสิ่งแวดล้อม ต่อมาพัฒนาเป็น คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
- จัดตั้งคณะเวชศาสตร์เขตร้อน
- จัดตั้งศูนย์วิจัยโภชนาการในโรงพยาบาลรามาธิบดี ต่อมาพัฒนาเป็นสถาบันวิจัยโภชนาการ (ปัจจุบันเป็น สถาบันโภชนาการ)

## พัฒนาการบริหารงานสำนักงานอธิการบดี

จากเดิมซึ่งมีเพียง 3 กอง คือ กองกลาง (ปัจจุบันเป็น กองบริหารงานทั่วไป) กองคลัง และกองบริการการศึกษา (ปัจจุบันเป็นกองบริหารการศึกษา) ซึ่งไม่สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม มหาวิทยาลัยได้จึงได้พิจารณาปรับปรุงการบริหารสำนักงานอธิการบดีให้ทันสมัย ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2519 โดยได้ขยายหน่วยงานเพิ่มเติมคือ กองการเจ้าหน้าที่ (ปัจจุบันเป็นกองทรัพยากรบุคคล) กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน และกองห้องสมุด ซึ่งต่อมาได้ยกฐานะเป็นสำนักหอสมุด (ปัจจุบันเป็น หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล)

## เปิดบทบาทมหาวิทยาลัยมหิดล สู่นักศึกษา

ศาสตราจารย์เกียรติคุณพรชัย มาตังคสมบัติ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล เล่าว่า “ในช่วงที่ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน ดำรงตำแหน่งอธิการบดี นั้น นับได้ว่ากิจการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ขยายออกไปสู่เวทีนานาชาติ อย่างแท้จริง” กล่าวคือ ท่านได้ชักนำให้รัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน ส่งนักศึกษามาเรียนในหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก ของมหาวิทยาลัยมหิดล เดินทางไปเยี่ยมมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในหลายประเทศ และเป็นประธานการอบรมจัดประชุมวิชาการนานาชาติระดับโลก นับเป็นการบุกเบิกงานวิชาการของมหาวิทยาลัยมหิดล สู่วิชาการนานาชาติอันเป็นการขยาย

เกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยมหิดล ให้กว้างไกล สร้างโอกาสให้แก่ผู้ด้อยโอกาสในชนบท ได้เข้ามาศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ และสามารถกลับไปพัฒนาชนบท ใน พ.ศ. 2518 ซึ่งแนวความคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ต่อมาอีกหลายแห่ง

นอกจากนี้ยังเป็นผู้ริเริ่มจัดทำธง “วันมหิดล” เพื่อนำรายได้มาช่วยผู้ป่วยอนาถาของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์โรงพยาบาลของผู้ยากไร้และมหาวิทยาลัยของชุมชน

## วางรากฐานวงการแพทย์ไทยด้านโรคหัวใจ

จัดตั้งศูนย์โรคหัวใจ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล สมาคมแพทย์โรคหัวใจแห่งประเทศไทย และเปิดประตูวิชาการโรคหัวใจของไทยสู่นานาชาติ

มหาวิทยาลัยมหิดล ชาบซึ่งในคุณงามความดีที่ท่านอาจารย์ ได้อุทิศทั้งกำลังกายและกำลังใจ ในการวางรากฐานและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งเปิดบทบาทของมหาวิทยาลัยสู่นานาชาติ จนรุ่งเรืองมาถึงปัจจุบัน

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 10 ในวันนี้ มหาวิทยาลัยมหิดลจัดขึ้นเพื่อแสดงมุทิตาจิตและร่วมรำลึกถึงท่านอาจารย์ คุณงามความดีของท่านอาจารย์จะอยู่ในใจพวกเราชาวมหิดลตลอดไป

(คัดย่อประวัติจากหนังสืออนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช, 14 กันยายน พ.ศ. 2539)



**กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล**

999 ถนนพุทธมณฑล สาย 4 ตำบลศาลายา

อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

โทรศัพท์ 0-2849-6240-6 โทรสาร 0-2849-6247

เว็บไซต์ <https://op.mahidol.ac.th/ra/>