

บทสรุปบริหาร
สรุปผลการสัมมนา
สมัชชามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ครั้งที่ 12 วันเสาร์ - อาทิตย์ที่ 21 – 22 กุมภาพันธ์ 2552
โรงแรมอะเดรียติค พาเลซ พัทยา จังหวัดชลบุรี
.....

ดร.ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์ นายกสภามหาวิทยาลัยกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านที่มาเข้าร่วมประชุมในวันนี้ กรรมการหลายท่านมีความจำเป็นไม่สามารถมาประชุมได้ และขอเชิญชวนทุกท่านร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในการประชุมนี้

วาระที่ 1 ธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา

ดร.พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ รายงานเรื่อง ธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา โดยสรุปดังนี้

- 1 ธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบที่พัฒนาขึ้นในประเทศที่พัฒนาแล้วมานานกว่าหลายสิบปี สำหรับประเทศไทยยังไม่ค่อยมีการพูดถึงมากนัก ในสมัยที่ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร เป็นเลขาธิการ กกอ. เริ่มกล่าวถึงเรื่องธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 การนำเสนอเรื่องธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษาในการประชุม Retreat นี้ จะมุ่งไปที่ธรรมชาติของสมัชชามหาวิทยาลัย
- 2 สถาบันคลังสมองของชาติ ได้จัดตั้งองค์กรเพื่อพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหาร ตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ในลักษณะเดียวกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) เพื่อดำเนินงานพัฒนาธรรมชาติและสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ได้มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชน ภายใต้หัวข้อเรื่องธรรมชาติและบริหารจัดการอุดมศึกษา ระหว่างวันที่ 8 พ.ค. – 21 พ.ย. 2551 รวม 7 ครั้ง และขณะนี้อยู่ในระหว่างการรวบรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฟ้องร้องในสถาบันอุดมศึกษาต่อศาลปกครอง เพื่อคัดกรองว่าเรื่องที่ฟ้องร้องมีประเภทใดบ้าง เป็นการฟ้องร้องโดยคนในองค์กร กับสมัชชามหาวิทยาลัย หรือผู้บริหาร เป็นตัวอย่างของประเด็นที่พึงพิจารณาในการกำกับมหาวิทยาลัยโดยสมัชชามหาวิทยาลัย
- 3 ธรรมชาติ คือ ระบบดูแลและกำกับให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ให้แก่สังคมตามความคาดหวังให้ดีที่สุด ในขณะที่สมัชชามหาวิทยาลัยคือระบบการตัดสินใจระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยหน้าที่ของสมัชชามหาวิทยาลัยจะเน้นเรื่องยุทธศาสตร์ การทำงานจัดเป็นคณะทำงานเฉพาะกิจประชุมเพื่อหาแนวคิด มี Risk-based information ภาวะผู้นำ ตั้งคำถามที่ยั่ว ยุ ให้กรรมการสนุกกับการทำงาน

สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาระบบบริหาร หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้มีหลายอย่างที่ มจร.ทำแล้ว

- 4 แนวโน้มเรื่องกลไกกำกับดูแลมหาวิทยาลัย คือ ลดการควบคุมโดยรัฐ (Overregulation และ Micromanagement) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่สำคัญเท่า Group Dynamics ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ พรบ.ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลใหม่ กำหนดไว้ว่าต้องมี “สำนักงานสภามหาวิทยาลัย” ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร มีคณะอนุกรรมการที่ช่วยสภามหาวิทยาลัยทำงาน ฝึกให้ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ทำงานร่วมกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 5 ในภาพรวม ธรรมชาติของสภามหาวิทยาลัย มีดังนี้
 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นพี่เลี้ยงช่วยกันแก้ปัญหา
 2. สร้างความไว้วางใจให้กับสังคม (มีกรรมการตรวจสอบ)
 3. เน้นงานด้าน **Strategic Mode** และ **Generative Mode** ซึ่งการทำเรื่องเหล่านี้ไม่ง่าย ต้องมีการทำงานข้าม Function ติดตามเรื่องต่างๆ ว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
 4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีการทำ **Self Assessment** มีการทำ **SWOT** เพื่อนำผลมาปรับปรุง
 5. ความท้าทาย มีการเตรียมกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในรุ่นต่อไป รวมทั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคลากรภายในด้วย
 6. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นการทำงานเพื่อเสนองานเชิงยุทธศาสตร์ให้กับสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ จะทำงานที่เป็นอิสระ หรือทำงานร่วมกับผู้บริหาร
 7. สร้างกลไกธรรมาภิบาลในทุกระดับ ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย (นโยบาย) ไปถึงระดับคณะ สำนัก และบุคลากร เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้
 8. การปรับโครงสร้างในระดับคณะ สำนัก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ให้มี Steering Committee ซึ่งมีอธิการบดี หรือรองอธิการบดี เป็นประธาน มีกรรมการประมาณ 5-6 ท่าน เพื่อกำกับเชิงนโยบาย และให้มีกรรมการบริหารซึ่งมีเฉพาะผู้บริหาร
 9. มีการ **Consolidate** งาน **Back Office** เพื่อลด **Overhead** เป็นการ Share Services โดยภาควิชาดูแลเฉพาะเชิงวิชาการและวิจัย
- 6 การบริหารของมหาวิทยาลัยก่อนนอกกรอบระบบเป็นการกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา - สกอ. ในปัจจุบัน) อำนาจอยู่ที่ทบวงมหาวิทยาลัยค่อนข้างมาก จนกระทั่งคุณถวิล ไพรสณฑ์ เป็นรัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัย มีการมอบอำนาจมาที่มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อำนาจเกือบทั้งหมดอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อนบางประการคือ สภามหาวิทยาลัยหรือบอร์ดของรัฐวิสาหกิจ มีอำนาจตัดสินใจโดยบางครั้งไม่เข้าใจเรื่องที่ตัดสินใจ

- 7 รศ.ดร.หริส สุตะบุตร ได้เล่าถึงประวัติสมัชชามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยเริ่มตั้งแต่เมื่อมีการรวมวิทยาลัยเทคนิค 3 แห่งเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้ามีสามวิทยาเขต คือ วิทยาเขตธนบุรี ลาดกระบัง และพระนครเหนือ นายกสภามหาวิทยาลัยท่านแรก คือ พลเรือตรีชลิ สินธุโสภณ และอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคนแรกคือ อาจารย์พงศ์ศักดิ์ วรสุนทรโรตถ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งสถาบัน ขณะนั้นทั้ง 3 วิทยาเขตต้องร่วมประชุมในสภาเดียวกัน ทำให้ต้องใช้เวลาประชุมมาก สิ่งที่ทำได้อย่างหนึ่งเกี่ยวกับพลเรือตรีชลิ คือความเป็นทหารเรือเก่าและความเป็นนักเลง เมื่อจะมีเรื่องรุนแรงเกิดขึ้น ท่านจะบอกว่าถ้าจะมีเรื่องกันจริงๆ บอกคนแก่ด้วย จะไปด้วย
- 8 หลังจากพลเรือตรีชลิเสียชีวิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าได้ศาสตราจารย์จรัส ฉายะพงศ์ เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย 3 วิทยาเขตพออยู่กันได้ดีทั้ง ๆ ที่เสียเปรียบสถาบันการศึกษาอื่น เช่น สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้ามีคณะวิศวกรรมศาสตร์ 3 คณะ เมื่อสถาบันฯ ได้รับทุนมา 1 ทุนจากทบวงมหาวิทยาลัย (ซึ่งให้แก่แต่ละมหาวิทยาลัยๆ ละ 1 ทุน) คณะวิศวกรรมศาสตร์ของแต่ละวิทยาเขตก็ต้องผลัดกันรับทุน ซึ่งเสียเปรียบมาก ระหว่างที่อาจารย์พงศ์ศักดิ์ วรสุนทรโรตถ เป็นอธิการบดี 3 วิทยาเขตก็พออยู่กันได้ แต่เมื่อท่านเสียชีวิตลงโดยกะทันหัน และอาจารย์บุญศักดิ์ ใจจกกิจ ซึ่งเป็นรองอธิการบดีวิทยาเขตพระนครเหนือขึ้นเป็นอธิการบดี วิธีการบริหารของอาจารย์บุญศักดิ์ทำให้อีก 2 วิทยาเขตอึดอัด รวมทั้งความเสียเปรียบของการนำ 3 วิทยาเขตที่มีการทำงานค่อนข้างเอกเทศต่อกันมารวมกันให้เป็นนิติบุคคลเดียวดังที่ได้กล่าวข้างต้น จึงคิดจะแยกแต่ละวิทยาเขตเป็นนิติบุคคล แต่วิทยาเขตพระนครเหนือไม่เห็นด้วย ศาสตราจารย์จรัส ฉายะพงศ์ จึงเหนื่อยมาก มีการขัดแย้งกันหนัก และต้องต่อสู้อย่างหนักจนกระทั่งแยกเป็นสามนิติบุคคลได้สำเร็จ
- 9 เมื่อวิทยาเขตธนบุรีเปลี่ยนสภาพเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและเป็นนิติบุคคล และได้คุณบุญเยี่ยม มีสุข เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นช่วงที่สถาบันพยายามเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ในสมัยที่ รศ.ดร.หริส สุตะบุตร เป็นอธิการบดี การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยในขณะนั้นรวดเร็วมาก และใช้เวลาประชุมสั้นมาก เมื่ออธิการบดีเสนอโครงการหรือประเด็นอะไรขึ้นมา ท่านนายกสภาฯ คุณบุญเยี่ยม ก็จะบอกว่าอธิการบดีเขาคิดมาดีแล้ว ขอให้อนุมัติ ถ้ามีอะไรบกพร่องก็ค่อยแก้ไขในภายหลัง เรื่องต่างๆ จึงได้รับอนุมัติเร็วมาก ช่วยทำให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และกลายเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้สำเร็จ
- 10 ถึงจุดนั้น รศ.ดร.หริส ก็พ้นจากตำแหน่งอธิการบดี และคุณบุญเยี่ยม มีสุข ก็พ้นสภาพนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เปลี่ยน Mindset จากการเป็นหน่วยงานราชการมาเป็นหน่วยงานในกำกับรัฐบาล อาจารย์มารวย ผดุงสิทธิ์ อาจารย์หริส และอาจารย์กฤษณพงศ์ จึงได้เรียนเชิญคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย ท่านได้เปลี่ยนแนวทางการบริหารของ มจร. ไปใช้แนวทางของเอกชนเพิ่มขึ้น เช่น เน้นเรื่องการทำ Plan Do Check Act (PDCA) และสอนฝ่ายบริหารว่าเมื่อสั่งให้ไปทำงานอะไร จะต้องรายงานผล ถ้าไม่รายงานถือว่าไม่ได้ทำ ถ้าทำไม่เสร็จ หรือทำ

ไม่ได้ก็ต้องบอก เพราะท่านช่วยได้ทุกอย่าง ทั้งเรื่องเงิน ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ คุณพารณบอกว่าพวกที่ มจร. ขยันมาก แต่เป็นประเภท Activity-oriented ไม่ใช่ Result-oriented

- 11 เมื่อท่านหมดวาระการเป็นนายกสภาฯ วาระที่ 1 ท่านขอไม่เป็นต่อเพราะท่านรู้สึกเครียดเนื่องจากมหาวิทยาลัยทำงานไม่ทันใจท่าน ไม่เหมือนสมัยที่ท่านเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ในการประชุมสมัชชามหาวิทยาลัยครั้งสุดท้ายที่ท่านประชุม ท่านได้ให้ข้อสังเกตไว้ 9 ประการที่เป็นจุดอ่อนของ มจร. ซึ่ง มจร.ควรไปศึกษา 9 ข้อนี้เพื่อนำมาทำให้ มจร.ดีขึ้น
- 12 ในสมัยที่คุณพารณเป็นนายกสภาฯ ก็ได้เชิญคณบดีและผู้อำนวยการสำนักที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาฯ เข้าร่วมประชุมสภาฯ ด้วย เพื่อให้ทราบที่มาของการตัดสินใจของสภาฯ และเพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดข้อมูล (Cascading) ในสมัยต่อมา ดร.ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์ เป็นนายกสภาฯ ก็ยังให้เชิญคณบดีและผู้อำนวยการสำนักเข้าร่วมประชุมสภาฯ ต่อไป และได้ริเริ่มให้มีการจัดประชุม Retreat ทุก 6 เดือนเพื่อให้กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความเห็นกับคณบดีและผู้อำนวยการสำนักได้อย่างเต็มที่ จึงมีการร่วมคิดร่วมทำงานกันมากขึ้น
- 13 นับว่าเป็นโชคดีของ มจร. ที่ได้สภามหาวิทยาลัยที่ดีตลอดมา สภามหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่รักษาความเชื่อมั่น (Trust) ของสังคม (Fiduciary) ช่วยวางยุทธศาสตร์ (Strategy) และช่วยในด้านริเริ่มสิ่งใหม่ (Generative) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเข้าใจเรื่องมหาวิทยาลัยดีเพราะดำรงตำแหน่งมานาน
- 14 ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร พูดถึงประสบการณ์การเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและนายกสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยต่างๆ อาจารย์ได้ใช้ประสบการณ์จากการทำงานใน มจร. ทั้งระดับดูแลกำกับ (Governance) และการจัดการ (Management) ตัวอย่างได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มทร.) ล้านนา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มทร.ล้านนาประกอบด้วยมหาวิทยาลัยเขต ที่เป็นเสมือนเป็นมหาวิทยาลัยหกแห่ง มทร.ล้านนาเกิดและเติบโตมาในกระทรวงศึกษาธิการเก่า จึงมีวัฒนธรรมและมโนทัศน์ต่างจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในทบวงมหาวิทยาลัยมาก่อน บริหารได้ยาก เพราะในอดีตไม่มีกลไกปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกัน การดูแลกำกับได้เน้นให้สภามหาวิทยาลัยทำงานแบบ Strategic และ Generative Nature ร่วมกับฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางประชุม เช่น มีการพูดเรื่องทิศทางและประเด็น Emerging ไม่มีเฉพาะวาระประจำ กำหนดหัวประเด็นการรายงานของผู้บริหาร การทำ Retreat ระดมสมอง การจัดทำรายงานสภามหาวิทยาลัย
- 15 มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มาก งบประมาณปี 2553 กว่าสามหมื่นล้านบาท มหาวิทยาลัยมหิดลตั้งเป้าจะเป็นมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับโลกภายใน 10 ปี มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีประเด็นที่ต้องตกลงว่านโยบายและยุทธศาสตร์จะมาจากสภามหาวิทยาลัย หรือมาจากฝ่ายบริหาร หรือร่วมกัน มีข้อยุติว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะเสนอประเด็นยุทธศาสตร์จากสภามหาวิทยาลัยร่วมกับฝ่ายบริหาร เป็นต้น

- 16 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประกอบด้วยพื้นที่ 2 ส่วนใหญ่ พื้นที่บริเวณสวนดอกเป็นส่วนของวิทยาศาสตร์สุขภาพ และพื้นที่ห้วยแก้วเป็นส่วนที่เหลือของมหาวิทยาลัย พื้นที่ห้วยแก้วมีจำนวนนักศึกษาพอๆ กับ มจร. แต่ใช้บุคลากรมากกว่า มจร. 3.5 เท่า ซึ่งอาจารย์กฤษณพงศ์ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าถ้ามีค่าใช้จ่ายบุคลากรมากจะมีงบประมาณเพื่อการพัฒนาน้อย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตั้งเป้าหมายจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก มหาวิทยาลัยได้สร้างกลไกใหม่ในการดูแลกำกับและบริหารหลายอย่าง อย่างแรกเป็นกลไกการถ่ายทอดนโยบายทิศทางจากสภามหาวิทยาลัยไปเป็นนโยบายปฏิบัติระดับคณะสำนัก ผ่านกรรมการ 2 ชุด ชุดแรกเป็นกรรมการอำนวยการหรือ Steering Board มีขนาดไม่ใหญ่นัก มีอธิการบดีหรือรองอธิการบดีหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน มีผู้ทรงคุณวุฒิอีก 3-5 คน คณะดีเป็นเลขานุการ กรรมการอำนวยการดูการเปลี่ยนนโยบายทิศทางเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติในคณะสำนัก ดูแผนยุทธศาสตร์ ดูงบดุล กำหนดตัวชี้วัดหลัก ทำ Performance Audit ของคณะสำนัก อาจประชุมปีละ 2-3 ครั้ง กรรมการชุดที่สองเป็นกรรมการบริหารประจำส่วนงาน กรรมการบริหารไม่ใช่กรรมการประจำคณะที่รู้จักกัน องค์ประกอบมีเฉพาะผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารส่วนงานย่อยภายในคณะ ไม่มีตัวแทน กลไกที่สองคณะสำนักรวมการจัดการงานธุรการเพื่อสนับสนุนภาควิชาเอาไว้ที่สำนักงานคณะสำนัก เพื่อให้ภาควิชาโฟกัสเฉพาะด้านการเรียนการสอนการวิจัย ลดจำนวนและค่าบุคลากร เป็นการบริหารที่จุดเดียวแต่กระจายการให้บริการ อย่างที่สามมีระเบียบประเมินผู้บริหารและหน่วยงาน การประเมินต้องทำทุกปี
- 17 มจร.เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 11 ปี กรอบความคิดการออกแบบระบบและกลไกมหาวิทยาลัยในกำกับของ มจร.เกิดสองสามปีก่อนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนั้น กรอบคิดและกลไกมหาวิทยาลัยในกำกับของ มจร. จึงมีอายุ 13-14 ปี หลายอย่างอาจจะเก่าเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับรุ่นใหม่ที่มีอายุเพียงหนึ่งปี มจร.จึงต้องพัฒนากรอบความคิดและกลไกต่อเนื่อง ที่ผ่านมามีการปรับใหญ่เรื่องบุคคลไปแล้วเมื่อ 2-3 ปี ในการพัฒนากรอบแนวคิดและสร้างกลไก ทุกคนจะต้องกว้างขวาง ภูมิทัศน์ต่าง ๆ ภูมิทัศน์ของคนอื่น ภูมิทัศน์ภายนอกมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากงานในหน้าที่ รู้ทั้งด้านวิชาการ ติดตามแนวคิดการบริหารจัดการ ดูพัฒนาการในประเทศไทยและการเปลี่ยนแปลงของโลก การเปิดความคิดเปิดความรู้เป็นความท้าทาย จึงได้พยายามทำ Luncheon Forum ทุกสัปดาห์ โดยเชิญคนในมหาวิทยาลัยและวิทยากรจากภายนอกมาบรรยายและเปิดเวทีสนทนา
- 18 การเป็นผู้นำทางความคิด ในส่วนของมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานด้าน Roadmap และยุทธศาสตร์ แต่การปฏิบัติ (Implementation) มีน้อย ต้องสร้างบรรยากาศและปัจจัยเอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างโครงสร้าง หน้าที่ และฐานวิชาการ และมีการติดตาม จึงขอฝากให้อธิการบดี รองอธิการบดีอาวุโส และรองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศช่วยดำเนินการ

- 19 เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีภายในองค์กร ที่ประชุมได้มอบหมายให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการสมัชชามหาวิทยาลัย ควบคู่กับการพัฒนา Talent / Stewardship Program
 - 20 สำนักงานเลขานุการสมัชชามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกลั่นกรองเอกสารที่จะเสนอเข้าที่ประชุมสมัชชามหาวิทยาลัย (Routine) และเสนอประเด็นเพื่อพิจารณา (เช่น Policy Issue) มีการติดตามเตรียมข้อมูลพร้อมสำหรับการตัดสินใจโดยสมัชชามหาวิทยาลัย และอาจมีงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น การเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุม การรับเรื่องร้องเรียน ฯลฯ แต่ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องของสำนักงาน และยังไม่ได้กำหนดสายการบังคับบัญชา
 - 21 Talent / Stewardship Program ประกอบด้วยบุคลากรที่คัดเลือกจากแต่ละคณะ 9-10 คนที่มีอายุระหว่าง 35 - 40 ปี โดยมีประสบการณ์หรือเคยรับตำแหน่งงานบริหารของคณะ เช่น ผู้ช่วยคณบดี / รองคณบดี และมีความสนใจ (จันทะ) ในการที่จะทำหน้าที่บริหาร โปรแกรมนี้จะเป็นการพัฒนาบุคลากรและเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคต มีกำหนดช่วงระยะเวลา เป็นการหมุนเวียนแบบ Fixed Rotation และมีคณะทำงาน 3 Forum เป็นพี่เลี้ยง
- วาระที่ 2 แนวทางการส่งเสริมและการบริหารคัลส์เตอร์วิจัยและพัฒนา
- ในวาระนี้ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ที่ปรึกษามหาวิทยาลัย ได้รายงานความก้าวหน้าแนวทางการส่งเสริมและการบริหารคัลส์เตอร์วิจัยและพัฒนา ซึ่งสมัชชามหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้ทำสรุปความก้าวหน้ามีดังนี้
- 22 การบริหารคัลส์เตอร์วิจัยและพัฒนา 4 กลุ่มคือ วิทยาศาสตร์ระบบโลก สถาบันวิจัยด้านวัสดุศาสตร์และวัสดุวิศวกรรม วิศวกรรมชีวภาพ และคุณภาพอากาศในอาคาร ในช่วง 7-8 เดือนของปี 2552 ได้มีการจัดประชุมระดมสมองเดือนละครั้ง ถอดบทเรียนความสำเร็จของคัลส์เตอร์บางขุนเทียน วิเคราะห์สภาพและโอกาสของคัลส์เตอร์ จัดทำแผนแม่บท อาจารย์มีข้อเสนอแนะว่าต่อการประชุม Retreat ครั้งที่ 10 ว่า ในระยะสั้น มหาวิทยาลัยมีกลไกส่งเสริมการวิจัยและทรัพยากรเพียงพอ แต่ต้องให้ความสำคัญสูงในการจัดสรรทรัพยากรให้กับคัลส์เตอร์ สำหรับระยะต่อไปต้องมีการสร้างกลไกใหม่ เช่น กองทุนวิจัย นักวิจัย เช่น นักวิจัยหลังปริญญาเอก กลไกดึงดูดนักศึกษาบัณฑิตศึกษาที่มีความสามารถสูงและอาจารย์ชั้นนำจากต่างประเทศ ฯลฯ
 - 23 ในด้าน R&D Management Tool มีกลไกที่ควรเน้นพิเศษสำหรับคัลส์เตอร์ในเรื่องการวิจัยและบริการ ประกอบด้วยห้าหน้าการทำงานร่วมและข้ามหน่วยงาน ทั้งระเบียบบริหารงานวิจัยและบริการที่ทำงาน การบริหารบุคคล โครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนบุคคล แรงจูงใจหน่วยงานและการสร้างความเข้มแข็ง ทั้งนี้ ต้องเพิ่ม Input กำลังคนที่มีคุณภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีทิศทาง มีการบริหารระบบวิจัยและพัฒนาและการหารายได้เพื่อนำไปสู่ผลิตผลทั้งด้านบุคลากร องค์ความรู้ ผลงานวิชาการ รายได้และความมีชื่อเสียง

24 ในด้านการส่งเสริมกลไกคลัสเตอร์ ต้องพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างความชัดเจนในด้านต่าง ๆ เช่น สถานภาพของประเทศไทยและโลก โจทย์ความต้องการของประเทศ Vision และ Mission ที่ชัดเจน แผนระยะสั้น / ยาว ซึ่งขณะนี้ ทุกคลัสเตอร์ทำแผนแล้ว เสนอให้มหาวิทยาลัยรวมและบูรณาการแผนของคลัสเตอร์เป็นส่วนหนึ่งของทุกแผนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยคลัสเตอร์ที่เกิดขึ้นต้องเป็นคลัสเตอร์สหวิทยาการที่ทำการสอน วิจัย และบริการ เนื่องจากเมื่อตั้งต้น พิจารณาเฉพาะการวิจัยและบริการ แต่เมื่อดูรายละเอียดพบว่าคลัสเตอร์มีการจัดหลักสูตรแล้ว และจะจัดเพิ่มขึ้น
2. มีกลไกการดูแลคลัสเตอร์และกลไกในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย ควรรับรองสิทธิการปดี่หนึ่งท่าน ดูแลภาพรวมของคลัสเตอร์และรับผิดชอบประสานงานทุกด้านทั้งแผน หลักสูตรงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ฯลฯ
3. มีกลไกกำกับและบริหารคลัสเตอร์แต่ละกลุ่ม ทั้งนี้มีคณะทำงานอย่างไม่เป็นทางการหรือขอบเขตการทำงานไม่ครอบคลุม ควรปรับและเสนอให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นทางการ
4. ให้ความสำคัญสูงแก่คลัสเตอร์ในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ซึ่งขณะนี้ยังไม่มีการเชื่อมโยงระบบเชื่อมโยงระหว่างแผนของคลัสเตอร์และการทำงานของมหาวิทยาลัย
5. สร้างกติกากาการบริหารบุคคลแบบ Co-appointment และปรับกติกาคิดผลงานร่วมระดับบุคคล / หน่วยงาน ขณะนี้ยังไม่มีควมคืบหน้า
6. จัด Seed money ในช่วงต้น ขณะนี้ได้ดำเนินการแล้ว
7. ใช้ Back Office ร่วม สนับสนุนการบริหารแบบ PPBS และจัดหาพื้นที่ให้ทำงานของคลัสเตอร์ให้เร็วขึ้น

25 ที่ประชุมมอบ รศ.ดร.วนิดา พวงกุล รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย รับผิดชอบและประสานงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์ จัดให้มีสถานที่ในการทำงานให้ชัดเจน มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน Seed Money ในการทำวิจัย และสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบในหลักการ โดยให้มีการแต่งตั้ง Steering Committee ประกอบด้วย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร คณบดีที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดกลยุทธ์แนวปฏิบัติและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคณะและคลัสเตอร์ และเสนอให้บางขุนเทียนคลัสเตอร์เป็นตัวอย่างของการบริหารจัดการคลัสเตอร์

วาระที่ 3 แผนแม่บท มจร.ราชบุรี

ในวาระนี้ รศ.ดร.บุญเจริญ ศรีเนาวกุล คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะทำงานจัดทำแผนแม่บท มจร.ราชบุรี ได้นำเสนอความเป็นมาของการพัฒนา มจร.วิทยาเขตราชบุรี และการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาเขตราชบุรี ซึ่งที่ประชุมได้ให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ โดยสรุปดังนี้

26 การพัฒนา มจร. วิทยาเขตราชบุรีเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ภาคตะวันตก ซึ่งจะเป็นการลงทุนระยะยาวและมีความจำเป็น มจร.วิทยาเขตราชบุรีจะดำเนินการได้ต้องมีส่วนร่วมของประชาคม ทั้งในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันตก ทั้งนี้ การดำเนินงานด้านสิ่งก่อสร้าง (Hardware) ต้องพัฒนาพร้อมทั้งด้าน

กำลังคน (Software-Human ware) และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กรณีที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐต้องวางแผนด้านกำลังคนโดยอาจคัดเลือกบุคลากรจากนักเรียนทุนในโครงการ “หนึ่งทุนหนึ่งตำบล” ของภาคตะวันตก

- 27 งบประมาณที่จะได้รับการสนับสนุนต้องเป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรใหม่ ไม่ตัดส่วนมาก งบประมาณที่รัฐจัดสรรในกรอบปกติของมจร.ที่ไม่รวมราชบุรี นอกจากนี้ ควรพิจารณา ตัวอย่างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการจัดตั้งศูนย์การศึกษาร่วมกับมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล จังหวัดน่าน ในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและสัตวแพทยศาสตร์ และการจัดตั้ง ศูนย์มหาวิทยาลัยมหิดลที่อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากประเทศไทยประสบ ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อ 2540 และสามารถจัดหาหรือตั้งงบประมาณได้
- 28 ในการนำเสนอเรื่อง มจร.ราชบุรีต่อรัฐบาล ต้องหยิบยกประเด็นสำคัญของภาคตะวันตกเป็น ตัวนำ และเสนอแผนการพัฒนา มจร.ราชบุรีเป็นตัวตาม ตัวอย่างประเด็นได้แก่ แรงงานพม่า น้ำ และพลังงาน การเกษตร โครงสร้างพื้นฐานทางธรรมชาติ การท่องเที่ยว อุตสาหกรรมเหล็ก ที่ต้องอาศัย ความรู้และกำลังคน โดยมีการวิเคราะห์ความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก เพื่อพิจารณาว่า มจร.จะช่วยเติมเต็มในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของภูมิภาคตะวันตกได้อย่างไร
- 29 สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้ร่วมกับสถาบันเครือข่ายจัดตั้งศูนย์ เชรคามิก กระดาษ โครงการประกอบรถยนต์โดยสาร ฯลฯ มจร.วิทยาเขตราชบุรีควรทำงานร่วมกับ สวทช. รวมทั้งความรู้อื่นที่เป็นความต้องการของจังหวัดและภูมิภาค เช่น เทคโนโลยีเกี่ยวกับยานยนต์ เทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยว การเกษตร ชลประทาน โลจิสติกส์ การท่องเที่ยว เพื่อจัดทำแผนการ พัฒนาและเสนอต่อรัฐบาลได้
- 30 ในด้านการแพทย์ อาจมีทั้งความต้องการโรงพยาบาลและการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ซึ่งขณะนี้ มีมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความเชี่ยวชาญดำเนินการด้านการแพทย์อยู่ที่จังหวัดราชบุรีแล้ว มจร.ไม่มีความ เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและต้องใช้งบประมาณสูง อาจจะพิจารณาในระยะต่อไป สำหรับใน ระยะเริ่มแรกนี้ควรจะทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา มจร.วิทยาเขตราชบุรี เช่น วิทยาศาสตร์ระบบโลก วิทยาศาสตร์ที่เป็นฐานและฐานเทคโนโลยีทางวิศวกรรม เพราะทั้ง วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์เป็นฐานในการพัฒนาเทคโนโลยีและเศรษฐกิจของจังหวัด และภูมิภาคตะวันตกได้ หรือการทำวิจัยที่อาศัยความรู้เทคโนโลยีร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่นด้าน วิทยาศาสตร์สุขภาพ เช่น ปัจจุบันด้านทันตกรรม มจร.ร่วมมือกับคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลในการจัดการศึกษาด้าน Orthodontic Engineering ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลมีความ เชี่ยวชาญทางการแพทย์ ส่วน มจร.จะเน้นด้านวัสดุจัดฟัน การใช้เทคนิค Finite Element วิเคราะห์ ชิ้นงานทันตกรรม ขณะนี้มีอาจารย์ มจร.เป็น Co-advisor นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ทำวิทยานิพนธ์ทันตศาสตร์เน้น Engineering Based ในอนาคตอาจจะจัดตั้ง คลินิกทันตกรรมที่บางมดเพื่อให้บริการประชาชน นอกจากนี้ อาจมีการทำวิจัยด้าน Regenerative

medicine ที่อาศัยความรู้วิศวกรรมและเทคโนโลยี วิศวกรรมชีวภาพ และ Molecular science ของ มจร. ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่มีคณะแพทยศาสตร์

- 31** การสร้าง มจร.วิทยาเขตราชบุรีควรแตกต่างจาก มจร.บางมดและบางขุนเทียน ไม่ใช้การจัดตั้ง มจร.บางมดบางขุนเทียนที่ราชบุรี และควบคู่กับเสริมความเข้มแข็งของ มจร. บางมด บางขุนเทียนที่ราชบุรี เช่น มจร. วิทยาเขตราชบุรีจัดการศึกษาในรูปแบบที่แตกต่าง เช่น การศึกษา นอกชั้นเรียน ใช้การเรียนที่บูรณาการการทำงานจริง (Integrated Work Learning-WIL) ในรูปแบบ Problem Based/Project Based Learning, Practice School, Industrial Attachment, Internship ฯลฯ ใช้โจทย์เทคนิคพื้นที่ ใช้สถานประกอบการพื้นที่ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา เช่น หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิตที่ใช้ระบบทวิภาคี หลักสูตรทักษะวิศวกรรมและทักษะวิศวกรรมแบบบูรณาการ รวมถึงการให้ความสำคัญการจัดศึกษากับคนวัยทำงานหรือผู้จบ ม.3 ม.6 ปวช. ปวส. ให้ได้ปริญญาหรือสมรรถนะที่ตรงกับหลักสูตรซึ่งเป็นความต้องการของคนในพื้นที่ เป็นที่ต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมในพื้นที่ ไม่ดึงคนออกจากงานหรือเปลี่ยนสายงาน นักศึกษาจบแล้วมีงานรองรับ ซึ่งจะทำให้ประชาชนรู้จัก มจร.ได้ การเปลี่ยนการสอนส่วนหนึ่งให้เป็นแบบ WIL นี้ควรเริ่มกับบางหลักสูตรของ มจร.บางมด ให้เป็นฐานขยายออกไปเป็น มจร.ราชบุรี การทำเช่นนี้ได้ มจร.บางมดบางขุนเทียนต้องปรับการเรียนการสอน
- 32** การพัฒนา มจร.ราชบุรีเป็นเรื่องสำคัญและขึ้นอยู่กับ Political Will ของรัฐบาล กรณีที่ได้รับการสนับสนุน มจร. ต้องพิจารณาการดำเนินงานภาพรวมในทุกด้านของการใช้พื้นที่พื้นที่ไหนที่เป็นประโยชน์ต่อจังหวัดราชบุรีและพื้นที่ใกล้เคียง มีความสอดคล้องกับความต้องการของจังหวัดต่างๆ ในภูมิภาคตะวันตก ทั้งในด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ฯลฯ
- 33** กรณีปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น
- (1) ค่านิยมของนักเรียนในพื้นที่ที่สนใจเรียนต่อในเมืองใหญ่หรือกรุงเทพฯ ซึ่งจังหวัดราชบุรีอยู่ใกล้กรุงเทพฯ ดังนั้น มจร.วิทยาเขตราชบุรีต้องสร้างฐานวิทยาศาสตร์และวิชาชีพฐานที่เข้มแข็ง เน้นคณิตศาสตร์ เคมี ฟิสิกส์ ภาษา คอมพิวเตอร์ เพื่อให้มีนักเรียนมีความมั่นใจว่า มจร.ราชบุรีความพร้อมสามารถทางวิชาการทัดเทียมกับมหาวิทยาลัย
 - (2) สำหรับผู้ที่จบการศึกษาแล้วและต้องการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง มักจะประสบปัญหาเรื่องเวลาและความพร้อมด้านการเงิน มจร.วิทยาเขตราชบุรีจะต้องสร้างความเข้าใจและร่วมมือกับผู้ประกอบการ หรือ อบต. อบจ. ให้ช่วยระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพื้นที่ต่อไป
 - (3) จำนวนนักศึกษาซึ่งจะต้องมากพอที่จะทำให้เกิดความคุ้มทุนและปัญหาต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เช่น หลักสูตร การสร้างแรงจูงใจ การเติบโตทางสายงาน ฯลฯ มหาวิทยาลัยจะต้องร่วมกันเปลี่ยนแปลงและผลักดันนโยบายการจัดตั้ง มจร.วิทยาเขตราชบุรีให้ชัดเจนขึ้น

- 34 ทั้งนี้ขอให้แต่งตั้ง **Steering committee** ประกอบด้วย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะศิลปศาสตร์ ดร.ชูชัย สุจิวรกุล และนักวิชาการจำนวนหนึ่ง ฯลฯ เพื่อดำเนินงานต่อไป
- 35 “วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ในการผลิตคนและความรู้อย่างเข้มแข็ง” จะเป็นวาระในการประชุม **Retreat** ครั้งต่อไป เพื่อส่งเสริมให้มีการผลิตคนและการผลิตความรู้ร่วม ทั้งนี้วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์มีความหมายรวมถึงองค์ความรู้ ไม่จำกัดเฉพาะหน่วยงานเท่านั้น

ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยได้กล่าวปิดการประชุม และขอบคุณทุกท่านที่ร่วมกันระดมสมอง ผลจากการประชุมจะนำไปปฏิบัติและติดตามผล และจะมีการประชุม **Retreat** ครั้งใหม่ในอีกหกเดือนข้างหน้า เพื่อพบกันและปรึกษาหารือต่อไป ขอขอบคุณและขอปิดประชุม