



# ปาฐกถาเกียรติยศ

ศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕

งาน ๓๙ ปี วันพระราชทานนาม "มหาวิทยาลัยมหิดล"



## ประสพการณ์

การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ดร.กฤษณพงษ์ กีรติกร

วันจันทร์ที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

# คำนำ

การแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕ งาน ๓๙ ปี วันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” เรื่อง “**ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัย ออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**” นี้ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ได้เล่าประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายที่มีเจตนารมณ์เดียวกันที่จะมุ่งมั่น พัฒนา มหาวิทยาลัยให้มีการบริหารจัดการที่ดีในระบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยมหิดลเป็น มหาวิทยาลัยที่ได้ออกนอกระบบแล้ว เมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๐ และมีการเปลี่ยนวาระ ผู้บริหารชุดใหม่ ตั้งแต่วันที่ ๙ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๑ ซึ่งเป็นโอกาสที่ชาวมหิดล ได้เรียนรู้ร่วมกัน ถึงวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และจักได้มีแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการที่ดี โดยมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในส่วนของความคล่องตัวเพิ่มขึ้นมี ๓ ประเด็น คือ

๑. ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility)
๒. ความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Accountability)
๓. ความท้าทาย (Challenge)

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องปาฐกได้ย้ำไว้คือ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้ว เรายังต้องทำงานกับคนทำงานกลุ่มเดิม ภายใต้กติกาใหม่ แต่เราสามารถสร้างระบบใหม่ วัฒนธรรมองค์กรใหม่ สามารถเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการทำงานได้ อย่งไรนั้นท่านผู้อ่านสามารถศึกษาได้จากหนังสือเล่มนี้

มหาวิทยาลัยมหิดล จึงมีความภูมิใจที่ได้จัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้เผยแพร่ เพื่อเป็นประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตน พัฒนาสังคม และรวมถึงการพัฒนาการศึกษา และวิจัยอย่างต่อเนื่องให้ประเทศมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป



(ศาสตราจารย์คลินิกปิยะสกล สกลสัตยาทร)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

## หนังสือปาฐกถาเกียรติยศ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕

วันจันทร์ที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๑ ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

พิมพ์ครั้งที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

จำนวนพิมพ์ ๕๐๐ เล่ม

### คณะผู้จัดทำหนังสือ

#### ที่ปรึกษา

๑. ศาสตราจารย์คลินิกปิยะสกล สกลสัตยาทร

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

#### บรรณาธิการ

๑. รองศาสตราจารย์ศันสนีย์ ไชยโรจน์

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ

๒. นางรัตนา เพ็ชรอุไร

ผู้อำนวยการกองบริหารงานวิจัย

#### พิมพ์ อาร์ตเวิร์ค และจัดภาพประกอบ

๑. นางสาวตรีระกา กิจเนตร

กองบริหารงานวิจัย

#### ออกแบบปก

๑. นายทวีพงษ์ วันทเนี่ยกุล

กองบริหารงานวิจัย

#### พิมพ์ที่ :

บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด

เลขที่ ๕ ซอยสิรินธร ๗ แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทรศัพท์ ๐-๒๕๕๑-๕๕๕๐ โทรสาร ๐๒-๕๒๔-๓๐๖๕

E-mail address : paliving@gmail.com

#### จัดทำโดย :

กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล

โทรศัพท์ ๐๒-๕๔๙-๖๒๔๑-๖ โทรสาร ๐๒-๕๔๙-๖๒๔๗

E-mail address : orrph@mahidol.ac.th

เอกสารกองบริหารงานวิจัยหมายเลข ๘๗/๒๕๕๒

# สารบัญ

	หน้า
<b>คำกล่าวรายงาน</b>	๑
รองศาสตราจารย์ศันสนีย์ ไชยโรจน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ	
<b>คำกล่าวนำปาฐกถาและแนะนำองค์ปาฐก</b>	๓
ศาสตราจารย์คลินิกปิยะสกล สกลสัตยาทร อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล	
<b>คำบรรยายปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕</b>	๗
ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยมหิดล	
<b>ภาคผนวก</b>	
• เอกสารประกอบการปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕ เนื่องในงาน ๓๙ ปี วันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๑ ณ มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง “ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร	๔๔
• ความเป็นมาในการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศฯ เนื่องในวันพระราชทานนาม มหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ.๒๕๔๓-๒๕๕๑)	๗๒
• ประวัติศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ.๒๕๑๒-๒๕๑๔)	๗๔

# คำกล่าวรายงาน

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
ครั้งที่ ๕

งาน ๓๙ ปี วันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล”  
วันจันทร์ที่ ๓ มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๑

รองศาสตราจารย์ศันสนีย์ ไชยโรจน์  
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ

กราบเรียน ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ท่านอธิการบดี ท่านรองอธิการบดี ท่านคณบดี  
ท่านอาจารย์ และผู้มีเกียรติทุกท่าน

ด้วยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรด  
กระหม่อมพระราชทานนาม “มหิดล” ให้เป็นนามของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ ๒ มีนาคม  
พ.ศ.๒๕๑๒ ปัจจุบันได้เวียนมาบรรจบเป็นปีที่ ๓๙ มหาวิทยาลัยมหิดลจึงจัดให้มีการแสดง  
ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ เป็นครั้งที่ ๕ โดยมีวัตถุประสงค์  
เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองถึงความสำคัญของวันคล้ายวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล”  
และได้ร่วมรำลึกถึงศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ซึ่งเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัย  
มหิดลคนแรก

นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นการเหมาะสมกับสถานะที่มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ ในปีนี้ฝ่ายจัดงานจึงได้เชิญ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าธนบุรี และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยมหิดล มาเป็นองค์ปาฐก เพื่อแสดง  
ปาฐกถา

ในโอกาสนี้ ขอกราบเรียนเชิญท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล กล่าวเปิดการแสดง  
ปาฐกถาและกล่าวแนะนำองค์ปาฐกต่อไป ขอกราบขอบพระคุณ.

# คำกล่าวนำปาฐกถาและแนะนำองค์ปาฐก

โดย ศาสตราจารย์คลินิกปิยะสกล สกลสัตยาทร  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

กราบเรียน ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์นิธิ รักษาพลเมือง ศาสตราจารย์อารี วัลยะเสวี  
ท่านผู้หญิงสุมาลี จาติกวณิช ท่านผู้อาวุโสทุกท่าน ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร  
ท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

วันนี้ถือเป็นวันสำคัญที่มหาวิทยาลัยเฉลิมฉลองวันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดลครบ ๓๙ ปี โดยพิธีการในภาคเช้าที่ผ่านมาคือพิธีสงฆ์ ทักขิณานุประทาน พิธีวางพานพุ่มเพื่อถวายราชสักการะพระบรมรูปพระมหิตลธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก และที่สำคัญคือ ณ บัดนี้จะเป็นการแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕ และจากนั้นจะมีพิธีแสดงมุทิตาจิตแด่ผู้อาวุโส ส่วนภายนอกห้องประชุมนี้จะมีนิทรรศการวิชาการ นิทรรศการผลงานศิลปะของศิลปินมากมาย พิธีการทั้งหลายที่จัดขึ้นนี้เพื่อระลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มหาวิทยาลัยมหิดลได้ใช้พระนามของสมเด็จพระมหิตลธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีพุทธศักราช ๒๕๑๒ ผมคิดว่าทุกท่าน ทั้งท่านผู้อาวุโส และท่านที่อยู่ในที่นี้คงทราบแล้ววามมหาวิทยาลัยมหิดลนั้นได้ออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาล ตั้งแต่วันที่ ๑๗ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๐ ขณะนี้มีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน รูปแบบการบริหารงานในระบบใหม่ ซึ่งในวันนี้ถือเป็นโอกาสดีอีกครั้งหนึ่งที่มหาวิทยาลัย ได้รับเกียรติจาก ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ซึ่ง ณ บัดนี้ท่านก็เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยมหิดล และที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ให้เกียรติมาเป็นองค์ปาฐก ท่านทั้งหลายคงจะทราบดีว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีนั้น เป็นมหาวิทยาลัยนำร่องที่มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมานานหลายปี และที่สำคัญที่สุดผมคิดว่ามีชื่อเสียงในการที่จะสามารถปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ให้มีความเจริญรุ่งเรืองและเป็นแบบอย่างที่ดีที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐถือเป็นตัวอย่าง ดังนั้นวันนี้เราจะได้รับฟังการถ่ายทอดประสบการณ์ของท่านเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะขอแนะนำประวัติของท่านโดยย่อ ดังนี้

ปัจจุบัน ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ท่านจบมัธยมศึกษาปีที่ ๘ เป็นที่ ๑ ของประเทศ หลังจากนั้นศึกษาต่อ B.Sc.in Engineering (เกียรตินิยมอันดับ ๑) และได้ Ph.D. จาก University of Glasgow, England หลังจากนั้นเข้าอบรมและศึกษาวิจัยทาง Alternative energy, University of Florida, Gainesville, U.S.A. ปัจจุบันท่านเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นประธานกรรมการบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมากมาย และเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยมหิดลด้วย

นอกจากนั้นแล้วก่อนที่ท่านจะเกษียณอายุราชการ ท่านเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และต่อมาเป็นเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ช่วยพัฒนาการศึกษาอย่างที่เรียกว่าสร้างชื่อติดไวให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

## เกียรติยศและรางวัลที่ได้รับ

พ.ศ.๒๕๐๗	รางวัลพระราชทานเนื่องในการสอบได้เป็นที่หนึ่งของประเทศไทย ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายวิทยาศาสตร์
พ.ศ.๒๕๐๙ , ๒๕๑๐	รางวัล George Young
พ.ศ.๒๕๑๔	รางวัล Grey, Law and Watts จาก University of Glasgow
พ.ศ.๒๕๓๘	รางวัลเกียรติคุณอาเซียนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
พ.ศ.๒๕๔๐	รางวัลนักวิจัยดีเด่นแห่งชาติ สาขาวิศวกรรมศาสตร์และอุตสาหกรรมวิจัย

จะเห็นว่าประสบการณ์ความหลากหลายที่ท่านได้ผ่านมาจนกระทั่งท่านเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย บริหารการอุดมศึกษาของประเทศ ทำให้ความเจริญก้าวหน้าของการอุดมศึกษาของประเทศมาถึงจุดจุดหนึ่งที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ต่อไปในอนาคต ขณะนี้ซึ่งได้เวลาแล้ว ขอกราบเรียนเชิญ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร แสดงปาฐกถาเกียรติยศต่อไป กราบเรียนเชิญครับ.

## องค์ปาฐก



**ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร**  
**ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**  
**กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยมหิดล**

# ปาฐกถาเกียรติยศ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕

## เรื่อง

### ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

.....

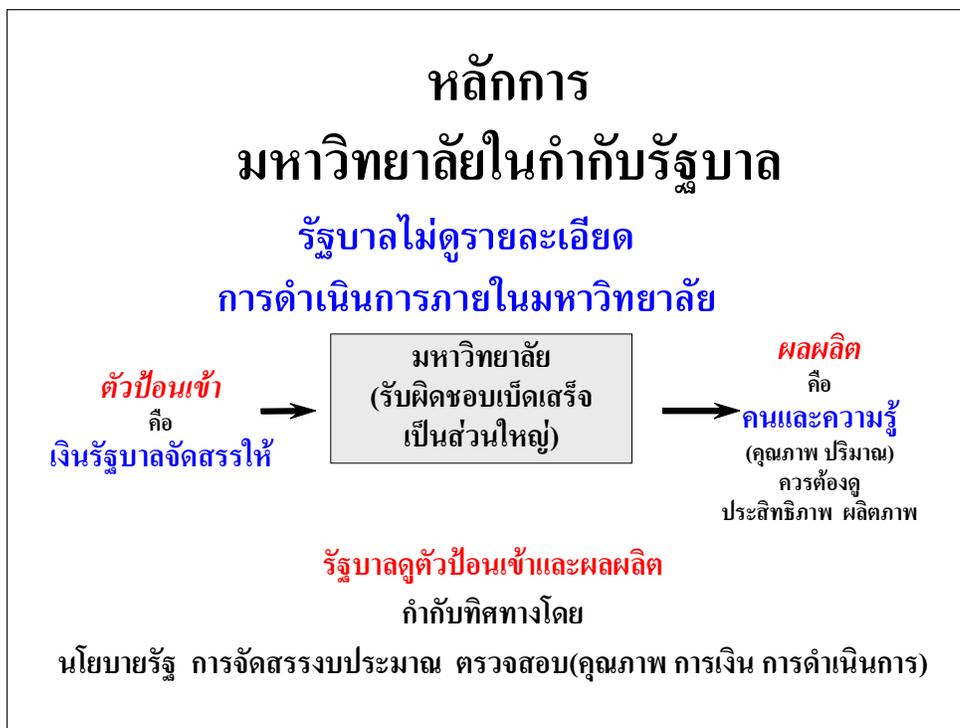
เรียน ท่านอธิการบดี ท่านคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักวิชาการทุกท่าน

ผมขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นอย่างสูง ที่ได้ให้เกียรติเชิญผมมาเป็นผู้แสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕ เนื่องในงาน ๓๙ ปี แห่งวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” และเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยมหิดลขอให้ผมแสดงปาฐกถาในวันนี้ เป็นเรื่องประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผมได้เตรียมเอกสารแจกล่วงหน้าไว้แล้ว โดยจะไม่พูดซ้ำกับในเอกสารที่แจก ซึ่งเป็นสรุปประสบการณ์หลังจากผมเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ ๕ ปีแล้ว (รายละเอียดโปรดดูในภาคผนวกหน้า ๔๕-๗๑)

### ความเชื่อของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผมเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจร.) เป็นเวลา ๘ ปี เวลาที่ผมพูดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับ ผมจะต้องพูดเสมอว่า ทำไมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จึงอยากเป็นหน่วยงานที่มีอิสระ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เพราะมีความเชื่อในหลาย ๆ อย่าง อันดับแรก มหาวิทยาลัยจะดีได้ต้องมีครูดี หรือคนดี (A good teacher is a beginning of a great university.) ระบบราชการมีขีดจำกัดที่จะดึงคนดี

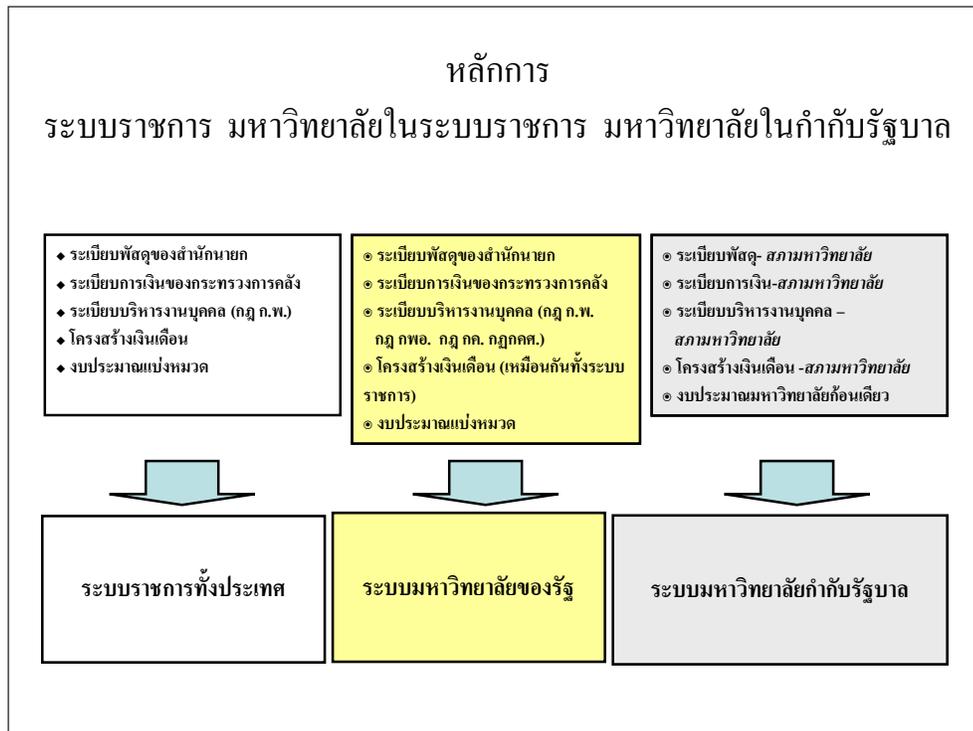
พัฒนาคนดี เพราะอะไรที่ต้องทำใหม่ ๆ คิดสร้างสรรค์ ระบบราชการจะไม่เหมาะสมนัก เราอยาก  
จะสร้างอะไรที่ดีไว้ให้คนไทย เนื่องจากความคิดนี้เราไม่ได้ทำอะไรเพื่อตัวเอง เราคิดจะทำให้  
คนรุ่นต่อไป เพราะฉะนั้นด้วยความเชื่อนี้เราจึงผลักดันกันเต็มที่ ทำไมจึงเชื่อว่าเป็น  
มหาวิทยาลัยในกำกับแล้วจะดีขึ้น จะมีการพัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพได้  
เราเชื่อว่าจะมีการพัฒนาระบบที่ดีได้เนื่องจากการประเมินอย่างต่อเนื่อง สร้างความกระตือรือร้น  
ในการปฏิบัติงาน ระบบการประกันคุณภาพไปได้เร็ว เนื่องจากการรื้อปรับระบบ/ระเบียบ  
ให้เหมาะสมกับภารกิจมหาวิทยาลัย



ภาพที่ ๑ หลักการมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

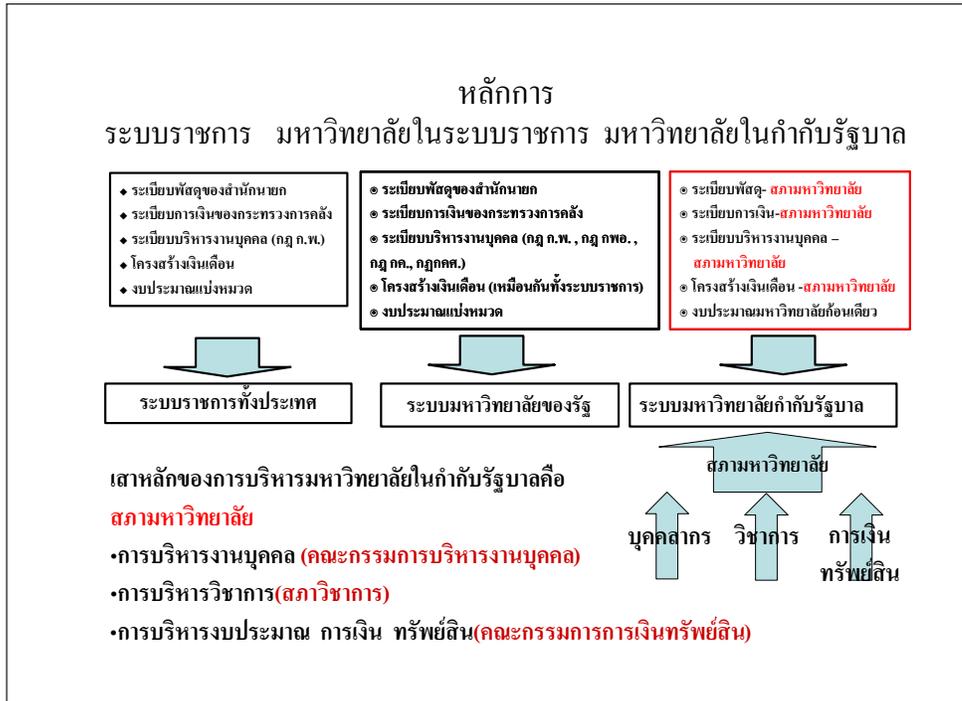
ผมพยายามย้ำเสมอว่ามหาวิทยาลัยในกำกับ ไม่ใช่เรื่องลึกลับซับซ้อนอะไร เขียนให้ง่าย ๆ  
ว่ามีตัวป้อนเข้า มีกระบวนการ และผลผลิต หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับก็คือ รัฐบาลดู  
เฉพาะตัวป้อนเข้ากับตัวผลผลิต กระบวนการเป็นเรื่องที่คนจัดการเองภายในองค์กรนั้น  
ตัวป้อนเข้าก็คือเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้ ผลผลิตที่สำคัญของมหาวิทยาลัยคือคนกับความรู้  
ซึ่งดูเรื่องคุณภาพกับปริมาณ และดูเรื่องประสิทธิภาพกับผลิตภาพ แต่รัฐยังทำหน้าที่กำกับ

โดยนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้รัฐยังต้องทำหน้าที่เข้ามาตรวจสอบเรื่องคุณภาพ การเงิน การดำเนินการ เพราะฉะนั้นจึงมีหลักอยู่เท่านี้เอง



ภาพที่ ๒ หลักการระบบราชการ มหาวิทยาลัยในระบบราชการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ในระบบมหาวิทยาลัยของรัฐเดิม ระเบียบพัสดุ ระเบียบกระทรวงการคลัง ระเบียบบริหารงานบุคคล ถูกกำกับโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (กพอ.) เกิดขึ้นในตอนหลัง และในระบบกระทรวงศึกษาธิการเดิม มีคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) และคณะกรรมการข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) ด้วย ซึ่งค่อนข้างรุ่งเรือง โครงสร้างเงินเดือนก็เหมือนกันทั้งระบบราชการ พอเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เรื่องระเบียบพัสดุ ระเบียบการเงิน ระเบียบการบริหารงานบุคคลและการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนก็สามารถดำเนินการให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย และอนุมัติในหลักการเป็นเงินก้อนเดียว



ภาพที่ ๓ หลักการระบบราชการ มหาวิทยาลัยในระบบราชการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

เสาหลักในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล อยู่ที่สภามหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นต้องมีสภามหาวิทยาลัยที่ดี ผมคิดว่ามี ๓ เสา เสาที่หนึ่งเรื่องการบริหารงานบุคคล เสาที่สองเรื่องการบริหารวิชาการ เสาที่สามเรื่องการบริหารงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน โดยทั่วไปจะมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล สภาวิชาการ คณะกรรมการบริหารการเงินทรัพย์สิน เป็นเหมือนเสาหลัก

เมื่อมหาวิทยาลัยในระบบราชการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล อะไรเปลี่ยน อะไรไม่เปลี่ยน

๑. สถานภาพทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยเปลี่ยน ซึ่งมีนัยยะหนึ่ง

๒. สถานภาพทางกฎหมายของบุคคลมีทั้งเปลี่ยนและไม่เปลี่ยน สถานภาพข้าราชการบางคนเปลี่ยน โดยเฉพาะผู้บริหารเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สถานภาพข้าราชการบางคนถ้าเขาไม่เปลี่ยนสภาพเขาก็ยังเป็นข้าราชการ สถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัยก็ไม่เปลี่ยน เพียงแต่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับ สถานภาพลูกจ้างมหาวิทยาลัยก็ไม่เปลี่ยน

๓. สิ่งที่ผมจะย้ำเสมอคือสภาพมนุษย์ไม่เปลี่ยน เพราะฉะนั้นอย่าไปคิดว่ามนุษย์จะเปลี่ยนได้เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เพราะฉะนั้น รัก โลก โกรธ หลง ลาก ยศ สรรเสริญ สักการะ เกียรติยศ ชอบ ยังอยู่เหมือนเดิม ไม่เปลี่ยนโดยการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เรายังต้องทำงานกับมนุษย์กลุ่มเดิม อย่าคิดว่ามนุษย์กลุ่มนี้หายไปไหนยังอยู่เหมือนเดิม เนื่องจากเรายังทำงานกับมนุษย์กลุ่มเดิมภายใต้กติกาใหม่ของกฎหมายที่ใหม่นี้ เราสามารถสร้างระบบใหม่และวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้ และอาจจะเปลี่ยนกระบวนการทัศนและวิธีการทำงานได้

๔. การเปลี่ยนแปลง (หรือไม่เปลี่ยนแปลง) ผมอยากจะสรุปว่าในช่วงชีวิตที่มองเห็น ขึ้นอยู่กับบุคลากรกลุ่มเดิมที่เห็นอยู่เป็นหลัก ไม่ใช่คนใหม่ เราจะอยู่กันอีกสัก ๒๐ ปี ก็คือคนหน้าเดิมที่จะต้องช่วยกัน ไม่ใช่คนหน้าใหม่ นี่คือนสิ่งที่ผมจะย้ำไว้ คนกลุ่มเดิมหน้าเดิม เป็นมนุษย์ปุถุชนเดิม ๆ จะต้องมาช่วยกันสร้างองค์กรใหม่ ผมมีความรู้สึกที่เราจะสร้างสมดุลระหว่าง ผมใช้คำว่า ความจำเป็น (Need) ความต้องการ (Want) และความคาดหวัง (Expectation) ของมนุษย์ได้อย่างไร ในเมื่อมีสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการตัวเอง การปกครองตัวเอง” มากขึ้น แต่เราก็บริหารภายใต้ขีดจำกัดทางทรัพยากร ความคาดหวังการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น (แต่อยากจะทำอย่างคนส่วนมากก็จะรอดู มากกว่าลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลง) คนส่วนมากก็จะ เป็น Bystander ไม่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลง

**ความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้น** (โดยมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์และวิธีการ)

**ระบบบริหารบุคคล** ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างระบบบุคคล โครงสร้างเงินเดือน และสิทธิประโยชน์ (ระหว่างทำงานและหลังจากออกจากงาน) การคัดสรร การพัฒนาบุคลากร

**ระบบวิชาการ** การเปิด/ปรับ/เลิกหลักสูตร หน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งวิชาการ

**งบประมาณและการเงิน** : งบดำเนินการเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป เปลี่ยนแปลงได้ภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย เก็บสะสมเงินงบประมาณเหลือจ่ายได้

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในส่วนของความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น มี ๓ ประเด็น ที่เราจะต้องดู

๑. ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility)
๒. ความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Accountability)
๓. ความท้าทาย (Challenge)

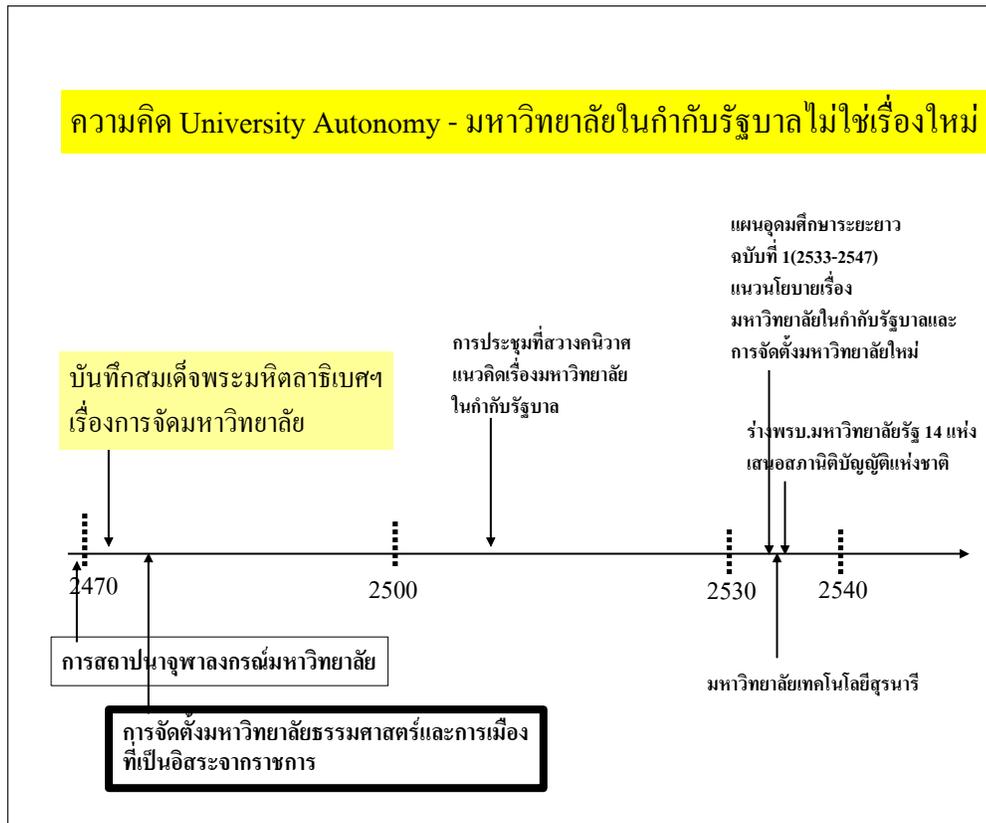
คำถาม คือว่า คนเป็นปัจจัยหลักที่จะผลักดันองค์กร มหาวิทยาลัยจะออกแบบโครงสร้างระบบบุคคลให้เหมาะกับเอกลักษณ์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทำอย่างไรเราจะดึงดูดให้ข้าราชการเปลี่ยนสถานภาพ ทำอย่างไรเราจะชักจูงคนใหม่เข้าสู่มหาวิทยาลัย สิ่งที่สำคัญอันหนึ่งคือเราจะมีคนอย่างน้อย ๒ ระบบอยู่ในที่เดียวกัน ทำอย่างไรจะเกิดความสมานฉันท์ระหว่างข้าราชการและพนักงาน และทำอย่างไรเราจะกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อน กระตุ้น (motivate, activate) ให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่พึงประสงค์ให้ได้ด้วยกติกาที่เราสามารถจะเขียนได้ ในเรื่องคนเราสามารถออกแบบโครงสร้างเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ได้ คำถามคือทำอย่างไรโครงสร้างจะทำให้เกิดการแข่งขันได้ มีความมั่นคง และเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว ซึ่งเมื่อก่อนเราไม่เคยถามคำถามเหล่านี้เลย ขณะนี้ต่อไปเราต้องตอบคำถามเหล่านี้ การคิดสรร การพัฒนาบุคลากร เราจะคล่องตัว ดึงคนดี รักษาและส่งเสริมคนดี และจัดการคนไม่ดีได้อย่างไร จะเก็บของเก่าอะไรของระบบราชการไว้ จะเพิ่มของใหม่อะไรด้วยเหตุผลอย่างไร ระบบวิชาการ การเปิด/ปรับ/เลิกหลักสูตร หน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งวิชาการ มีความคล่องตัวเพียงใด เราจะสร้างบรรยากาศทางวิชาการทำให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ (การปฏิรูปการศึกษา) เพิ่มการสร้างและประยุกต์ความรู้ (งานวิจัย) อย่างไร สร้างบรรยากาศและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ได้อย่างไร ความคล่องตัวในการบริหารการจัดการมหาวิทยาลัย (ในกำกับ) ๑. นำมาสู่ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) ความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Accountability) ความท้าทาย (Challenge) ในสามประเด็นหลักด้าน ระบบบริหารบุคคล ระบบวิชาการ ระบบงบประมาณและการเงิน ๒. ผมคิดว่าความสำเร็จในสองประเด็นคือ

๒.๑) การมีความรับผิดชอบการทำงานและผลของงาน อยู่บนฐานของการบริหารบุคคลเป็นหลัก ว่าโดยการสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงาน (กฎ ระเบียบ) อย่างไร

๒.๒) เราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร มีคนถามผมว่าแล้วเมื่อไหร่จะยุติ ผมมีความรู้สึกว่าทุก ๆ เวลามันเป็นช่วงการเปลี่ยนผ่านไม่เคยหยุดนิ่ง ทุกขณะ ทุกช่วงเวลาเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน

องค์กรของเราต้องมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ค่อนข้างสูง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือองค์กรจะอยู่ใน Dynamic equilibrium ไม่ใช่ Static equilibrium สิ่งที่ผมมองคือเราให้ความสำคัญกันในเรื่องการสร้างเกณฑ์ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็กฎหรือระเบียบ แต่สิ่งซึ่งเราไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกันเท่าไรคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่หรือองค์กรใหม่ ซึ่งอันนี้จะต้องดูกันว่าในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ สิ่งที่สำคัญคือการสร้างการมีส่วนร่วมกับการสร้างความเข้าใจในวงกว้าง โดยศึกษาจากบทเรียนที่สำเร็จและบทเรียนที่ไม่สำเร็จ และศึกษาบริบท (Lesson-Learned) ด้วย

## ความคิด University Autonomy - มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่



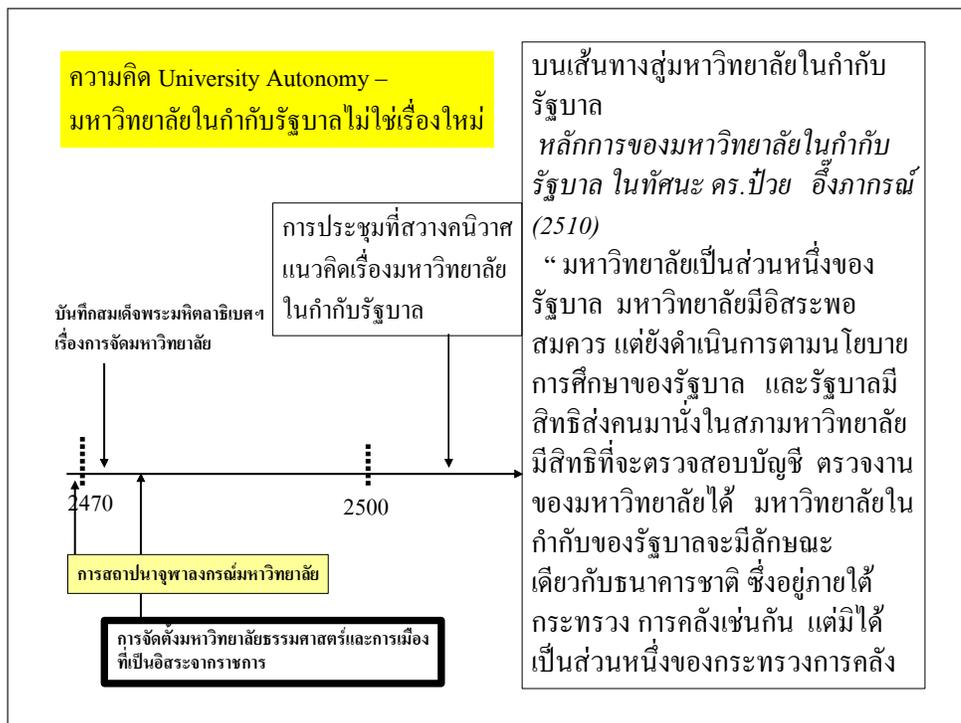
ภาพที่ ๔ ความคิด University Autonomy - มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่

## ความคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่

มีบันทึกของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เรื่องการจัดมหาวิทยาลัย ปี พ.ศ.๒๔๗๑ เพียงไม่กี่ปีหลังจากการจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผมคิดว่าหลายท่านอาจจะได้เคยอ่านบันทึกนี้ ทรงบันทึกไว้ว่า **ทำไมต้องมีอุดมศึกษา** และมหาวิทยาลัยที่ทรงเอ่ยถึงขณะนั้นก็คือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งท่านมีพระราชดำริว่า **“ทำอย่างไรถึงจะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยอย่างที่เข้าใจกัน”** ทรงมองว่าสังคมไทยต้องเข้าใจที่จะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบ เป็นอิสระจากราชการ สมบูรณ์ด้วยตัวเอง มีโครงสร้างพิเศษที่มหาวิทยาลัยเป็นสมมติฐานความคิดของชาติได้ โดยนัยยะนี้ ทรงมีความเห็นวามหาวิทยาลัยไม่ควรจะสังกัดกระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ) **“มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระขึ้นแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยตรง หรือขึ้นแก่คณะอภิรัฐมนตรี”**.....

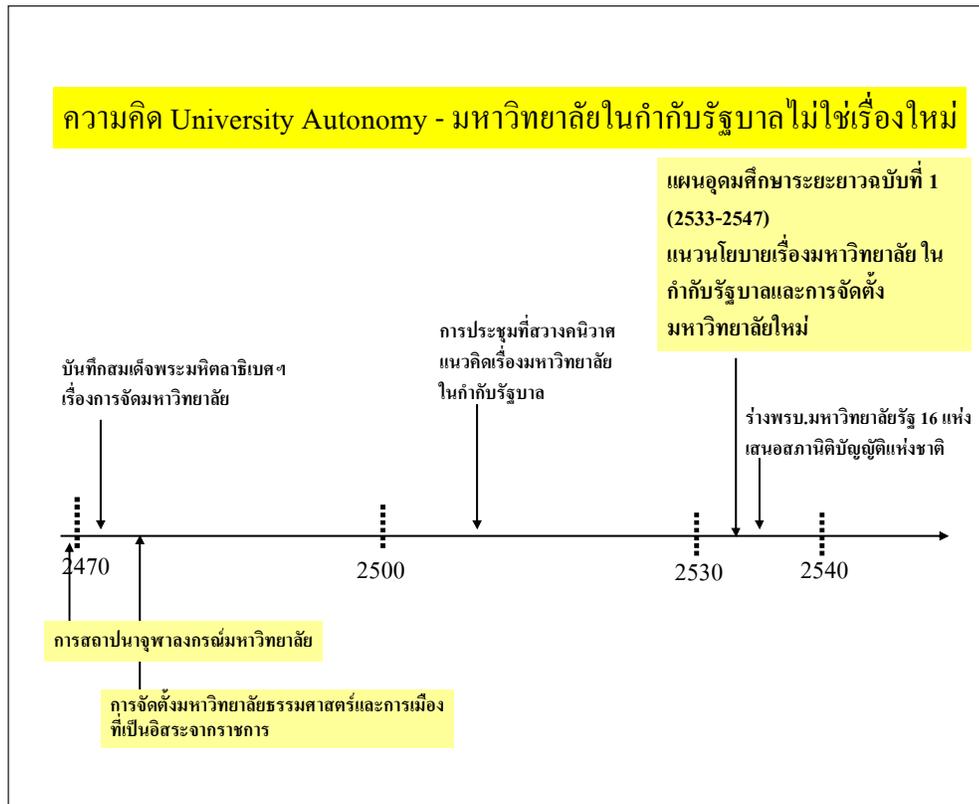
“ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปเบื้องหน้า ก็ควรเป็นในทางที่มหาวิทยาลัยจะมีอิสรภาพมากขึ้นเท่านั้น” ผมเห็นว่าเป็นจังหวะที่ดีมากจริง ๆ

จากปี พ.ศ.๒๔๗๑ จนถึงวันนี้ ๘๐ ปี บันทึกลงของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ที่ทรงกล่าวถึงเรื่อง “ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย” เมื่อมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองจัดตั้งขึ้นหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองที่เป็นอิสระจากราชการ



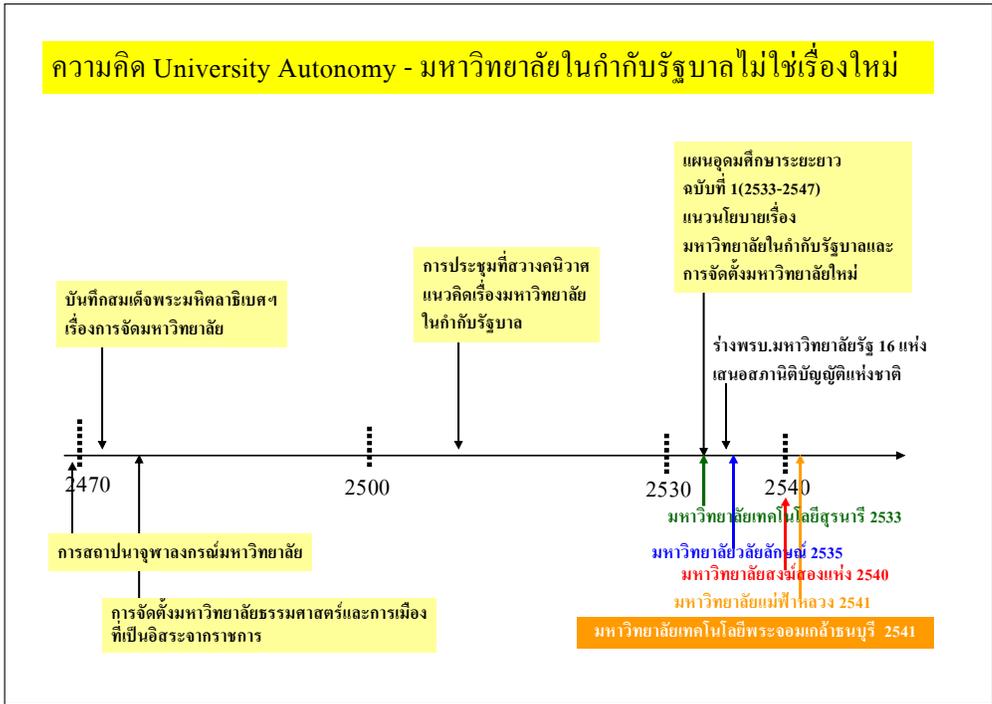
ภาพที่ ๕ ความคิด University Autonomy – มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่

ความคิด University Autonomy มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่ที่ใช้ศัพท์คำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเกิดขึ้นในช่วงประมาณปี พ.ศ.๒๕๐๗-๒๕๑๐ หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในทัศนะของ ดร.ปวย อิงภากรณ์ ขณะนั้นท่านอยู่ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่านเป็นผู้บัญญัติคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” ขึ้นครั้งแรก และท่านให้ความเห็นว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้นเป็นอย่างไร”

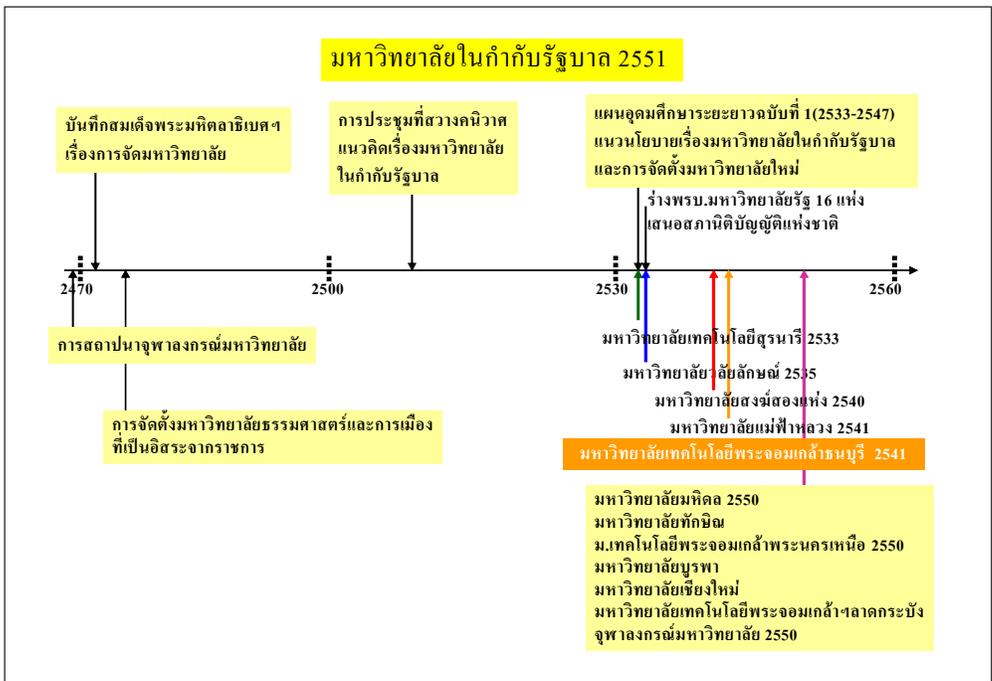


ภาพที่ ๖ ความคิด University Autonomy - มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่

ต่อมาเมื่อมีการทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ ๑ พ.ศ.๒๕๓๓-๒๕๔๗ ก็พูดชัดเจนเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับและการตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งศาสตราจารย์เกียรติคุณเจตนา นาควัชระ ที่นั่งอยู่ ณ ที่นี้ ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ ๑ (จัดทำระหว่าง พ.ศ.๒๕๓๐-๒๕๓๑) ประมาณ ๒๐ ปีมาแล้ว พยายามที่จะ “ลดบทบาทการกำกับควบคุมของรัฐลง สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ควรได้รับการแปลงฐานะมาเป็นมหาวิทยาลัยรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ...” ซึ่งยากกว่าที่เราคิด



ภาพที่ ๗ ความคิด University Autonomy - มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่



ภาพที่ ๘ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ๒๕๕๑

จากแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ ๑ มหาวิทยาลัยใหม่ที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยสงฆ์ ๒ แห่ง (มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย) และมหาวิทยาลัย แม่ฟ้าหลวงก็เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ส่วนมหาวิทยาลัยเดิมที่เปลี่ยนสภาพเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๙ มีแห่งเดียวคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๑ มีความ พยายามที่จะนำมหาวิทยาลัยของรัฐเดิม ๑๖ แห่ง เปลี่ยนสภาพ เมื่อปี พ.ศ.๒๕๓๕ แต่ไม่ สำเร็จ ถึงขณะนี้เรามีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเพิ่มขึ้นคือ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งทั้ง ๓ มหาวิทยาลัยนี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเรียบร้อยแล้ว มหาวิทยาลัยอื่นผมทราบว่าลง พระปรมาภิไธยแล้ว แต่ยังไม่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉะนั้นจะมีมหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาล กลุ่มใหม่ ๗ แห่ง และรวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็น ๘ แห่ง ที่เปลี่ยนสภาพ ส่วนของใหม่คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยสงฆ์ ๒ แห่ง มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

## ความเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจร.) เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

### ๑. การเจรจากับรัฐบาลเรื่องเงินสมทบสำหรับเงินเดือนพนักงาน สวัสดิการ เราใช้เวลา ประมาณ ๒ ปี ๖ เดือน ซึ่งมีข้อสรุปดังนี้

๑.๑) ให้เพิ่มเงินอีก ๖๐% ของเงินเดือนข้าราชการ เป็นเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นและสวัสดิการ ๓ เรื่องคือ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการครอบครัว (รายละเอียด การจัดการเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ เป็นเรื่องภายในมหาวิทยาลัย)

๑.๒) รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับค่าใช้จ่ายที่ มจร. ต้องปฏิบัติตาม กฎหมายแรงงาน

๑.๓) ให้ปรับอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็น ๑:๒๐ เป็น ๑:๒๕ ภายในระยะเวลา ๓ ปี เป็นการเจรจา ๓ ปี หลังจากเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัยในกำกับ ประมาณ ๓๐ เดือน ก่อนหน้านั้นเราจะใช้เงินเหลือจ่ายกับเงินงบกลาง

## ๒. การเจรจากับหน่วยงานรัฐในประเด็นต่าง ๆ เช่น

- ๒.๑) ประมวลรัฐฎากร ก่อนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ นำครุภัณฑ์เข้ามาทำวิจัย ไม่เสียภาษี พอเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับก็ต้องเสียภาษี เป็นต้น
- ๒.๒) เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ก็ใช้เวลาเจรจาอยู่พอสมควรแต่ก็ดีขึ้น
- ๒.๓) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- ๒.๔) ระเบียบกรมตำรวจว่าด้วยการประกันบุคคลฯ (ผมจะย้าว่าสมัยเป็นข้าราชการประกันตัวเองได้ แต่พอเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตัวเองจะประกันตัวเองไม่ได้แล้ว ภายหลังก็เรียกร้อง ต้องใช้เวลา)
- ๒.๕) การทำงานชดใช้ทุนในมหาวิทยาลัยในกำกับ
- ๒.๖) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (กบข.)

## ๓. การเจรจากับสำนักงบประมาณแผ่นดินและกรมบัญชีกลาง ในเรื่อง

- ๓.๑) เงินอุดหนุนทั่วไป (คำของบประมาณ งบดำเนินการ งบลงทุน)
- ๓.๒) รายละเอียดในการวางฎีกา เงินงวด ว่าปีหนึ่ง ๆ จะต้องวางฎีกากี่ครั้ง งวดหนึ่งเป็นเท่าไร เพราะฉะนั้นส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องที่ต้องเจรจากับหน่วยงานรัฐ

## ๔. ความท้าทายภายในองค์กร

- ๔.๑) การวางระบบใหม่ ระบบทางวิชาการ ระบบบุคคล ระบบการเงินทรัพย์สิน
- ๔.๒) การชักจูงให้ข้าราชการเปลี่ยนสภาพ
- ๔.๓) ความเชื่อมั่นในระบบใหม่ ในเรื่องความยุติธรรมและการประเมินความยั่งยืนของเงินเดือนและสิทธิประโยชน์
- ๔.๔) ความเขลาและความกลัวในการเปลี่ยนแปลง (พวกเราในมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะมีคุณวุฒิสอง มีตำแหน่งสูง ไม่ได้ประกันว่าเรามีความเขลา ความกลัวนะครับ)
- ๔.๕) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

๕. เรายังมีอวิชาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับมาก จนกระทั่งปัจจุบันนี้ก็ยังไม่หมดเรื่อง การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พวกนี้เป็นอวิชาที่ยังคงอยู่ และจะต้องชี้แจงกันต่อไป เช่น

- ๕.๑) การปล่อยให้มหาวิทยาลัยเลี้ยงตัวเอง (Privatization)
- ๕.๒) นักศึกษาจะต้องเสียค่าเล่าเรียนเพิ่ม
- ๕.๓) จะมีการรังแกกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕.๔) พนักงานจะได้เงินเดือนสูงขึ้น (แต่ยังทำงานเหมือนเดิม)

๖. สาเหตุที่ข้าราชการไม่เปลี่ยนสภาพ (ช่วงสองปีแรกหลังการเปลี่ยนสภาพ พ.ศ.๒๕๔๑-๒๕๔๓)  
ผมมีปัญหาที่จะต้องพยายามชักจูงให้ข้าราชการเปลี่ยนสภาพ ๒-๓ ปีแรกเท่านั้นเอง

#### ๖.๑) เหตุผลส่วนตัว

- ๑) ต้องการงานให้ครบ ๑๐ ปี ถ้าครบ ๑๐ ปีแล้วก็จะได้บำนาญ
- ๒) ต้องการให้ได้ตำแหน่งทางวิชาการก่อน ไม่อย่างจะต้องไปรื้อระบบใหม่ ซึ่งเขาก็ทราบ ว่าระบบใหม่เงื่อนไขอยากกว่าเดิม
- ๓) บิดา มารดา ไม่เห็นด้วย (รอให้หมดภาระพ่อแม่ก่อน)
- ๔) เป็นข้าราชการก็ทำงานหนักและทำงานดีได้

#### ๖.๒) การตอบแทน

- ๑) เขาคิดว่าเงินเดือนไม่จูงใจ ไม่สามารถทดแทนบำนาญที่เสียไปได้
- ๒) ระบบสวัสดิการขาดความชัดเจน
- ๓) บัญชีเงินเดือนไม่ชัดเจน เพราะเราไม่มีบัญชีเงินเดือน เราไม่มีขึ้น เป็นต้น

#### ๖.๓) อนาคต

- ๑) เกรงว่าไม่มีเงินพอจ่าย เพราะรัฐบาลยังไม่ให้เงิน
- ๒) สัญญาไม่จูงใจ ไม่ชัดเจนว่าจะเงินพนักงานประจำไม่มีสัญญาจ้างเมื่อใด

#### ๖.๔) ความยุติธรรม

- ๑) ระบบการประเมินมีความยุติธรรมเพียงใด
- ๒) การประเมิน ผู้บริหารมีความจริงจังเพียงใด
- ๓) และอันหนึ่งที่น่าแปลกมากของคนไทยก็คือไม่มีการเปิดเผยเงินเดือน จะทราบอย่างไรว่ายุติธรรม
- ๔) ผู้บริหารไม่กล้าออกนอกระบบ คือกฎหมายของ มจร. ผู้บริหารต้องเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทันที และเมื่อหมดวาระหรือไม่เป็นผู้บริหาร ให้เลือกกว่าจะเป็นพนักงานต่อไปหรือประเมินมาเป็นพนักงาน

## ความเปลี่ยนแปลงใน ๔ ปีแรกหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ (พ.ศ.๒๕๔๑-๒๕๔๕)

ผมแบ่งความเปลี่ยนแปลงออกเป็น ๒ ช่วง ๆ ละ ๔ ปี ตามช่วงที่ผมเป็นอธิการบดี ช่วงแรก ปี พ.ศ.๒๕๔๑-๒๕๔๒ คือช่วงที่เปลี่ยนสภามหาวิทยาลัยโครงสร้างใหม่ อธิการบดีใหม่

๑. การเจรจากับรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ เรื่องงบประมาณในการเปลี่ยนสภาพ สิทธิประโยชน์ของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับกับหน่วยงานรัฐ การเจรจายังดำเนินการต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันนี้

๒. การเปลี่ยนการทำงานของคณะทำงานในมหาวิทยาลัยในกำกับ ตั้งขึ้นประมาณปี พ.ศ.๒๕๓๘-๒๕๓๙ เพื่อเตรียมความพร้อมมหาวิทยาลัยในกำกับ เปลี่ยนสภาพคณะทำงานนั้น มาเป็นการแก้ปัญหาการปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนสภาพ เนื่องจากมีปัญหาในการปฏิบัติมีมาก และผู้บริหารต้องไม่หมดเวลาไปกับการแก้ปัญหาการปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบัน ปี พ.ศ.๒๕๕๑ คณะทำงานดังกล่าวก็เปลี่ยนสภาพไปจากการเตรียมความพร้อมมาเป็นการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ

๓. การประเมินข้าราชการ เข้าเป็นพนักงานรุ่นแรก บทเฉพาะกาลของ มจร. ๖ เดือน มจร. เปลี่ยนสภาพเมื่อเดือนมีนาคม ๒๕๔๑ สิ่งที่ผมอยากจะทำก็คือบทบาทของสภาคณาจารย์ สภาคณาจารย์ทำงานกับฝ่ายบริหารค่อนข้างใกล้ชิดเป็นพันธมิตร ที่สำคัญสภาคณาจารย์ จะให้คำแนะนำกับข้าราชการที่จะเปลี่ยนสภาพ และเหมือนกับมี Hand holding approach/Help desk ที่จะมีกลุ่มอดีตสภาคณาจารย์ให้คำแนะนำกับข้าราชการ ว่าถ้าคุณจะไปเปลี่ยนสภาพ คุณจะเปลี่ยนตอนไหน งานของคุณพอไหม เราไม่ต้องการที่จะให้คนสมัครแล้วไม่ผ่านการประเมิน ระบบของเราไม่ใช่เดินเข้า ระบบของเราต้องผ่านการประเมินถึงจะเข้ามาเป็นพนักงานได้ เพราะฉะนั้นผมใช้คำว่า Hand holding approach/Help desk มากในการเปลี่ยนสภาพ เราไม่อยากให้คนสมัครและปฏิเสธ เพราะคนไทยจะมีอาการเสียหน้าค่อนข้างมากถ้ามีการปฏิเสธ

๔. การประเมินบุคลากร (ทั้งพนักงานและข้าราชการ) ปีละ ๒ ครั้ง เป็นครั้งแรก เนื่องจากคนทำงานที่เดี๋ยวกันมี ๒ มาตรฐานไม่ได้ เพียงแต่ว่าการตอบแทนจะต่างกันว่าจะอยู่ในระบบไหน

๕. การบริหารงบประมาณจากรัฐและเงินรายได้รวมกัน โดยการสร้างงบประมาณ มหาวิทยาลัยก้อนเดียว (consolidated budget) และสร้างแผนงานรวมของมหาวิทยาลัย แผนงานเดียว “ไม่แยกส่วน ไม่แยกใจ” เรื่องงานและงบประมาณ ผมใช้คำนี้

ความสำคัญอีกอันหนึ่งคือ เราต้องถ่ายทอดนโยบายมหาวิทยาลัยลงในองค์กรให้ได้ โดยเร็ว เราเริ่มมองการกำหนดทิศทางระยะยาว ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจ (Vision and

mission formulation) สิ่งที่ผมพบก็คือ **เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม** เป็นเรื่องสำคัญ ผมเริ่มสร้างสิ่งที่เรียกว่า **Change agent (กลุ่มเยาวชนเรศ)** อายุระหว่าง ๓๐-๔๐ ปี เขาต้องมาช่วยคิด ไม่ใช่ให้คนอายุ ๕๐-๖๐ ปี ไปคิด เพราะการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา ๒๐-๓๐ ปี ผมว่าสิ่งที่สำคัญคือเราต้องสร้าง **Working platform** ให้คนต่างหน่วยงาน (Structure) ต่างหน้าที่ (Function) ต่างฐานวิชาการ (Discipline) มาทำงานเพื่อเป้าหมายมหาวิทยาลัยให้ได้ มหาวิทยาลัยถึงจะไปได้

เริ่มการฝึกอบรมผู้บริหาร **ด้านทักษะการจัดการ เน้นความสำคัญการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement)** ค่อนข้างมาก การเรียนรู้จากภาคเอกชน และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เริ่มสร้าง**ระบบประเมินคุณภาพภายใน** เมื่อ ๑๐ ปีก่อน ซึ่งเป็นของใหม่



**วิสัยทัศน์ 2543 - 2552**

<b>มุ่งมัน</b>	เป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้
<b>มุ่งสู่</b>	ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย
<b>มุ่งสร้าง</b>	ปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี
<b>มุ่งสร้าง</b>	ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจ ของประชาคม
<b>มุ่งก้าว</b>	ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเมื่อ 16 กันยายน 2542

**เรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง รู้จริงเรื่องวิจัย เป็นหนึ่งในสังคม สร้างคนให้เก่งและดี เทคโนโลยีเป็นเลิศ**

ภาพที่ ๙ วิสัยทัศน์ ๒๕๔๓-๒๕๕๒

กำหนดวิสัยทัศน์ คิดด้วยกัน มจร. ใช้เวลา ๑ ปี เราเรียกว่า “๕ มุ่ง” และพยายามที่จะบอกว่า ใครที่อยู่มหาวิทยาลัยนี้ต้องยอมรับวิสัยทัศน์นี้ เขียนเป็นกลอนสั้น ๆ

## ภารกิจใน ๑๐ ปีแรก (พ.ศ.๒๕๔๓-๒๕๕๒)



**ภารกิจ 2543 - 2552**

1. **พัฒนาบุคลากร** ให้มีความสามารถในการเรียนรู้  
**พัฒนานักศึกษา** ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ  
มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
2. **พัฒนาระบบ** การศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา  
ระบบการเรียนรู้ และระบบการบริหารงาน ให้มีคุณภาพ  
อย่างต่อเนื่อง
3. **วิจัยและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์** ในการสร้างองค์ความรู้  
และการพัฒนาประเทศไทย  
สภามหาวิทยาลัยประกาศเมื่อ 21 ตุลาคม 2542

ภาพที่ ๑๐ ภารกิจ ๒๕๔๓-๒๕๕๒



**หน้าที่**

- ❖ **เปิดสอนระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก**  
ผลิตวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ ครูเทคนิค นักเทคโนโลยี สถาปนิก  
และนักออกแบบศิลปะ นักคอมพิวเตอร์ นักบริหารเทคโนโลยีและ  
นวัตกรรม และครูภาษาอังกฤษเพื่อการสอนทางเทคโนโลยี
- ❖ **เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย** โดยทำการวิจัย  
พัฒนาและนวัตกรรม ฝึกอบรมบุคลากรธุรกิจอุตสาหกรรม ออกแบบ  
สิ่งประดิษฐ์ สารคดีเทคโนโลยี ส่งเสริมผู้ประกอบการรายย่อย (*ยุทธศาสตร์  
การแข่งขัน*)
- ❖ **เพิ่มคุณภาพชีวิตและโอกาสของชุมชน** โดยให้บริการวิชาการแก่สังคม  
เศรษฐกิจฐานราก (อาชีพ สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต) และการให้โอกาส  
การศึกษา (*ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก*)

ภาพที่ ๑๑ หน้าที่

ปี พ.ศ.๒๕๔๓ เปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีทำงาน จากระบบราชการที่มีผู้คิดให้ เป็นองค์กรในกำกับ ที่ต้องคิดเอง รับผิดชอบงานและผล ดังนี้

๑. สองปีหลังจากนั้น เราเริ่มจัดระบบงบประมาณใหม่ โดยใช้เกณฑ์ค่าใช้จ่ายต่อ หัวนักศึกษา เป็นครั้งแรกที่เรากำหนดเกณฑ์จัดสรรงบประมาณภายในเอง กำหนด อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาตามเกณฑ์ FTES ที่กำหนดเอง งบประมาณจัดตามภาระงาน ไม่ใช่หัวนักศึกษา การทำงานงบประมาณต้องคำนึงทั้งรายรับและรายจ่าย งบประมาณ และ แผนงานต้องไปคู่กัน (ใช้เงินไม่ได้ ถ้าไม่มีแผน) หน่วยงานสามารถปรับแผนและงบประมาณ ได้ตลอดปี หน่วยงานต้องรู้ว่าทำงานเข้าเป้าหรือไม่ รายรับ รายจ่ายได้ตามเป้าหรือไม่

๒. การกระจายการมอบอำนาจอนุมัติ การบริหารงบประมาณให้ระดับภาควิชา หรือ คณะ ในฐานะหน่วยผลิต อธิการบดีเกือบไม่ต้องอนุมัติเลย

๓. เริ่มการนำร่องในระบบ PPBS มหาวิทยาลัยนี้จะกำหนดและรับผิดชอบขั้นต่ำของ ภาระงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ผลลัพธ์ผลผลิต คุณผลกระทบ

๔. ภาควิชา/คณะ กำหนดและรับผิดชอบต่อส่วนเพิ่มของภาระงาน รายได้ ผลลัพธ์ ผลผลิต มหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้ทิศทาง ตรวจสอบ และติดตาม

๕. แนวคิดของ มจร.คือการสร้างหน่วยงานในกำกับในมหาวิทยาลัยในกำกับ ในระดับ สำนัก คณะ ซึ่งจะล้อกันคือมหาวิทยาลัยจะดูตัวบ่อนเข้ากับตัวผลผลิต คนข้างในสำนักก็จะดูว่า เขาจะบริหารจัดการอย่างไรภายใต้กติกากลาง

๖. การตั้ง Performance Audit Committee ประเมินสำหรับทุกคณะ/สำนัก โดยสภา มหาวิทยาลัย ผมคิดว่าเป็นครั้งแรกของมหาวิทยาลัยไทย

๗. การสร้างคู่มือ นโยบาย และการปฏิบัติด้านพัสดุ ที่เน้นขั้นตอนการปฏิบัติ เน้น Life cycle cost มากกว่า First cost

๘. การสร้างความเข้มแข็งของหน่วยตรวจสอบภายใน (งบประมาณการบัญชี การพัสดุ การจัดการเรียนการสอน Performance management ระบบวิจัย ระบบบริการวิชาการ)

๙. การใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

๑๐. การเริ่มทำบัญชีบุคคลในรูปบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายแทนเกณฑ์เงินสด (ใช้เวลา ๒๔ เดือนสำหรับระบบ Manual ระบบ Computerized เสร็จสมบูรณ์ในปี พ.ศ.๒๕๔๗)

๑๑. การทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ ๙ เชื่อมกับแผนยุทธศาสตร์ ภายในกรอบวิสัยทัศน์ ๑๐-๑๕ ปี ความพยายามปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการสอน ผลักจากการสอนที่เรียนว่า Teaching-oriented เป็นการเรียนรู้ Learning-oriented ให้มากขึ้น ซึ่งต้องใช้ความพยายามค่อนข้างมากทีเดียว

๑๒. ต่อมาสิ่งที่เราใช้แรงมากคือ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นยุทธศาสตร์ และเป้าหมายหลัก (Flagships) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ประชาคมร่วมสร้าง เรียกว่า KMUTT Flagship ของมหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์และเป้าหมายหลัก พ.ศ.๒๕๕๓-๒๕๕๖**



ภาพที่ ๑๒ กลยุทธ์และเป้าหมายหลัก พ.ศ.๒๕๕๓-๒๕๕๖

สภามหาวิทยาลัยกำหนดแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย เป้าหมายหลัก Flagship ๖+๑ ด้าน เพื่อกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยวิจัย (Research university) เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างความรู้และวิจัย
๒. มหาวิทยาลัยเสมือน (E-university) เป็นมหาวิทยาลัยที่นำเทคโนโลยีไปช่วยในการให้การศึกษา
๓. การสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science strengthening) เป็นมหาวิทยาลัยทางเทคโนโลยีต้องสร้างความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์เพิ่มเติมถึงจะอยู่ได้ระยะยาว
๔. การสร้างความเข้มแข็งทางด้านการบริหารจัดการ (Management strengthening)

๕. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
๖. การบริหารรายได้และต้นทุน (Cost conscious and revenue driven) ที่ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยปัจเจกและโดยกลุ่ม
๗. การพัฒนานักศึกษาเพื่อสร้างผู้นำและความสามารถเฉพาะ (The best and the brightest) คือสร้างเด็กเพื่อเป็นผู้นำและความสามารถเฉพาะ

ปี พ.ศ.๒๕๔๔-๒๕๔๕ เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใต้บริบทของ New Economy รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา การมองยาวตามวิสัยทัศน์ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การ Benchmarking ดังนี้

๑. การทำ Training Roadmap พนักงานทุกสาย พนักงานทุกตำแหน่งจะมี Training Roadmap

๒. การผลักดันนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการตั้งโรงเรียนตรุณสิกขาลัย ซึ่งแนวคิดของโรงเรียนนี้มาจาก Seymour Papert's Constructionism จาก MIT Media Lab, Peter Senge Learning organization, Mindfulness เราสร้างสิ่งที่เรียกว่า Engineering / Science / Technology Practice schools ระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งนำมาทำ Petrochemical industry, Food industry, Bioinformatics, Waste management

๓. การประเมินต่อสัญญาพนักงานรุ่นแรก

๔. การประเมิน (Performance audit) หน่วยงานบริการ สำนัก/สถาบัน ทุกหน่วย เพราะฉะนั้นความเปลี่ยนแปลง ๔ ปีแรกหลังจากออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ความจริงก่อนปี พ.ศ.๒๕๔๑ ก็มีการเตรียมการตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๖ และนอกจากร่าง พรบ. แล้ว ก็มีระเบียบหลัก ๆ ๓-๔ ระเบียบ เรื่องคน เรื่องวิชาการ เรื่องการเงินทรัพย์สิน เมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มจร. ออกระเบียบแม่บทการบริหารวิชาการ การเงินทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล ในช่วงบทยเฉพาะกาล ๖ เดือน และสรรหาสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี ตาม พรบ.ใหม่ หลังจากนั้นก็มี การประเมินข้าราชการเป็นพนักงานรุ่นแรก ทำ Consolidated budget ระดมสมองเพื่อมองไกล ประเมินคุณภาพภายใน พัฒนาผู้บริหาร Cascade นโยบายสู่องค์กร ถัดจากนั้นอีก ๑ ปี ก็ออกแบบระบบการคิด FTES และการจัดสรรงบประมาณตาม FTES นำร่องระบบ PPBS ทำ Performance audit คณะ สร้างคู่มือการบริหารพัสดุ ทำบัญชีบุคคล ปรับการเรียนสู่ Learning-oriented ระดมสมองสร้าง KMUTT Flagships ทำ Training roadmap สำหรับทุกตำแหน่ง ต่อสัญญาครั้งแรก

๕. การประเมินคุณภาพภายนอกโดย สมศ. ครั้งแรก

นี่คือ! .....การเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ใน ๔ ปีแรก

สิ่งที่พบ ๔ ปีแรกหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ (พ.ศ.๒๕๔๑-๒๕๔๕)

### ๑. ความจริง

๑.๑ ข้าราชการตัดสินใจเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน ขึ้นกับผลได้ผลเสียของปัจเจกบุคคล (ทำงานกับมนุษย์ปุถุชน)

๑.๒ สัญญาจากรัฐบาลไม่ชัดเจนเรื่องการสนับสนุนด้านการเมือง การเงิน และกลไกของรัฐ

### ๒. อุปสรรค

๒.๑ วัฒนธรรมการประเมินไม่มีในระบบราชการไทยและไม่มีการยอมรับโดยข้าราชการ ต้องใช้เวลาสร้างและทำความเข้าใจ

๒.๒ คนเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นภัยคุกคาม มากกว่าโอกาส

๒.๓ คนไม่เห็นคุณค่าและใช้โอกาสของความเป็นอิสระที่จะคิด จะกำหนดทางเดินของตนเอง

๒.๔ คนสับสนในความหมายของ Autonomy และ Independence (คิดว่า Autonomy คือ ทำงานโดยไม่มีแผนก็ได้ อยากทำอะไรก็ได้)

### ๓. ผลด้านบวก

๓.๑ พยายามที่จะประหยัดมากขึ้น เพราะเก็บเงินไม่ได้

๓.๒ นวัตกรรมในระดับปฏิบัติ

๓.๓ มีความเป็นเจ้าขององค์กรและเห็นว่าตนเองเป็นผู้กำหนดอนาคตไม่จำนนต่อปัญหา ผมพบว่าเราเริ่มเปลี่ยนจากคนเจ้าปัญหา มีคนเจ้าปัญญามากขึ้น ลดวัฒนธรรมการบ่นแบบ ข้าราชการ คุณบ่นไปก็ไม่เกิดประโยชน์ คุณอยากเปลี่ยนก็ลุกขึ้น และอยากให้อะไร เมื่อก่อนนี้ อยู่ในระบบราชการก็บอกระเบียบนั้นก็ทำไม่ได้ ระเบียบนี้ก็ทำไม่ได้ คุณก็ลองเสนอว่าจะให้ออก ระเบียบอะไร

## ความเปลี่ยนแปลง ๔ ปีที่สองหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๘

พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๘ การทำงานแบบใหม่ของรัฐ การมองยาว การสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ การติดตามการทำงาน การ Benchmarking

๑. การปรับลักษณะการประชุมสภามหาวิทยาลัย จะเป็นการทำงานอีกแบบหนึ่ง คือเปิดกว้าง ลดการปิดเบือน เร็วต่อการถ่ายทอดนโยบาย และความคิดสู่องค์กร โดยที่เชิญ รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ทุกคนที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุม เพื่อจะได้ทราบว่าเขาพูดอะไรกันในการประชุมสภามหาวิทยาลัย และพูดกันอย่างไร ไม่ต้องรอไปอ่านมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน จะบอกไม่ได้ว่าไม่รู้ว่สภามหาวิทยาลัยตัดสินใจอะไร เพราะอะไร เพราะฉะนั้นรู้แล้วเพราะทุกคนได้รับเชิญเข้าร่วมประชุม เรื่องลับก็เชิญออกไปถ้าใครไม่ได้ เป็นอาจารย์ซึ่งน้อย เพราะฉะนั้นทุกคนมีการยอมรับต่อการตัดสินใจในระดับสูงสุดของนโยบาย กำหนดให้ประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง ให้มีการพิจารณาโยบาย ทิศทาง emerging/hot issues ใช้เวลาประมาณครึ่งหนึ่งของการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง

๒. จัดประชุมสภามหาวิทยาลัยนัดพิเศษ (Retreat) ทุก ๖ เดือน พิจารณานโยบาย ทิศทาง emerging/hot issues ไม่มีวาระปกติ เป็นกติกานอกจากจะเชิญรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ทุกคนที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี change agent ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุม

### ตัวอย่างการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยนัดพิเศษ (Retreat)

ครั้งที่ ๑ (กันยายน ๒๕๕๖) ยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย สถานภาพการพัฒนา มจร. ในปัจจุบัน แนวทางการปรับทิศทางการพัฒนา (ทิศทางใน ๑๐ ปี คุณภาพนักศึกษา คุณภาพอาจารย์ การยกระดับการวิจัย การบริหารการเงิน การบริหารวิทยาเขต) ใช้เวลาประมาณ ๑ วันครึ่ง (วันเสาร์เต็มวัน และวันอาทิตย์อีกครั้งวัน)

ครั้งที่ ๒ (มีนาคม ๒๕๕๗) แนวคิดคำบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา การลงทุนของมหาวิทยาลัย ระบบการรับนักศึกษา และตั้งคำถามว่า มจร. ควรพัฒนาอย่างไร มหาวิทยาลัยมีไว้เพื่ออะไร

ครั้งที่ ๓ (กันยายน ๒๕๔๗) เนื่องจาก มจร. มีอีก ๒ วิทยาเขต การพัฒนา มจร.บางขุนเทียน มจร.ราชบุรี เราคุยกันว่าเราจะไป Campus ไหน การบริหารงบประมาณ อย่างไร ขณะนั้นมีเรื่อง กรอ. Income Contingent Loan (ICL) ครั้งที่ ๑ มีงานวิจัยมาก คำถาม ก็คืองานวิจัยจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างไร จากหิ้งสู่ห้าง งานวิจัยที่อยู่บนหิ้งเราขายได้อย่างไร การขยายผลโครงการจากหิ้งสู่ห้าง (ครั้งที่ ๑) กลยุทธ์เพื่อสู่วิสัยทัศน์ มจร. (๖+๑ Flagships)

ครั้งที่ ๕ (พฤศจิกายน ๒๕๔๘) การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา การศึกษาผลกระทบ กรอ. ต่อ มจร. กรอบแนวคิดการบริหารรายได้และการเงินระยะยาวของ มจร. โครงการจากหิ้งสู่ห้าง (ครั้งที่ ๓)

ครั้งที่ ๖ KMUTT Roadmap 2020 (ครั้งที่ ๑) การพัฒนาความสามารถด้านวิศวกรรม ชีวภาพ (Biological engineering) การพัฒนาความสามารถกลุ่มวิจัยระบบวิทยาศาสตร์ของโลก (Earth systems science)

ครั้งที่ ๗ (มิถุนายน ๒๕๔๙) KMUTT Roadmap 2020 (ครั้งที่ ๒)

ครั้งที่ ๘ (มกราคม ๒๕๕๐) องค์ประกอบการนำไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ตัวชี้วัด ของสถาบันจัดอันดับของต่างประเทศ คำรับรองการปฏิบัติราชการโดย กพร. การสมัคร Thailand Quality Award ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ครั้งที่ ๙ (กรกฎาคม ๒๕๕๐) แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๐-๒๕๕๔) แผนพัฒนา มจร. ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๐ (๒๕๕๐-๒๕๕๔) แผนพัฒนาคณะ/วิทยาเขต

ครั้งที่ ๑๐ (มกราคม ๒๕๕๑) ครั้งล่าสุดเมื่อต้นปี การผลักดันเรื่องศูนย์ความเป็นเลิศ ทางวิชาการ/กลุ่มวิจัย มจร. สถานภาพปัจจุบันและแผนอนาคต Research cluster on materials science and engineering , Research cluster on earth system science , Research cluster on indoor air quality (Built environment) , Bioprocess engineering and Pilot plants infrastructure development

ตัวอย่างที่กล่าวมานี้คือที่เราพูดกัน เวลาที่จัดประชุม Retreat ไม่มีวาระเพื่อพิจารณา มีแต่วาระระดมสมอง

๓. การจัดประชุมระดมสมอง ทุก ๒-๓ เดือน ที่เรียกว่า Flagships meetings ถอดจาก Flagships มาเป็นกิจกรรมให้ได้ ๓ Track

Track ๑ เป็นสายผู้บริหาร สายวิชาการ กับสายสนับสนุน บวกกับ Change agent ประมาณ ๗๐-๑๐๐ คน ๑๘ ครั้ง

Track ๒ เป็นเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ๗ ครั้ง และ ๓ Kick-off Meeting

Track ๓ นักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ใช้ บัณฑิต การวิจัย งานบริการวิชาการ ๑ ครั้ง คู่กัน และจากการที่คู่กัน มหาวิทยาลัยจะนำไปกำหนดแผนและงบประมาณ ยุทธศาสตร์ โดยเอาแนวคิดมาจากคนระดับปฏิบัติ เขาคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้บริหารก็รับฟัง

๔. การสร้างกลไกเพื่อ Benchmark กับมหาวิทยาลัย ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของอาเซียน (ASEAN S&T University Ranking) โดย Asia Week Ranking เมื่อปี ค.ศ.๒๐๐๐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีอยู่อันดับ ๕ ของอาเซียน ปี ค.ศ.๒๐๐๖ มจร. ตั้งเป้าจะเป็นลำดับที่ ๑ (ทั้ง SMT คาดว่าภายใน ๖ ปี จะเป็น มหาวิทยาลัย SMT ของอาเซียน ให้ได้) โดยที่เราตั้ง Change team ทำงานกับบริษัท McKinsey & Company รายงานสภา มหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเขามีประสบการณ์ในการทำเรื่องนี้ ที่จะผลักดันมหาวิทยาลัย ขึ้นไปสู่อันดับโลก ทำการเรียนรู้ว่าการที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามระบบสถาบันการ ประเมินอะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง

๕. การติดตามผลงานของคณะและสำนักทุกเดือน

๖. การรายงานผลงานของคณะและสำนักทุก ๖ เดือน ในที่สาธารณะ เป็นการ Benchmark ระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

๗. การถอด Training Roadmap บุคลากร ออกเป็นกิจกรรม

๘. การสร้างผู้บริหารมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่

๘.๑ ผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ เราดึงผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เลขานุการ คณะ/สำนัก มาอบรมเป็นเวลา ๑ ปี ดึงออกจากงานเลย อบรมเรื่องหลักการ ใช้หลักการเพิ่ม Productivity ทำโครงการวิจัยมหาวิทยาลัย (University research) โดยที่คนคุมโครงการวิจัยนี้ จะเป็นอธิการบดี รองอธิการบดี หรืออดีตผู้บริหาร จับมานั่งเรียนหนังสือและทำวิทยานิพนธ์ ๑ ปี และเราหวังว่าจะกลับไปเป็น Change agent

๘.๒ ผู้บริหารสายสนับสนุน เรามีโครงการที่อบรมผู้บริหารระดับกลาง ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนด้วยกัน

๘.๓ จัดทำหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก สำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยแบบใหม่

๙. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ การสร้าง Learning space ในมหาวิทยาลัย การสร้างสถาบันการเรียนรู้ ให้เป็นองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้

๑๐. การปรับการบริหารมหาวิทยาลัยในรอบแบบใหม่โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล (โครงสร้าง ตำแหน่ง เงินเดือน) การรวมสายงานให้เหลือเพียงสายวิชาการ (อาจารย์และนักวิจัย) และสายสนับสนุนวิชาการ อาจารย์กับนักวิจัยอยู่สายเดียวกัน ในระบบใหม่

๑๑. การผลักดันระบบ PPBS ทั้งมหาวิทยาลัย

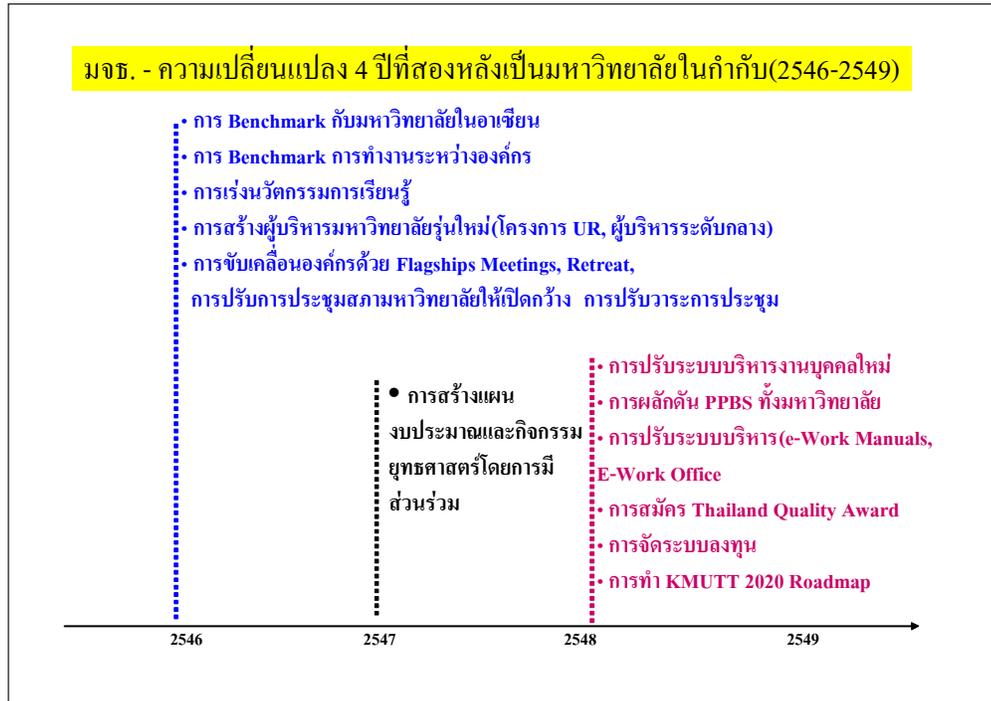
๑๒. การกำหนดแผน กิจกรรม และงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากงานปกติ

๑๓. การสร้างระบบ E-Work Manual, E-Work Office, E-Work Flow

๑๔. การสมัครรับรางวัล Thailand Quality Award (การประเมินมหาวิทยาลัยโดยรวม) แต่เราไม่ได้ เรารู้ว่าเราเขียนไม่เก่ง ทำงานไม่ดี ซึ่งกำลังจะทำเป็นรอบที่ ๒ และเก็บบันทึกไว้ให้ดี

๑๕. การสร้างระบบกองทุนและการจัดการลงทุน

๑๖. การเริ่มทำ KMUTT ๒๐๒๐ Roadmap ใหม่ มจร. มี ๓ วิทยาเขต มองว่าแต่ละวิทยาเขตว่าจะพัฒนาไปเป็นอะไร



ภาพที่ ๑๓ มจร.- ความเปลี่ยนแปลง ๔ ปีที่สองหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ (๒๕๔๖-๒๕๔๙)

ในช่วงปีที่ ๒ ของการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ การ Benchmark กับมหาวิทยาลัยในอาเซียน การ Benchmark การทำงานระหว่างองค์กรภายใน เน้นเรื่องนวัตกรรม การเรียนรู้ การสร้างผู้บริหารมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ (โครงการ UR, ผู้บริหารระดับกลาง) การขับเคลื่อนองค์กรด้วย Flagships meetings, Retreat กับการปรับการประชุมสภามหาวิทยาลัยให้เปิดกว้าง การปรับวาระการประชุม การสร้างแผนงบประมาณ และกิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วม การปรับระบบบริหารงานบุคคลใหม่ ระบบลงทุน มองไปข้างหน้ารอบที่ ๒ ฯลฯ เป็นต้น

### ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

พื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของ มจร. เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

๑. วัฒนธรรมเฉพาะองค์กร มีความสมานฉันท์ความเป็นกัลยาณมิตร ความรัก และภักดีต่อองค์กร การอุทิศตัว และการทำงานหนักเพื่อองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ความกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง “Failure is not a crime.” ค่อนข้างสูงไม่มีความแตกแยก

๒. การบริหารบุคคล การดูแลผลประโยชน์ของคนค่อนข้างมาก การให้เกียรติและยอมรับความแตกต่าง การใช้การจูงใจมากกว่าการบังคับ การมีมาตรฐานเดียวกันในการทำงาน การกำหนดภาระงานที่ให้ทางเลือก การประเมินเพื่อการขึ้นเงินเดือน/ต่อสัญญา บนฐานของหลักฐาน (Evidence-based assessment and evaluation) การให้รางวัลประจำปี การลงทุนในการพัฒนาคน

### ๓. การมองระยะยาว

๔. การมองมหาวิทยาลัย/องค์กรเป็นตัวตั้ง เน้นและให้คุณค่าแก่การมอง การทำเพื่อสิ่งที่สูงกว่าตัวบุคคล

๕. การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นเรื่องสำคัญ การระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย (Flagships) และกิจกรรมยุทธศาสตร์

๖. การสร้างความเข้าใจและการถ่ายทอดข้อมูลในองค์กร ค่อนข้างสูง ต้องพยายามในหลาย ๆ กลไกมาก จะเป็นหนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย การเดินสายชี้แจงกับกรรมการคณะ รายงานประจำปี การประชุมระดมสมองที่ต่อเนื่อง (ทุกสองเดือน) การแสดงผลการดำเนินงานประจำปี การสื่อสารกับผู้บริหารระดับกลางทุกสายอย่างต่อเนื่อง

๗. ชับเคลื่อนด้วยคุณภาพ ไม่ว่าจะ เป็น Benchmarking ทางวิชาการและการบริหาร หรือทำ Performance auditing ก็ตาม

### ๘. การเปลี่ยนปัญญาและความคล่องตัวเป็นสินทรัพย์

๘. การทำงานที่นึกถึงต้นทุน รายได้ และความคุ้มค่า สร้างทัศนคติ “Income must be earned, not given” เปลี่ยนทัศนคติเรื่องเงินจากมีเงินไว้ใช้ เป็น มีเงินไว้ลงทุน อย่งไปคิดว่ารายได้ของเราจากการให้ เราต้องพยายามหาให้ตัวเองให้ได้มากที่สุด เปลี่ยนทัศนคติว่าถ้าเรามีเงิน มีไว้ลงทุน ไม่ได้มีไว้ใช้ ไม่ได้ใช้ให้หมดไป

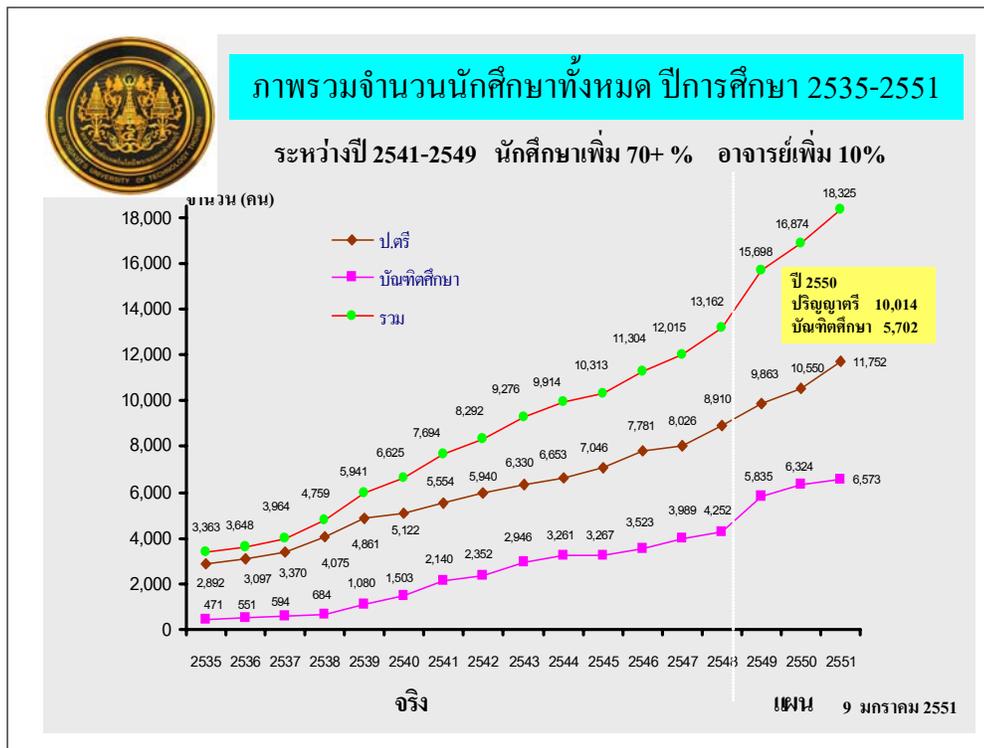
### ๑๐. กลไกและทรัพยากรเพื่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์

๑๑. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปฏิรูปการเรียนรู้ จาก Teaching driven สู่ Learning driven, Learning space

๑๒. ในส่วนของ Leadership, Governance and Management เป็นเรื่องสำคัญ มีคนบอกว่าเราพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้เพิ่มบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง นโยบายการกำกับการบริหารนโยบายมหาวิทยาลัยให้ได้ พัฒนาความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

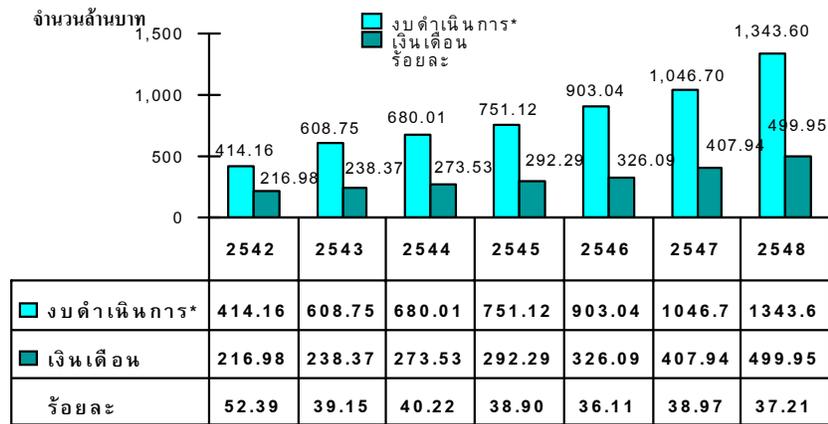
ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน บริหารโดยใช้ Incentive-based มากกว่า Rule-based สร้าง Change agent ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ สร้าง Platform ให้คน ต่างโครงสร้าง หน้าที่ และต่างสาขาวิชาการมาทำงานเพื่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และให้คุณค่ากับการทำงาน เพื่อส่วนรวมในสังคม

ประสบการณ์ของ มจร. ๘ ปี หลังการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีดังนี้



ภาพที่ ๑๔ ภาพรวมจำนวนนักศึกษาทั้งหมด ปีการศึกษา ๒๕๓๕-๒๕๕๑

## ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรทุกประเภทต้องบดำเนินการทั้งหมด



หมายเหตุ \* งบดำเนินการไม่รวมเงินเดือนหน่วยงานในกำกับและไม่รวมค่าเสื่อมราคา

ควบคุมค่าใช้จ่ายบุคคลให้อยู่ประมาณ 40% ตามคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย  
เพื่อให้มีงบประมาณใช้ดำเนินการและพัฒนาเพียงพอ

9 มกราคม 2551

ภาพที่ ๑๕ ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรทุกประเภทต้องบดำเนินการทั้งหมด

๑. ประสิทธิภาพ วัฏกรรมในการบริหาร มีการเปลี่ยนแปลง ระหว่างปี ๒๕๔๑-๒๕๔๗  
ใน ๘ ปีนี้ เราพบว่า มีวัฏกรรมในการทำงานค่อนข้างมาก ในช่วงที่ผมเป็นอธิการบดี อาจารย์เพิ่ม  
ประมาณ ๑๐% จำนวนนักศึกษาเพิ่มประมาณ ๗๐+% บุคลากรประจำเพิ่มประมาณ ๑๐%  
(ส่วนใหญ่เป็นนักวิจัย นักวิชาการ) และเงินเดือนไม่เกิน ๔๐% ของงบดำเนินการรวมทั้งหมด  
อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาสูงกว่าประมาณ ๒๐:๑ ที่เราทำได้คือเพิ่มการสอน ใช้ Teaching  
assistants, Research assistants, Undergraduate tutors, เทคโนโลยี คนทำงานหนัก  
ค่าตอบแทนสูงขึ้น

## สัดส่วนอาจารย์และบุคลากรต่อนักศึกษา (FTES)

ควรเป็น 1: 15 เพื่อให้ทำภารกิจวิจัยและบริการได้  
สามารถสร้างผลงานวิชาการและรายได้ให้มหาวิทยาลัยมากขึ้น

ปีการศึกษา	จำนวนนักศึกษา-	อาจารย์ :	อาจารย์ :	เจ้าหน้าที่ :
	เต็มเวลา (FTES)	เจ้าหน้าที่	นักศึกษาเต็มเวลา (FTES)	นักศึกษาเต็มเวลา (FTES)
2545	10,126.18	5.1 : 4.9	1 : 20.8	1 : 21.5
2546	10,584.10	5.0 : 5.0	1 : 21.5	1 : 21.7
2547	12,017.60	4.8 : 5.2	1 : 23.8	1 : 22.2
2548	12,294.79	4.6 : 5.4	1 : 22.5	1 : 19.2
2549	14,266.24	4.9 : 5.1	1 : 23.9	1 : 23.2

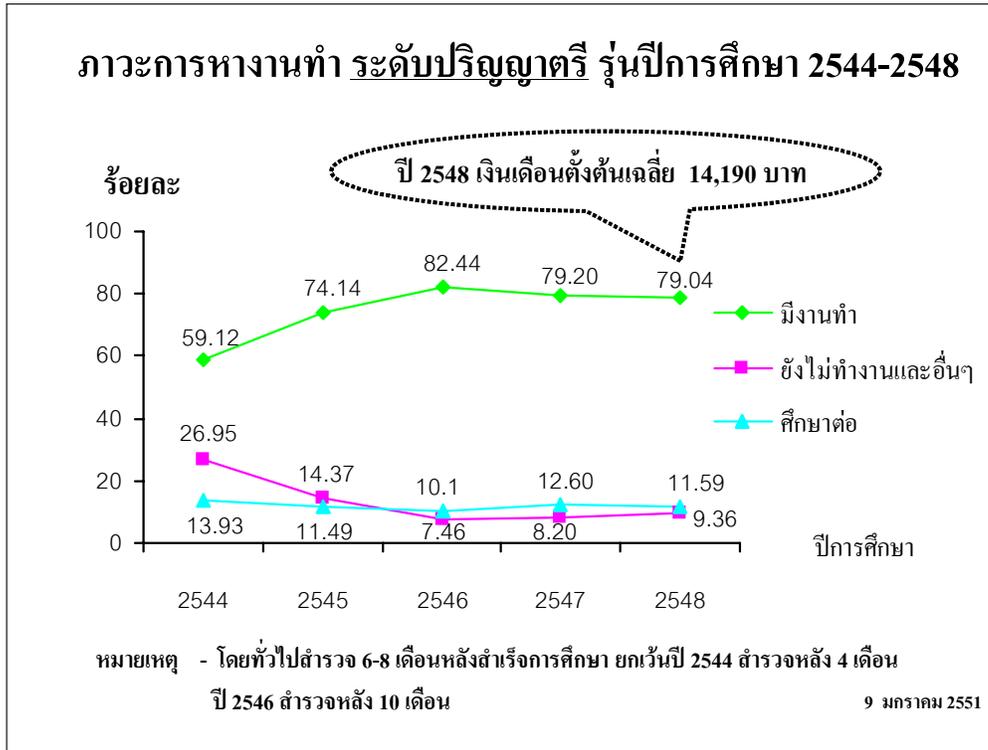
หมายเหตุ - เฉพาะผู้ที่มีสถานภาพการจ้างประจำ

\* เปรียบเทียบจากจำนวนอาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา (FTES)  
ในภาคการศึกษาที่ 1 ของแต่ละปีการศึกษา

9 มกราคม 2551

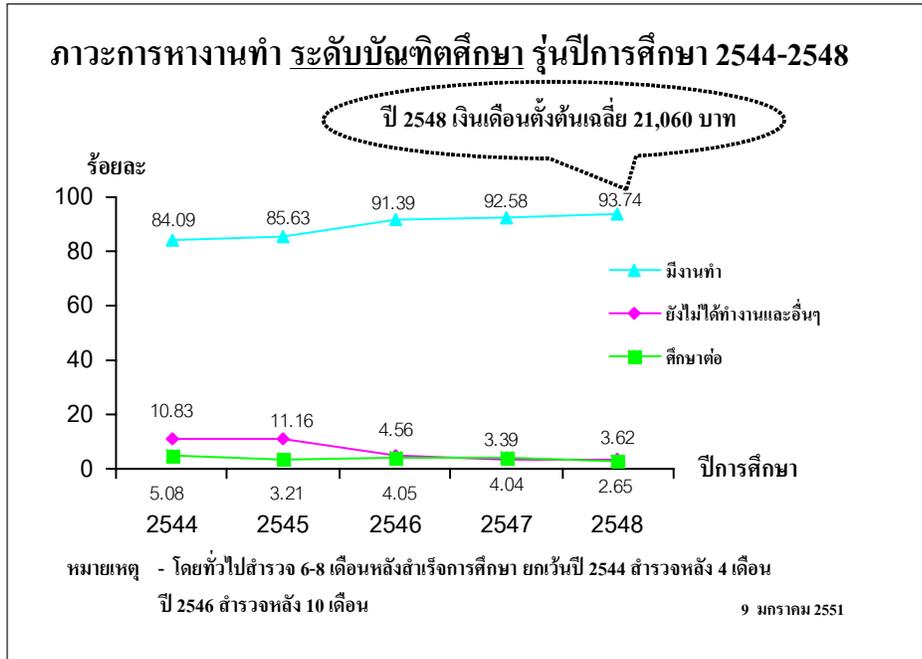
ภาพที่ ๑๖ สัดส่วนอาจารย์และบุคลากรต่อนักศึกษา (FTES)

อัตราส่วนอาจารย์และบุคลากรต่อนักศึกษา (FTES) ยังสูง ๑:๒๐ ควรเป็น ๑:๑๕ เนื่องจากต้องการให้อาจารย์ทำงานวิจัยและบริการเพื่อส่วนรวมให้มากขึ้น คืออาจารย์ไม่ได้สอนหนังสืออย่างเดียว คุณภาพของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง ดูจากการหางาน เงินเดือน ความเห็นของผู้ใช้



ภาพที่ ๑๗ ภาวะการหางานทำ ระดับปริญญาตรี รุ่นปีการศึกษา ๒๕๔๔-๒๕๔๘

ระดับปริญญาตรี เรามีการเตรียมเทียบกัน แบบสำรวจตอบรับในพิธีพระราชทานปริญญา มีงานทำประมาณ ๘๐% หลังจากจบ หลังจากนั้นก็ได้งานหมดแล้ว ระดับปริญญาตรีค่อนข้างสูง เงินเดือนเริ่มต้นที่ประมาณ ๑๔,๐๐๐ บาท



ภาพที่ ๑๘ ภาวะการหางานทำ ระดับบัณฑิตศึกษา รุ่นปีการศึกษา ๒๕๔๔-๒๕๔๘

ระดับบัณฑิตศึกษา ๙๐% มีงานทำ (หลังจากจบแล้วประมาณ ๖ เดือน) เงินเดือนเริ่มต้นที่ ๒๑,๐๐๐ บาท แสดงว่าบัณฑิตของเราส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ



การเปรียบเทียบเงินเดือนของบัณฑิตรุ่นปีการศึกษา 2542-2544  
ระหว่างปีที่เข้ารับพระราชทานปริญญา  
กับผลสำรวจการติดตามผลบัณฑิต

คณะ	ผลสำรวจเงินเดือนเฉลี่ย ในวันรับพระราชทานปริญญา	ผลสำรวจเงินเดือนหลัง สำเร็จการศึกษา 1 ปี 8 เดือน
ครุศาสตร์ฯ	10,476	14,687
เทคโนโลยีสารสนเทศ	11,122	11,946
วิทยาศาสตร์	11,113	13,142
วิศวกรรมศาสตร์	13,975	18,968
สถาปัตยกรรมศาสตร์ฯ	11,071	19,310
เฉลี่ย	11,551	16,783*

หมายเหตุ \* เป็นค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก

9 มกราคม 2551

ภาพประกอบที่ ๑๙

สำรวจเงินเดือนเมื่อวันที่รับพระราชทานปริญญา หลังจากนั้นเงินเดือนขึ้น เรื่องการมีงานทำกับรายได้ เป็นตัววัดในเรื่องคุณภาพบัณฑิต ถ้าคุณภาพไม่ดีเขาคงไม่จ่าย

**๒. คุณวุฒิของอาจารย์สูงขึ้น** อาจารย์วุฒิปริญญาเอกเพิ่มจาก ๒๐% เป็น ๕๒% และจะมีอาจารย์ปริญญาเอก ประมาณ ๖๐% เมื่อสิ้นสุดแผน ๑๐ ซึ่งจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่มีอาจารย์ระดับปริญญาเอกที่สูงที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ

**๓. ผลงานและคุณภาพงานวิชาการเพิ่มมากขึ้น** อย่างหนึ่งที่ดีคือว่า ใน ๘ ปี ถึงแม้เราสอนหนังสือมากขึ้นแต่ว่า Output ทางวิชาการของเราเพิ่มขึ้นประมาณ ๖๐๐% จาก ๒๐๐ เป็นกว่า ๑,๒๐๐ เรื่องต่อปี จำนวนอาจารย์และนักวิชาการเพิ่มขึ้นประมาณ ๑๐% นี่เป็น total publication ที่ออกใน ๘ ปี สิทธิบัตรก็เพิ่มขึ้น ซึ่งถ้าดูในฐานข้อมูล ISI WOS แล้วถ้านับจำนวน มจร. อยู่ในระดับไม่สูงเพราะคนของเราไม่เยอะ ถ้าต่อหัวผมใช้คำว่า เราอยู่ใน Top form ซึ่งเป็นตัววัดอันหนึ่งของงานวิชาการด้วยคนที่ไม่ได้เพิ่มจากมหาวิทยาลัยมหิดลหรือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ยประมาณ ๑ ต่อ ๑

#### **๔. กลไกการส่งเสริมงานวิจัยและบริการมีดังนี้**

##### **๔.๑ ด้านการบริหารบุคลากร**

๔.๑.๑ อาจารย์ทุกคนต้องมีภาระงานสามส่วนคือ สอน วิจัย การทำงานเพื่อส่วนรวม อันนี้เป็นอาจารย์รุ่นใหม่ ภาระงานนี้ใช้ในการดำรงตำแหน่ง การประเมินเงินเดือน และการต่อสัญญา การให้รางวัลประจำปี

๔.๑.๒ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ มีภาระงานต่างกัน การเลื่อนกลองเงินเดือนใช้ผลงานที่ต่างกัน

๔.๑.๓ อาจารย์และนักวิจัยอยู่สายงานเดียวกัน นักวิจัยมีตำแหน่งวิชาการ

๔.๑.๔ กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการสามารถขอตำแหน่งนักวิจัยของกลุ่มวิจัยและบริการได้ไม่ขึ้นกับโครงสร้างหน่วยงานและภาระงานการเรียนการสอนของหน่วยงาน มหาวิทยาลัยประเมิน ผลงานกลุ่มทุก ๓ ปี

๔.๑.๕ การพัฒนาอาจารย์และนักวิชาการใหม่ โดยระบบพี่เลี้ยง

##### **๔.๒ ด้านบริหารเงินและการมีรายได้**

๔.๒.๑ ทุนวิจัยพระจอมเกล้าธนบุรี สำหรับนักวิชาการใหม่ (๗๕,๐๐๐ บาทต่อปี ระยะเวลา ๒ ปี)

๔.๒.๒ เงินสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานในการประชุมวิชาการ (โครงการ ภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัย)

๔.๒.๓ เงินรางวัลการพิมพ์ผลงานในวารสารวิชาการ Refereed journal (ภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัย)

๔.๒.๔ เงินสนับสนุนการพิมพ์ ผลงานในวารสารวิชาการ (มหาวิทยาลัย)

๔.๒.๕ การจดสิทธิบัตร มจร.มีศูนย์ส่งเสริมงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา ช่วยการขอจดสิทธิบัตร มจร.ออกค่าธรรมเนียมในการจดและป้องกันสิทธิบัตร

๔.๒.๖ มจร.สนับสนุนการเจรจาเรื่องสิทธิประโยชน์ ผ่าน สวท. และ สรบ.

๔.๒.๗ มจร. มีคณะทำงานส่งเสริมการสร้างนักวิจัยให้มีชื่อเสียงระดับชาติและนานาชาติ

### ๔.๓ ด้านแรงจูงใจหน่วยงานและการสร้างความเข้มแข็ง

๔.๓.๑ การจัดสรรงบประมาณเพิ่มตามหลัก Full Time Equivalent Research Output-FTERO

๔.๓.๒ กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการสามารถขอตำแหน่งนักวิจัยของกลุ่มวิจัยและบริการได้ไม่ขึ้นกับโครงสร้างหน่วยงานและภาระงานการเรียนการสอนของหน่วยงาน

๔.๓.๓ กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการสามารถขอครุภัณฑ์วิจัยราคาสูง เป็นครุภัณฑ์กลางให้กลุ่มวิจัยบริหาร จัดงบดำเนินการให้

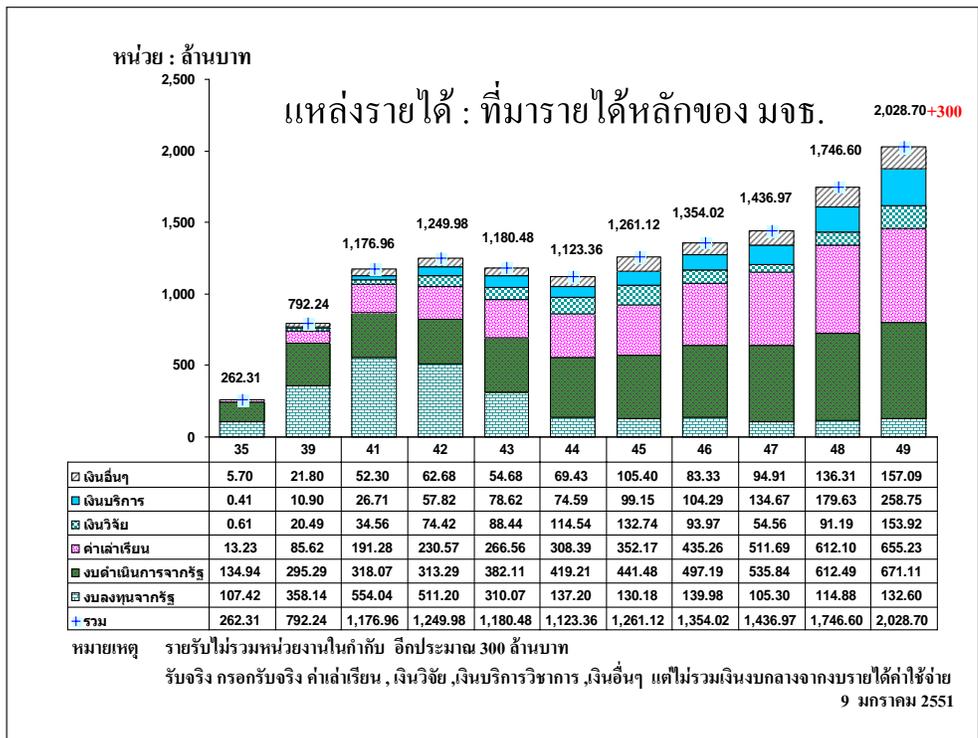
## ๕. สำนักที่จะประหยัด

## ๖. ใช้ความคล่องตัวเป็น Asset

## ๗. ช่วยตัวเองทางการเงินได้สูงขึ้น สินทรัพย์สูงขึ้น

๘. พัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนสติปัญญาและทรัพย์สินที่มีอยู่เป็นรายได้ มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ตั้งเป้าว่ารายได้ของมหาวิทยาลัย จะมาจาก ๓ แหล่ง ในสัดส่วนประมาณเท่ากัน คือ ๑) งบประมาณแผ่นดินเฉพาะงบดำเนินการ ๒) ค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมจากทุกหลักสูตร ๓) รายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการและอื่น ๆ (เป็นการวิจัยและบริการวิชาการ)

การเพิ่มค่าบำรุงค่าธรรมเนียมมีขีดจำกัดเพราะแข่งขันสูงขึ้นเมื่อมีเงินกู้ ICL จะปิดกั้นโอกาสทางการศึกษาของผู้มีรายได้น้อย จะปิดกั้นผู้มีความสามารถพิเศษ



ภาพที่ ๒๐ แหล่งรายได้ : ที่มารายได้หลักของ มจร.

กราฟโครงสร้างรายได้ของ มจร. เป็นงบลงทุน งบดำเนินการของรัฐเป็น Contract กัน โครงสร้างรายได้ก็จะเปลี่ยนไป การที่พึ่งรัฐมากก็เป็นการหาด้วยตนเองมากขึ้น ถ้าเราดูความสามารถหาเงินเข้ามหาวิทยาลัย ต่อหัวอาจารย์ Contract ทั้งหมด ต่อหัวอาจารย์ขณะนี้ อาจารย์หาได้ ๘๐๐,๐๐๐ เฉลี่ยต่อปี (บางคนหาได้มากบางคนหาได้น้อย) เรามี Asset เพิ่มขึ้น หนี้สิน ทรัพย์สิน ส่วนทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้น ทรัพย์สินหมุนเวียน ผมเป็นอธิการบดี มีเงินอยู่ ๕๐๐ ล้านบาท เมื่อหมดวาระ มหาวิทยาลัยมีเงินอยู่ ๒,๔๐๐ ล้านบาท ก็เพิ่มขึ้นประมาณ ๑,๙๐๐ ล้านบาท ใน ๘ ปี จากการที่ช่วยกันหา และการประหยัด ซึ่งก็เป็นการสร้างฐานะไว้ให้มหาวิทยาลัย

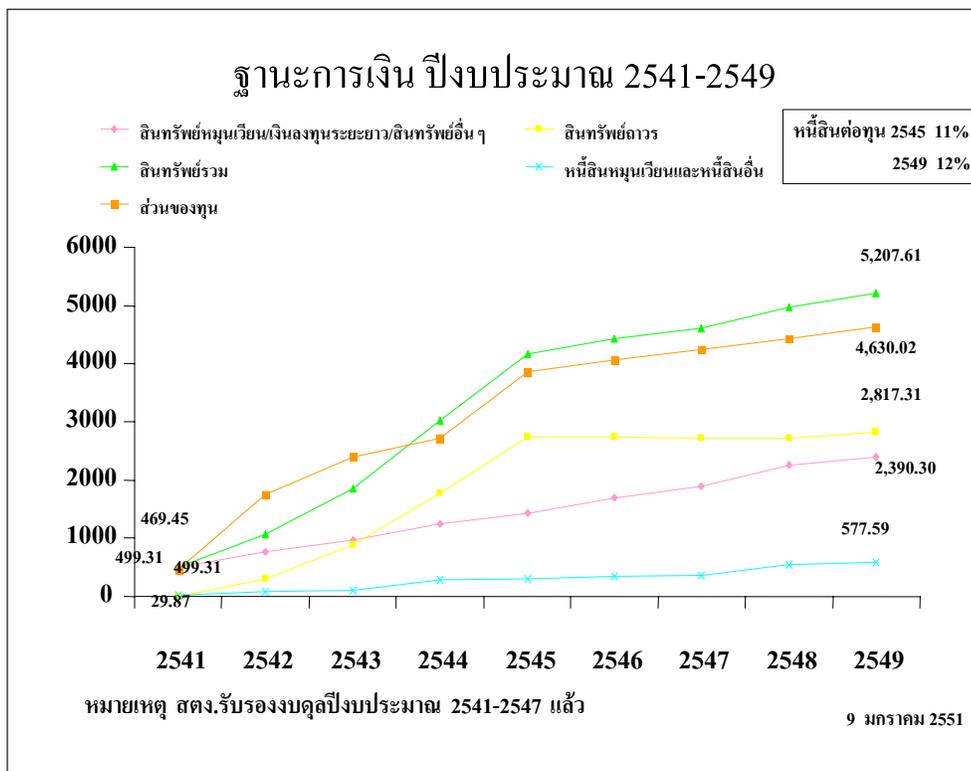
### ๙. สามารถจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน และรางวัล ได้ดีขึ้น

รัฐให้เงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยสูงกว่าข้าราชการ ๑.๕ เท่า เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๑ รายได้ take home พนักงานระดับปริญญาเอกของ มจร. ประกอบด้วย เงินเดือนสูงกว่าราชการ

๑.๖ เท่า และให้ค่าวิชาอีก ๖,๐๐๐ บาท และลดลงเพื่อกระตุ้นให้ทำงานวิชาการ (รวมแล้ว Take home สูงกว่าข้าราชการ ๒.๒ เท่า) และค่าสมนาคุณโครงการ วิจัย พัฒนา และปี พ.ศ. ๒๕๔๙ ปรับเงินเดือนให้ระดับปริญญาเอกสูงกว่าข้าราชการ ๒.๖ เท่า (โดยที่รัฐไม่ได้ให้มากกว่า อัตราพนักงานมหาวิทยาลัยอื่น ๆ) รัฐยังให้เท่าเดิม คือ ๑.๕ เท่า ด้วยความสามารถในการหา และการจัดการ เงินเดือนขึ้นปีละ ๖-๗% มีเงินรางวัลประจำปี

๑๐. ไม่จําแนกต่อปัญหา แก้ปัญหาของตนเองได้โดยไม่ต้องรอ Input จากภายนอก

๑๑. สร้างวัฒนธรรมการประเมิน เชื่อมั่นว่าการประเมินมีความโปร่งใสและยุติธรรม วางระบบการประเมินบุคคลและองค์กร ใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงตนเอง การให้สิ่งตอบแทน



ภาพที่ ๒๑ ฐานะการเงิน ปีงบประมาณ ๒๕๔๑-๒๕๔๙

๘ ปีหลังจากการเปลี่ยนสภาพ มหาวิทยาลัยมีพนักงานกว่า ๗๕% (ปี พ.ศ.๒๕๕๐ มีพนักงาน ๘๐%) พนักงานไม่เคยร้องเรียนเรื่องการประเมินเลย

## การจัดลำดับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ๒๕๔๙

### ระดับมหาวิทยาลัย

ดีเลิศด้านการวิจัย (ลำดับ ๓ ของประเทศ) คือ ๑) มหาวิทยาลัยมหิดล ๒) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๓) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ๔) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๕) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ดีเยี่ยมด้านการเรียนการสอน

### ระดับกลุ่มคณะเทคโนโลยี

ดีเลิศด้านการวิจัย ๓ ใน ๕ คณะสูงสุด (ลำดับที่ ๑,๓,๕ ของประเทศ)

ดีเลิศด้านการเรียนการสอน ๒ ใน ๕ คณะสูงสุด (ลำดับที่ ๒,๔)

## ความคล่องตัวในการบริหารการจัดการมหาวิทยาลัย (ในกำกับ)

ผมคิดว่าความคล่องตัวนำมาสู่ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) ความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Accountability) ความท้าทาย (Challenge) ในสามประเด็นหลัก

- ๑) ด้านระบบบริหารบุคคล
- ๒) ระบบวิชาการ
- ๓) ระบบงบประมาณและการเงิน

ความสำเร็จในการสร้างความรับผิดชอบการทำงานและความรับผิดชอบต่อผลของงาน อยู่บนฐานของการบริหารบุคคล โดยการสร้างเกณฑ์ (กฎ ระเบียบ) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนผ่านไม่เคยหยุดนิ่ง ทุกช่วงเวลาเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน สะท้อนพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

องค์กรอยู่ใน Dynamic equilibrium ไม่ใช่ Static equilibrium

ผมคิดว่าการสร้างมหาวิทยาลัยใหม่ ต้องมีความเชื่อและศรัทธา ต้องใช้คำว่านี้ เพราะคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเป็นคนที่มีความสามารถ เป็นคนที่มีความดีงาม และมีศักยภาพ ต้องเชื่ออย่างนี้ก่อน และค่อยมาสร้างวัฒนธรรม กับระบบให้อื้อ ให้คนใช้ความสามารถความดีงาม และใช้ศักยภาพ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และผมคิดว่ามหาวิทยาลัยในกำกับเอื้ออย่างยิ่งต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงบนฐานที่สำคัญคือ มีสภาพการนำที่ดี (Leadership) มีการกำกับทิศทาง นโยบาย (Good governance) มีการบริหารจัดการที่ดี (Good management) และสร้างคนที่ดี (Good people) ขอขอบคุณครับ.

## ภาคผนวก

- เอกสารประกอบการปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕ เนื่องในงาน ๓๙ ปี วันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๑ ณ มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง “ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยมหิดล
- ความเป็นมาในการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศ เนื่องในวันพระราชทานนาม มหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ.๒๕๔๓-๒๕๕๑)
- ประวัติศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ.๒๕๑๒-๒๕๑๔)

# การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : ประสบการณ์กว่าสองทศวรรษของพระจอมเกล้าธนบุรี

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการแห่งแรกแห่งเดียวที่เปลี่ยนสภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล (ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อ ๖ มีนาคม ๒๕๔๑) บทความนี้ถูกเขียนขึ้นเพื่อบันทึกว่าการกำหนดทิศทางการเปลี่ยน มจธ. เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเกิดขึ้นเกือบสองทศวรรษก่อนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นความต้องการของผู้ทำงานในมหาวิทยาลัยที่ประสงค์จะสร้างมหาวิทยาลัยของไทยให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังขับเคลื่อนจากภายในไม่ใช่การบังคับจากภายนอก

## สภาพเมื่อสองถึงสามทศวรรษที่แล้ว

การควบคุมอัตรากำลังของราชการและคุณภาพของบัณฑิตที่เข้ามาเป็นอาจารย์ที่ตกต่ำ เมื่อต้นทศวรรษ ๒๕๒๐ ๒๕๓๐ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทั้งเนื่องจากวิกฤติการณ์น้ำมันและเศรษฐกิจโลกตกต่ำ รัฐบาลต้องใช้มาตรการประหยัดรวมทั้งควบคุมการเพิ่มของจำนวนข้าราชการ มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดซึ่งอยู่ในระบบราชการประสบปัญหาเรื่องงบประมาณและการควบคุมอัตรอาจารย์

เอกสารประกอบการปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕  
เนื่องในงาน ๓๙ ปี วันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๑ ณ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

## สมองไหลสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ในขณะที่เกี่ยวกับการสูญเสียอาจารย์ที่มีความสามารถสูงออกสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีมากขึ้น แม้ว่าความต้องการบัณฑิตทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะยังไม่เพิ่มไม่มาก แต่การที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถชักจูงผู้ที่มีความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์เป็นเรื่องที่น่าห่วงเป็นอย่างยิ่ง มีแต่บัณฑิตที่จบการศึกษาเกรดไม่สูงสมัครเข้าเป็นอาจารย์ นอกจากนั้นความแตกต่างของเงินเดือนเบื้องต้นของข้าราชการกับผู้ที่อยู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต่างกันประมาณ ๒-๓ เท่า ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศใช้กลไกตลาด ระบบราชการไม่สามารถใช้กลไกตลาดในการกำหนดเงินเดือนของข้าราชการได้

สภาพการที่มหาวิทยาลัยต้องใช้อัตราอาจารย์ใหม่ที่จำกัดบรรจุคนความสามารถไม่สูงเข้าเป็นอาจารย์เป็นเรื่องที่น่าห่วงอย่างยิ่ง เมื่อคำนึงถึงอนาคตของมหาวิทยาลัยและสภาพการแข่งขันได้ของประเทศในระยะยาว

อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งบริหารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (สถานภาพในขณะนั้น) ที่ได้มีประสบการณ์ออกไปทำงานโครงการระดับชาติ เช่น อาจารย์ไพบุลย์ หังสพฤกษ์ อาจารย์หริส สุตะบุตร อาจารย์ปรีดา วิบูลย์สวัสดิ์ และอาจารย์ฤชณพงศ์ กীরติกร ได้เดือนหน่วยงานรัฐที่กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ กำหนดอัตรากำลัง กำหนดงบประมาณให้ตระหนักถึงความสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีคนที่มีความสามารถสูงเข้ามาเป็นอาจารย์และนักวิชาการ พวกเรามีความเชื่อว่ามหาวิทยาลัยจะดีได้ในระยะยาวต้องเริ่มที่การมีอาจารย์ที่ดีเหมือนกับที่กล่าวกันในอุดมศึกษาของอเมริกาว่า “A great university begins with a good teacher” ทั้งนี้พวกเราต้องการสร้างมหาวิทยาลัยที่ดีเพื่อให้เด็กไทยได้รับการศึกษาที่ดีเพื่อให้มหาวิทยาลัยทำงานวิชาการที่ดีได้เหมือนมหาวิทยาลัยต่างประเทศ พวกเราเชื่อว่าคนไทยไม่ได้ด้อยความสามารถกว่าชาวต่างประเทศ เพราะคนไทยที่มีโอกาสได้ทำงานในต่างประเทศก็มีผลงานทัดเทียมได้เท่าหรือดีกว่าชาวต่างประเทศ กติกาของระบบราชการปิดกั้นศักยภาพของคนไทย

### กติกาของระบบราชการ

นอกจากขีดจำกัดด้านอัตราแล้ว กติกาของระบบราชการก็ทำให้การใช้อัตรามีความรกรุงรัง กล่าวคือเงื่อนไขของอัตราซึ่งกำหนดโดยสำนักงบประมาณ อาจไม่ตรงกับเงื่อนไข

ของตำแหน่งซึ่งกำหนดโดยทบวงมหาวิทยาลัย และก็อาจไม่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

ระบบงบประมาณราชการก็ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งต้องการความคล่องตัวและนวัตกรรมมาก การทำงานระบบราชการออกแบบขึ้นเพื่อการทำงานซ้ำตามแนวปฏิบัติและกฎระเบียบที่วางไว้และส่งเข้ามายังหน่วยราชการจากภายนอก ระบบราชการออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริต การวัดผลการทำงานในระบบราชการจะดูความถูกต้องของการปฏิบัติตามระเบียบ ดูความสามารถในการใช้งบประมาณตามแผน ดูการทำกิจกรรม (Activity-based) ระบบราชการไม่พูดถึงผลลัพธ์หรือผลผลิต (Output หรือ Outcome-based) เราเพียงจะพูดถึงเรื่องผลลัพธ์หรือผลผลิตเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง

ว่ากันตามตรงแล้ว งบประมาณแผ่นดินสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนพอสมควรพอทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ได้แต่พัฒนาได้ยาก นอกจากนั้นการจัดสรรงบประมาณเป็นปีต่อปีขาดความต่อเนื่อง ทำให้วางแผนระยะยาวไม่ได้ อีกประการหนึ่งมหาวิทยาลัยอาจจะได้งบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับกาลและเทศะ เป็นต้นว่าได้ของที่ไม่ต้องการหรือได้ของที่ต้องการก็ไม่ตรงกับเวลาที่ต้องการ

ระเบียบพัสดุที่ใช้กับระบบราชการซึ่งมีคนอยู่กว่าล้านคนในขณะนั้น ใช้กับส่วนราชการซึ่งทำงานลักษณะประจำไม่ต้องการนวัตกรรมหรือความคล่องตัวสูง ก็บังคับใช้กับมหาวิทยาลัยของรัฐด้วย การซื้อครุภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเทคนิคเฉพาะตัวต้องผลิตตามสั่ง ก็ต้องใช้กติกาเดียวกันกับการซื้อโต๊ะและเก้าอี้นักเรียนที่อาจซื้อที่ละร่อยที่ละพันชุดก็ได้

มหาวิทยาลัยเสียแรงและเสียสมองกับการทำงานกระดาษเพื่อแก้ไขให้สามารถใช้งบประมาณและอัตรากำลังได้ใกล้เคียงกับความต้องการ โดยการทำเรื่องไปยังทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงบประมาณ รวมทั้งการวิ่งเต้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตรากำลังหรือการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ทั้งนี้การมอบอำนาจการปรับเปลี่ยนรายละเอียดบางประการมายังมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นเมื่อประมาณสิบปีมานี้เอง

ความไม่คล่องตัวอีกประการหนึ่งคือเปิดหลักสูตรและการจัดตั้งหน่วยงาน ในระบบมหาวิทยาลัย ในควบคุมของรัฐเรื่องต้องขึ้นไปถึงทบวงมหาวิทยาลัย ไปจนถึงการประกาศเป็นประกาศทบวง

เป็นพระราชกฤษฎีกา เนื่องจากการแก้ไขซ้ำและลำบาก มหาวิทยาลัยรัฐจึงมีหลักสูตรและหน่วยงานที่หมดความจำเป็นหรือเกินความจำเป็นอยู่มากมาย ตายซากหรืออ้วนท้วน ใช้งบประมาณกันต่อไป การมอบอำนาจบางเรื่องให้มหาวิทยาลัยก็เกิดขึ้นประมาณสิบปีที่ผ่านมา ไม่เห็นทางเลือกอื่น

พวกเราจึงสรุปกันเมื่อประมาณยี่สิบปีมาแล้วว่าจะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีได้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการบริหารด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ และทรัพย์สินได้เอง ถึงจุดหนึ่งหลังจากได้พยายามศึกษาสู่ทางและเจรจากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วไม่เห็นความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยและความคล่องตัวเช่นนี้ เพราะเมื่อมหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ คนของมหาวิทยาลัยเป็นข้าราชการ ก็ต้องใช้กติกาของระบบราชการทั้งเรื่องคน งบประมาณแผ่นดิน การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจให้คล่องตัวก็ต้องมอบลงมาจากหน่วยงานที่มีอำนาจ

ความคล่องตัวในการบริหารจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับการใช้ทรัพยากรส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น เมื่อยี่สิบมาแล้วสัดส่วนเงินรายได้ต้องงบประมาณแผ่นดินของทุกมหาวิทยาลัยก็อยู่ในระดับต่ำ ความคล่องตัวก็ต่ำ

ทางออกเดียวคือต้องพัฒนาให้มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่นอกระบบราชการ มีความคล่องตัวเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐและที่พัฒนาได้เร็วในประเทศที่พัฒนาแล้ว

Milestone ที่สำคัญเมื่อยี่สิบปีที่แล้ว :

แผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี (๒๕๓๓-๒๕๔๗) ของทบวงมหาวิทยาลัย ระดมสมองกันมองทิศทางอุดมศึกษา

ทบวงมหาวิทยาลัยช่วงปี ๒๕๒๙-๒๕๓๐ ในขณะที่อาจารย์วิจิตร ศรีสอาน เป็นปลัดทบวงมหาวิทยาลัยได้เริ่มแนวคิดจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี โดยมีเจตนาสำคัญ “ที่จะให้แผนอุดมศึกษาระยะยาวเป็นแผนรุกไปสู่อนาคต โดยมีฐานอยู่บนข้อมูลการวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับสภาพการณ์และความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศ ตลอดจนเป็นแผนที่ไวต่อการปรับตัวและมีกลไกการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง”

ในช่วงปี ๒๕๓๐-๒๕๓๒ ผู้จัดทำโครงการแผนอุดมศึกษาระยะยาว (เรียกว่า คณะอนุกรรมการวิชาการประจำ) ประกอบด้วยอาจารย์วิจิตร ศรีสอาน เป็นประธาน อาจารย์พจน์ สะเพียรชัย เป็นรองประธาน ผู้ทำงานอื่นๆ ได้แก่ อาจารย์เจตนา นาควัชระ อาจารย์ไพฑูรย์ อิงคสุวรรณ อาจารย์ทองอินทร์ วงศ์โสธร อาจารย์หริส สุตะบุตร อาจารย์วิวัฒน์ มุ่งการดี อาจารย์เมธี ครองแก้ว อาจารย์จีระ หงส์ลดารมภ์ อาจารย์สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ อาจารย์ยงยุทธ ยุทธวงศ์ อาจารย์วิวัฒน์ชัย อรรถากร อาจารย์นิพนธ์ พัวพงศกร อาจารย์วรารมณ บวรศิริ อาจารย์กนก วงษ์ตระหง่าน อาจารย์ศรีวงศ์ สุมิตร และ อาจารย์กฤษณพงศ์ กีรติกร

## การทำแผนจากการวิจัยจากข้อมูลข้อเท็จจริง

Input ที่สำคัญของการทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี คือการวิจัยเชิงนโยบาย ๒๓ เรื่อง เป็นด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมอุดมศึกษา ๑๑ เรื่อง การวิเคราะห์กำลังคน ๓ เรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพภายในระบบอุดมศึกษา ๗ เรื่อง และการศึกษาบทบาทภาคเอกชนในอุดมศึกษา ๒ เรื่อง ทบวงมหาวิทยาลัยได้เชิญนักวิจัยชั้นนำในมหาวิทยาลัยไทยให้ทำงานวิจัยทั้ง ๒๓ เรื่องนี้ แต่ละเรื่องใช้เวลาประมาณ ๑ ปี

ผมเห็นว่าอาจารย์วิจิตร ศรีสอาน ได้ระดมพลังคนอุดมศึกษาช่วยกันคิดได้อย่างดีเยี่ยม ทั้งคณะทำงานและนักวิจัย คณะทำงานมีการประชุมกันสัปดาห์ละครั้ง (ถ้าจำไม่ผิดจะเป็นวันพุธ ตั้งแต่สี่โมงเย็นจนถึงหนึ่งทุ่มหรือสองทุ่ม) อาจารย์วิจิตรหรืออาจารย์พจน์ จะเป็นประธานที่ประชุมทุกครั้ง คณะทำงานและนักวิจัยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาประมาณ ๒ ปี

นอกจากนั้น คณะนักวิจัยยังได้เสนอรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมในวงที่กว้างขึ้น เป็นระยะ ๆ เป็นการสร้างความเห็นพ้อง (Consensus) ของทิศทาง ภาพลักษณ์ และภาพฉาย อุดมศึกษาไทยในระยะยาว ๑๕ ปี การวางแผนของประเทศไทย ของสังคมไทย ที่ไม่สามารถสั่งการจากเบื้องบนลงมาได้เหมือนประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งเห็นชัดเจนในขณะนั้นต้องอาศัย การสร้างความเห็นพ้อง (Consensus building)

ในช่วงเวลานั้นประเทศไทยกำลังเริ่มเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจฟื้นตัวขึ้น เงินสำรองของประเทศสูงขึ้น เนื่องจากมาตรการการเงินและการคลังที่ดี ประกอบกับความกล้าในการตัดสินใจของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง - นายสมหมาย ฮุนตระกูล

## แผนอุดมศึกษาระยะยาว : ธงเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

แผนอุดมศึกษาระยะยาวสรุปหลักการรวมพื้นฐาน ๔ ประเด็นของการปฏิบัติการกิจอุดมศึกษา คือ การกระจายโอกาสและความเสมอภาค (Equity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ และความเป็นเลิศ (Excellence) และความเป็นสากล (Internationalization)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อรัฐบาลข้อหนึ่งในหกข้อคือ “รัฐพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง”

ความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ไม่เป็นส่วนราชการไม่ใช่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อทำแผนอุดมศึกษา ๑๕ ปี เมื่อยี่สิบปีมาแล้ว แต่เป็นการตกผลึกทางความคิดซ้ำเป็นครั้งที่สองหลังจากได้ตกผลึกทางความคิดเรื่องนี้เป็นครั้งแรกในช่วงปี ๒๕๐๗-๒๕๑๐ ผู้นำทางการศึกษา และการบริหารมหาวิทยาลัยในช่วงนั้น เช่น อาจารย์ป๋วย อึ๊งภากรณ์ อาจารย์เกษม สุวรรณกุล อาจารย์ลีปนนท์ เกตุทัต นายแพทย์สวัสดิ์ สกุลไทย และ อาจารย์กำแหง พลาญกูร ได้สรุปชัดเจนมาเกือบสี่สิบปีแล้วว่ามหาวิทยาลัยของรัฐจะพัฒนาได้จะต้องมีความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารงานในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ระบุไว้ในแผนอุดมศึกษา ๑๕ ปีในช่วงแผนพัฒนาฯ ระยะที่ ๘ (๒๕๔๐-๒๕๔๗) และแผนพัฒนาฯ ระยะที่ ๙ (๒๕๔๕-๒๕๕๑) คือ

๑. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ
๒. ภายในปีสุดท้ายของแผนฯ ระยะที่ ๙ ให้มีการปรับปรุงค่าเล่าเรียน และค่าธรรมเนียม

การศึกษาถึงระดับที่ผู้เรียนสามารถรับภาระค่าใช้จ่ายดำเนินการทั้งหมดในทุกสาขาวิชา โดยให้สอดคล้องไปกับการจัดตั้งกองทุนสินเชื่อเพื่อการศึกษาและมาตรการด้านทุนการศึกษาแก่ผู้ที่ด้อยฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

๓. ภายในปีสุดท้ายของแผนฯ ระยะที่ ๙ ให้การผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีสัดส่วนไม่น้อยกว่า ๕๐ ต่อ ๕๐

จาก พ.ศ.๒๕๓๓ ถึง พ.ศ.๒๕๔๕ เวลาผ่านไปสิบสองสิบสามปี ประวัติศาสตร์ที่จะเขียนในอนาคตคงจะสะท้อนได้ว่าเข้ามามากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

อาจเป็นความโชคดีที่ทั้งอาจารย์หริสและผม ได้อยู่ในคณะอนุกรรมการวิชาการโครงการแผนอุดมศึกษาระยะยาว ทำงานต่อเนื่องประมาณ ๓ ปี ได้รับทราบข้อมูลชัดเจนจากการวิจัยด้านประสิทธิภาพภายในของระบบอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องว่าระบบอุดมศึกษาของรัฐมีประสิทธิภาพภายในต่ำ ได้เห็นข้อมูลและแนวโน้มอนาคตของประเทศไทยและของโลก ทั้งเชิงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เราสรุปว่าถ้าจะพัฒนาให้พระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำได้ การคงอยู่ในระบบราชการของมหาวิทยาลัยมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังได้น้อยมาก

ขงเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในแผนอุดมศึกษา ๑๕ ปี เป็นเครื่องชี้ทางให้เกิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อมา

จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สุ่มมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เมื่ออาจารย์วิจิตร ศรีสอาน ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครราชสีมา อาจารย์วิจิตร จึงได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมาตั้งแต่ต้น (เมื่อ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๓๓)

ช่วงรัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีนายอานันท์ ปันยารชุน ที่มีอาจารย์เกษม สุวรรณกุล เป็นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีความพยายามที่จะเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ ๑๖ แห่ง (รวมพระจอมเกล้าธนบุรี) ให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล แต่ได้รับการต่อต้านจากผู้ที่ไม่เข้าใจเรื่องนี้ เมื่อเข้าสู่สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๓๕ ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติไม่สามารถตัดสินใจจึงยุบสภา ทำให้เรื่องตกไปทั้งหมด

ความต้องการของจังหวัดนครศรีธรรมราชทำให้เกิดมหาวิทยาลัยใหม่คือมหาวิทยาลัย  
วลัยลักษณ์ (เมื่อ ๗ เมษายน ๒๕๓๕) เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมาตั้งแต่นั้น

เมื่อมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่เป็นนิติบุคคลสองแห่ง จากสถาบันการศึกษาสงฆ์  
ที่ไม่ใช่นิติบุคคล จากสถาบันภายใต้กรมการศาสนา เป็นมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และ  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (เมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) ภายใต้รัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี  
พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ มหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็น  
ส่วนราชการในการควบคุมของรัฐบาลมาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในรัฐบาล  
 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีนายชวน หลีกภัย (เมื่อ ๖ มีนาคม ๒๕๔๑)

ในช่วงรัฐบาลเดียวกัน มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (เมื่อ ๒๕ กันยายน ๒๕๔๑)  
ที่จังหวัดเชียงราย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ภาพโดยรวมในขณะนี้ มีมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ๖ แห่ง (มหาวิทยาลัยคฤหิสถ์  
๔ แห่ง มหาวิทยาลัยสงฆ์ ๒ แห่ง)

### **ประสบการณ์ของพระจอมเกล้าธนบุรีในการเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนสภาพ เปลี่ยนแปลงพร้อมกันทุกมหาวิทยาลัยมีโอกาสน้อยมาก**

หลังจากความล้มเหลวในการเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัย ๑๖ แห่งพร้อมกันเมื่อมีนาคม  
๒๕๓๕ พวกเราที่พระจอมเกล้าธนบุรีสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันทุกมหาวิทยาลัย  
เป็นไปได้ แต่ละมหาวิทยาลัยมีประวัติศาสตร์ วุฒิกวาระ เงื่อนไขภายใน รวมทั้งปณิธาน  
เป้าหมาย ความใฝ่ฝันต่างกัน เราจึงตัดสินใจเดินหน้าเพียงสถาบันเดียว เฉพาะสถาบันของเรา

### **ความต่อเนื่องเชิงนโยบายและบริหาร และความสมานฉันท์**

ในช่วงเวลาเตรียมตัวและเตรียมการเปลี่ยนแปลง ๖ ปี ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๓๕ ที่เราตัดสินใจ  
ว่าจะเดินหน้าจนถึง พ.ศ.๒๕๔๑ ที่มีการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้สำเร็จ  
พระจอมเกล้าธนบุรีมีความต่อเนื่องสูงในเชิงนโยบายที่จะเปลี่ยนสภาพ มีสภามหาวิทยาลัย

ที่มีความต่อเนื่อง นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ต่อเนื่องคือ  
คุณบุญเยี่ยม มีสุข (นายกสภา) ดร.ทองฉัตร หงส์ลดาธรมภ อาจารย์พจน์ สะเพียรชัย,  
อาจารย์สง่า สรรพศรี อาจารย์ยงยุทธ ยุทธวงศ์ และคุณเข็มทัต สุคนธ์สิงห์

เป็นแนวปฏิบัติของพระจอมเกล้าธนบุรีที่จะไม่เปลี่ยนกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ผู้ทรงคุณวุฒิถ้าผู้ทรงคุณวุฒิยังรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อ ดังนั้นฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยจึง  
ไม่ต้องปรับความเข้าใจเชิงนโยบายกับสภามหาวิทยาลัยเรื่องการเปลี่ยนสภาพหลายๆครั้ง

ในส่วนของการบริหารระดับสูงมีการต่อเนื่องเชิงความคิด จากอาจารย์ไพบูลย์ หังสพฤกษ์  
อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีท่านแรก (เมื่อพ.ศ.๒๕๒๙ โดยที่ก่อนหน้านั้น  
อาจารย์ไพบูลย์ เป็นรองอธิการบดีของวิทยาเขตธนบุรีสมัยที่พระจอมเกล้าทั้ง ๓ แห่ง เป็น ๓  
วิทยาเขต ที่อยู่รวมกันภายใต้สถาบันพระจอมเกล้า) อาจารย์หริส สุตะบุตร เป็นอธิการบดีท่านต่อมา  
ช่วงรอยต่อ พ.ศ.๒๕๓๔/๒๕๓๕ จนถึง พ.ศ.๒๕๔๑

ผู้บริหารระดับคณะแม้จะมีการเปลี่ยนตัวบุคคลในช่วง ๖ ปี ก็มีความต่อเนื่องในเชิง  
ความคิด

สภาคณาจารย์ของสถาบันได้มีบทบาทที่สำคัญในการร่วมคิด เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับ  
รวมร่างพระราชบัญญัติ มจร. และร่วมร่างระเบียบต่าง ๆ มาตั้งแต่ต้น รวมทั้งร่วมกับฝ่ายบริหาร  
จัดการประชุมระดมความคิด (ในสมัยนั้น คำว่าประชาพิจารณ์ยังไม่เกิด) สถาบันได้เห็นความ  
สำคัญของสภาคณาจารย์แม้จะไม่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันฯ พ.ศ.๒๕๒๙ ให้เกียรติ  
สภาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง ผมมักจะย้ำเสมอว่าแม้ว่าฝ่ายบริหารของสถาบันและสภาคณาจารย์  
อาจจะมีความแตกต่างทางความคิดในเรื่องต่าง ๆ แต่ก็ไม่ใช่เป็นความแตกแยก ในเมื่อทั้ง  
สภาคณาจารย์และฝ่ายบริหารของสถาบันมีเป้าหมายหลักเดียวกันคือการพัฒนาสถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ

บรรดาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะและสำนัก ส่วนมากเป็นผู้ที่ทำงานหนัก อุทิศตัว  
ให้กับสถาบัน มีความสามัคคีสมานฉันท์สูง และมีความสำนึกในการทำงานร่วมกันสูง

ปัจจัยภายในเรื่องการทำงานหนัก การอุทิศตัว ความต่อเนื่องของนโยบายและความคิด แลคความสมานฉันท์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทำให้องค์กรเกาะเกี่ยวกันเหนียวแน่นในช่วง การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ไม่มีตัวอย่างมาก่อน เป็นความได้เปรียบเฉพาะตัวของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## การเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น

### การเรียนรู้จากองค์กรไทย

ระหว่าง พ.ศ.๒๕๓๕-๒๕๔๑ อาจารย์หริส ได้สร้างทีมศึกษาประเด็นต่าง ๆ ที่จะประกอบ เป็นร่างพระราชบัญญัติ มจร.และระเบียบหลัก ๓ กลุ่มของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน ศึกษาทั้งจากองค์กรในประเทศ และจาก ต่างประเทศ

มีคณะทำงาน ๗ ชุดเพื่อดำเนินการดังนี้ กลุ่มแผนงานและบริหารงานบุคคล กลุ่มการเงิน ทรัพย์สิน การเงินและพัสดุ กลุ่มเชิงบริหาร กลุ่มเชิงวิชาการ กลุ่มสวัสดิการ กลุ่มกิจการ นักศึกษา และกลุ่มบริการสารสนเทศ มีคณะทำงานมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทำหน้าที่ บูรณาการให้เกิดภาพรวมโดยมีอาจารย์หริสเป็นประธาน คณะทำงานมหาวิทยาลัยในกำกับชุดนี้ ก็ยังทำงานอยู่จนถึงปัจจุบัน (มีนาคม ๒๕๕๑) เพราะมีเรื่องการสร้างกลไกบริหารที่จะต้องทำงาน ต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องบุคคลและเรื่องสวัสดิการ

ขณะนั้นมีองค์กรในกำกับของประเทศไทยที่เพิ่งเกิดใหม่เพียง ๔ องค์กรคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี-มทส. (พ.ศ. ๒๕๓๓) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ-สวทช. (พ.ศ.๒๕๓๕) สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย-สกว. (พ.ศ.๒๕๓๕) และสำนักงานวิจัยระบบสาธารณสุขแห่งชาติ-สวรส. (พ.ศ.๒๕๓๕) มทส. และ สวทช. เป็น องค์กรวิชาการและเป็นองค์กรปฏิบัติจึงมีลักษณะคล้ายพระจอมเกล้าธนบุรีในบางลักษณะ ในขณะที่ สกว. และ สวรส. เป็นองค์กรสนับสนุนการวิจัยไม่มีการปฏิบัติ จุดเหมือนระหว่าง มทส. และพระจอมเกล้าธนบุรี คือต่างเป็นมหาวิทยาลัย ส่วนจุดต่างคือ มทส. เป็นองค์กรเกิดใหม่ สามารถวางโครงสร้างและกติกาด่าง ๆ ได้ง่าย ในขณะที่พระจอมเกล้าธนบุรีมีเงื่อนไขต้น (Initial conditions) และขีดจำกัด (Boundary conditions) ประมาณ ๕๐ ปี จุดเหมือนของ สวทช. และพระจอมเกล้าธนบุรีคือต่างเป็นองค์กรวิชาการมีพันธกิจด้านวิจัยบริการเหมือนกัน

แต่ สวทช. ไม่ใช่มหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามการคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของพระจอมเกล้าธนบุรีได้แนวแบบมาจาก มทส. และ สวทช. พอสมควร นอกจากนั้นได้การสนับสนุนจากผู้บริหารของทั้งสององค์กรคือ อาจารย์วิจิตร ซึ่งเป็นอธิการบดี มทส. อาจารย์ยงยุทธ เป็นผู้อำนวยการ สวทช. อีกประการหนึ่งในช่วงนั้นอาจารย์อาวุโสของพระจอมเกล้าธนบุรีได้ไปร่วมก่อตั้งและบริหารองค์กรของ สวทช. ด้วย ได้แก่ อาจารย์หริส เป็นผู้อำนวยการ MTEC อาจารย์ปัญญา ศรีจันทร์ เป็นรองผู้อำนวยการ MTEC อาจารย์ศักรินทร์ ภูมิรัตน เป็นรองผู้อำนวยการ และต่อมาเป็นผู้อำนวยการ BIOTEC อาจารย์มรกต ตันติเจริญ เป็นรองผู้อำนวยการ BIOTEC และผมเป็นรองผู้อำนวยการ NECTEC พวกเราจึงเห็นว่า สวทช. ในฐานะองค์กรในกำกับที่เกิดใหม่เป็นอย่างไร

### การเรียนรู้จากองค์กรต่างประเทศ

พระจอมเกล้าธนบุรีได้ศึกษาการวางรูปแบบของการบริหารจากองค์กรต่างประเทศ ได้แก่ Michigan State University (เคยมีอดีตอธิการบดีมาให้คำแนะนำ) MIT (โดยการสนับสนุนของมูลนิธิศึกษาพัฒนา) และมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย (โดยโครงการ Thai University Administrator Shadowing-TUAS ของทบวงมหาวิทยาลัย)

ความสัมพันธ์กับ Massachusetts Institute of Technology (MIT) มีค่อนข้างสูงและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยบทบาทของอาจารย์หริส และศิษย์เก่า MIT ในประเทศไทยที่ต้องการสร้างมหาวิทยาลัยไทยที่ดี เรามองว่า MIT เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก รูปแบบโครงสร้างและระบบบริหารควรให้แนวคิดแก่พระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเล็ก โฟกัสและต้องการเป็นเลิศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### ความพยายามจนสำเร็จ

#### ความพยายามครั้งที่สองก็ไม่สำเร็จ

แนวคิดหลักของร่างพระราชบัญญัติ มจร. ลงตัวมาตั้งแต่ก่อน พ.ศ. ๒๕๓๘ เราได้ส่งร่างพระราชบัญญัติ มจร. เป็นครั้งที่ ๒ ผ่านทบวงมหาวิทยาลัย คณะรัฐมนตรีรับร่างพระราชบัญญัติ มจร. เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๓๘ ร่างพระราชบัญญัติ มจร. เข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๓๘ แต่มีการยุบสภาในวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๓๘ จึงทำให้ร่าง

พระราชบัญญัติ มจร. ตกไปเป็นครั้งที่สอง หลังจากความพยายามครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.๒๕๓๕ ไม่สำเร็จพร้อมกันทั้ง ๑๖ มหาวิทยาลัย

### ความพยายามครั้งที่สามจึงสำเร็จ เกือบ ๒๐ ปีหลังจากความคิดครั้งแรก

ความไม่สำเร็จครั้งที่สองไม่ได้ทำให้พวกเราท้อถอย ทำให้มีเวลาคิดเรื่องโครงสร้าง และระเบียบรองรับต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

พระจอมเกล้าธนบุรีผลักดันร่างพระราชบัญญัติ มจร.เป็นครั้งที่ ๓ คณะรัฐมนตรีรับหลักการ เมื่อวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐ สภาผู้แทนราษฎรรับหลักการเมื่อวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๔๐ วุฒิสภาผ่านการพิจารณาเมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๔๐ พระราชบัญญัติประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๔๑ มีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเมื่อวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๔๑ นับเป็นเวลาเกือบ ๒๐ ปี ตั้งแต่สรุปกันภายในพระจอมเกล้าธนบุรีว่า มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการจะพัฒนาให้ได้ดียาก

### ความไม่ต่อเนื่องและความต่อเนื่องในทบวงมหาวิทยาลัย

ในช่วงเวลา พ.ศ. ๒๕๓๕ ถึง พ.ศ. ๒๕๔๑ เรื่องการเปลี่ยนสภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ผ่านมือรัฐมนตรีดังนี้ ศาสตราจารย์เกษม สุวรรณกุล นายสุเทพ อรรถากร นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์ นายถวิล ไพรสณฑ์ นายบุญชู ตีรทอง นายมนตรี ด่านไพบูลย์ นายฉัตรชัย เอียสกุล คุณหญิงนงเยาว์ ชัยเสรี และ น.ท.เดชา สุขารมณ

ระดับความเข้าใจเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของรัฐมนตรีต่างกันมาก การเปลี่ยนรัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัยบ่อยและการที่นักการเมืองเห็นว่าทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกระทรวงเกรดต่ำสะท้อนความสำคัญที่พรรคการเมืองต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการอุดมศึกษาซึ่งเป็นเรื่องสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยการสร้างบุคลากรวิชาการวิชาชีพ อีกทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยการวิจัยจนถึงบทบาทการขึ้นนำสังคมโดยอุดมศึกษาคงเป็นตัวบ่งชี้อนาคตของการพัฒนาประเทศไทยได้พอสมควรว่าจะใช้อุดมศึกษาเป็นกลไกการขับเคลื่อนได้เพียงใด

นับเป็นโชคดีที่มีความต่อเนื่อง ความเข้าใจและการสนับสนุนในระดับข้าราชการประจำของทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งระดับปลัดและรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัยจนถึงผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ในช่วงเวลา พ.ศ.๒๕๓๕-๒๕๔๑ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยทั้งสามท่านคืออาจารย์วิจิตร ศรีสอาน นายแพทย์เกษม วัฒนชัย และ ดร.วันชัย ศิริชนะ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นอย่างดี

พวกคุณอาจารย์ของพระจอมเกล้าธนบุรี ต้องชี้แจงนักการเมืองในพรรคต่าง ๆ ทั้งข้าราชการและข้าฝ้ายค้าน ทั้งระดับสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและไม่แปรญัตติร่างพระราชบัญญัติ มจร. จนบิดเบี้ยวไปจากสิ่งที่ควรจะเป็นความเข้าใจของนักการเมืองเรื่ององค์กรในกำกับรัฐบาลมีไม่สูงนักเมื่อมีการเปลี่ยนสภาพ มจร. ความไม่แน่ใจในนักการเมืองและหน่วยงานรัฐบาลยังมีอยู่ว่าเมื่อเปลี่ยนสภาพแล้วมหาวิทยาลัยจะดีขึ้น บ้านเมืองจะได้ประโยชน์สูงขึ้น

### ความยากลำบากและแรงเสียดทาน งบประมาณเพื่อการเปลี่ยนสภาพ

มจร. เกิดขึ้นในสมัยที่เมืองไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รัฐบาลและระบบราชการมีปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่ต้องแก้ไข การอุดมศึกษาซึ่งมีความสำคัญต่ำอยู่แล้ว ก็ย่อมสำคัญลดลง ต่างกับสภาพเศรษฐกิจ และการเมืองเมื่อเกิด มทส.และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งเกิดขึ้นในสมัยบ้านเมืองมีเศรษฐกิจที่ดี รัฐบาลหนุนและชี้นำแก่ระบบราชการได้มาก

มจร. มีความยากยิ่งที่จะต้องเจรจากับรัฐบาลให้เงินโยกย้ายชัดเจนและสั่งการกับหน่วยงานปฏิบัติให้มีการจัดงบประมาณหมวดเงินเดือนให้เพิ่มเติม โดยส่วนหนึ่งเป็นการเพิ่มเงินเดือนเพื่อชดเชยความเสี่ยงจากการเปลี่ยน สภาพข้าราชการซึ่งถูกจ้างตลอดชีวิตมาเป็นสภาพพนักงานที่มีสัญญาจ้าง อีกส่วนหนึ่งเป็นเงินสวัสดิการทุกประเภท และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ปกติรัฐจะต้องจ่ายเงินทั้งสองส่วนนี้อยู่แล้วจากงบกลาง ส่วนราชการไม่เห็นและไม่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายนี้ จึงคิดกันแต่เพียงว่างบประมาณที่ขอจัดสรรเพิ่มนี้เอาไปเพิ่มเงินเดือนทั้งหมด

นายกสภา มจร. (เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ) คือคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อาจารย์ทริส ในฐานะอุปนายกสภา และผมในฐานะอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับคนแรก

ต้องชี้แจงกับ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีนายชวน หลีกภัย รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานต่าง ๆ หลายครั้งในช่วงเวลาถึง ๑๗ เดือน หลังการเปลี่ยนสภาพของ มจร. รวมทั้งมหาวิทยาลัยต้อง Simulate ค่าใช้จ่ายบุคคลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้ภาพฉายต่าง ๆ ชี้แจงกันหลายครั้งหลายครา จึงมีข้อยุติเรื่องหลักเกณฑ์เมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๒ ทั้งที่นายภสภ มจร. เป็นผู้ที่นายกรัฐมนตรีให้การยอมรับอย่างสูง ผู้ที่เราจะต้องขอบคุณคือ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ฯพณฯ รัฐมนตรีอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งรับผิดชอบเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย นายประจวบ ไชยสาสน์

กล่าวโดยสรุป ค่าใช้จ่ายบุคคลเป็นเรื่องที่หน่วยงานรัฐบาลเป็นห่วง เป็นความเป็นห่วงที่มีเหตุผลในสภาพวิกฤติเศรษฐกิจและ Track record ที่ไม่ดีของข้าราชการจำนวนมาก มจร. ได้เงินเพิ่มค่าใช้จ่ายบุคคลภายใต้เงื่อนไข “ความสามารถของรัฐที่จ่ายเงินให้ได้ (Ability to pay)” มากกว่าวงเงินที่ควรจะเป็น ท่านนายภสภ มจร. ให้พวกเราตัดสินใจว่าไม่สมควรไปต่อแยรัฐบาลเพื่อขอเงินเพิ่มอีก เพราะรัฐบาลไม่มีเงินให้แล้วประเทศไทยยากจน ขอให้พวกเราสร้างมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็งเปลี่ยนปัญญาและความรู้เป็นเงินมาสนับสนุนมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นจะดีกว่า

### หน่วยงานรัฐไม่รู้จักหน่วยงานในกำกับรัฐบาล

หลังจากเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในเดือนมีนาคม ๒๕๕๑ มจร. พบแรงเสียดทานจากระบบราชการเป็นระยะ ๆ ไม่ใช่ความจงใจของผู้หนึ่งผู้ใดที่จะทำให้เกิดแรงเสียดทานนี้ เป็นเรื่องลักษณะวิธีปฏิบัติและ Mindset ของระบบราชการที่ไม่รู้จักสิ่งที่เรียกว่า “องค์กรหรือหน่วยงานในกำกับรัฐบาล” ระบบของรัฐรู้จักเฉพาะส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อต้องมาพบกับหน่วยงานในกำกับรัฐบาลก็จะปฏิเสธที่จะคิดต่อไป ให้เหตุผลหรืออ้างว่าระเบียบไม่ได้ครอบคลุมถึงหน่วยงานในกำกับรัฐบาล และก็หยุดอยู่เพียงแค่นั้น ปัจจุบันมีองค์กรมหาชนเกิดขึ้นมากขึ้น ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับหน่วยงานในกำกับรัฐบาลความเข้าใจจึงควรที่จะเพิ่มขึ้น ตัวอย่างของแรงเสียดทานที่พบ ได้แก่ พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร ระเบียบกรมตำรวจด้วยการประกันบุคคล การชดใช้ทุนรัฐบาลของข้าราชการเมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานในหน่วยงานในกำกับ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

แรงเสียดทานนี้โผล่ขึ้นเป็นระยะ ๆ เหมือนเดินไปแล้วก็พบต่อไม้ทำให้สะดุด หรือเหมือนหนามที่คอยทิ่มตำ ต้องอดทนแกลบที่ละเปลาะ อะไรที่แกลบไม่ได้ก็อดทนไว้ก่อน ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๑ รัฐบาลพยายามตั้งคณะกรรมการที่มีรัฐมนตรี ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ช่วย ขุดต่อหรือริดหนามเหล่านี้ทิ้ง แต่ความไม่ต่อเนื่องของรัฐมนตรี ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ชามาก

### วิชาและอวิชาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

นับตั้งแต่ผมเป็นอธิการบดี ได้ไปบรรยายรวมทั้งมีคณะบุคคลมาขอทราบเรื่องการดำเนินงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจถึงร้อยครั้ง มีคำถามที่เกิดขึ้นซ้ำและต้องตอบซ้ำ ๆ เกี่ยวกับความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล นอกจากนั้นเวลาพบผู้คนในสังคม ทั้งข้าราชการ นักธุรกิจ ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนทั่วไป รวมถึงนักการเมือง ก็พบว่า ยังมีความไม่เข้าใจเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลกันอยู่

### Autonomy ของมหาวิทยาลัยในกำกับหมายถึงอะไร

Autonomy ไม่ได้หมายความว่า เป็นอิสระ (Independence) ทำอะไรได้ตามใจชอบ

Autonomy ไม่ได้หมายความว่าไม่ต้องพึ่งรัฐบาล

Autonomy ไม่ได้หมายความว่าไม่ได้ถูกกำกับตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

รัฐให้มหาวิทยาลัยดูแลเรื่องภายในได้เบ็ดเสร็จสามเรื่องคือ วิชาการ (เช่น หลักสูตร หน่วยงาน) ระบบบุคคล (การวางระบบ การได้มา เงินเดือนและการตอบแทน สิทธิประโยชน์) และการเงินทรัพย์สิน (การพัสดุ การบริหารงบประมาณ)

รัฐยังกำหนดทิศทางและกำกับตรวจสอบ มหาวิทยาลัยต้องตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ยังตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย อีกประการหนึ่ง ในกรณีของ มจร. รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน

## อวิชาที่ตองปรับเพื่อก็คอวิชา รัฐปลอยให้มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเลี้ยงตัวเอง

มักพูดกันเสมอว่ารัฐจะปลอยให้มหาวิทยาลัยในกำกับเลี้ยงตัวเอง ทั้งนี้บางส่วนเข้าใจว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเหมือนกับความเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน พูดกันไปว่ามหาวิทยาลัยในกำกับจะบริหารเป็นธุรกิจ นักศึกษาจะต้องเสียค่าเล่าเรียนเพิ่มวิชาที่ไม่มีผู้เรียนจะต้องปิดลงและปลดอาจารย์ออก

ในความจริง มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ (Public university) การเปลี่ยนสภาพเป็นการลดความเป็นราชการลง (Debureaucratization) หรือเปลี่ยนให้เป็นองค์กรรัฐที่บริหารได้เบ็ดเสร็จภายใน (Public incorporation) ไม่ใช่การเปลี่ยนสภาพเป็นของเอกชน (Privatization)

โดยนัยยะแห่งการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจึงยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน (ควบคุมไปกับการตอบสนองนโยบายของรัฐและการตรวจสอบโดยรัฐ) การที่มหาวิทยาลัยในกำกับจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐมายน้อยเพียงใดขึ้นกับความสามารถของรัฐในการสนับสนุนงบประมาณอุดมศึกษา (ซึ่งผูกกับสภาพเศรษฐกิจและพันธกิจสาธารณะอื่น ๆ ของรัฐ) รวมทั้งขึ้นกับว่าสาธารณะ (Public) เห็นว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำประโยชน์ให้กับเด็กไทยและให้กับสังคมได้มายน้อยเพียงใด

การเปิดหรือการปิดหลักสูตร การรับหรือเลิกจ้างอาจารย์เจ้าหน้าที่ ถ้าจะเกิดขึ้นไม่ใช่เพราะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล หลักสูตรจะต้องปรับตัวตามความต้องการและจำเป็นของสังคม มหาวิทยาลัยอาจไม่เปิดหลักสูตรที่มีความต้องการของตลาดเสมอไป ทั้งนี้ทั้งตลาดและความต้องการส่วนบุคคล (Private market/Demand) และความต้องการส่วนสาธารณะ (Public demand) ความต้องการสาธารณะขึ้นกับมหาวิทยาลัยมองเห็นคุณค่า (Value) ได้ต่างจากมูลค่า (Price) หรือไม่ สังคมไทยสับสนเพราะแยกกันไม่ออกระหว่างคุณค่าและมูลค่า มหาวิทยาลัยคงจะต้องถามและตอบตัวเองว่าคุณค่าที่มหาวิทยาลัยมีนั้นเป็นอย่างไร มหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของสุนทรีย์ของหลักปรัชญาและจริยธรรม ของวัฒนธรรมประเพณี ของรากเหง้าความเป็นไทย ของสันติภาพ ของความใฝ่รู้ ของนวัตกรรมมายน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้ อาจแปรออกมาเป็นมูลค่าเป็นตัวเงินไม่ได้

## นักศึกษาต้องเสียค่าเล่าเรียนแพงในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ถ้าเราดูข้อเท็จจริง จะพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐได้รับเงินงบประมาณจากรัฐไม่เพียงพอ ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยของรัฐเปิดหลักสูตรที่เรียกกันทั่วไปว่าหลักสูตรพิเศษซึ่งเก็บค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมสูงกว่าหลักสูตรปกติหลายเท่า เพื่อนำรายได้มาสนับสนุนการดำเนินงานปกติ ดังนั้นแม้มหาวิทยาลัยของรัฐยังไม่ออกนอกระบบราชการ ก็ยังเก็บค่าบำรุงค่าธรรมเนียม ที่แพงกว่าปกติในหลายหลักสูตร

ในเบื้องต้นมหาวิทยาลัยของรัฐเปิดหลักสูตรพิเศษสำหรับผู้ที่มีงานทำแล้ว ให้เหตุผลว่าเก็บค่าเล่าเรียนสูงเพราะผู้เรียนมีงานทำ มีรายได้แล้ว เปิดในวันเสาร์-อาทิตย์โดยให้เหตุผลว่าให้โอกาสแก่ผู้กำลังทำงานสามารถเรียนได้ เปิดหลักสูตรต่างจังหวัดห่างจากที่ตั้งของมหาวิทยาลัยแม่โดยให้เหตุผลว่า ให้โอกาสในชนบทเพิ่มขึ้น จนถึงปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐเปิดหลักสูตรพิเศษทั้งกับนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาและเปิดในเวลาปกติ

โดยนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ รัฐจะให้ความสำคัญแก่พลเมืองส่วนใหญ่มากขึ้น การศึกษาภาคบังคับ ๙ ปีจะจัดให้เปล่า การศึกษาพื้นฐาน ๑๒ ปี แม้จะไม่บังคับก็จะจัดให้เปล่า หมายความว่ารัฐจะต้องใช้งบประมาณเพื่อการศึกษา ระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นในส่วนของ การปฏิรูปการศึกษา รัฐจะต้องลงทุนโครงสร้างพื้นฐานการศึกษา เช่น ระบบไอทีเพื่อการศึกษา รวมทั้งมีการเพิ่มเงินเดือนครูที่ผ่านการประเมินว่ามีคุณภาพ

จากผลของรัฐธรรมนูญ พ.ศ.๒๕๔๐ รัฐจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา (ซึ่งเดิมไม่มีการเลือกตั้ง) มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับองค์กรที่ ๗-๘ องค์กรที่เกิดตามรัฐธรรมนูญ

ผู้ที่มีเหตุผลจะตระหนักว่าจากภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การปฏิรูปการศึกษา และรัฐธรรมนูญ รัฐจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมากมาย ถ้าเศรษฐกิจของประเทศไม่ดีขึ้น รัฐจะเก็บภาษีอากรไม่ได้เพิ่มขึ้น งบประมาณแผ่นดินจะเพิ่มขึ้นไม่ได้ ในเมื่อไม่มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าใช้จ่ายจากพันธกิจใหม่เพิ่มขึ้น ต้องขอใช้หนี้เงินกู้ต่างประเทศ งบประมาณเพื่อการศึกษาคงจะเพิ่มขึ้นได้ยาก งบประมาณอุดมศึกษาก็คงจะเพิ่มขึ้น

ได้ยากเช่นกัน สาธารณะและรัฐคงจะให้ความสำคัญแก่การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่มากกว่า  
อุดมศึกษาสำหรับคนจำนวนน้อยกว่า

ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าอุดมศึกษาจะไม่ได้รับการสนับสนุนต่อไป แต่งบประมาณ  
ส่วนดำเนินการของอุดมศึกษาคงจะเปลี่ยนไปจากการให้เปล่า มาเป็นการให้กู้ยืมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้รัฐ  
จะต้องจัดสรรงบประมาณเข้าสู่กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้มากเพียงพอ คนไทยมีความสามารถ  
และประสงค์จะเรียนอุดมศึกษา สามารถกู้ยืมจากกองทุนนี้ได้ รัฐคงจะอุดหนุนเฉพาะผู้ด้อยโอกาส  
และผู้ที่มีความสามารถสูง

ในส่วนของการพัฒนา งบประมาณของรัฐมีแนวโน้มจะจัดสรรให้ตามความสามารถ  
ทางวิชาการ (Merit) เช่น โครงการวิจัยและพัฒนาที่อาจารย์หรือนักวิชาการจะต้องมีข้อเสนอ  
โครงการต่อหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยต่าง ๆ นอกจากนั้น มีแนวโน้มของรัฐที่จะจัดสรร  
งบประมาณลักษณะ Mission-oriented เพิ่มขึ้น เช่น การกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากการสนับสนุน  
SMEs

การศึกษาผลตอบแทนการศึกษาอุดมศึกษาจากทั่วโลก ได้ข้อสรุปตรงกันว่า การศึกษา  
อุดมศึกษาให้ผลตอบแทนส่วนบุคคล (Private returns) สูงกว่าผลตอบแทนสาธารณะ (Public  
returns) แต่การศึกษามหาวิทยาลัยก็ให้ประโยชน์แก่สาธารณะหรือสังคมในด้านการสร้างคนที่มี  
ความรู้ทางวิชาการเป็นพลังของสังคม สร้างองค์ความรู้จากการวิจัย ตลอดจนเป็นกลไกชั้นนำ  
สังคม ดังนั้นทางเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์จึงพิจารณาว่าอุดมศึกษามีทั้งส่วน  
สินค้า/บริการสาธารณะและส่วนสินค้า/บริการบุคคล ค่าใช้จ่ายอุดมศึกษาจะต้องมาจากรัฐ  
ส่วนหนึ่งและผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์ส่วนหนึ่ง สัดส่วนของการรับภาระจะเป็นเท่าใด  
ขึ้นกับแต่ละสังคม และสภาพเศรษฐกิจของสังคมนั้น

ถึงเวลาที่อุดมศึกษาไทยจะต้องรู้ความจริง เผชิญกับความจริงนี้

## มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจะมีการรังแกกันในการประเมิน

ความเชื่อนี้มาจากการไร้คุณธรรมของบุคคลในหน่วยงานรัฐที่เป็นส่วนราชการ และ  
หวั่นกลัวกันต่อไปว่าจะลามมาถึงมหาวิทยาลัยในกำกับ การรังแกกันหรือไม่ขึ้นกับคุณธรรม  
ของคนที่อยู่ในแต่ละสังคม รวมทั้งระบบบริหารจัดการ

ในสภาพที่สังคมไทยเป็นสังคมเปิดและจะถูกตรวจสอบมากขึ้น การวางระบบในมหาวิทยาลัยให้เกิดธรรมาภิบาล (Good governance) และมีระบบการตรวจสอบเป็นหลักประกันว่าพนักงานในระบบมหาวิทยาลัยในกำกับจะอยู่ได้และพัฒนาต่อไปด้วยความสามารถของตนเอง (Merit system)

### พนักงานในมหาวิทยาลัยในกำกับจะได้เงินเดือนสูง

การที่คนทำงานแล้วได้รับผลตอบแทนมากขึ้นเพียงใด ขึ้นกับประสิทธิภาพของคนทำงานและประสิทธิภาพของระบบ ถ้าสามารถวางระบบให้มีประสิทธิภาพให้คนทำงานที่มีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนควรจะได้สูงตามเหตุผล

ถ้าพนักงานในมหาวิทยาลัยในกำกับจะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เป็นเพราะพนักงานทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น มีเกณฑ์และการประเมินที่ชัดเจน ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเพราะมีการเปลี่ยนสภาพ

การได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นไม่ใช่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล แต่เราจะต้องตระหนักว่ามหาวิทยาลัยจะพัฒนาได้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะต้องมีคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมทางวิชาการและการทำงานที่ดี บุคลากรอุทิศตัวให้กับงาน ไม่กังวลเรื่องการหารายได้เสริมจากงานอื่น ๆ

### การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

#### การเปลี่ยนสถานภาพทางกฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีส่วนหลักสองส่วนคือ การเปลี่ยนสถานภาพทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยและบุคคล และการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิถีทำงานของบุคคล (และระบบในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผลผลิตของบุคคล)

ผมพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งใช้เวลานานมาก เตรียมตัวเพื่อเปลี่ยนสถานภาพทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยและบุคคล เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ต้องทำแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมร่างพระราชบัญญัติ กฎระเบียบด้านบุคลากร วิชาการ การเงินและทรัพย์สิน

ผมเห็นว่ามหาวิทยาลัยใช้เวลาน้อยมากในการเตรียมเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีทำงานของคน การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงคือการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ในตัวระบบ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยหรือสถานภาพทางกฎหมายของบุคคล ถ้าเราเปลี่ยนเฉพาะสถานภาพทางกฎหมายก็คงไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง การเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐจะไม่เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคม

### การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีทำงาน

เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของคนในองค์กร มหาวิทยาลัยคงจะต้องมีเป้าหมายที่สูงให้คนร่วมคิดและร่วมปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน มิฉะนั้นคนจะนึกถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคล (ซึ่งก็เป็นของปกติเพราะยังเป็นปุถุชนอยู่) โดยไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม หรือประโยชน์ขององค์กรหรือประโยชน์ระดับที่สูงกว่า การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์นี้คงจะมากับการสร้างเป้าหมายว่ามหาวิทยาลัยที่พึงปรารถนาเมื่อมีการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วเป็นอย่างไร

### การมีคำตอบเพื่อลดความกลัวการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงนำมาแห่งความไม่แน่นอน มนุษย์ทุกคนชินกับสิ่งที่รู้จักหรืออยากเห็น คำตอบในอนาคตที่ชัดเจน โดยเฉพาะประโยชน์ส่วนตน จึงไม่อยากเปลี่ยนแปลง

จนถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๔๕ เป็นเวลา ๓ ปี ๘ เดือนหลังจากการเปลี่ยนสภาพของข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของ มจร.กลุ่มแรก มจร. มีพนักงานประมาณเกิน ๕๐% เล็กน้อย ไม่มีความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนสภาพของสายอาจารย์และสายอื่น ๆ รวมทั้งอายุการทำงาน

ผมได้สอบถามเหตุผลที่ข้าราชการยังไม่เปลี่ยนสภาพพบว่าเหตุผลหลัก ๔ ประการ

ประการแรก เป็นเหตุผลส่วนตัว เช่น ต้องการงานให้ครบสิบปีเพื่อให้ได้บำนาญ ต้องการให้ได้ตำแหน่งทางวิชาการก่อนเพื่อเรื่องการขอตำแหน่งวิชาการจะได้ไม่ยืดเยื้อและจะได้คำตอบแทนสูงขึ้นในระบบใหม่ บางคนก็แจ้งว่าบิดามารดาไม่เห็นด้วย (เพราะบิดามารดา

ไม่รู้จักความหมายขององค์กรในกำกับรัฐบาล) นอกจากนั้นบางคนก็ให้เหตุผลว่าเป็นข้าราชการ ก็ทำงานหนักและทำงานดีได้

ประการที่สอง เป็นเหตุผลเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ เห็นว่าเงินเดือนไม่สูงพอที่จะจูงใจ และทดแทนประโยชน์ที่เสียไปจากระบบราชการ เห็นว่าระบบสวัสดิการขาดความชัดเจน (เช่น บอกไม่ได้ว่าปีไหนจะได้สวัสดิการเพิ่มเติมเรื่องอะไร) เห็นว่าบัญชีเงินเดือนไม่ชัดเจน (กล่าวคือไม่เห็นขั้นเงินเดือนชัดเจนเหมือนระบบราชการ จึงคาดไม่ได้เหมือนระบบราชการ ว่าทำงานกี่ปีจะได้เงินเดือนเท่าไร)

ประการที่สาม เป็นเรื่องอนาคต กล่าวที่รัฐบาลจะไม่ให้เงินมหาวิทยาลัยในกำกับ นอกจากนั้นเห็นว่าสัญญาจ้างไม่จูงใจ ไม่ชัดเจนว่าจะมีพนักงานประจำไม่มีสัญญาจ้างกำหนด ชวงเวลาเมื่อใด

ประการที่สี่ มีความเป็นห่วงเรื่องความยุติธรรม ยังไม่มีความมั่นใจเรื่องระบบประเมิน พนักงานและผู้บริหาร ไม่มีการเปิดเผยเงินเดือนให้สาธารณะรู้ จะรู้ได้อย่างไรว่าประเมินแล้ว ยุติธรรม

ผมคาดว่าในส่วนของ มจร. ตัวเลขข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพคงจะเข้าใกล้ ๘๐% ภายใน เวลาไม่เกินสิบปี (ปัจจุบัน-พ.ศ.๒๕๕๑ สัดส่วนพนักงานต่อข้าราชการเท่ากับ ๘๐:๒๐) หลังจากนั้นข้าราชการคงจะลดลงเพราะการเกษียณอายุมากกว่าการเปลี่ยนสภาพ

### มีมาตรฐานเดียวในการทำงาน

ผมได้พูดชัดเจนว่าการเลือกเป็นข้าราชการหรือพนักงานเป็นสิทธิส่วนบุคคล แต่ มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังว่า ไม่ว่าจะ เป็นข้าราชการหรือพนักงานจะต้องทำงานให้ มหาวิทยาลัยอย่างได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพเหมือนกัน ใช้เกณฑ์กำหนดภาระงาน และ เกณฑ์การประเมินเหมือนกัน ถ้าข้าราชการจะทำงานหนักและทำงานดีก็ดีกว่ามหาวิทยาลัย ถ้าจะรับเงินเดือนต่ำกว่าก็ไม่ว่าเพราะเป็นสิทธิส่วนบุคคล ได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวมา ๙ ปีแล้ว

## ออกจากราชการประตุหน้า แอบเข้าประตุหลัง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีทำงาน

มีผู้ใหญ่เคยตั้งข้อสังเกตเมื่อประมาณสิบกว่าปีแล้วกับผู้บริหารขององค์กรในกำกับรัฐบาล (เมื่อยังไม่มี มจร.) ว่าระวังการที่องค์กรในกำกับรัฐบาลจะพัฒนาไม่ได้ดีกว่าส่วนราชการ เพราะคนในองค์กรยังมีกระบวนทัศน์และวิธีทำงานแบบราชการ ผู้ใหญ่ท่านนั้นกล่าวว่า “ให้ระวังการออกจากระบบราชการประตุหน้า แล้วแอบเข้าประตุหลัง”

การทำงานในระบบราชการเน้น Input, Activity และ Process เน้นต้นทุนต่ำ มองการใช้งบประมาณเป็นรายจ่าย เน้นแผนงานที่มีกิจกรรม เน้นความถูกต้องของระเบียบและขั้นตอน เมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ผมเห็นว่าวิธีทำงานและการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่สำคัญคือ มองว่าใช้ Input อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ (Cost effective) ซึ่งหมายความว่าต้องดูผลลัพธ์และผลผลิต (Output-Outcome) มองไกลไปจนถึงผลกระทบ (Impact) มองการใช้งบประมาณเป็นการลงทุน การทำงานเน้นเป้าและพันธกิจ (Goal-and mission-oriented)

นอกจากนั้น จะเปลี่ยนกระบวนทัศน์ได้ คงจะต้องมองยาว มองทิศทาง มองเป้าหมาย มองกลยุทธ์ มีสิ่งเหล่านี้เสมือนเข็มทิศชี้หนาทิศทางที่จะไป แล้วจึงเปลี่ยนเป็นแผนพัฒนาหรือแผนปฏิบัติซึ่งเป็นเสมือนแผนที่และกำหนดการเดินทาง การเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จะทำให้เราสร้างทั้งเข็มทิศ แผนที่ กำหนดการเดินทางได้ด้วยตัวเอง การทำงานในระบบราชการให้เราทำกำหนดการเดินทางได้ปีต่อปี ซึ่งเมื่อเอามาต่อกันแล้ว เดินทางไปหลายปี ก็ยังไม่เข้าสู่ทิศ ไม่เข้าสู่เป้าที่ต้องการ

เนื่องจากมีระบบราชการมีมานาน มีระเบียบและแนวปฏิบัติมากมาย เมื่อมีองค์กรในกำกับเกิดขึ้น ก็มีแนวโน้มที่องค์กรในกำกับจะไม่คิดของใหม่ ไปหยิบยืมระเบียบหรือแนวปฏิบัติของระบบราชการมาใช้ ถ้าหยิบส่วนดีมาก็คงไม่เป็นไร ถ้าหยิบส่วนไม่ดีมาก็เหมือนกับออกจากระบบราชการประตุหน้าแล้วแอบเข้าประตุหลัง

คนในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจะต้องมีความมั่นใจในคุณภาพของตนเอง มั่นใจในคุณภาพขององค์กร มั่นใจว่าจะกำหนดทิศทางและสร้างระบบของตัวเองได้ สร้างพลวัต

ในการทำงาน เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นของธรรมดา การทำงานให้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ ก็เป็นของธรรมดา ถ้าทำไม่สำเร็จก็ทบทวนปรับปรุงให้แน่ใจว่าครั้งต่อไปจะสำเร็จ

การเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เปรียบเสมือนการรื้อบ้านเก่าและสร้างบ้านใหม่ไปพร้อม ๆ กัน ให้คนที่อยู่อาศัยในบ้านเดิมเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีทำงานใหม่ เปรียบเสมือนการรื้อศาลพระภูมิหรือให้ผีบ้านผีเรือนเก่าออกไปตั้งศาลพระภูมิใหม่ และเชิญผีบ้านผีเรือนใหม่ที่เชื่อว่าจะคุ้มครองให้คนร่มเย็นเป็นสุขได้เข้ามาอยู่ใหม่

### การตรวจสอบ การประเมิน มีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

ระบบราชการขาดพลวัต สาเหตุหนึ่งมาจากขาดการประเมินทั้งระดับบุคคลและเป้าหมาย ขาดการตรวจสอบเนื่องจากมองว่าการตรวจสอบคือหาข้อมูลเพื่อจับผิดลงโทษ

การตรวจสอบ การประเมิน เปรียบเสมือนสัญญาณป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ทราบ ว่าสิ่งที่ทำและเป้าหมายมีความใกล้เคียงสอดคล้องกันเพียงใด

การสร้างความพร้อมของคนและของระบบเพื่อการตรวจสอบเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ มจร.ได้ทดลองใช้กลไกการประเมินอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ก่อนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในปี ๒๕๔๑ เพื่อให้หัวใจของพวกเราเปิดกว้างและเปิดรับ เห็นว่าการประเมินเป็นของที่คุณค่า ไม่ใช่สิ่งที่น่ามาทำลายกัน เราเริ่มจากการให้นักศึกษาประเมินการสอนของอาจารย์ทุกคนทุกวิชาสามหรือสี่ปีก่อนการเปลี่ยนสภาพให้อาจารย์ เห็นว่า Feedback จากนักศึกษาจะช่วยให้อาจารย์นำไปปรับปรุงวิธีการสอนของอาจารย์ เราได้ทดสอบใช้แบบฟอร์มประเมินข้าราชการสาย ข.และ ค.ประมาณ ๒ ปี ก่อนการเปลี่ยนสภาพเพื่อให้เกิดการยอมรับและทดสอบกลไก

จนถึงบัดนี้ ในส่วนของการประเมินบุคคล สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่ มีการประเมินการปฏิบัติงานปีละ ๒ ครั้ง ภายใต้เกณฑ์ภาระงานที่กำหนด หลังจากใช้เกณฑ์ภาระงานมาได้ ๓-๔ ปี ก็เริ่มมีการทบทวน ซึ่งแสดงว่าระบบมีพลวัตพอสมควร เราสร้างกติกาตนเอง เมื่อใช้ไปแล้วพบว่าต้องปรับปรุง ก็ปรับปรุงกันเอง ไม่ต้องรอให้คนอื่นมาสร้างเกณฑ์ หรือปรับปรุงเกณฑ์ให้เรา ผมพบว่าเกณฑ์ภาระงานและกลไกการประเมินของ มจร.เป็นที่ยอมรับได้

ในส่วนขององค์กร มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาประเมินทุกคณะและสำนัก รวมทั้งสำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หอพัก ร้านหนังสือ การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นเหมือนกระจกที่ส่องให้พวกเราที่ทำงานอยู่เห็นว่าทำงานตรงตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพียงใด ผมมีความเห็นว่าทุกองค์กรมีความรู้สึกทางบวกต่อการประเมิน แม้ว่ารายงานการประเมินจะบอกว่าเราต้องปรับปรุงเรื่องอะไร เราไม่ได้มองว่าการปรับปรุงแก้ไขเป็นของเสียหาย หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มาประเมินไม่ปรารถนาดี

กล่าวโดยสรุป การประเมินและตรวจสอบสามารถใช้เป็นกลไกปรับปรุงและสร้างความเข้มแข็งของบุคคลและองค์กรได้

### การเปลี่ยนแปลงของ มจร. เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

กล่าวโดยสรุป ผมมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดกับ มจร. เมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลคือ

๑. วางรากฐานและสร้างระบบการบริหารที่จะนำไปสู่การสร้างมหาวิทยาลัยที่พึงปรารถนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพของมหาวิทยาลัยที่หวังจะเห็นคือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ของภูมิภาค ของเอเชีย และของโลก เพื่อให้มหาวิทยาลัยผลิตบุคลากรขับเคลื่อนและชั้นนำประเทศได้อย่างสมศักดิ์ศรี

๒. ข้ามพ้น Psychological barrier ของข้าราชการที่มักจะยอมจำนนต่อปัญหาไม่คิดแก้ไขอะไร รอการแก้ไขหรือสัญญาณจากภายนอก มาเป็นการกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์กรของตนเอง

๓. เชื่อในศักยภาพ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร ที่จะสร้างองค์กรให้มีคุณภาพ มีพลวัตร

๔. สร้างระบบธรรมาภิบาล

๕. บุคลากรได้แสดงศักยภาพและนวัตกรรมในการทำงานทางวิชาการ และการบริหารจัดการ ศักยภาพและนวัตกรรมนี้สะท้อนออกมาในรูปการลดค่าใช้จ่ายลงได้ในงานเดิม มีความสำคัญที่จะประหยัด ทำงานได้ผลลัพธ์ผลผลิตมากขึ้นด้วยเงินที่ไม่มากไปกว่าเดิม มีรูปแบบใหม่ในการทำงาน มีความสำคัญเรื่องคุณภาพและการใช้เงินให้คุ้มค่ามากขึ้น มีผลงานวิชาการเกิดเพิ่มขึ้นมาก องค์กรหารายได้ได้มากขึ้น ตลอดจนมีเงินสะสมเพิ่มขึ้น

๖. มีความมั่นใจและยอมรับระบบตรวจสอบและระบบประเมิน ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร ใช้ผลการตรวจสอบและการประเมินเป็นเครื่องพัฒนา

๗. ระบบมีความมั่นใจที่จะเปลี่ยนความรู้ และความสามารถให้เป็นทุน ไม่คาดหวังที่จะรอรับความช่วยเหลือจากรัฐแต่เพียงอย่างเดียว

๘. สร้างวัฒนธรรมการทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และผู้สนับสนุน โดยเฉพาะกับนักศึกษาเก่า ภาคธุรกิจเอกชน และภาคสังคม

๙. ระบบมีความเปิดมากขึ้น เปิดโอกาสชักนำบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอก เข้ามาเป็นผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชา คณบดี/ผู้อำนวยการ จนถึงอธิการบดี

### สิ่งที่ต้องช่วยกันคิดและพัฒนาต่อไป

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจะพัฒนาต่อไปได้ ผมเห็นว่าต้องช่วยกันคิดเรื่องต่อไปนี้

#### ๑. ความสัมพันธ์กับองค์กรของรัฐ

จะต้องทบทวนความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลกับองค์กรของรัฐที่มีอยู่แล้วและมีส่วนสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย เช่น สำนักงานประมาณ กระทรวง การคลัง สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการการพลเรือน นอกจากนี้ ยังมีองค์กรที่จะเกิดใหม่ เช่น คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งชาติ สภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม แต่ละฝ่ายจะต้องกำหนดบทบาทของตนให้ชัดเจนขึ้น

#### ๒. งบประมาณและการระดมทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษา

จะต้องสร้างความเห็นพ้องและข้อตกลงที่ชัดเจนถึงส่วนของอุดมศึกษาที่เป็นเรื่องส่วนสาธารณะและเรื่องส่วนบุคคล เพื่อกำหนดสัดส่วนภาวะความรับผิดชอบของผู้เรียนและของรัฐ นอกจากนี้ จะต้องสร้างความชัดเจนเรื่องทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษาระยะยาว ทั้งจากงบประมาณของรัฐ กองทุนกู้ยืม กองทุนเพื่อการพัฒนา กองทุนเพื่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ตลอดจนกลไกและ incentive ในการระดมทุนจากภาคเอกชน

#### 3. การพัฒนาคุณภาพ

จะต้องมีระบบในระดับประเทศที่จะชักนำ สร้าง Incentive และจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการ สายปฏิบัติและสายบริหาร และพัฒนาคุณภาพของระบบ

## บทส่งท้าย

### มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เงื่อนไขที่จำเป็น แต่ไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอ

มีคนมักตั้งคำถามว่า จำเป็นหรือไม่ที่มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจึงจะพัฒนาได้

ผมมีความเห็นว่าถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในความคุ้มครองของรัฐและเป็นส่วนราชการ ก็จะพัฒนาได้ในอัตราที่ไม่สูงไปกว่าในอดีต สิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นและน่าเป็นห่วงคือผลประโยชน์ตอบแทนสาธารณะ (Public returns) ต่อการใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นภาษีอากร และการตอบสนองความคาดหวังของสาธารณะ (Public anticipation) จะลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยของประเทศไทยลดความหมายและความมีคุณค่าลง ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยมีคนที่มีคุณภาพและศักยภาพมากพอสมควร

ถ้าต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็น

จากจุดเริ่มต้นเล็ก ๆ นี้ คนในมหาวิทยาลัยจะต้องทำงานอย่างฉลาด ทำงานอย่างหนัก อีกมากมาย รู้จักตัวเอง รู้จักพัฒนาศักยภาพของตนเองและของระบบ จะต้องมีส่วนนำมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ ที่ดี ตลอดจนจะมีการสนับสนุนจากรัฐและสาธารณะ จึงจะเป็นสิ่งที่เพียงพอ

### เลือกเอาว่าจะเป็นเสือหรือเป็นแมว

มหาวิทยาลัยของทุกประเทศควรจะเหมือนเสือ ซึ่งทรงพลังและน่าเกรงขาม สามารถจับสัตว์กินเองได้

ประเทศไทยเลี้ยงเสืออย่างเลี้ยงแมว จับขังไว้ในกรง เมื่อโตขึ้น เสือที่ควรจะเป็นเสือ ก็กลายเป็นแมวตัวโต เมื่ออยากจะปล่อยเสือออกจากกรง เสือก็ไม่อยากออก เพราะไม่รู้ว่าตัวเองเป็นเสือและควรจะเป็นเสือ ไม่แน่ใจว่าในป่าจะมีอะไร และไม่มั่นใจว่าจะจับสัตว์กินเองได้หรือไม่ นอกจากนั้นคนที่เปิดประตูกรงให้เสือออกก็เปิดบ้างปิดบ้าง บางครั้งยังเอาไม้กระทุ้งให้เสือกลับเขากรง

คงจะใช้เวลาบ้าง ที่เนื้อซึ่งถูกขังกรงมาเป็นเวลากว่าหลายสิบปี เมื่อปล่อยออกไปแล้ว จะแข็งแรงและจะมีพฤติกรรมเป็นเนื้อ ลุกเนื้อที่เกิดจากเนื้อที่ถูกปล่อยออกจากกรง ก็คงจะเป็นเนื้อที่ทรงพลังและน่าเกรงขาม จะใช้เวลาบ้างเพื่อทำให้เนื้อกลายเป็นเนื้อที่แท้จริง.

# ความเป็นมาในการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศฯ เนื่องในวันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล

“มหิดล” เป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณต่อประเทศชาติอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะการแพทย์และการสาธารณสุข ทรงได้รับการยกย่องว่าเป็นพระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย และพระบิดาแห่งการสาธารณสุขไทย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “มหิดล” ให้เป็นนามของมหาวิทยาลัยที่ได้ตราพระราชบัญญัติมีผลใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๑๒ ซึ่งนับว่าเป็นวันเริ่มต้นของการใช้ชื่อมหาวิทยาลัยมหิดล นับจากวาระนั้นจนถึงวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๔๘ ซึ่งเวียนมาบรรจบครบ ๓ รอบ ที่ได้รับพระราชทานนามให้เป็น “มหาวิทยาลัยมหิดล” การได้รับพระราชทานพระมหากรุณาธิคุณครั้งนี้ ยิ่งความปิติยินดีเป็นอย่างยิ่งให้แก่บรรดาอาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตลอดจนजनศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดล

นับตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๔๓ จนถึงปี พ.ศ.๒๕๔๘ ศาสตราจารย์เกียรติคุณพรชัย มาตังคสมบัติ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีดำริให้มีการจัดปาฐกถาเกียรติยศฯ เนื่องในวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” ติดต่อกันมาทุกปี โดยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ มาแสดงปาฐกถาในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

พ.ศ.๒๕๔๓ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๑  
โดย ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณประดิษฐ์ เจริญไทยทวี

พ.ศ.๒๕๔๔ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช ครั้งที่ ๑  
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณประเวศ วะสี

พ.ศ.๒๕๔๕ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๒  
เรื่อง “สุขภาพสังคม”  
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณประเวศ วะสี

- พ.ศ.๒๕๔๖ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช ครั้งที่ ๒  
เรื่อง “พระพุทธศาสนากับการเติมปัญญาให้สังคม”  
โดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ.๒๕๔๗ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๓  
เรื่อง “เศรษฐกิจการเงินโลกกับการปรับตัวของอุดมศึกษาไทย”  
โดย ดร.โอฬาร ไชยประวัติ  
ที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรีและที่ปรึกษาากิตติมศักดิ์  
มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
- พ.ศ.๒๕๔๘ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช ครั้งที่ ๓  
เรื่อง “โครงการพัฒนาออยตุง”  
โดย ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล  
เลขาธิการมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์
- พ.ศ.๒๕๔๙ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๔  
เรื่อง “การปฏิรูปการเมืองกับสภาพสังคมไทย”  
โดย ศาสตราจารย์ ดร.อมร จันทรมนบุรี  
ประธานคณะกรรมการพัฒนากฎหมาย  
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- พ.ศ.๒๕๕๐ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช ครั้งที่ ๔  
เรื่อง “สหกิจศึกษากับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต”  
โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- พ.ศ.๒๕๕๑ ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ ๕  
เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ”  
โดย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร  
ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ.๒๕๑๒-๒๕๑๔

## ประวัติ

### ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ เป็นบุตรคนที่ ๔ ของพระยาประชาภิจักรจักร (ชูป โอสถานนท์) และคุณหญิงนิล ประชาภิจักรจักร เกิดเมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๔๕๑ ณ บ้านถนนบำรุงเมือง ริมคลองผดุงกรุงเกษม มีพี่น้องร่วมบิดามารดา ซึ่งปัจจุบันถึงแก่กรรมแล้ว ดังนี้

๑. พ.ต.วิลาส โอสถานนท์
๒. นางระยัย สุกผล
๓. ด.ช.ศิริ โอสถานนท์
๔. ศ.นพ.ชัชวาล โอสถานนท์
๕. นายปชา โอสถานนท์
๖. นายทวีลาภ โอสถานนท์
๗. นางชำนาญ สุขุม
๘. นายชาติ โอสถานนท์
๙. นางอินทิรา นาคะเสถียร

สมรสกับนางสาวดุษฎี ปันยารชุน ธิดาพระยาปริชานุสาสน์ (เสริญ ปันยารชุน) และคุณหญิงปฤกษ์ ปริชานุสาสน์ เมื่อวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๔๘๔ มีบุตรธิดา ๒ คนได้แก่

๑. รองศาสตราจารย์ นายแพทย์รพีพันธ์ โอสถานนท์
๒. นางทิพสุดา สุวรรณรักษ์ สมรสกับ รศ.นพ.จินดา สุวรรณรักษ์ มีธิดา ๑ คนคือ นางสาวไรรัตน์ สุวรรณรักษ์

ผู้ที่ได้รู้จักกับศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ เรียกท่านสั้น ๆ ว่า “คุณหมอชัช”

ปี พ.ศ.๒๔๗๔ สำเร็จปริญญาแพทยศาสตรบัณฑิต  
จากมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์

ปี พ.ศ.๒๔๗๖ บรรจุเป็นอาจารย์ในแผนกสูติ-นรีเวชวิทยา  
โรงพยาบาลศิริราช

ปี พ.ศ. ๒๔๗๘ ได้ทุนอเล็กซานเดอร์ ฟอน ฮุมโบลต์ ไปศึกษา  
เพื่อทำปริญญาเอก (Dr.Med) ณ ประเทศเยอรมัน  
พร้อมกับได้รับทุน “สมเด็จพระราชบิดา” ศึกษาค้นคว้าวิจัยภายใต้  
Prof. Schoeder และ Prof. Robert Kessler และทำวิทยานิพนธ์เรื่อง  
Cystic Glandula Hyperplasia of Endometrium หลังจากสำเร็จ  
ปริญญาเอกแล้ว ยังได้ไปศึกษาวิชาโรคเมืองร้อนเพิ่มเติมที่  
มหาวิทยาลัย Hamburg และได้ประกาศนียบัตรวิชาโรคเมืองร้อน (DTM)

ปี พ.ศ.๒๔๘๑ เดินทางกลับประเทศไทย และทำงานที่โรงพยาบาลศิริราชเช่นเดิม

เมื่อกลับมาทำงานที่แผนกสูติ-นรีเวชวิทยา โรงพยาบาลศิริราช ศาสตราจารย์ นายแพทย์  
ประจักษ์ ทองประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราชขณะนั้น ได้ขอให้คุณหมอชัช  
รับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ เมื่อคุณหมอประจักษ์ ลาออกในปี พ.ศ.๒๔๘๑ คุณหมอชัช  
ได้รับเลือกเอกฉันทให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราชตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา  
คุณหมอชัช จึงเป็น Clinician อาจารย์และนักบริหารพร้อมกันไป ท่านดำรงตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราชจนถึงปี พ.ศ.๒๕๐๑ เป็นคณบดีคณะแพทยศาสตร์และ  
ศิริราชพยาบาล ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๐๑-๒๕๐๖ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์  
ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๐๗-๒๕๑๒ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัยมหิดล ระหว่างปี  
พ.ศ.๒๕๑๒-๒๕๑๔ เป็นผู้เดียวที่เป็นทั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และมหาวิทยาลัย  
มหิดล และยังรับตำแหน่งวิชาการคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหิดล ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๑๔-๒๕๒๒

ปี พ.ศ.๒๔๘๓ เมื่อศิริราชก่อตั้งมาครบ ๖๐ ปี ในฐานะเป็นผู้ช่วยฯ ได้จัดงานใหญ่  
ได้กราบบังคมทูลเชิญพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ  
เสด็จพระราชดำเนินทรงเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดพระบรมราชานุสาวรีย์ของสมเด็จพระ  
มหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก หรือที่วงการแพทย์เรียกว่า สมเด็จพระราช  
บิดา “องค์พระบิดาแห่งการแพทย์ไทย” ณ ศูนย์กลาง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล  
จากผลการจัดงานในครั้งนั้น ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช ได้เขียนไว้ในหนังสือ  
เจ็ดรอบนักษัตร ชัชวาล ไอศถานนท์ ว่าก่อให้เกิดผลสำเร็จตามมาอีก ๒ ประการคือ

๑. สร้างหอประชุมราชแพทยาลัย
๒. สร้างเขื่อนคอนกรีตริมแม่น้ำเจ้าพระยา

ปี พ.ศ.๒๕๐๕ เมื่อศิริราชก่อตั้งมาครบ ๗๒ ปี คุณหมอซัชเป็นแมงงานใหญ่อีกครั้งหนึ่ง การจัดงานครั้งนี้ก่อให้เกิดตึก ๗๒ ปีศิริราช ซึ่งเป็นอาคาร ๑๒ ชั้น ตั้งอยู่ใจกลาง โรงพยาบาลศิริราช เบื้องหลังพระบรมราชานุสาวรีย์สมเด็จพระบรมราชชนก

เมื่อปี พ.ศ.๒๕๑๒ ได้กราบบังคมทูลขอพระราชทานนามใหม่ให้ แก่มหาวิทยาลัย แพทยศาสตร์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานนามว่า “มหาวิทยาลัยมหิดล” ยังความภาคภูมิใจและความซาบซึ้งในพระมหากรุณาธิคุณต่อคุณหมอซัช มิรู้คลาย

นอกจากนั้นได้ร่วมกราบบังคมทูลขอพระกรุณาจากสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงช่วยเหลือซื้อที่ดิน ๑,๒๐๐ ไร่ ซึ่งเป็น ที่ดินของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในราคาที่ถูกมากใช้เป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ในปัจจุบัน

ในขั้นแรกที่พระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น คุณหมอซัชเล่าว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงตั้งนามมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ยังไม่ชื่อมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์พร้อมทุกสาขาวิชา ดังนั้นในสมัยที่คุณหมอซัชเป็นอธิการบดี จึงได้มีการจัดตั้งคณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ขึ้น และเมื่อได้ก่อตั้งแล้ว คุณหมอซัชก็ยังได้ดำรงตำแหน่งรักษาการคณบดีของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล อีกเกือบ ๑๐ ปี จนกว่าจะได้เลือกคณบดีคนใหม่ขึ้นมาแทน

หลังจากได้พระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดลแล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้เสด็จพระราชดำเนินมาทรงดนตรีที่หอประชุมราชแพทยาลัยศิริราช และรับสั่งต่อนหนึ่ง กับนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลว่า “เราเป็นลูกพ่อเดียวกันแล้วนะ” ยังความปราบปลื้มและซาบซึ้งในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นแก่คุณหมอซัชและผู้เข้าเฝ้าฯ ลีละอองพระบาท โดยทั่วหน้ากัน

งานอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยยังมีอีกหลายอย่าง เช่น เป็นกรรมการสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการฝ่ายการแพทย์ ของมูลนิธิอานันทมหิดล กรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ กรรมการพลังงานปรมาณูเพื่อสันติ เป็นต้น

คุณหมอซัช มีความจงรักภักดีในสมเด็จพระราชบิดาอย่างลึกซึ้ง เคยเล่าให้ลูกหลานฟังว่าเมื่อเรียนแพทย์ปีที่ ๑ ที่ศิริราช เรียนหนังสือดี ได้ขอเข้าเฝ้าสมเด็จพระราชบิดา กราบบังคมทูลเพื่อขอทุนศึกษาแพทย์ต่างประเทศ สมเด็จพระราชบิดาโปรดฯ ให้มหาดเล็กนำกระดาษดินสอมาทรงคิดเลขค่าใช้จ่ายในการเรียนให้ดู และทรงแสดงให้เห็นว่าการจะไปเรียนต่างประเทศนั้น ต้องใช้เวลาอีก ๘ ปี ค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองมาก ขณะนี้เรียนที่ศิริราชก็ดีแล้วอีก ๓ ปี ก็จะไปเรียนจบ จึงขอให้เรียนต่อไป เมื่อเรียนจบแล้วจะไปเรียนที่ไหนจะให้การสนับสนุน

แต่จะต้องกลับมาทำงานที่ศิริราช เพราะศิริราชยังต้องการคนอีกมาก แต่หลังจากนั้นไม่กี่เดือน สมเด็จพระราชบิดาก็สิ้นพระชนม์ ยิ่งความเศร้าสลดใจแก่คุณหมอซัชเป็นอย่างยิ่ง คุณหมอซัชคิดว่าจะสนองพระเดชพระคุณครั้งสุดท้ายได้อย่างไร ขณะนั้นผู้ที่มีโอกาสเข้าร่วมในขบวนอัญเชิญพานเครื่องราชอิสริยยศของสมเด็จพระราชบิดาจากพระบรมมหาราชวังไปยังพระเมรุ ต้องเป็นนักศึกษาแพทย์ปีที่ ๔ แต่คุณหมอซัชก็ได้ขอร้องกับอาจารย์และได้เข้าร่วมในขบวนในที่สุด คุณหมอซัชได้ของที่ระลึกพระราชทานคือดินสอเห็นกระบี่ห่อ Parker ลงยาส่วนบน ส่วนล่างเป็นทอง ตอนบนโดยรอบจารีกว่า พ.ศ.๒๔๗๒ ซึ่งคุณหมอซัชได้เก็บสมบัติชิ้นนี้ไว้ตราบเท่าชีวิตหาไม่

คุณหมอซัชเคยกล่าวหลายครั้งในหลายวาระว่า การที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล ในสมัยที่ท่านเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และการที่ท่านได้เป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสิ่งที่ท่านภาคภูมิใจมากและเป็นเกียรติที่จะต้องเกิดทุนพระนามมหิดลอย่างเต็มสติกำลังในชีวิต การเป็นแพทย์และการกระทำใด ๆ ก็ดี คุณหมอซัชจะเกิดทุนยึดถือสมเด็จพระราชบิดาเป็นแบบอย่างมั่นคงเสมอมา

คุณหมอซัชมีสุขภาพดีพอสมควรมาโดยตลอด ไม่มีอาการหลง และมีความหวังใยนครรอบข้างเสมอ จนบั้นปลายของชีวิต คุณหมอซัชเริ่มป่วยเป็นโรคมะเร็งที่ปอด เมื่อประมาณ ๓ ปีที่ผ่านมา แต่ก็ยังมีสุขภาพที่แข็งแรง ไม่มีอาการของมะเร็ง ในช่วง ๓ เดือนสุดท้ายเริ่มมีอาการไอและอ่อนเพลีย ในวันพุธที่ ๒๔ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๔๒ เข้ารักษาตัว ณ ศูนย์การแพทย์สิริกิติ์ โรงพยาบาลรามาริบัติ และถึงแก่กรรมอย่างสงบ ในวันศุกร์ที่ ๓ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๔๒ เวลา ๗ นาฬิกา ๕๒ นาที สิริรวม อายุได้ ๙๑ ปี ๘ เดือน ๒๗ วัน.

(คัดย่อประวัติจากหนังสืออนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์, ๑๔ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๔๒, พิมพ์ที่กรุงเทพฯ:๒๕๔๒)

## ผลด้านบวกของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

“ผมพบว่าเราเริ่มเปลี่ยนจากคนเจ้าปัญหา มีคนเจ้าปัญญามากขึ้น ลดวัฒนธรรมการบ่นแบบข้าราชการ คุณบ่นไปก็ไม่เกิดประโยชน์ คุณอยากเปลี่ยนก็ลุกขึ้น”

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร

๓ มีนาคม ๒๕๕๑

ณ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

เอกสารกองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล หมายเลข ๘๗/๒๕๕๒

โทร. ๐-๒๘๔๙๖-๖๒๔๑-๖ Fax ๐-๒๘๔๙๖-๖๒๔๗ E-mail address : dircopra@mahidol.ac.th