



ฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยนเรศวร



## สรุปผลการดำเนินงาน

การประชุมสภามหาวิทยาลัยนเรศวร (วาระพิเศษ) Retreat  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ประจำปี พ.ศ. 2565



ระหว่างวันที่  
20-21 สิงหาคม 2565



ณ ห้องประชุมเทาแสง  
อาคารอุทยานองค์สมเด็จพระนเรศวรมหาราช มหาวิทยาลัยนเรศวร

## บทสรุปผู้บริหาร

การประชุมสภามหาวิทยาลัยวาระพิเศษ (Retreat) กรรมการสภามหาวิทยาลัย ในระหว่างวันที่ 20-21 สิงหาคม 2565 เพื่อกำหนดทางของสภามหาวิทยาลัย และมอบนโยบายให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้เข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี และ ผู้ช่วยอธิการบดี

การดำเนินการแบ่งเป็น 4 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย แจ้งนโยบายเกี่ยวกับทิศทางของสภามหาวิทยาลัย ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยรับฟัง โดยถ่ายทอดผ่านช่องทาง YouTube และ Zoom Video Conference

ช่วงที่ 2 นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย มอบนโยบายเกี่ยวกับทิศทางของสภามหาวิทยาลัยแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ช่วงที่ 3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย เยี่ยมชมนิทรรศการของคณะ/วิทยาลัย/กอง จำนวน 27 บูธ

ช่วงที่ 4 เป็นการนำเสนอพิจารณาทบทวน จำนวน 7 เรื่อง ดังนี้

- 1) อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัย และกรอบอำนาจบริหารของฝ่ายบริหาร
  - \* อำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับปัจจุบันและร่างฉบับใหม่
  - \* โครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2) แนวทางการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย การจัดการเงินรายได้แผนระยะยาว
- 3) บทสรุปเชิงวิเคราะห์การสร้างความร่วมมือทางวิชาการในต่างประเทศ
- 4) นโยบายการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยนเรศวรและการจัดทำ Dashboard
- 5) การปรับปรุงข้อบังคับการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2565”
  - \* ระดับปริญญาตรี
  - \* ระดับบัณฑิตศึกษา

6) แนวทางการจัดตั้งกองทุนเกื้อกูล มหาวิทยาลัยนเรศวร

7) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี พ.ศ.2566-2569

จากการดำเนินการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยวาระพิเศษ (Retreat) กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าวนั้น มหาวิทยาลัยได้รับนโยบาย ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย นเรศวร และนำไปเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## สรุปผลการประชุมทบทวนเชิงนโยบาย (วาระพิเศษ) Retreat

### นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย มอบนโยบายเกี่ยวกับทิศทางของสภามหาวิทยาลัยแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ขณะนี้ไม่ใช่เพียงประเทศไทย แต่ทั่วทั้งโลก กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่โถมเข้ามา 5 ด้าน (The Cyclone of Changes) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเร่งและมีแนวทางในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มหาวิทยาลัยนเรศวร จะต้องผลิตบัณฑิตที่สามารถรับมือและจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญได้ ไม่ใช่มีเพียงความรู้ในศาสตร์ที่เรียน แต่ต้องเรียนรู้ที่จะจัดการกับปัญหาที่จะเข้ามา

“การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง” พายุแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือ Cyclone of Changes 5 ลูก ที่โถมเข้ามาอย่างรวดเร็ว

- Globalization โลกไร้พรมแดน ที่เกิดขึ้นแล้วในแง่บวก: การคมนาคม ขนส่ง การค้าขาย การเดินทางข้ามทั่วโลกที่ง่ายดายและสะดวก ต่อมา เกิดแง่ลบ: โรคอุบัติใหม่
- Digitalization โลกดิจิทัลที่เข้ามาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวให้ทันสู่การ Digital World การนำประเทศเข้าสู่การเป็น Digital World นั้น สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งโรคโควิด 19 เป็นที่สุดของสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการแพทย์เข้าสู่การเป็น Digital Health
- Disintermediation ตัวกลางที่ทำให้ประชาชนมีงานทำ ผ่านตัวกลางหนึ่งคือ สถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวอย่างไรในการเป็นตัวกลางที่ทำเท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก ดังตัวอย่างในอดีตที่มีการใช้บัตรเครดิตแทนที่ใช้เงินสด ต่อมา เกิดการโอนเงินผ่านระบบแทนที่ใช้บัตรเครดิตแล้ว
- Disruptive Technology ที่ต้องเข้ามาช่วยในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ที่มีการผันตัวไปข้างหน้าอย่างหลากหลาย
- Global Warming/ Climate Change 2 คำนี้ ผลกระทบมีความต่างกัน เช่น ไวรัสโควิด 19 ที่มีการแพร่ระบาด และต่อไปจะมีการแพร่ระบาดใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีก หรืออุทกภัยในกรุงโซล เมืองหลวงของประเทศเกาหลีใต้ น้ำทะเลท่วมทั้งเมืองและมีการเสียชีวิตทำให้เกิดผลกระทบมากมายและกว่าจะฟื้นตัวกลับมาสภาวะปกตินั้น คงใช้เวลาานาน

สิ่งเหล่านี้จะเป็นโจทย์ที่สถาบันอุดมศึกษา ต้องเตรียมความพร้อมให้แก่บัณฑิตได้รู้เท่าทันเหตุการณ์โลกที่มีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ อาทิ องค์กรความรู้ที่ถ่ายทอดให้แก่บัณฑิต เพียง 1 ปี ก็อาจล้าหลังไปแล้ว หรือ AI เข้ามาแทนที่มนุษย์ ฯลฯ

**“บทบาทความร่วมมือของแต่ละฝ่าย”** จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่เห็นได้ชัดเจน นั้น มหาวิทยาลัยนเรศวร จะเดินหน้าได้อย่างประสบความสำเร็จได้ เราทุกคนต้องช่วยกัน “เรา” ในที่นี้ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญคือ

1) สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ ให้นโยบายในการขับเคลื่อนการบริหาร  
 2) ฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่วางแผนไว้

3) ประชาคมหรือผู้ได้รับประโยชน์ผลกระทบจากมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ ร่วมดำเนินการขับเคลื่อนร่วมเสนอแนะและร่วมดำเนินการ

โดยสภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารได้มีโอกาสพบปะประชาคม/บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อรับฟังข้อมูลไปแล้วในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะตอบโจทย์ที่จะนำไปพัฒนา/ปรับปรุงมหาวิทยาลัยในอนาคตและจะมีการพบปะกับประชาคมอีกในโอกาสต่อไปอีก

**“ความต้องการเพื่อการพัฒนา”** สภามหาวิทยาลัยได้รวบรวมข้อมูล จากการพบปะบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร ในส่วนที่ยังเป็นที่ต้องการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย แบ่งได้เป็น 7 กลุ่มสำคัญ ดังนี้

1) ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เร็วและมีประสิทธิภาพ (Effective Use of Digital Technology) ส่วนนี้ จะนำไปสู่การวางนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ต้องการให้เป็น Digital University

2) การจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำไปใช้ได้จริง (Accurate and Proper Information Management) เพื่อตอบสนองการมี Digital Technology อย่างสมบูรณ์ โดยจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและนำไปใช้ได้จริง ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อการคาดการณ์ทิศทางต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแม่นยำ

3) การจัดหาและบริหารจัดการงบประมาณ (Adequate Budgeting and Proper Management) ส่วนนี้ สภามหาวิทยาลัยจะมีบทบาทที่จะช่วยเหลือฝ่ายบริหาร ในการหาแนวทางการจัดหางบประมาณอย่างเพียงพอ และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4) ระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Effective and Flexible and Up to date Management System) ยังมีการบริหารจัดการอีกหลาย ๆ เรื่อง ที่มหาวิทยาลัยนเรศวรยังสามารถพัฒนาได้ในการยกระดับมหาวิทยาลัย

5) การบริหารจัดการบุคลากร (HR Management Reform) ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร ด้านสวัสดิการ

6) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และความโปร่งใส (Accountability and Transparency) การรับผิดชอบต่อผลที่ดำเนินการมา อาทิ ต่อนิสิต ประเทศชาติฯ

7) ระบบที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติ มีคุณภาพ ยืดหยุ่น และคล่องตัว (Quality System (International Standard), Resilience and Agility) เพื่อให้มหาวิทยาลัยนเรศวรก้าวไปข้างหน้าเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติ เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งเรียนรู้ แก่บุคลากรและนิสิต อย่างมีความสุขทั้งกายและใจ ทั้งหมดจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากทั้ง 3 ส่วน ไม่รวมมือกัน ถึงเวลาแล้วที่เราจะวิ่งไปด้วยกัน และได้มีโอกาสได้พบปะกับบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลเป็นระยะต่อไป

**“หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย”** นอกจากอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ที่บัญญัติในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร แล้ว สภามหาวิทยาลัยจะช่วยกำกับดูแลและให้นโยบาย ให้แนวคิดที่กว้างขวางแก่ฝ่ายบริหาร เพื่อการสร้างจุดเด่นของมหาวิทยาลัย ผลักดันออกมา และส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ และภาคเอกชน ก่อเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนและแนวทางที่ทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนี้

**1. Fiduciary Function** อำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร

**2. Strategic Function** ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ฝ่ายบริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยไว้ให้บรรลุ เช่น การเจรจาเพื่อสร้างโอกาสแก่มหาวิทยาลัย ให้กว้างขวางมากขึ้น ในการช่วยหารายได้ หรือการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

**3. Generative Function** สภามหาวิทยาลัย จะทำหน้าที่ในการเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และแนวคิดใหม่ สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้ฝ่ายบริหาร

**“ศักยภาพและทิศทางการเปลี่ยนแปลง”** การบริหารจัดการระบบโดยฝ่ายบริหารเข้าไปกำกับติดตามในระบบ (Monitor) อย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ก่อนที่จะแต่ละปัญหาจะตกหล่นไป อีกทั้งเพื่อให้สามารถนำเอาแนวโน้มและทิศทางต่าง ๆ ที่พบเห็นมาพัฒนา ปรับปรุง ส่งเสริม หรือต่อยอดได้

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ผ่านจุดเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยไปแล้ว และปัจจุบันสมรรถนะต่าง ๆ ค่อย ๆ ลดลงมา ซึ่งมีหลายปัจจัยภายใน ที่ทุกคนต้องปล่อยไปให้ได้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้เติบโตหรือเปลี่ยนแปลงไปได้กว่านี้

การพัฒนาระบบให้มีคุณภาพด้วยการปรับปรุงกระบวนการภายใน (Process Improvement) อาจจะได้เห็นว่า ทำให้ระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีรายจ่ายลดลง แต่การปรับปรุงกระบวนการภายใน จะไม่ทำให้การเปลี่ยนแปลงก้าวไปข้างหน้ามากกว่าเดิมมากนัก เพราะยังเป็นการดำเนินการในเชิงรุกที่คล้ายเดิมอยู่ รายจ่ายที่ลดก็ตามแต่รายได้ไม่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ถ้าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง ประชาคมต้องทราบว่ามหาวิทยาลัยกำลังเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและอดทนเดินไปด้วยกันในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง

Connecting the dots เชื่อมโอกาสต่อการสร้างคุณภาพชีวิต จัดการเรียนการสอนให้กว้างขึ้น หลากหลายมากขึ้น และทุกคนในมหาวิทยาลัยจะต้องเรียนรู้จากอดีต แต่อย่าติดอยู่กับอดีต เดินไปข้างหน้า วัฒนธรรมในการบริหารจัดการ เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ ก่อนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการประเมินสถานการณ์ก่อน การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปทีละขั้นตอน เป็นการซ่อมแซม ปัญหาเพื่อการเตรียมการในอนาคต

ความสามารถ/ศักยภาพของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่หลากหลายดังที่เห็นได้จากการนำเสนอผ่านการนำเสนอจากแต่ละคณะ/วิทยาลัย ฉะนั้น การทำหน้าที่ Strategic Function ของสภามหาวิทยาลัยคือการเสนอแนะ ช่วยเหลือในการนำนวัตกรรมเหล่านี้ออกมาส่งเสริมให้เกิดรายได้ ไปจนถึงเป็นเสาหลักของประเทศได้

สภาพแวดล้อมสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ Pygmalion Effect เมื่อความเชื่อเป็นพลังทำให้เราลงมือทำตามความเชื่อนั้น จนเกิดเป็นความจริงขึ้นมา ความคาดหวังจะนำไปสู่การกระทำที่ผลักดันให้เป็นจริงขึ้นมา

Robert Rosenthal และ Lenore Jacobson จาก University of California ได้ทำการวิจัยด้านจิตวิทยาในโรงเรียนแห่งหนึ่ง โดยการทดสอบวัดระดับ IQ เด็กประถมห้องหนึ่งของโรงเรียน แล้วระบุเด็กออกมา 20% ว่ามีระดับไอคิวสูง และให้ครูทำการเรียนการสอนเด็กห้องดังกล่าวตามปกติและกลับมาติดตามทดสอบกันอีกครั้งหนึ่ง ในความเป็นจริงเด็กกลุ่มนี้ได้รายชื่อมาจากการสุ่มเลือก ไม่ใช่มาจากผลการทดสอบจริง ผลปรากฏว่าเด็กกลุ่มดังกล่าวมีคะแนนในแบบทดสอบสูงขึ้นจริง ทั้งยังมีพฤติกรรมทางการเรียนเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ข้อสรุปจากวิจัยนี้ คือ สถานการณ์สามารถเปลี่ยนสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ให้เป็นไปได้ ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า ‘ความคาดหวัง’ ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออก

“If you think you can, you can. If you think you can't, you can't. If you think they will be a champion, they become a champion.” ถ้าเราเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรทำได้ เราจะทำได้ ถ้าเราเชื่อมั่นและช่วยกันทำ สิ่งที่เราเชื่อ ก็จะได้จริง ๆ

### “แนวทางและเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยในปีถัดไป”

คณะกรรมการขับเคลื่อน 5G แห่งชาติ 5G ได้เข้ามาช่วยพัฒนาบริการด้านสาธารณสุข และพลิกฟื้นเศรษฐกิจในสถานการณ์โควิด 19 ในการนำร่องการให้บริการประชาชนด้วยเทคโนโลยี 5G เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปิดการท่องเที่ยวไปแล้ว ตามแผนปฏิบัติการ ว่าด้วย การส่งเสริมการใช้ประโยชน์เทคโนโลยี 5G ของประเทศไทย

จังหวัดพิษณุโลก เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมในการวิจัยด้านการเกษตร และมีคณะเกษตรศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ดำเนินการเรื่องเกษตรแม่นยำ ได้มีการหารือต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในการลงทุนเพื่อดำเนินการเกษตรแม่นยำ Precision Agriculture ซึ่งอาจารย์ร่วมกับหน่วยงานด้านการวิจัยและแหล่งทุนวิจัยในประเทศไทยด้วย

ตามระยะการดำเนินการ ทั้งสิ้น 4 ระยะ โดยในระยะแรก จะเป็นการสำรวจพื้นที่ในประเทศไทย โดยใช้เทคโนโลยี 5G เข้ามาช่วยวิเคราะห์และสำรวจองค์ประกอบของพื้นที่ เพื่อพิจารณาคุณภาพและความเหมาะสมในการเพาะปลูกพืชสมุนไพร เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสู่การผลิตระดับมาตรฐาน ต่อยอดเป็นเศรษฐกิจระดับมาตรฐาน เพื่อการส่งออกระดับมาตรฐาน จากการศึกษาวิจัย



## เรื่อง พิจารณาทบทวน

### หัวข้อ 1      อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัย และกรอบอำนาจบริหารของฝ่ายบริหาร

โครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ได้มีการอภิปรายกันถึงประเด็นของการปรับเปลี่ยนชื่อเรียกและปรับปรุงภารกิจหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบภายใน ดังนี้

#### 1. การปรับเปลี่ยนชื่อเรียกและปรับปรุงภารกิจหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบฯ

1) มหาวิทยาลัยควรต้องกำหนดชื่อเรียกฝ่ายตรวจสอบฯ ให้ถูกต้องเหมาะสม สะท้อนให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงาน ซึ่งขณะนี้มีการกำหนดให้หน่วยงานนี้มีฐานะเทียบเท่ากอง โดยหน่วยรับตรวจสอบใหญ่มีฐานะเป็นระดับคณะ/สำนักงาน/วิทยาลัย นอกจากนี้ชื่อเรียกหน่วยงานนี้ควรต้องเป็นไปตามบริบทของหลักเกณฑ์ฯ และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน กับผู้ที่เกี่ยวข้องและบุคคลโดยทั่วไปโดยการใช้ชื่อเรียกว่า สำนัก/สำนักงาน/หน่วยตรวจสอบภายใน

2) กรณีงาน/กิจกรรมภายใต้งานเสริมสร้างธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยควรมอบหมายงาน ITA ให้กับหน่วยงานอื่นตามที่เห็นสมควร ทำหน้าที่เป็นคณะทำงานและฝ่ายเลขานุการแทนบุคลากรของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการของวิชาชีพ

#### 2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารของหน่วยตรวจสอบภายใน

1) มหาวิทยาลัยควรจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างบริหารของหน่วยตรวจสอบภายใน (ใหม่) โดยยังคงอยู่ภายใต้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีภารกิจปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในและงานฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบฯ ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบฯ ส่วนงานบริหารทั่วไปขึ้นตรงต่ออธิการบดี เว้นแต่การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบฯ

2) มหาวิทยาลัยควรจัดให้หัวหน้าสายตรวจสอบทั้ง 4 สาย บรรจลงในกรอบของหัวหน้างานตรวจสอบต่อไป

ซึ่งได้มีการนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปพิจารณาในสภามหาวิทยาลัย ในการประชุม ครั้งที่ 301 (9/2565) เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2565 ต่อไป

## หัวข้อ 2 แนวทางการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย การจัดการเงินรายได้แผนระยะยาว

### แนวทางการจัดหารายได้

1. หาแนวทางพัฒนาทรัพยากรที่ยังใช้ประโยชน์ไม่เต็มที่ให้สามารถใช้ได้ในระยะยาว
2. เพิ่มเติมช่องทางการหารายได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่
3. จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการของคณะ และของมหาวิทยาลัย ที่ช่วยดูแลเรื่อง การเงิน เอกสารทางด้านการบริการวิชาการของคณาจารย์ร่วมกัน
4. จัดทำข้อบังคับเกี่ยวกับการให้บริการวิชาการ
5. ทบทวนการจัดสรรสัดส่วนรายได้จากส่วนบริการสุขภาพของส่วนโรงพยาบาลที่ต้องนำส่งให้มหาวิทยาลัย
6. การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา โดยการขอใบอนุญาต การรวบรวมสิทธิบัตร เพื่อให้ผู้ที่สนใจมา Shop สิทธิบัตร
7. แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ หรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาช่วยดูแล กลั่นกรองในเรื่องของการจดสิทธิบัตร, อนุสิทธิบัตร
8. นักวิจัยทุกคนต้องทำ TRIUP AcT
9. จัดทำแผนการใช้เงิน
10. บุคลากรที่เป็น Human Capital แบ่งกลับเข้ามาที่มหาวิทยาลัย เก็บ Database ของบุคลากรที่สร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย โดยนำไปพิจารณาความดีความชอบ
11. International Capital ทำเป็น Profile ออนไลน์เพื่อให้บุคคลภายนอกเห็นได้ง่าย
12. ศิษย์เก่าต้องมีความเข้มแข็ง
13. มีกฎหมายรองรับสำหรับการเปิดเป็นบริษัทการลงทุน โดยการจ้างมืออาชีพมาช่วยทำ
14. อย่าขยายการรับเด็กเพื่อสร้างรายได้
15. ควรปรับสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อดึงดูดให้เด็กเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยมากขึ้น
16. คณะศึกษาศาสตร์ มีหลักสูตรบริหารการศึกษศึกษา อุปกรณ์การเรียนการสอน มหาวิทยาลัยสามารถทำเป็นธุรกิจได้
17. ควรปรับปรุงโครงสร้างของศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ
18. ส่งเสริมให้เกิด Start Up
19. ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร สิ่งที่สำคัญคือ โครงสร้างหน่วยงานในมหาวิทยาลัยต้องเข้าใจบริบทของแต่ละคณะ/หน่วยงานว่า อยู่ระดับไหน มีหน้าที่อย่างไร ควรทำอะไร มีอำนาจหน้าที่แค่ไหน จัดระบบในบ้านให้ชัดเจน ตอนทำโครงสร้างต้องมีความระมัดระวัง
20. อาคารด้านหน้ามหาวิทยาลัย ควรจัดทำเป็นศูนย์ประชุมวิชาการ แสดงสินค้าของภูมิภาค และจังหวัดในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยหาภาคเอกชนเข้ามาบริหารงานเป็นการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

21. แหล่งรายได้ที่สร้างรายได้ เช่น ร้านยาคณะเภสัชศาสตร์ ควรมีหน่วย Business Unit ที่จะทำให้การขาดทุนกลายเป็นสร้างกำไร
22. รับผิดชอบจัดประชุมทางวิชาการ โดยใช้บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็น Organizers เพื่อสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย
23. ควรมีการจัดอบรมให้กับผู้สูงอายุ เป็นหลักสูตรระยะสั้น

### สัดส่วนการจัดสรรเงินรายได้ของโรงพยาบาลให้มหาวิทยาลัย

1. การบริหารในส่วนโครงสร้างของ HR ต้องนำมาวิเคราะห์กันใหม่
2. เพื่อความเป็นธรรม ต้องกลับไปดูเพราะบางที่การอนุมัติงบประมาณของโรงพยาบาล นอกจากงบสิ่งก่อสร้างแล้วยังมีบุคคลด้วย
3. ควรตั้งกรรมการสอบประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาล กรณีที่ โรงพยาบาล ไม่ได้กำไร เพราะอาจเกิดความเสียหายได้
4. ขอให้ระวางกรณีการขอซื้อเวชภัณฑ์แบบเร่งด่วน
5. ควรระมัดระวังการตรวจสอบจาก สตง. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบพัสดุ ต้องมีการทำตามกระบวนการให้ชัดเจน
6. การของบกลางปีต้องมีข้อมูลประกอบการพิจารณา
7. การทำแผนการใช้งบประมาณ ควรเรียง Priority ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งของคณะ และมหาวิทยาลัย

### การกลั่นกรองเรื่องเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

1. การนำเรื่องเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ต้องผ่านการกลั่นกรองมาจากคณะกรรมการแต่ละด้านพิจารณามาก่อน หรืออาจแต่งตั้งกรรมการกิจการสภาฯ เพื่อพิจารณาเรื่องก่อนนำเข้าที่ประชุมสภาฯ
2. ประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติให้ทั้งมหาวิทยาลัยได้รับทราบชัดเจนและพึงปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
3. ทบทวนข้อบังคับของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพราะข้อบังคับจะเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติ โดยให้ดูถึงเวลามหาวิทยาลัยออกนอกระบบด้วย มิเช่นนั้นจะต้องนำกลับมาทบทวนอีกครั้ง
4. ควรมีการให้คณะ/หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทราบถึงกระบวนการในการดำเนินงาน
5. ให้ใช้งบประมาณกลางปีให้น้อยที่สุด
6. วางโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงาน
7. การตั้งคณะอนุกรรมการที่จะช่วยในเรื่องต่างๆ ต้องมีเงื่อนไข มิฉะนั้นจะเกิดความไม่โปร่งใสในระดับคณะอนุกรรมการ

### หัวข้อ 3 “บทสรุปเชิงวิเคราะห์การสร้างความร่วมมือทางวิชาการในต่างประเทศ”

การสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศนั้น จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการยกระดับมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งด้านวิชาการ ด้านการวิจัย หลักสูตรร่วม การแลกเปลี่ยนอาจารย์ นิสิตและนักวิจัย และ University Ranking ตลอดจนความร่วมมือทางวิชาการทุกด้าน ดังนั้น การเจรจาสร้างความร่วมมือทางวิชาการ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยสภามหาวิทยาลัยมีความคาดหวัง และต้องการให้มหาวิทยาลัยรายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยรับทราบเป็นอย่างน้อย ทุก ๆ 3 เดือน

การกำหนดทิศทางการสร้างความร่วมมือทางวิชาการและความเป็นนานาชาติที่ต้องสอดคล้องกันของ บุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยในบริบทของแต่ละฝ่าย ทั้งผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต ซึ่งจะต้องทราบเป้าหมายและมีความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวคิดและกระบวนการที่ชัดเจน และผลลัพธ์เหมาะสมกับความเป็นมหาวิทยาลัยนเรศวรอีกด้วย

ในปัจจุบัน การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ ไม่ใช่เพียงการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันในต่างประเทศเท่านั้น แต่ควรเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยนเรศวรยกระดับในระดับนานาชาติด้วย ดังนั้น การวางแผนเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่รุกไปข้างหน้ามากขึ้น นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนะข้อคิดเห็นไว้ ดังนี้

#### 1. แนวคิดและกระบวนการ

แนวคิดเรื่องการสร้างความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศ ควรมีกรอบความคิดเห็นที่เป็นทั้งฝ่ายให้และเป็นฝ่ายรับ (Give & Take) การจะได้รับการยกย่องจากสังคม จะต้องประกอบด้วยแนวคิดการให้และรับอย่างเหมาะสม ถ้ามหาวิทยาลัยเข้าหากลุ่มสถาบันการศึกษาที่มีอันดับ/ความเข้มแข็งทางวิชาการที่สูงกว่ามหาวิทยาลัยนเรศวร ถือเป็นการดีที่จะได้เข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้คุณภาพที่ดีของอีกฝ่าย แต่ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยนเรศวรจะตามหลังสถาบันนั้น ซึ่งในทางกลับกันหากมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นฝ่ายให้แก่สถาบันที่มีที่มีอันดับ/ความเข้มแข็งทางวิชาการ น้อยกว่ามหาวิทยาลัยนเรศวร ในฐานะผู้ให้ ย่อมจะได้รับการยกย่องขึ้นจากสถาบันนั้น ๆ ยกตัวอย่าง การรับนักศึกษาามาฝึกภาคปฏิบัติจากประเทศภูฏานที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งรัฐบาลภูฏานตัดสินใจเลือกมหาวิทยาลัยมหิดลแทนที่จะส่งนักศึกษาเพื่อไปฝึกภาคปฏิบัติในประเทศแถบตะวันตก ดังตัวอย่างดังกล่าว ถือเป็นการดีที่เป็นฝ่ายให้การสนับสนุน พร้อมกับยังเป็นการได้พัฒนาและยกระดับองค์กร และได้รับการยกย่องในด้านการศึกษาจากรัฐบาลภูฏานอีกด้วย แนวคิด Give & Take นี้ มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงจะต้องสนับสนุนให้ดำเนินการทั้ง 2 ด้าน อย่างสมดุล

การจัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติเป็นหนึ่งในกระบวนการสร้างความร่วมมือทางวิชาการซึ่งโดยส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยเจ้าภาพจัดการประชุมฯ จะดำเนินการลักษณะนี้ และสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเดินทาง/ที่พัก ซึ่งมหาวิทยาลัยเจ้าภาพจัดการประชุม อาจจะไม่ได้เรียนรู้จากผู้เข้าร่วม แต่ผู้เข้าร่วมจะได้เรียนรู้จากมหาวิทยาลัยเจ้าภาพฯ และมีมุมมองต่อมหาวิทยาลัยเจ้าภาพนั้นเป็น Trainer ซึ่งเป็นมุมมองอีกระดับหนึ่งในมุมมองนักวิชาการโลก

หากมหาวิทยาลัยสามารถยกระดับตนเองเป็นมหาวิทยาลัยระดับ Trainer ที่มีมาตรฐานและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ ก็จะสามารถสร้างความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันในทวีปยุโรป/อเมริกา ได้ และหากทำได้สำเร็จ ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัย/สถาบันในแถบภูมิภาคเอเชีย จะยกย่องมหาวิทยาลัยของเรา ฉะนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องวางแนวคิดและกระบวนการสร้างความร่วมมือทางวิชาการฯ ภายใต้งาน Give & Take อย่างเหมาะสม

การวางแผนดำเนินการ เชิญ Adjunct Professor จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ควรเป็นการวางแผนทางเพื่อให้มหาวิทยาลัยทั้งสองฝ่าย หรือนักวิจัยทั้งสองสถาบันได้รับประโยชน์ร่วมกัน อาจจะไม่ได้อ้างอิง ต้องจ้าง Adjunct Professor ทั้งหมด แต่เป็นการสร้างแนวทางเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายและได้มาซึ่งความร่วมมือทางวิชาการ โดยระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงโดยมีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักร่วมกับรองอธิการบดี โดยมุ่งเน้นในรูปแบบในแง่ของ Strategic Partner อีกทั้งเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการดำเนินการ Reinventing University ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอีกด้วย

## 2. ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยควรดำเนินการเลือก Strategic Partner เพื่อดำเนินการในลักษณะมุ่งเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (MoU/MoA) ที่จะถือเป็น Strategic Partner ได้นั้นต้องมีความเคลื่อนไหวของกิจกรรมตามบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยการแลกเปลี่ยนนิสิต การแลกเปลี่ยนอาจารย์ ความร่วมมือด้านการวิจัย และการจัดประชุมนานาชาติ

โดยศักยภาพและทรัพยากรที่มหาวิทยาลัยนเรศวรมีอยู่ การสร้างความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคใกล้เคียง เช่น จีน ลาว พม่า กัมพูชา เวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศที่กำลังมีอัตราการพัฒนาด้านเศรษฐกิจที่หลากหลาย ทั้งเร็วและช้า ซึ่งหากวางยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงกับประเทศเหล่านี้ผ่านทาง การทูตหรือสถานทูตในประเทศไทย จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะสร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเข้าถึงโอกาสต่างๆ ที่หลากหลายได้มากกว่าด้านวิจัยและด้านการศึกษาอีกด้วย

ยุทธศาสตร์สำคัญที่จะทำให้การสร้างความร่วมมือทางวิชาการนำผลลัพธ์มาสู่มหาวิทยาลัยให้บรรลุระดับนานาชาติ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

### 1) ด้านการศึกษา

การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่จะทำให้อาจารย์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นที่รู้จักในต่างประเทศ ได้แก่ การให้ 2 ประเด็นระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (Double Degree Program) หลักสูตรร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ แบบให้ปริญญาร่วมกัน (Joint Degree Program) เป็นหลักการเพื่อสร้างความเป็นนานาชาติ โดยผ่านการเรียนการสอน สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนาและตั้งรับเพื่อดำเนินการส่วนนี้คือการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนหลักสูตร International หรือ Bilingual ซึ่งแนวทางการดำเนินการนี้ หากมหาวิทยาลัยมีศักยภาพแล้ว มหาวิทยาลัยที่

ประสงค์มีความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนดังที่กล่าวมา จะเข้ามาเพื่อแสดงความจำนงค์และใช้วิธีการให้ Partner ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ เอง เป็น Campus ในการอำนวยความสะดวกเรื่องการจัดการเรียนการสอน

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยนเรศวร จะต้องมีการวางแผนและ Identify Strategic ของมหาวิทยาลัยออกมา เพื่อกำหนดทิศทาง ความโดดเด่น พร้อมทั้งพัฒนาและจัดทำหลักสูตรให้ตรงกับ ศักยภาพที่มีพร้อมและแตกต่างจากการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการดึงดูดนิสิตต่างชาติ เข้ามาศึกษา

## 2) ด้านการวิจัย

ในการลงนาม MoU ส่วนใหญ่จะระบุให้มีการแลกเปลี่ยนการวิจัยและการทำ วิจัยร่วมกันซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวรต้องพิจารณาและยกระดับความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยออกมา เพื่อสร้าง โอกาสให้เกิดความต้องการในการทำวิจัยร่วมกัน อาทิ การวิจัยโรคไวรัสโคโรนา/มาลาเรีย ต้อตา ซึ่งหากมหาวิทยาลัยใน สหรัฐอเมริกา ต้องการเดินทางมาทำการวิจัยในประเทศไทย เพราะในสหรัฐอเมริกาไม่มีกรณีดังกล่าว เป็นต้น ซึ่ง การสร้างความโดดเด่นและดึงออกมาให้ได้จะเป็นการยกระดับ เพื่อให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันในต่างประเทศ ต้องการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยนเรศวร และเรื่องพื้นที่เพาะปลูกของจังหวัดพิษณุโลก คิดว่าเป็นด้าน หนึ่งที่อาจจะสร้างความเข้มแข็งให้โดดเด่นขึ้นได้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ต้องการมีความร่วมมือทาง วิชาการกับมหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยนเรศวร ก็จะมีโอกาสในการทำงานร่วมกับต่างชาติเพิ่มขึ้น

## 3. ระบบเชิงบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยโดยฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวิธีการและระบบจัดเก็บข้อมูลไว้ที่ส่วนกลาง และทุก MoU/MoA ต้องผ่านระบบและผ่านการพิจารณาจากมหาวิทยาลัย เพราะหากบางคณะไปตกลงสร้างความ ร่วมมือที่อาจไม่พึงกระทำเสียเองก็อาจจะเป็นผลเสียได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยเองก็ต้องมีการบริหารจัดการที่รวดเร็วด้วย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นส่วนกลางในการจัดเก็บข้อมูล และต้องวางระบบ Monitoring Systemจากส่วนกลาง ให้ทุกส่วนงานสามารถป้อนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้ามายังส่วนกลาง มีการตรวจสอบ ให้เป็น ปัจจุบัน ถูกต้องครบถ้วน และมีรองอธิการบดีกำกับติดตามผลการดำเนินการภายใต้ข้อตกลงทางวิชาการฯ ด้วยว่า เมื่อขออนุมัติลงนามฯ แล้ว มีการดำเนินการภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวหรือไม่ และเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการ วิเคราะห์และแสดงผลในรูปแบบของ Dashboard และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ ทุก 3-4 เดือน/ครั้ง เพื่อสภามหาวิทยาลัย จะได้มีส่วนช่วยเสนอแนะเรียกว่า Strategic Function

อีกทั้ง การบริหารงานบุคลากรด้านวิเทศสัมพันธ์ ให้มีเข้มแข็งและเชี่ยวชาญ ในการ อำนวยความสะดวกให้แก่ อาจารย์/นิสิตชาวต่างชาติ

#### หัวข้อ 4 “นโยบายการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยนเรศวรและการจัดทำ Dashboard”

การประมวลผลในแง่ Digital University ของระบบ Dashboard มีประสิทธิภาพมากขึ้นระดับหนึ่ง ซึ่งยังคงมี Area of improvement อยู่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงข้อมูลให้มีครบถ้วนมากขึ้น โดยนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการฯ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

##### 1. ข้อมูลด้านสิทธิบัตร (International Patent/ Patent)

เนื่องจากเกณฑ์ตัวชี้วัดของสถาบันการจัดอันดับของ Time Higher Education ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ตัวชี้วัดเพิ่มเติม ซึ่งนอกจากผลงานด้านการตีพิมพ์ (Publication) แล้ว ได้มีการเพิ่มส่วนย่อยของสิทธิบัตร (Patent) และ Patent Citation ด้วย ในส่วนการพิจารณาในส่วนด้านการวิจัย จะแบ่งออกเป็นหลายมิติ ไม่ใช่เพียง Publication เท่านั้น ฉะนั้น ต้องมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในด้าน Patent Citation ด้วย ซึ่งการที่มหาวิทยาลัย มี International Linkage กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จะส่งผลที่สำคัญในด้านนี้มาก

##### 2. การแยกหมวดหมู่ตัวชี้วัดของสถาบันการจัดอันดับที่มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องการเข้าร่วม

เพื่อมุ่งเน้นการจัดอันดับที่ดีขึ้นตามตัวชี้วัดของสถาบันการจัดอันดับสถาบันการศึกษา การวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดจะสามารถจำลองความน่าจะเป็นของการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้อย่างแม่นยำ และสามารถนำไปกำหนดทิศทางดำเนินการ ปรับปรุงจุดที่ต้องการเพิ่มเติม เพื่อแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้ และเพื่อให้เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น จึงให้มีการจัดทำ dashboard ของสถาบันการจัดอันดับอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยนเรศวรได้เข้าร่วม โดยใช้ฐานข้อมูลเดียวกัน แต่สามารถเชื่อมโยงไปถึงเกณฑ์การจัดอันดับของสถาบันอื่น ๆ ด้วย

##### 3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยต้องวางระบบและพัฒนาระบบระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยใช้งานร่วมกัน โดยมีลำดับการกลั่นกรองข้อมูลและติดตามผลเชื่อมโยงกับความต้องการข้อมูลจากระบบสารสนเทศที่สถาบันต่าง ๆ กำหนดให้มี อาทิเช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ที่พิจารณาผลงานวิจัยจากข้อมูลในระบบสารสนเทศเท่านั้น เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลที่ถูกต้องและตรวจสอบได้ หรือการรับพิจารณาผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ที่พิจารณาข้อมูลเฉพาะข้อมูลที่ถูกรวบรวมเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น

ทั้งนี้ ระบบที่มหาวิทยาลัยนเรศวรดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งระบบสำหรับผู้บริหาร (Authorization) ระบบพัฒนาข้อมูล (Input) ระบบความปลอดภัยของข้อมูลในทุกมิติ (Cyber Security) และระบบการสำรองข้อมูล (Backup) เพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์เป็น Big Data และ Dashboard ได้ตามลำดับ โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่กำกับติดตามและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาให้ข้อกำหนด/ข้อเสนอแนะ/วิธีการ ได้ต่อไป

สิ่งที่สำคัญในการเป็น Digital University คือการสนับสนุนการดำเนินการร่วมกันทั้งระบบ ภายในมหาวิทยาลัยและเชื่อมโยงกับภายนอกมหาวิทยาลัยด้วย ทุกคนภายในมหาวิทยาลัยนเรศวรจึงต้องมีส่วนร่วมและไปในทิศทางเดียวกัน หากมีระบบสารสนเทศที่พัฒนาอย่างก้าวหน้า แต่ขาดความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การพัฒนามหาวิทยาลัย เป็น Digital University จะเกิดประสพผลสำเร็จได้ช้า ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารด้วยเช่นกันที่จะต้องทำความเข้าใจและสร้างกลไก เพื่อให้ทุกคณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน ร่วมกันผลักดันให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็น Digital University ที่แท้จริง

ทุกความเคลื่อนไหว ทั้ง Software/Hardware/Peopleware ต้องมีการกำกับติดตามให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการวางแผนและกำหนดทิศทาง ระยะเวลาของการดำเนินการตามTimeline และมีการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ

สภามหาวิทยาลัยขอมอบหมายนโยบายนี้ไว้ให้แก่ฝ่ายบริหาร โดยจะติดตามความก้าวหน้าของหลักการทำงานเป็นระยะต่อไป



**หัวข้อ 5 การปรับปรุงข้อบังคับการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ให้สอดคล้องกับ  
กฎกระทรวงมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565**

1. ในการเทียบโอนหน่วยกิต ให้พิจารณาถึงมาตรฐานที่ควรจะเทียบโอนหน่วยกิตกับรายวิชาในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน
2. ระยะเวลาการศึกษาที่เปิดโอกาสให้สามารถศึกษาได้เป็นระยะเวลานาน ควรพิจารณาถึงการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ การกำกับดูแลนิสิตที่ใช้ระยะเวลาในการศึกษานาน ควรมีการจัดระบบบริหารจัดการให้รอบคอบ รวมทั้งจำนวนครั้งในการเปิดโอกาสให้เข้าเรียนใหม่ได้
3. ควรมีระบบหรือกลไกในการจัดกลุ่มผู้เรียนเพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาการศึกษา โดยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ไว้ในประกาศของมหาวิทยาลัย
4. การจัดรูปแบบหรือระบบการศึกษา ควรคำนึงถึงเรื่องของการแข่งขันทางการศึกษา เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาที่แข่งขันกับมหาวิทยาลัย/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ได้
5. การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ของข้อบังคับฯ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้อง ควรตระหนักว่ามหาวิทยาลัยมิใช่เป็นแหล่งรวมความรู้อย่างเดียว มหาวิทยาลัยต้องเป็นแหล่งสร้างความรู้ด้วย

หัวข้อ 6

แนวทางการจัดตั้งกองทุนเกื้อกูล มหาวิทยาลัยนเรศวร

อธิการบดีได้มีการนำเสนอรายละเอียดของแนวทางการจัดตั้งกองทุนเกื้อกูล ให้สภามหาวิทยาลัย

รับทราบ

(รายละเอียดตามเอกสารที่แนบ)

## หัวข้อ 7 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี พ.ศ. 2566-2569

เป็นการรายงานให้สภามหาวิทยาลัยรับทราบ ว่ามหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ (University for Entrepreneurial Society) โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 5 ด้านดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Quality Entrepreneurship Oriented Education  
การจัดการศึกษาที่เน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพให้แก่ นิสิต ศิษย์เก่า  
ผู้ประกอบการและบุคคลทั่วไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Global and Frontier Research  
สร้างงานวิจัยชั้นแนวหน้าที่มีความหลากหลายตามศักยภาพของนักวิจัยที่เป็น  
ประโยชน์ต่อภูมิภาคและประเทศ โดยเน้นที่กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และ  
International Linkage เพื่อเพิ่มปริมาณการตีพิมพ์เผยแพร่และ Citation

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Knowledge Transfer For Engagement Society  
กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และองค์ความรู้ที่เป็น  
งานวิจัย Basic Research (Profit and Non-Profit)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Cultural Ecosystem Service  
ขับเคลื่อนภาคประชาชน / ภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ด้วย Local Wisdom

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Sustainability Organization  
กำกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ยั่งยืน มีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยี  
เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก

โดยในเรื่องของแนวทางการจัดตั้งกองทุนกึ่งกุลของมหาวิทยาลัย (หัวข้อที่ 6) และยุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร (หัวข้อที่ 7) ขอความอนุเคราะห์ให้กรรมการสภาทุกท่านนำรายละเอียดไปพิจารณาและให้  
ข้อเสนอแนะมายังมหาวิทยาลัย เพื่อปรับแก้ไข/เพิ่มเติมต่อไป

Power Point นโยบายเกี่ยวกับทิศทางของสภา

มหาวิทยาลัย

โดย นายกสภามหาวิทยาลัย

ประมวลภาพกิจกรรม

## ประมวลภาพกิจกรรม

การประชุมสภามหาวิทยาลัย (วาระพิเศษ) Retreat  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ประจำปี 2565

ในระหว่างวันที่ 20-21 สิงหาคม 2565

ณ ห้องประชุมเทาเสด อาคารอุทยานองค์สมเด็จพระนเรศวรมหาราช  
มหาวิทยาลัยนเรศวร











# สัมมนาสถาบันมหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหาร



## มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

20-21 สิงหาคม 2565

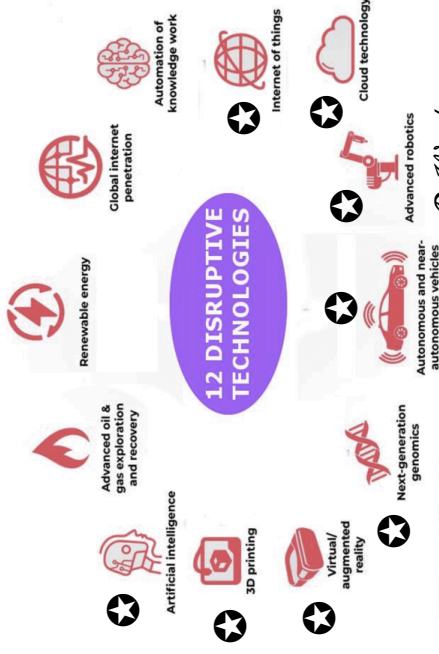
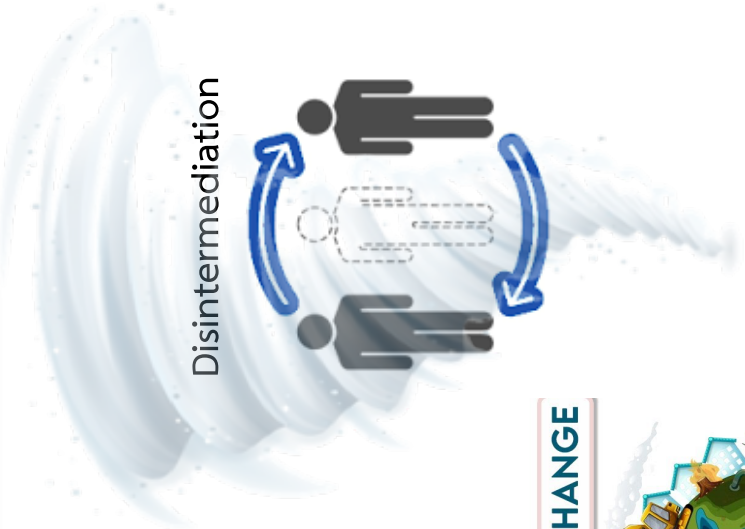


ศ.ดร.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา

# The Cyclone of Changes



Digitalization



Source: The ASEAN Post

# Higher Education in 2030



Future perfect : What will universities look like in 2030 ?

*Daniel Schwartz & Candace Thille : Times Higher Education, December, 2015*

Dean and professor at [Stanford Graduate School of Education](#). [Candace Thille](#) is assistant professor at the school

“We asked several distinguished academics to tell us how they imagine higher education will look in 2030. The responses, however, could hardly be more disparate. While one contributor suggests that the rise of artificial intelligence will consign the university to history within 15 years, others believe that technology will continue to have minimal impact....”

# Students of Higher Education



"I just think learning and knowledge is so important just to know things about life or what you wanna do. School doesn't really set you up for real life."

**School leaver**



"The level of competition is so high now. If you don't have the standard education, you are not even in the running."

**Continuous learner**



"The degrees that our parents have hold such different value to the ones we have now."

**Current student**



# The four future scenarios



## 1 | Champion University

A hands-on government actively champions universities as strategic national assets. Most students enrol in traditional undergraduate and graduate degree programs. Universities streamline operations by transforming service delivery and administration.



## 2 | Commercial University

A hands-off government requires universities to be financially independent to ease national budget pressures. Students favour degree programs that offer work-integrated learning. Universities reposition by drawing closer to industry to collaborate on teaching and research.



## 3 | Disruptor University

A hands-off government deregulates the sector to drive competition and efficiency. Continuous learners and their preferences for on-demand micro-certificates dominate as technology disrupts the workplace. Universities expand into new markets and services and compete against a range of new local and global educational services providers.



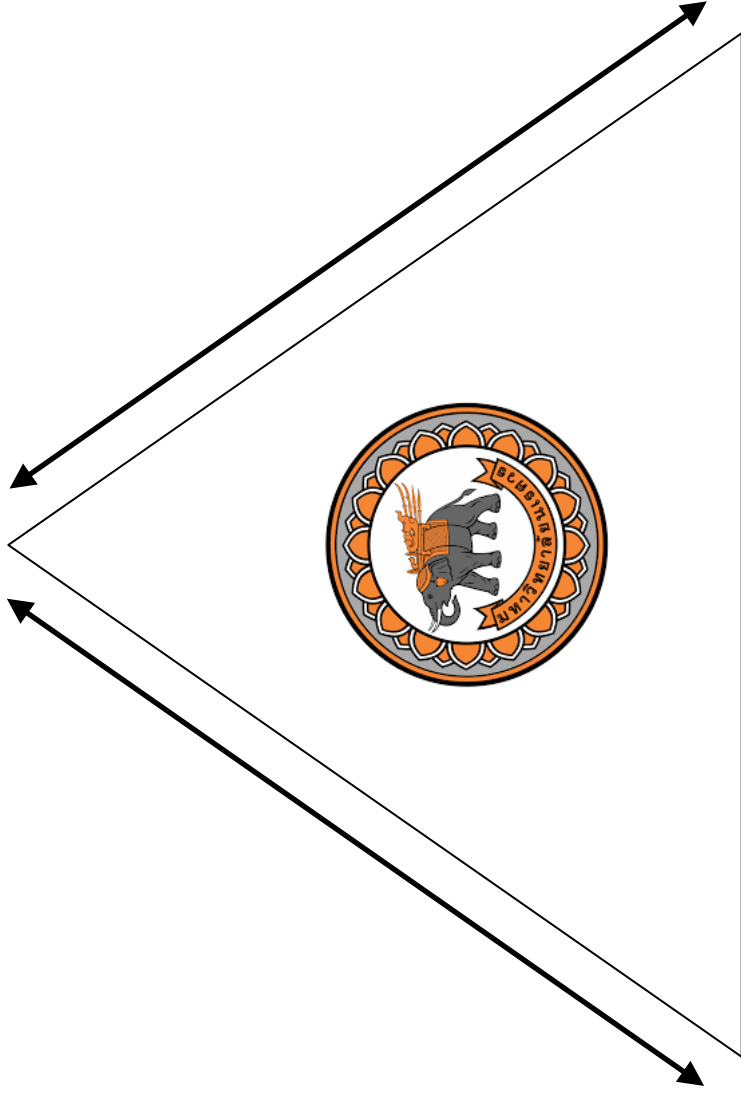
## 4 | Virtual University

An activist government restructures the tertiary sector to integrate universities and vocational institutes, prioritising training and employability outcomes as humans begin to be replaced by machines. Continuous learners are the majority, preferring unbundled courses delivered flexibly and online. Universities restructure into networks that share digital platforms.





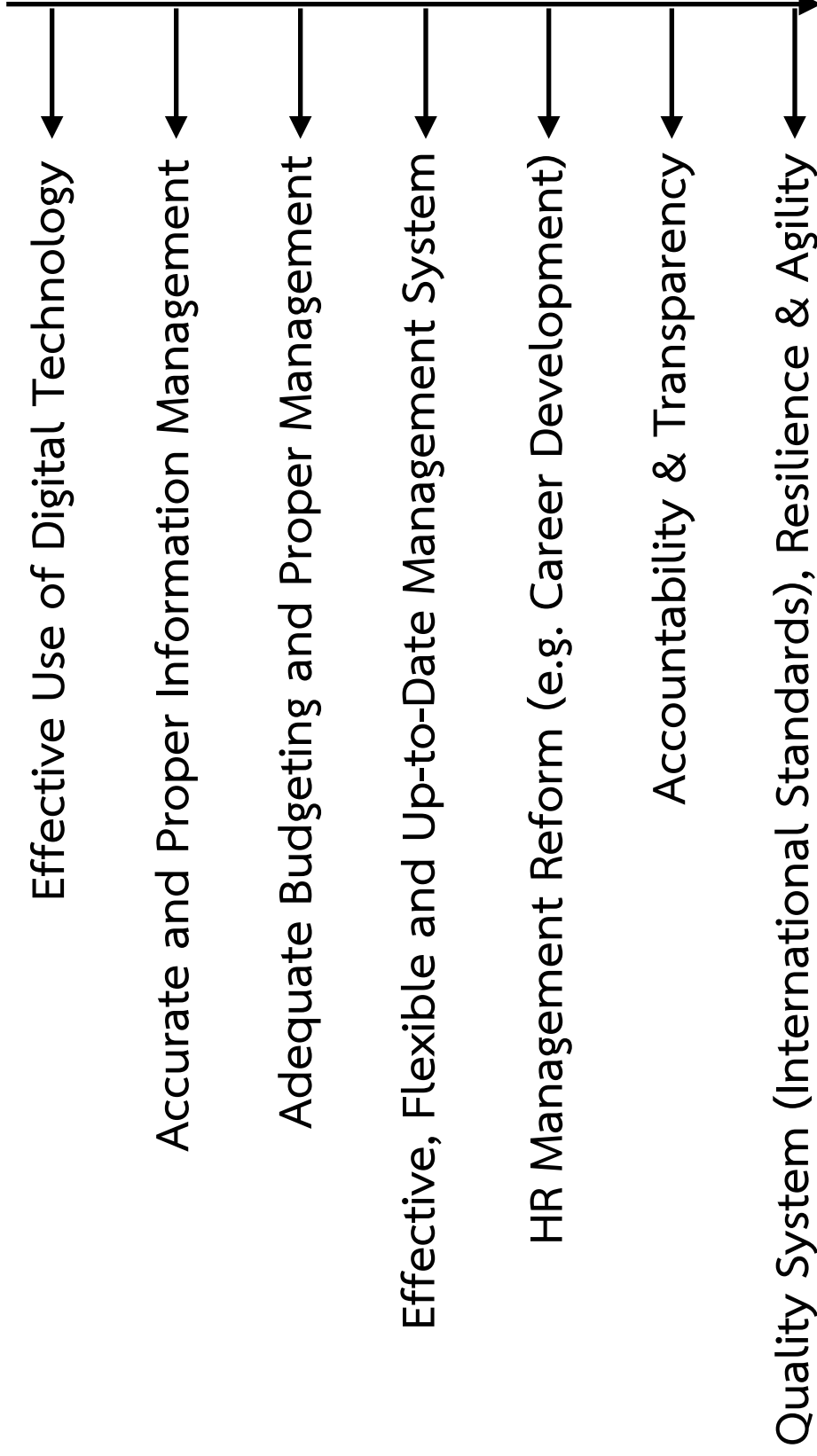
Policy Making  
(University Council)



Operation  
(Management/Admin. Team)

Stakeholders  
(Community)

Policy Making (University Council) → Stakeholders (Community)





**Naresuan University**

Digital University

Information Driven Organization

Transparent Organization with Effective Governance

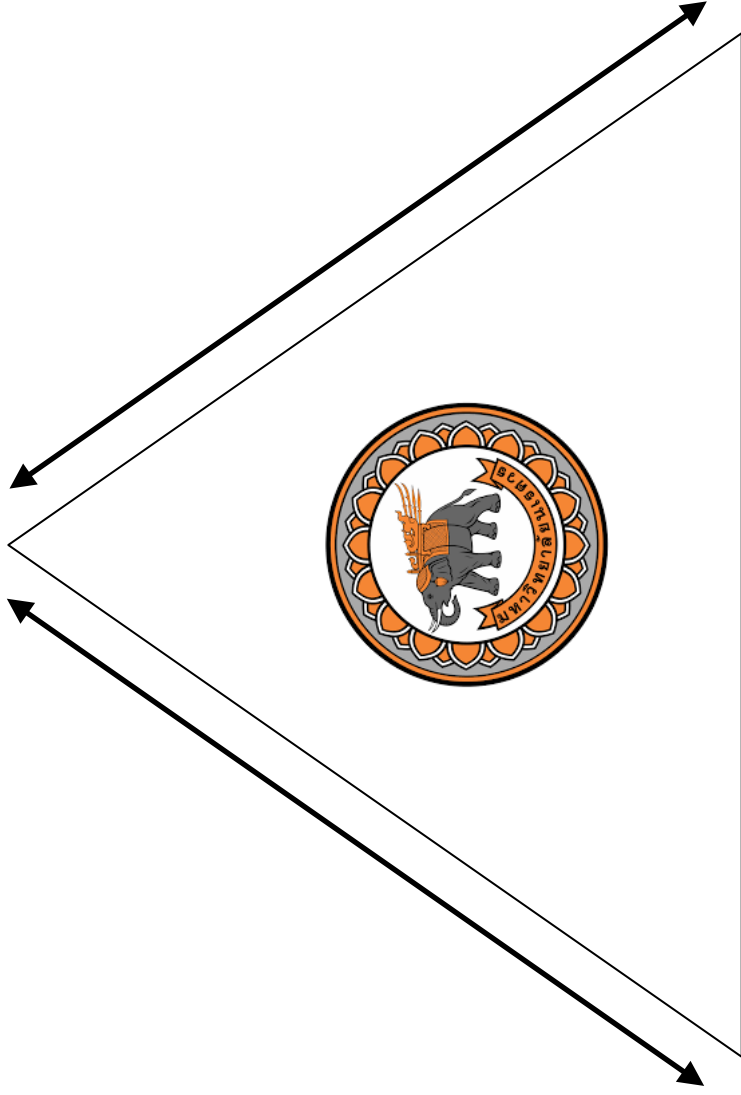
Internationally Recognized University

Happy & Healthy Place to Live & Learn





Policy Making  
(University Council)





Operation  
(Management/Admin. Team)


Stakeholders  
(Community)

# บทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

จัดได้เป็น 3 กลุ่มบทบาทและหน้าที่ :

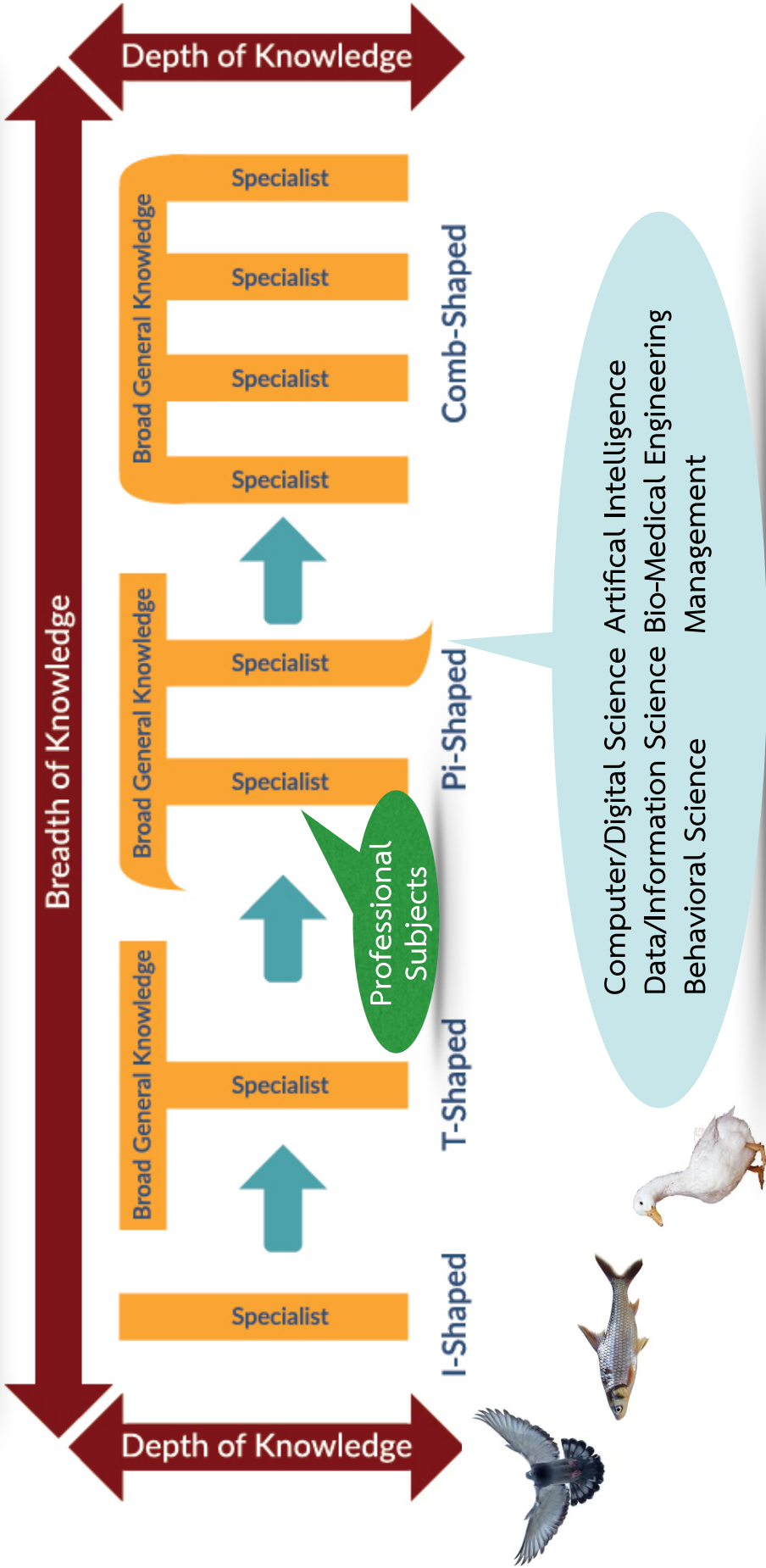
 Fiduciary Pattern : คือ อนุมัติ ให้ความเห็นชอบ หรือรับรอง กฎข้อ  
บังคับต่างๆ ตลอดจนรวมถึง นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงาน  
การของฝ่ายบริหาร

 Strategic Pattern : คือ สนับสนุน ส่งเสริม ให้การดำเนินการตามแผน  
ยุทธศาสตร์ของฝ่ายบริหาร บรรลุเป้าประสงค์

 Generative Pattern : คือ ชี้แนะ เสนอ หรือ สร้างสรรค์ แนวคิดใหม่ๆ  
ให้กับฝ่ายบริหาร



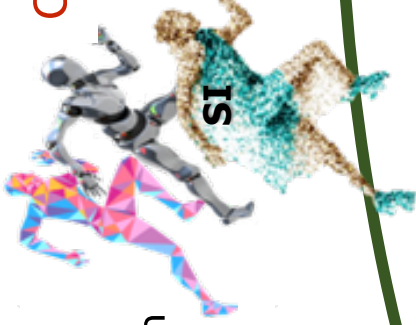
# Outcome Models of Professional Education



# ศิริราชยังคงวิ่ง ...แต่วิ่งได้ช้าลง หรือ ผู้แข่งวิ่งเร็วขึ้น

Internal Factors

1. ระบบงาน Function vs ระบบงาน Integration
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศสู่ระบบ Digital
3. การพัฒนาบุคลากร ทิศทางสู่ศตวรรษที่ 21



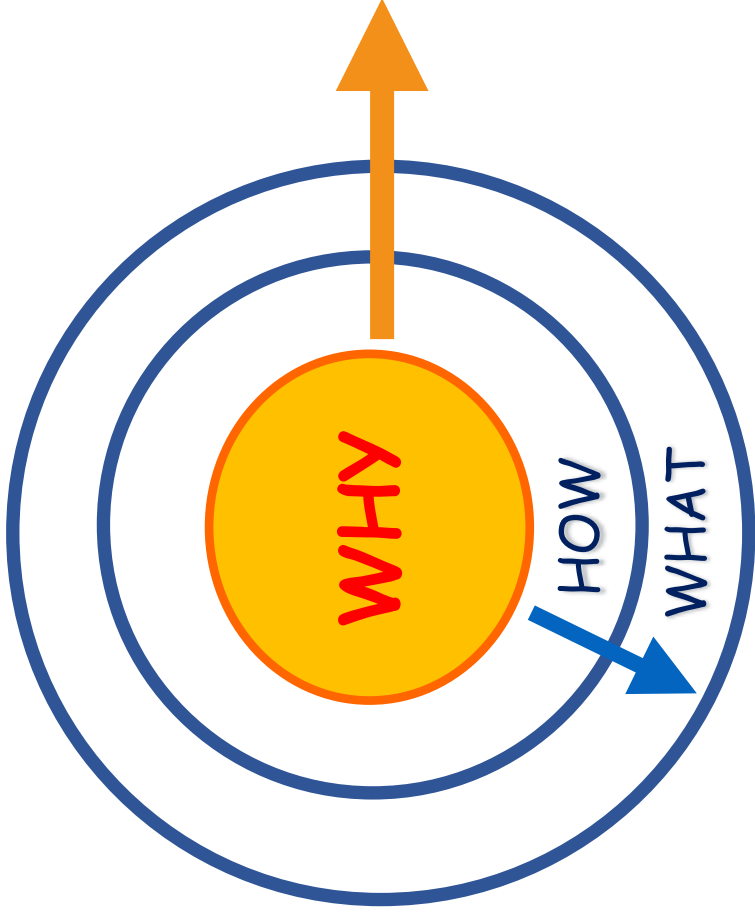
Competitors



SI

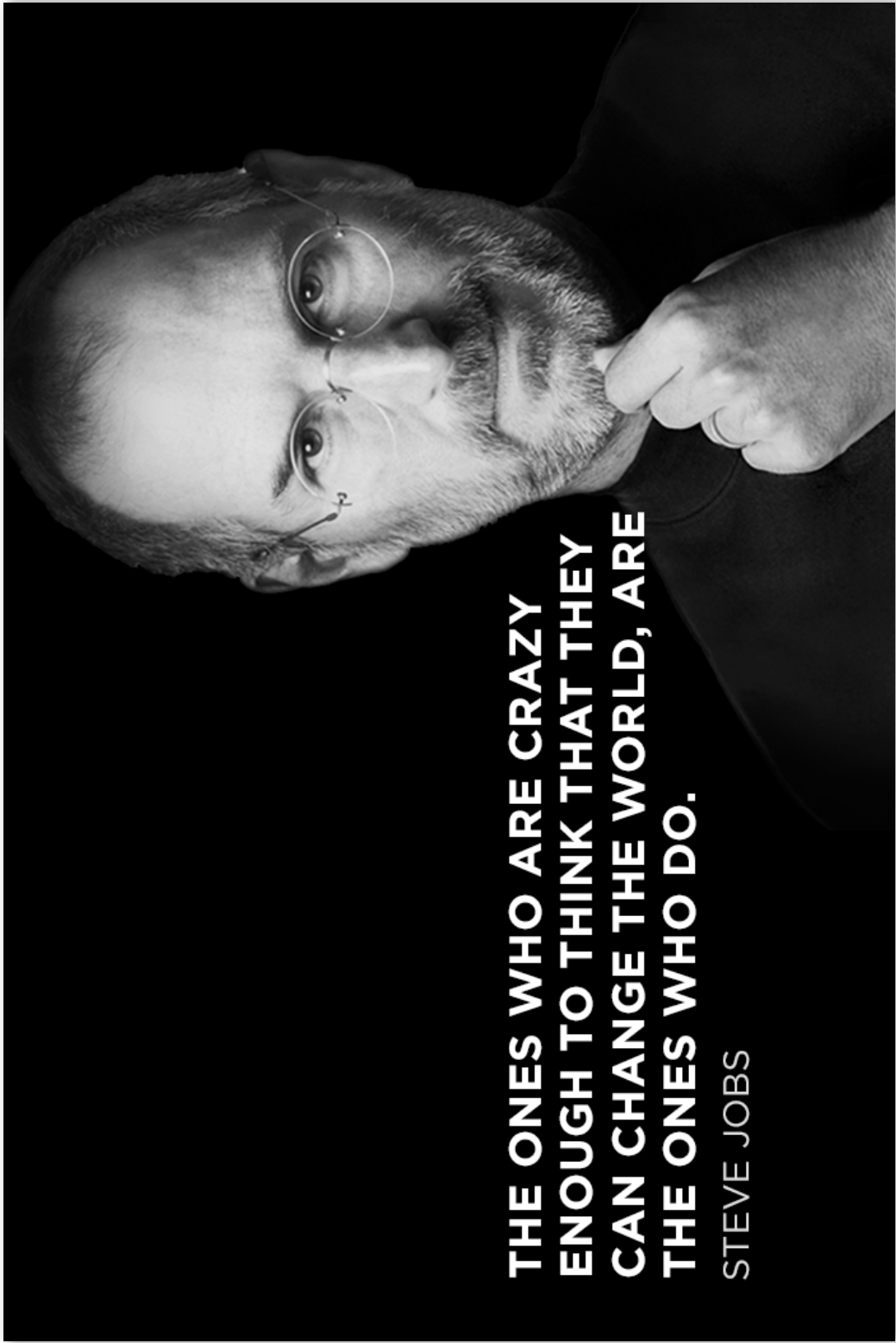
External Factors

1. Disruptive Education Changes -> Outcome Based
2. Disruptive Technologies -> Digital/IoT/AI
3. การเปลี่ยนแปลงของสังคม -> สังคมสูงวัย -> กลุ่มผู้ป่วย -> ระบบสุขภาพ
4. Thailand 4.0...การลดความเหลื่อมล้ำและการสร้างนวัตกรรม
5. อว. กับบทบาทมหาวิทยาลัยไทย -> “งานวิจัยสู่การแข่งขันระดับโลก” และ “องค์กรความรู้แห่งอนาคต”
6. ทิศทางการให้ทุนวิจัย เน้น High Impact Research



ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง  
สำหรับ 10 ปีข้างหน้า

Vision & Strategy



**THE ONES WHO ARE CRAZY  
ENOUGH TO THINK THAT THEY  
CAN CHANGE THE WORLD, ARE  
THE ONES WHO DO.**

**STEVE JOBS**

# Siriraj Motto

- 2558 - 2561 : Siriraj is beyond a medical school
- 2562 - 2572 : World changer





# Siriraj Vision

## วิสัยทัศน์ VISION STATEMENT

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลเป็นสถาบันการแพทย์ของแผ่นดิน  
เพื่อสร้างสรรค์สุขภาพะ แก่มวลมนุษยชาติ

SIRIRAJ is the Medical Institute of the Nation,  
a Creator of Global Citizen Wellbeing

**เป้าหมาย พ.ศ. 2567**

องค์กรที่เป็นเลิศ มุ่งสู่นาคด้วยผลงานที่เป็นเลิศ

**เป้าหมาย พ.ศ. 2572**

ผู้นำและผู้ชี้นำ เพื่อ "สร้างสรรค์สุขภาพะแก่มวลมนุษยชาติ"





# วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

## คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นผู้ผู้นำและชี้หน้าทางการแพทย์

ที่สร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและวงการแพทย์ระดับประเทศและระดับโลก



ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูปเพื่ออนาคต	
1.1 ปฏิรูปการศึกษา	1.2 ปฏิรูปการวิจัย
1.4 ปฏิรูประบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศที่ยั่งยืน	1.5 ปฏิรูปโครงสร้างพื้นฐาน
1.7 ปฏิรูปการบริหารข้อมูลสุขภาพเพื่อข้อมูลระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและตัดสินใจ	1.8 ปฏิรูปการบริหารเทคโนโลยีการแพทย์
1.9 ปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.10 ปฏิรูปการบริหารการสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารงาน	
2.1 บริหารการ 3 พหุศาสตร์	2.2 โครงสร้างระบบสนับสนุนงาน
2.3 บริหารการฟื้นฟูสุขภาพ	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมมือกับพันธมิตร	
3.1 ร่วมกำหนดนโยบายด้านการแพทย์และสาธารณสุขระดับชาติ	
3.2 พัฒนาความร่วมมือระดับชาติและนานาชาติกับภาครัฐ องค์กรอิสระ และเอกชน	
3.3 พัฒนาความร่วมมือข้ามศาสตร์	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาความเป็นมืออาชีพ	
4.1 พัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านและทักษะเพื่อการทำงานในอนาคต	
ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมฐานความยั่งยืน	
5.1 วัฒนธรรม ค่านิยม และธรรมาภิบาล	5.2 บริหารคุณภาพผู้ความเป็นเลิศ
5.3 ความมั่นคงทางการเงิน	5.4 เสริมสร้างสุขภาพ
5.5 รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	5.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ : คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาล เป็นสถาบันการแพทย์ของแผ่นดิน  
 เพื่อสร้างสรรค์สุขภาพแก่มวลมนุษยชาติ (creator of global citizen wellbeing)

เป้าหมาย (ปี 2567) : องค์กรที่เป็นเลิศ ด้วยผลงานที่เป็นเลิศ



**SMART**

Flexible / Resilience / Reform

**SMART**

SMART Hospital :  
 Access / Service / Information / People

**INNOVATION**

สร้างสิ่งใหม่เพื่อไปสู่อันดับ World Class

**INNOVATION**

Best Value by Innovation :  
 Clinical Outcome / Utilization  
 / Patient Experience / Hospital

**WORLD CHANGER**

Education : World Ranking-Medicine

**WORLD CHANGER**

Future Hospital for All Individual :  
 Treatment / Hospital System /  
 Medical Professionals / Benchmark  
 Hospital

**SMART**

Smart Operation  
 Smart Information

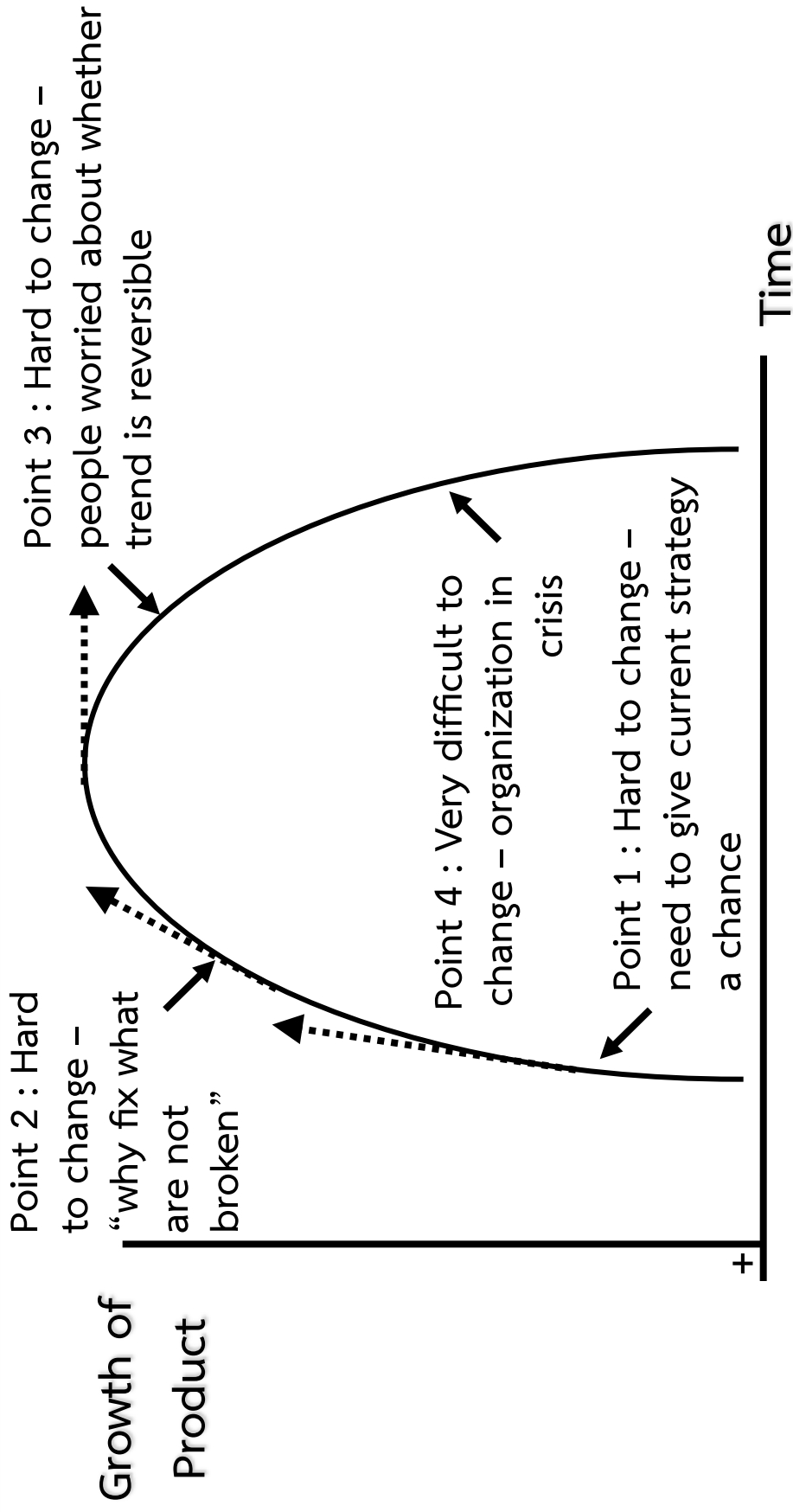
**INNOVATION**

Creating Global Citizen wellbeing :  
 Best Investment  
 Department Flagship Project

**WORLD CHANGER**

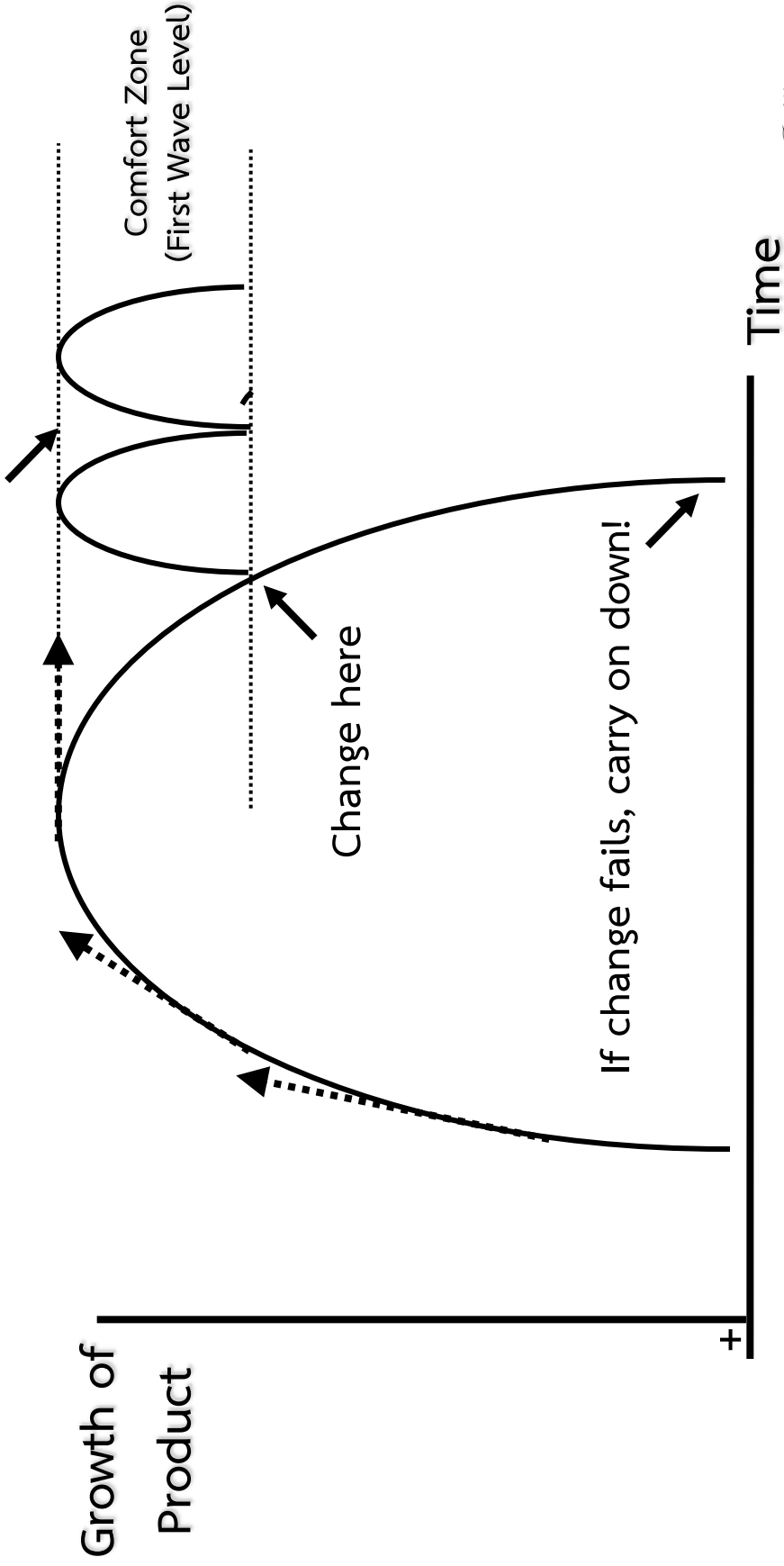
Creator of Global Citizen Wellbeing :  
 High Impact  
 Rich Environment for Research Experience  
 Integration

# Potential Points for Change

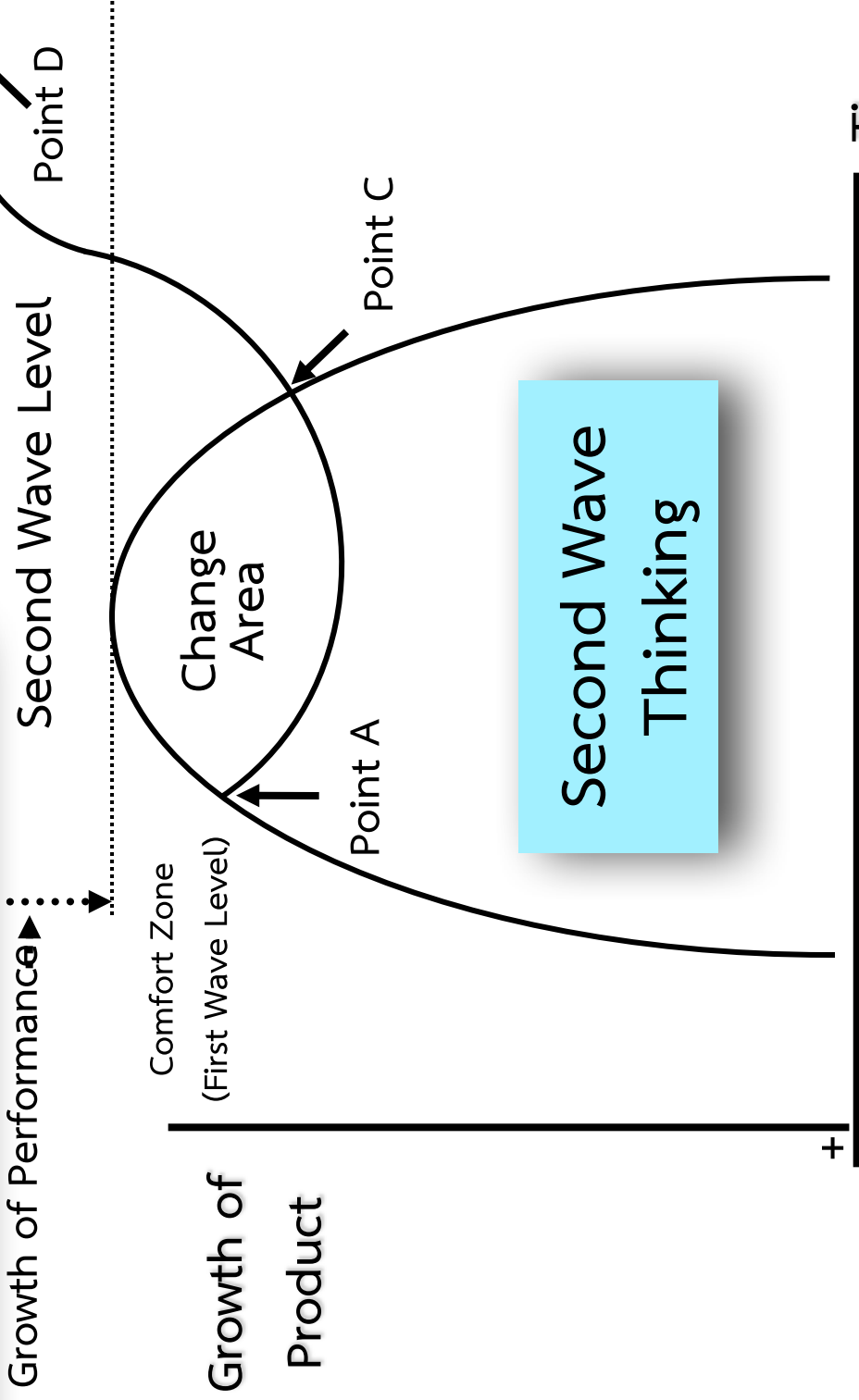


# The First Wave Level or Comfort Zone

“Successful” change may only keep organization in the comfort zone

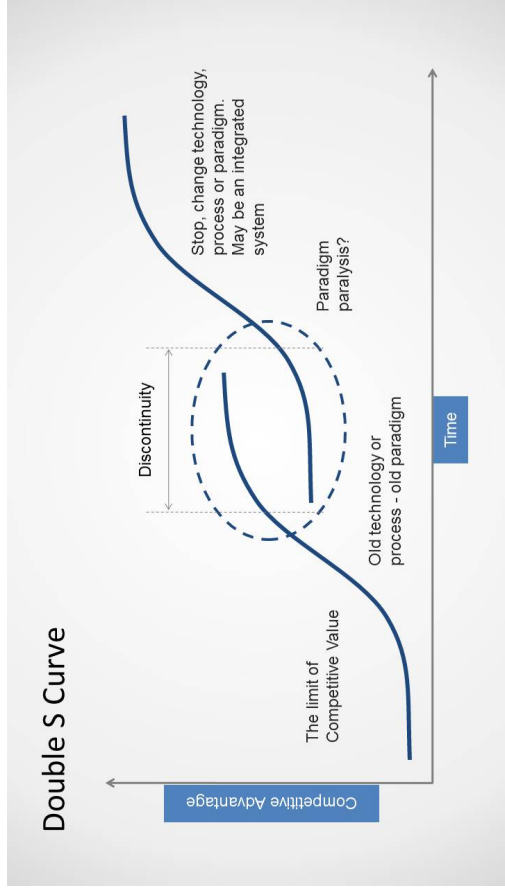
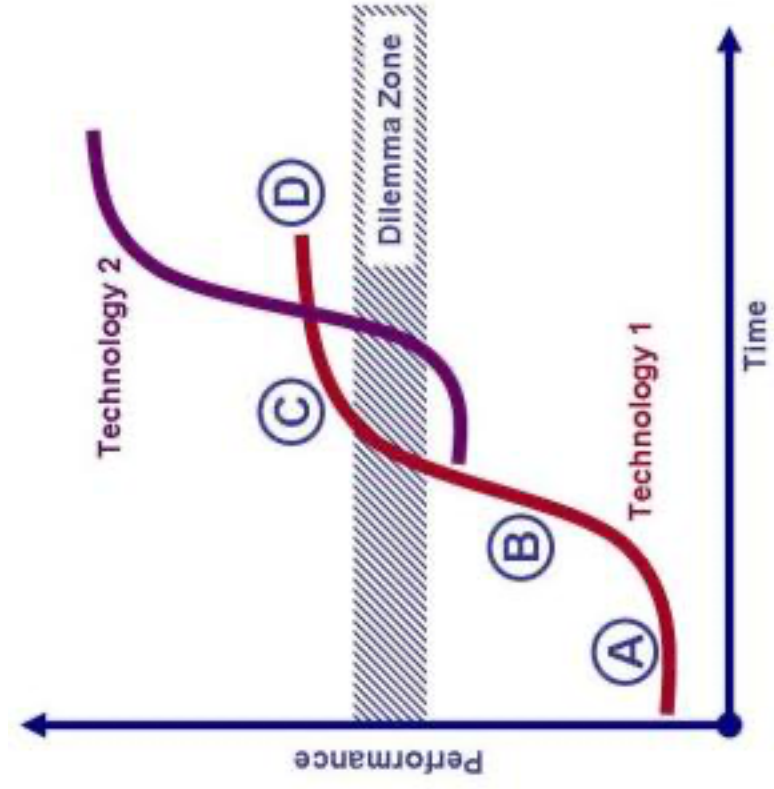


# The Second Wave Level

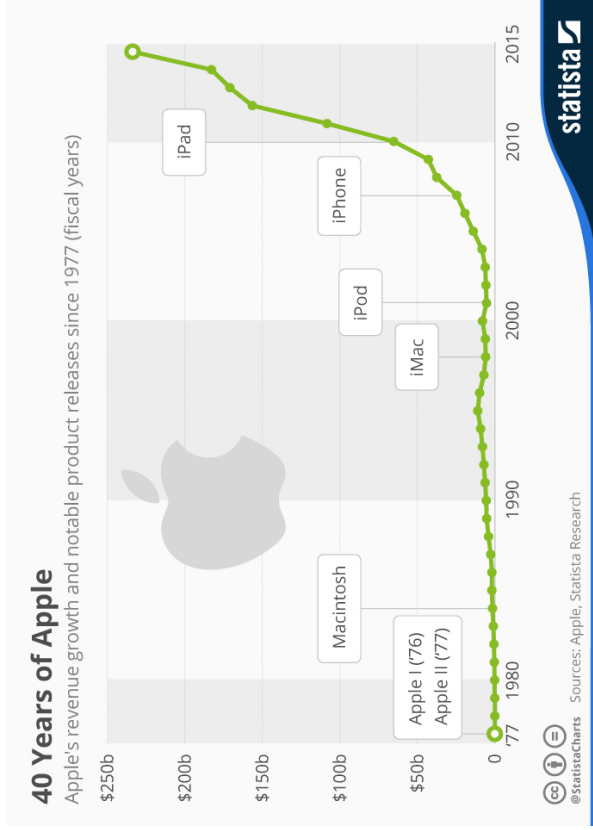




Successful companies must continue to invest in new products so they can jump to the next S-Curve before the existing one hits a plateau.



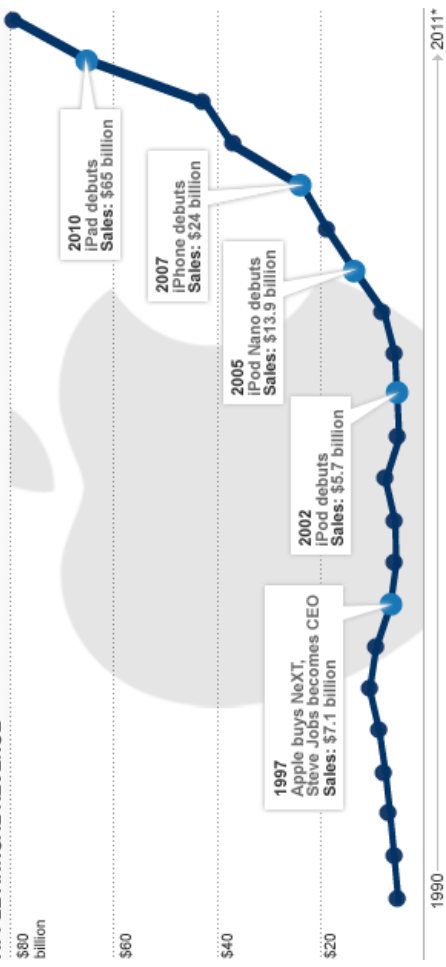
The first wave is about how we think/do  
 The second wave is about what we can discover/produce



Statista.com, Felix Richter. Apr 1, 2016



APPLE ANNUAL REVENUE



Apple's financial empire. [money.cnn.com](http://money.cnn.com)



# Education Curriculum

Objectives



Teaching & Learning Processes



Evaluation



# Connecting the Dots



Again, you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something - your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.

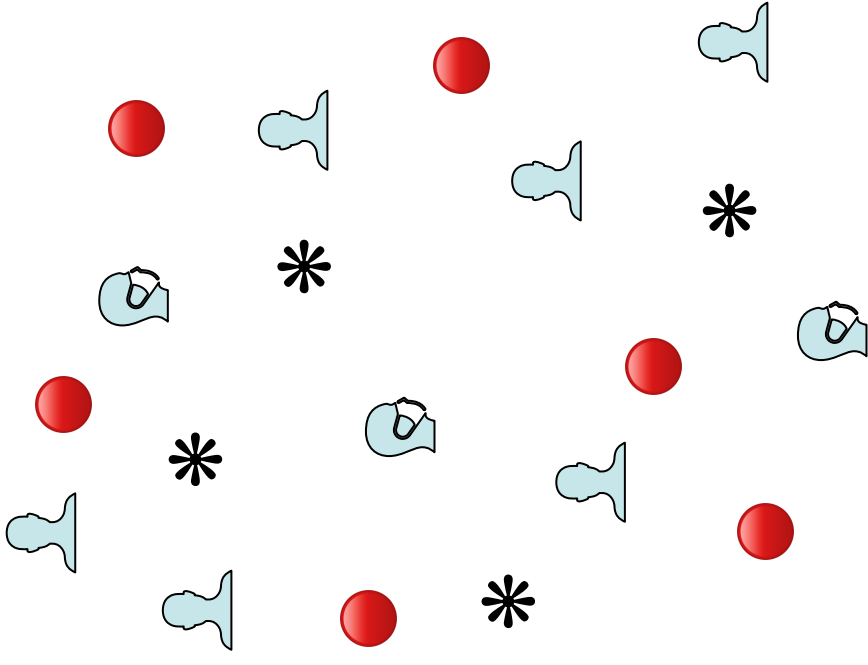
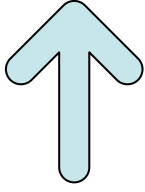
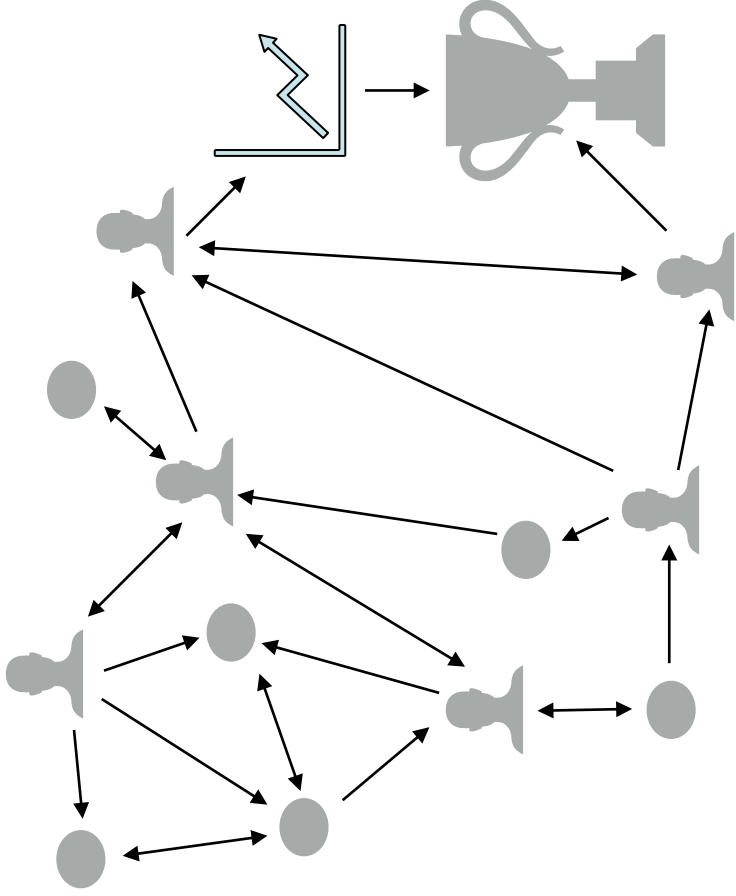
(Steve Jobs)

[izquotes.com](http://izquotes.com)

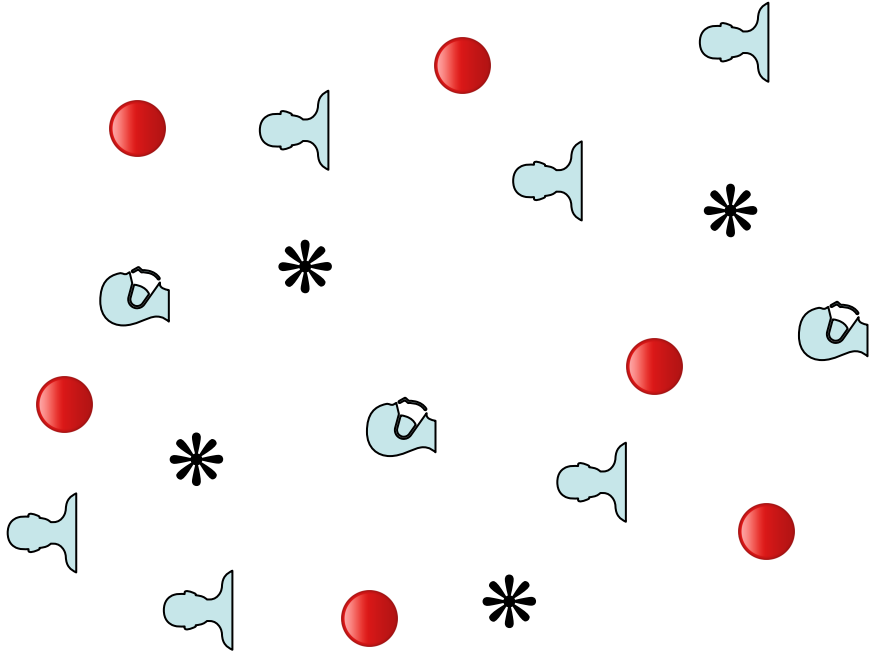
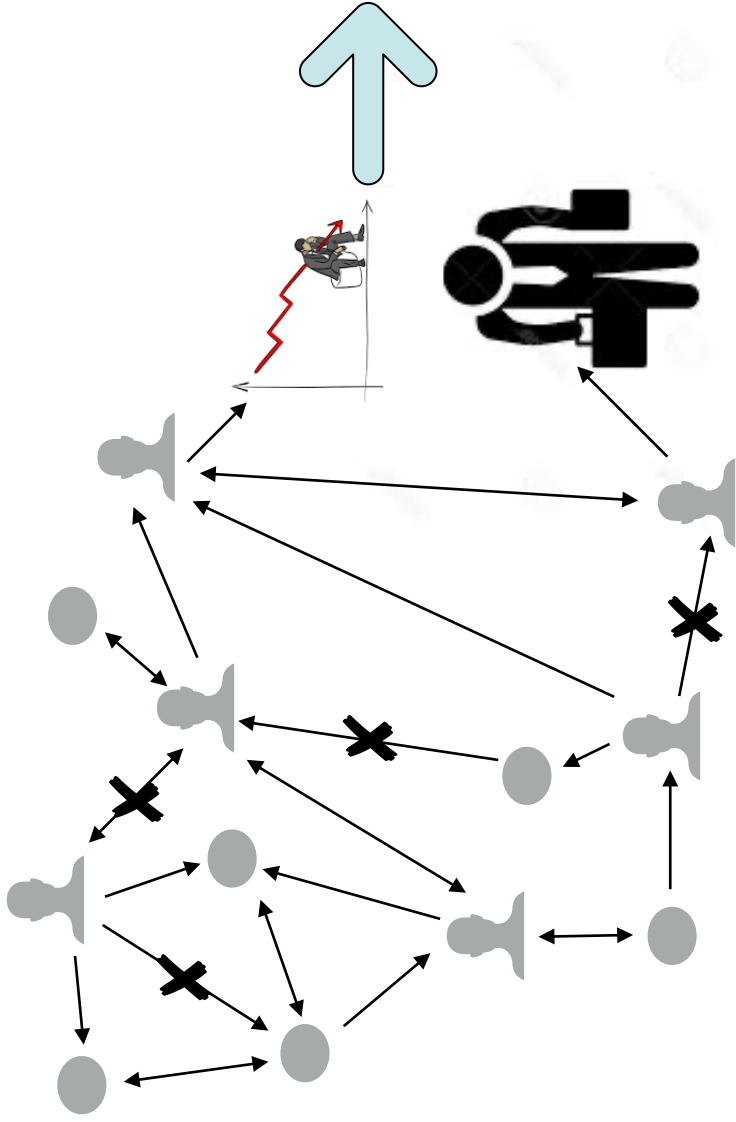
- To bring together information from different places (e.g events, activities, persons)
- To understand something by piecing together hints or other bits of information



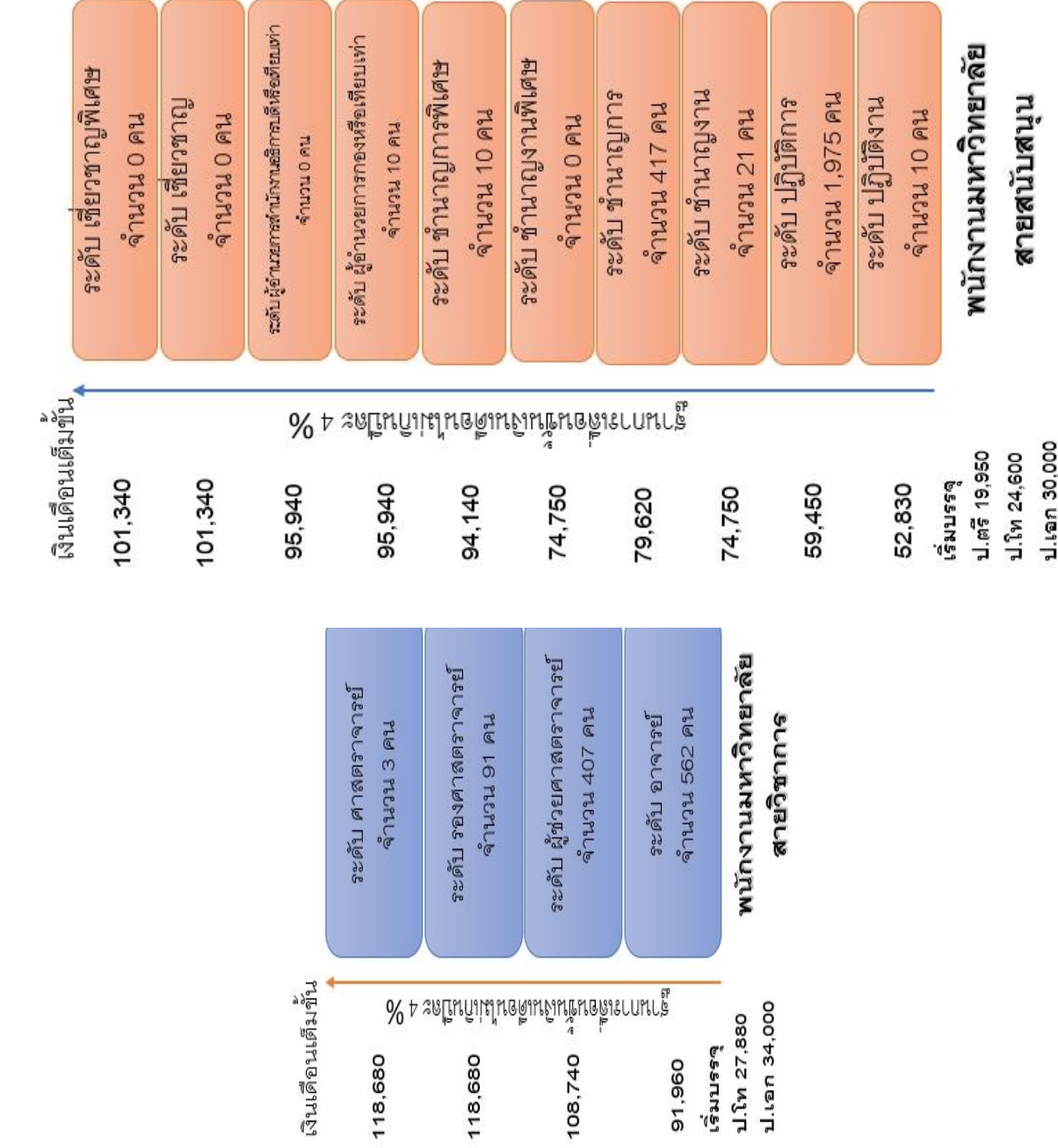
# Connecting the Dots

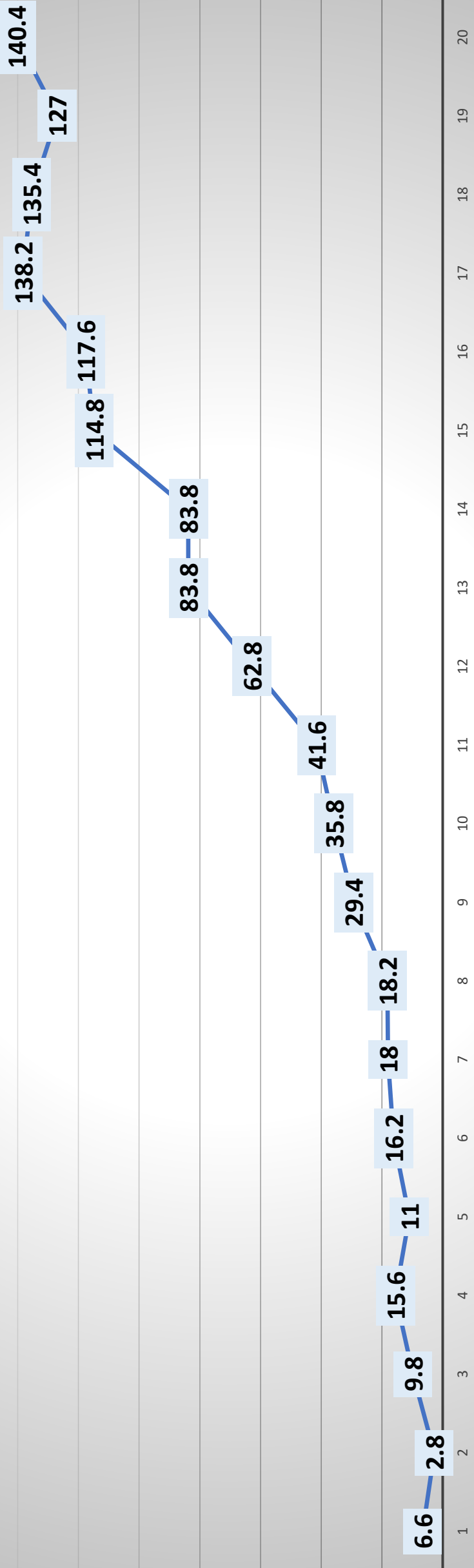


# Connecting the Dots



เงินสะสมคณะ	เงินต้นคณะ 64 (ล้านบาท)	PV10	PV20	PV21-35	PVALL
คณะทันตแพทยศาสตร์	834,925	6.60	60.20	137.60	197.80
คณะนิติศาสตร์	1,584,765	5.80	24.00	16.20	40.20
คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร	4,813,845	18.80	62.60	54.40	117.00
คณะพยาบาลศาสตร์	966,875	22.80	49.40	40.80	90.20
คณะมนุษยศาสตร์	2,652,874	11.00	62.00	116.60	178.60
คณะวิทยาศาสตร์	3,380,104	11.80	81.00	150.40	231.40
คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	2,728,362	34.96	62.80	83.00	145.80
คณะวิศวกรรมศาสตร์	3,974,152	99.98	68.20	84.00	152.20
คณะศึกษาศาสตร์	2,840,564	183.65	65.20	130.60	195.80
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ	1,508,598	25.85	46.60	33.40	80.00
คณะสหเวชศาสตร์	2,213,120	26.28	53.60	72.40	126.00
คณะสังคมศาสตร์	1,610,017	56.80	49.20	41.20	90.40
คณะสาธารณสุขศาสตร์	2,618,297	37.54	30.40	54.40	84.80
คณะเกษตรศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1,976,810	15.73	44.60	87.00	131.60
คณะเภสัชศาสตร์	1,281,280	47.99	30.00	82.00	112.00
คณะแพทยศาสตร์	997,360	355.12	219.20	1282.60	1501.80
คณะโลจิสติกส์และดิจิทัลซัพพลายเชน	522,413	(0.26)	9.20	21.40	30.60
บัณฑิตวิทยาลัย	-	-	11.20	19.60	30.80
วิทยาลัยนานาชาติ	1,281,280	62.69	10.80	36.00	46.80
วิทยาลัยพลังงานทดแทนและสมรรถกริเทคโนโลยี	-	0.99	13.20	16.00	29.20
วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน	-	(10.71)	5.00	10.80	15.80
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	-	-	7.20	17.60	24.80
สำนักงานอธิการบดี	-	365.05	131.20	445.40	576.60
สำนักหอสมุด	-	43.98	12.00	29.60	41.60
รวม	37,785,641	1,720.54	1208.80	3063.00	4271.80





ตั้งระเบียบ  
กองทุนก่อกูล  
(4,272 ล้านบาท)

มหาวิทยาลัยปรับเกณฑ์การจัดสรรเงินรายได้ให้คณะ เป็น 60:40  
คณะตั้งเงินรายได้เพื่อเข้ากองทุนก่อกูล

สนับสนุนให้คณะจัดทำ Mini Business Unit เพื่อเป้าหมาย Sustainability