

บทสรุปเพื่อผู้บริหาร
สรุปผลการสัมมนา
สมัชชามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ณ ศูนย์การประชุมและฝึกอบรมเขาบ่อยา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
วันที่ 5 – 7 กันยายน 2546

.....

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้มีการระดมสมองร่วมกันในบรรยากาศเป็นกันเองจากความคิดริเริ่มของท่านนายกสมัชชามหาวิทยาลัยฯ เมื่อวันที่ 5-7 กันยายน 2546 ณ ศูนย์การประชุมและฝึกอบรมเขาบ่อยา โดยมีการนำเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิรูปอุดมศึกษาไทย สถานภาพการพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านกำลังคน หลักสูตร การวิจัย การเงิน และวิทยาเขต หลังจากนั้นได้ใช้เวลาส่วนใหญ่แลกเปลี่ยนและเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบ ประเมิน และปรับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในอนาคต

วาระที่ 1 ยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

ในวาระนี้ อธิการบดีได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิรูปอุดมศึกษาไทย โดยสรุปดังนี้

1

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร บรรยายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และโครงสร้างอุดมศึกษาของประเทศไทยซึ่งกระทรวงที่เกี่ยวข้องกำลังดำเนินการอยู่ ยุทธศาสตร์แรกเป็นการปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นระบบธรรมาภิบาล มีระบบสรรหาผู้บริหารที่ดีและสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจเอกชน ยุทธศาสตร์ที่สองเป็นการปฏิรูปอุดมศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณน้อยลงจึงต้องหารายได้เสริม มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารเงินให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่สาม ให้มีการผลิตกำลังคนในสหสาขา เปิดหลักสูตรหลากหลายมากขึ้นตามกลไกตลาดและเน้นคุณภาพ และปรับเปลี่ยนวิธีการรับนักศึกษา ยุทธศาสตร์ที่สี่ การปฏิรูปการเรียนการสอนและการวิจัย เน้นระบบไอทีมากขึ้น สร้างนักวิจัยมากขึ้น ให้มีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ด้วยตนเองในสาขาต่างๆ ยุทธศาสตร์ที่ห้า การปฏิรูประบบการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร พัฒนาระบบพี่เลี้ยงให้กับอาจารย์ใหม่ และให้มีโครงการการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและสายสนับสนุน ยุทธศาสตร์ที่หก ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอุดมศึกษา สนับสนุนให้เอกชนที่มีความพร้อมร่วมลงทุนจัดการศึกษา ให้อิสระในการบริหารจัดการโดยมีระบบกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เป็นมาตรฐานเดียวกัน (โปรดดูเอกสารประกอบการประชุม)

วาระที่ 2 สถานภาพการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในปัจจุบัน

ในวาระนี้ รองอธิการบดีอาวุโสได้ให้ข้อมูลสถานภาพการพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งรวมถึงโครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์อันเป็นเป้าหมายหลัก 6 ด้าน (6 Flagships) บุคลากร การเงิน วิทยาเขตทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งข้อมูลด้านการเรียนการสอน และบรรยากาศงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโดยสรุปดังนี้

2

รศ.ดร.ศักรินทร์ ภูมิรัตน และรศ.ดร.สมชาย จันทร์ชานนา ได้บรรยายสถานภาพด้านต่างๆ ของ มจร. ในปัจจุบัน มจร. ได้เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีชั้นนำโดยมีเป้าหมายหลัก 6 ด้าน (6 Flagships) ซึ่งสองเป้าหมายที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิจัยและมหาวิทยาลัยเสมือนได้ทำไปมากแล้ว สำหรับโครงสร้าง มจร. ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนธุรกิจบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยร่วมด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม (JGSEE) และกลุ่มวิจัยและพัฒนา (R&D Cluster) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน บุคลากรใน มจร. ได้แยกตามภารกิจ ขณะนี้ มจร. กำลังทำแผนโดยพิจารณาจากกรอบกำลังคน ข้อมูลการเกษียณอายุราชการ หลักการพัฒนาบุคคล ส่วนทางด้านการเงินของ มจร. มีการพัฒนาระบบบริหาร การเงินด้วยระบบบัญชี 3 มิติ ระบบบัญชี 7 กองทุน ให้มีระบบกำกับที่ชัดเจน กระชับ ตรวจสอบได้ สร้างจิตสำนึกและวินัยทางการเงิน และจะมีการปรับปรุงคู่มือระเบียบต่างๆ ด้วย มจร. มีการเรียนการสอนแบบใหม่ กระตุ้นให้อาจารย์เป็นแบบอย่างที่ดีและทันสมัย ด้านงานวิจัย มจร. มีกลุ่มวิจัยศักยภาพสูง มีทุนอุดหนุนงานวิจัยและการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ สำหรับวิทยาเขตทั้ง 3 แห่งของ มจร. ที่บางมดเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา ที่บางขุนเทียน เน้นความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม สร้างบรรยากาศการวิจัย และดึงดูดให้บุคลากรไปทำงานที่บางขุนเทียนให้มากขึ้น ที่ราชบุรี มีการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการทำกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

(โปรดดูเอกสารประกอบการประชุม)

วาระที่ 3 แนวทางการปรับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ในวาระนี้ ผู้เข้าสัมมนาได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปรับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ทิศทางของ มจร. ใน 10 ปีข้างหน้า การพัฒนาคุณภาพนักศึกษา การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การยกระดับการวิจัย การบริหารการเงิน และการบริหารวิทยาเขต รายละเอียดโดยสรุปมีดังนี้

ทิศทางของ มจร. ใน 10 ปีข้างหน้า

3

ทิศทางของ มจร. ใน 10 ปีข้างหน้าเป็นเรื่องของการแข่งขัน ใครมีประสิทธิภาพก็จะเติบโตเต็มที่ ต้องคิดถึงการพึ่งตัวเองและอยู่ได้อย่างดีด้วยความเป็นเลิศ ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด หลอมรวมงานที่มีลำดับความสำคัญต่ำๆ หารายได้ให้มากขึ้น ใช้ทรัพยากรให้ถูกทาง ร่วมมือวิจัยและพัฒนาภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ ICT, Biotechnology, Nanotechnology ว่ามีทิศทางอย่างไร

4 ระบบบริหาร **ประสิทธิภาพคือเป้าหมาย** ต้องมีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์มากขึ้น 80% เป็นการมองไปข้างหน้า เพื่อยกระดับการศึกษา การวิจัย การบริหาร อีก 20% เป็นการกำกับ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ มจร. เป็นข้อดี มีความคล่องตัวมีอิสระ แต่ต้องมีระบบมาดูแลโดยการสร้างกฎระเบียบที่มุ่งให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน (Good Governance) ต้องพัฒนาระบบบริหาร เช่น การใช้เทคโนโลยีเครือข่ายลดช่องว่างระหว่างวิทยาเขต การลดงานโดยการวิเคราะห์ระบบงาน หรือ Re-engineering ต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (**Term of Reference-TOR**) ของบุคลากรที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร บุคลากรต้องมีรายได้ที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยง

5 คุณภาพการศึกษา ข้อมูลหลักที่เปรียบเทียบได้ เช่น สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา มาตรฐานนักศึกษา ต้องชี้ให้เห็นว่าบัณฑิตที่จบมาแต่ละคณะเป็นอย่างไร เช่น จำนวนบัณฑิตเกียรตินิยมคะแนนเฉลี่ยสะสม (**GPA**) ของนักศึกษาคณะต่าง ๆ ทั้งนี้การได้เด็กดีเข้าสู่ระบบจะช่วยให้ขณะนี้ทุกอย่างเป็นพลวัต (Dynamic) มาก ต้องคิดว่าโลกต้องการวิศวกร (Engineer) หรือนักเทคโนโลยีชั้นสูง มจร. จะสร้างคนขึ้นมาบริการสังคมระดับไหน ทำอย่างไรจึงจะเข้าถึงผู้ประกอบการ และจะเลือกผู้ประกอบการกลุ่มไหน **หลักสูตร Cooperative Education** เอาอาจารย์ส่วนหนึ่งไปสร้างโรงเรียนในโรงงาน หรือเอาโรงงานมาตั้งในโรงเรียน การให้มีการปฏิบัติ (Hands On) / การเรียนรู้การทำโครงการ (Project-based Learning) มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) น่าจะเป็น ทิศทางที่เหมาะสม สร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์และเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการได้

6 มหาวิทยาลัยต้องเป็นพี่เลี้ยงการศึกษาของชุมชน คณะ/ภาคต้องมีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะเป็พี่เลี้ยงอย่างไรให้ชุมชน ในขณะเดียวกันความเป็นสากล (Internationalisation) เป็นเรื่องที่ต้องคิด วิทยาเขตราชบุรีจะเน้น IT-driven และ e-Learning driven มากกว่า Teaching driven และเห็นเรื่องของชุมชน และเอกลักษณ์ที่มีต่อ **Western Seaboard** ไม่ได้เป็นมหาวิทยาลัยใหญ่ ในอนาคตอาจจัดเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ (International University) ที่ควบคู่กับวิทยาลัยชุมชนด้วย เป็น Liberal College ก็ได้ นอกจากนี้ควรพิจารณาทั้ง 3 วิทยาเขตว่าเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกัน และเชื่อมโยงทางกายภาพด้วยระบบ ICT โดยไม่ต้องลงทุนด้านฮาร์ดแวร์มาก ขณะนี้อยู่ระหว่างการจัดทำแผนแม่บทเรื่อง e-University

การพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

7 การรับนักศึกษาควรใช้วิธี **Active Recruitment** ทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาออกไป **Roadshow** รับแบบ **Quota** หรือ **Head Hunt** เพื่อหาช้างเผือก สร้างแบบอย่าง (**Role Model**) เพื่อพัฒนาภาวะการเป็นผู้นำของนักศึกษา ต้องให้นักศึกษาคิดและสร้างให้เกิดลักษณะเฉพาะ (Character) ของ มจร. ต้องมีการหลอมรวมแล้วดึงศักยภาพของนักศึกษาออกมาให้ได้ มีการตรวจสอบสุขภาพกาย จิตและยาเสพติด มีการวางแผนเพื่อเพิ่มคุณภาพนักศึกษาตั้งแต่รับเข้า โดยสร้างความพร้อมให้ผู้เรียนและให้ทุนเรียน เป็นการให้ความสำคัญกับตัวป้อน (Raw

Materials) เพราะนักศึกษาเป็นผู้สร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย ดังนั้นการเตรียมการขั้นต้นจึงสำคัญมาก

วิทยาเขตราชบุรีควรเป็น Campus Life (เปิด 24 ชั่วโมง) มีการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาปีหนึ่ง ประกอบด้วยความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Capability) และภาษาอังกฤษ และควรเน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) กระบวนการคิด (Thinking Process) หรืออาจมีการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาปีที่ 1 ปวส. และบัณฑิตศึกษาที่บางขุนเทียนแทน ดังนั้นต้องมีการลงทุนพอสมควรเพื่อเตรียมความพร้อมของนักศึกษา

8 การเรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะเนื้อหาสาระ (Content) ยังคงเป็นแกนสำคัญ แต่ต้องเปลี่ยนการเรียนการสอนจากเน้นการสอนเป็นหลัก (Teaching Based) เป็นเน้นการทำโครงการเป็นหลัก (Project/Problem Based) เพื่อให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันหลักสูตรอาจต้องปรับเปลี่ยน เช่น ย้ายวิชาโครงงาน (Project) ของนักศึกษาปริญญาตรี จากปี 4 มาอยู่ปี 1 มีการทำโครงงานกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์จริง นำเทคโนโลยีมาใช้ได้ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาต้องดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้นักศึกษามีโอกาสทำงานในห้องปฏิบัติการมากขึ้น ทำให้เห็นสภาพและแก้ปัญหาได้จริง

9 การพัฒนานักศึกษา ควรเน้นเรื่องภาษาโดยจัดให้นักศึกษาได้ฟังภาษาอังกฤษทุกวันซึ่งสื่อ (Media) จะช่วยได้และควรสร้างบรรยากาศ เช่น การจัดทำประกาศต่าง ๆ ของ มจร. ควรมีการจัดทำทั้งสองภาษาจะทำให้ศึกษาคุ่นเคย นอกจากนี้ควรมีหน่วยงานให้บริการ (Service Centre) ให้นักศึกษาเข้าไปฝึกปฏิบัติได้ เช่น ศูนย์ภาษา (Language Centre) สำหรับนักศึกษาที่สนใจมาฝึกทักษะภาษาอังกฤษ การฝึกทักษะทาง IT ที่ศูนย์/สำนักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น สำหรับอาจารย์แต่ละวิชาหากสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ก็ควรสอน หรือสอนเป็นภาษาไทยผสมอังกฤษก็ได้ อาจารย์ทุกท่านต้องร่วมมือกันเพราะอาจารย์เป็น Role Model ที่ดีสำหรับนักศึกษา

10 การสร้างบัณฑิตที่เก่งและดีควรมีแผนในการสร้างคนให้มีคุณธรรม ผลผลิต มจร. คือนักศึกษา ถ้าเป็นคนเก่งแต่ไม่มีคุณธรรม จะเสื่อมเสียแก่ทั้งมหาวิทยาลัยและประเทศชาติ คุณธรรมของนักศึกษาควรเกิดจากการสร้างจิตสำนึกมากกว่าการสอนในห้องเรียน หากเป็นไปได้นักศึกษาปีที่ 1 ควรเข้ามาอยู่หอพักเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพ ปลูกฝังสิ่งที่ดีให้นักศึกษา

11 โดยสรุปการผลิตบัณฑิตเก่งและดี มีความรู้พื้นฐานดี มีความใฝ่รู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และการใช้ภาษาอังกฤษ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องสร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้เห็นภาพอนาคต ปรากฏแก่นักศึกษา โดยต้องมีแผนในระดับคณะและภาควิชาที่ชัดเจน ภาควิชาต้องมีการจัดทำงบประมาณเชิงกลยุทธ์ (Strategic Budget) ในการพัฒนาหลักสูตร อาจารย์และนักศึกษาทั้งนี้

- ต้องมีประสบการณ์การปฏิบัติ (Hands On Experience) ที่ดี มีการสอนปฏิบัติ (Workshop) และสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ มานำเสนอ
- ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ และนวัตกรรม (New Development Technology and

Innovation) เพื่อนำมาเสริมในการเรียน ดึงดูดให้นักศึกษาสนใจทำให้การสอนปฏิบัติ (Workshop) สนุก ในขณะเดียวกันของใหม่ วิชาใหม่ ยังจำเป็นต้องเพิ่มเติม (Add On) เพื่อให้เด็กทันสมัย และของเก่าก็ไม่ทิ้ง ต้องติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ

- ต้องสอนให้นักศึกษาทำงานเป็น มีความเป็นระบบระเบียบ มีการกำกับดูแลที่ดี มี Coach, Mentor ที่ดี และมีการให้ประกาศนียบัตร (Certificate) เพิ่มเติมเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม เป็นการเพิ่มคุณค่าของนักศึกษา
- การทำโปรแกรมนานาชาติ (International Programme) ให้สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติมาเรียนได้จริงๆ
- การเรียนภาษาอังกฤษโดยให้อาจารย์สอนอาจจะไม่ได้ผล การสอนภาษาอังกฤษได้ดีต้องให้นักศึกษามีการนำเสนอผลงาน (Presentation) หลายๆ ครั้ง ในที่สุดนักศึกษาก็จะทำได้
- การทำ Project ควรให้นักศึกษาเริ่มทำตั้งแต่ชั้นปีที่ 1 ซึ่งทำให้นักศึกษาได้เผชิญปัญหา และก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation)
- การฝึกนักศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) และหากมี Co-operative System เช่น การไปฝึกงานของนักศึกษาที่บริษัทฝรั่งซึ่งต้องใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้นว่า การเขียน Email การรายงานเป็นภาษาอังกฤษ จะทำให้นักศึกษามีวุฒิภาวะสูงขึ้น เกิดความใฝ่รู้และแก้ปัญหาได้

12

กิจกรรมนักศึกษา ต้องร่วมกันคิดระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะและกองกิจการ นักศึกษาว่าควรจัดกิจกรรมอะไรบ้าง ต้องพยายามสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักศึกษาพัฒนาตัวเองนอกห้องเรียน มีแนวนโยบายให้นักศึกษาได้เรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติ รู้เขารู้เรา รู้วิธีคิดและปฏิบัติ และวิธีการทำงานของคนชาติอื่น โดยสอดใส่เข้าไปในกิจกรรมของชมรม พยายามช่วย นักศึกษาที่มีปัญหาให้มาร่วมทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและเสริมสร้างสุขภาพ และต้อง พัฒนากีฬาสของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับ มจร. ต้องทำให้เกิดกิจกรรมการแข่งขัน เพื่อให้นักศึกษารู้จักแพ้ชนะและเสริมสร้างคุณธรรม และควรมีโครงการเชิดชูนักศึกษาเก่าที่ เก่งๆ มีการจัดทำพิพิธภัณฑ์เชิดชูเกียรติ (Archive) หอเกียรติยศ (Hall of Fame)

การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์

13

ภาระงานของอาจารย์มี 3 ส่วน ประกอบด้วย การเรียนการสอน วิจัยหรือการสร้างความรู้ใหม่ และทำงานเพื่อส่วนรวม อาจารย์ส่วนใหญ่ทำงานดีและทำงานหนัก มีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ก่อนข้างมีโครงสร้าง (Structure) ชัดเจนกว่ามหาวิทยาลัยอื่น มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำ คณะควรกำหนดเกณฑ์เพิ่มเพราะแต่ละคณะมีความหมายมัน (Aspiration) ต่างกัน ทั้งนี้คณบดี/ ที่มบริหารควรใช้ผลผลิต (Output) เป็นตัวกำหนด โดยพิจารณาน้ำหนักภาระงานการดูแล นักศึกษา เน้นการปฏิบัติ (Hands On) มากขึ้นและการทำงานเพื่อส่วนรวม

14

14 ต้องมีการพัฒนาอาจารย์ชั้นพื้นฐานและพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพ ให้โอกาสอาจารย์ไปเพิ่มพูนความรู้ ให้มีทุนระดับหลังปริญญาเอก (Post-doctoral) และพัฒนาอาจารย์ให้ลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical) ซึ่งทำให้ได้เรียนรู้แนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อผลิตนักศึกษา และสร้างผลงานวิจัย

งานสอน วิจัยและบริการสังคม ต้องมีการบริหารเวลาที่ดี ต้องพยายามสร้างอาชีพนักวิจัยเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยให้ได้ ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานและมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ต้องมีอาจารย์ที่มีประสบการณ์หรือเกษียณมาช่วยเป็นพี่เลี้ยงวิชาการในแต่ละกลุ่มวิจัยให้มากขึ้น

16 เสาคหลักของมหาวิทยาลัยคืออาจารย์ กลยุทธ์การพัฒนาจึงต้องสร้างอาจารย์ที่มีคุณภาพ มีจิตสำนึกในการเป็นครูที่ดี ต้องไม่ละทิ้งลูกศิษย์ ในขณะเดียวกันต้องทำให้อาจารย์มีความสุข มีรายได้ดีพอสมควร มีสวัสดิการที่ดี แต่ต้องยอมรับว่าแต่ละสาขาวิชา (Discipline) มีคำตอบแทนที่ต่างกันเพราะความต้องการทางตลาดต่างกัน นอกจากนี้ควรมีการยอมรับ (Recognise) อาจารย์ที่มีผลงานดีเด่น ให้รางวัลอาจารย์ในด้านต่างๆ เช่น รางวัลการเป็นครู งานวิจัย บริการสังคม บริการอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้อาจารย์มีกำลังใจเพิ่มขึ้น

17 วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยน ไม่มีการควบคุมการทำงาน อาจารย์ใหม่ยังไม่มีแนวทาง (Guideline) ช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ ควรจะต้องมีการอบและกฎเกณฑ์เพื่อพัฒนาคุณภาพอาจารย์ มจร.

การยกระดับการวิจัย

18 ภาพรวมงานวิจัยใน มจร. เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยมีผลผลิต (Output) ต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่นำไปเผยแพร่ในระดับกลุ่มวิชาชีพ (Peer) ได้ เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สามารถเปลี่ยนความรู้ให้เป็นเงิน หรือเป็นองค์ความรู้เพื่อประโยชน์สาธารณะ (ความรู้-เศรษฐกิจ-สังคม) มจร. มีกลุ่มวิจัยที่มีศักยภาพ (Core Capability) 7 กลุ่มหลัก ทิศทางการวิจัยถูกกำหนดโดยหน่วยงานสนับสนุนทุนวิจัย (Funding Agency) เช่น สกว. สวทช. สนพ. ภาคอุตสาหกรรม และการพัฒนา Centres of Excellence Competency ของ มจร.เห็นได้ชัดเจน แนวทางการวิจัยที่สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจของประเทศจะหาทุนได้ง่ายขึ้น ในภาพรวมงานวิจัยของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องนโยบายของรัฐบาล สร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพิ่มพูนรายได้ให้มหาวิทยาลัย ตลอดจนนับผลงานวิจัยทั้งจากการตีพิมพ์และประโยชน์ที่เกิดขึ้น

19 งานวิจัยของ มจร. ต้องอยู่ในระดับชาติ มีการทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบันอื่นและบัณฑิตศึกษามากขึ้น การมีปริญญาโทและเอกพร้อมแหล่งเงินสนับสนุน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้าน Biotechnology, Nanotechnology การแก้ปัญหา อุตสาหกรรม ต้องรีบดำเนินการเพื่อทำระบบให้พร้อม ทั้งนี้

- มีระบบการเก็บเงินสนับสนุนการวิจัย
- การทำวิจัย การสอน และการบริการวิชาการ ต้องสมดุล
- สร้างความร่วมมือเพื่อให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนเงินวิจัยเพื่อเป็นทุนประเดิมการวิจัย (Seed Funding)
- สร้างเครือข่ายให้เกิดการเชื่อมโยงกับกลุ่มวิจัยภายนอกเพื่อแก้ปัญหาการหาพี่เลี้ยง (Mentor)
- งานวิจัยต้องครบวงจร มหาวิทยาลัยทำวิจัย อุตสาหกรรมนำไปพัฒนาใช้ ผลงานวิจัยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งตีพิมพ์เสมอไป การนำนโยบายสู่ปฏิบัติ การได้รับคำวิพากษ์ (Recommendation) มีการถกเถียงอย่างกว้างขวาง สามารถนำมาเป็นผลงานได้

20

มหาวิทยาลัยต้องมองงานวิจัยเป็นการลงทุน (Research Investment) มากขึ้น งบประมาณวิจัยที่ได้รับช่วยให้มหาวิทยาลัยมีงานวิจัยแต่ไม่ได้ช่วยในด้านค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Investment Cost) เพราะงบที่ได้รับยังไม่ครอบคลุม เป็นเฉพาะ Marginal Cost ดังนั้นต้องพยายามคิดให้เป็นจริง พิจารณาทั้งจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (FTES) และจำนวนนักศึกษาค้นคว้าเต็มเวลา/ผลผลิต (FTER / FTERO) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านวิจัย (Research Infrastructure) ในขณะที่แต่ละโครงการวิจัยมีการปันทุนวิจัยเข้ากองทุนพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัย

21

การผลิตนักวิจัยที่ดีมีความสามารถพิเศษ มีความเป็นผู้นำ ต้องจัดทำเป็น National Programme มี การทำภาพฉาย (Scenario) ระหว่างความต้องการอัตรากำลัง (Manpower Requirement) และความสามารถหลัก (Core Capability) ต้องมี Mentor เพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักวิจัยรุ่นใหม่ ต้องเห็นโปรแกรมวิจัยหลังปริญญาเอก (Post-doctoral Research Programme) เพื่อสร้าง นักวิจัยมืออาชีพ และต้องมีเส้นทางอาชีพ (Career Path) และมีการยอมรับ (Recognise) นักวิจัยเต็มเวลา

22

นโยบายรัฐบาลชัดเจนมากต้องแข่งขันตลาดโลก เงินวิจัยมาจากรัฐบาลเกินกว่าร้อยละ 90 และต้อง ทำงานวิจัยตามผู้ที่ให้การสนับสนุน การมีรายได้จากงานวิจัยมีมากกว่าการขายเทคโนโลยี เพราะ เอกชนต้องมั่นใจจึงจะลงทุน การสร้างงานวิจัยจึงอยู่ที่มหาวิทยาลัย ซึ่งต้องมีกลยุทธ์ในการ สร้างงาน ทั้งนี้

- การบริหารงานวิจัย (Research Governance) ควรเชื่อมถึงสมัชชามหาวิทยาลัย คณะ กรรมการวิจัยมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถนำคนนอกเป็น องค์ประกอบในคณะกรรมการ
- งานวิจัยต้องมีการกำหนดสาขาวิจัยที่ชัดเจน มีดัชนีชี้วัดและต้องเป็นงานบูรณาการ มีเครือข่ายทั้งด้าน Facilities และ Resources ต้องมองทุกด้านให้ครบวงจร ทั้งด้าน สิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการและการตลาด เพื่อให้งานวิจัยมีคุณค่าอย่างแท้จริง ต้อง สร้างองค์ความรู้ใหม่และเชื่อมโยงไปยังอุตสาหกรรมให้เป็น Product มีการจับมือกับผู้ใช้จริง ๆ

- ต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและมี Flexible Movement ของการเป็นอาจารย์และนักวิจัย มีความโปร่งใส ทำงานเป็นทีม และต่างสาขาวิชา (Crossed Discipline) ทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เป็นมืออาชีพ และต้องทำให้นักวิจัยมีความสุข มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เลี้ยงนักวิจัยให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยได้นานๆ

การบริหารการเงิน

23

ต้องดูมิติงบประมาณดำเนินการปกติ (Normal Operation), การลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investment) มีการหาคนเก่งและดี พัฒนาบุคลากร สร้างโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ICT, การพัฒนาการเงินในระยะยาว (Long Term Financial Viability) ขณะนี้ มจร. มีรายรับสูงกว่ารายจ่ายหลังจากหักงบดำเนินการ 200 ล้านบาทต่อปี แต่ต้องพิจารณากองทุนทรัพย์สินเสื่อมราคา ซึ่งจะหมดไป 180 ล้านบาท และใน 10 - 20 ปีข้างหน้าต้องจ่ายสวัสดิการให้บุคลากรประมาณ 1,000 คน เป็นเงิน 40 - 80 ล้านบาท ดังนั้นรายรับจะไม่มากกว่ารายจ่าย หากพิจารณารูปแบบการหารายได้ของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษจะมาจาก 3 แหล่งๆ ละเท่ากันคือค่าเล่าเรียน (Tuition Fees), เงินจากรัฐบาล (Government Grants - Competitiveness and Uncompetitiveness) และเงินบริจาครวมทั้งการลงทุนด้านทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (Donation and University Property Investment) จึงต้องช่วยกันคิดเพื่อหาแนวทางการบริหารการเงิน

ปี 2545 มจร.มีเงินจากค่าเล่าเรียน (Tuition Fees) 500 ล้านบาท และการวิจัยและการให้บริการคำปรึกษา (Research & Consultant) ประมาณ 300 ล้านบาท มากกว่าที่ได้รับงบประมาณจากรัฐ ซึ่งถือว่าประสบผล มหาวิทยาลัยจะบริหารการเงินได้ดีถ้าผู้บริหารลดรั่วและทำงานแบบบูรณาการ มีการบริหารจัดการเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (Cultural Management) ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการสร้างความร่วมมือ ต้องออกไปพบผู้ประกอบการ เพื่อช่วยแก้ปัญหาอุตสาหกรรม สร้างความสัมพันธ์ สร้างงานใหม่และสร้างรายได้

24

การบริหารการเงินต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) แต่คงไม่ถึงขนาดการมีอิสระอย่างสมบูรณ์ (Absolute Freedom) รายได้หลักคงต้องมาจากค่าเล่าเรียน (Tuition Fees) งานวิจัย และการหาผู้สนับสนุน (Sponsor) จากอุตสาหกรรม ในช่วงสั้นต้องริบสะสมเพื่อการบริหารในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการดูแลบุคลากรหลังเกษียณ มจร. ต้องมีภาพกว้างให้กับทุกอุตสาหกรรม ขยายจุดเด่นให้ลูกค้ามั่นใจว่าช่วยเขาได้ มีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) มีการไปเยี่ยมลูกค้า ต้องมี Linkage กับหน่วยงานของรัฐเพื่อขอสนับสนุนโครงการวิจัย และลดขั้นตอนการนำเสนอเพื่อให้ไปแข่งขันได้

25

มหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่งสามารถบริหารการเงินและจัดการได้ เพราะมีเจ้าภาพ มีคนติดตามดูแล มหาวิทยาลัยรัฐมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารตามวาระ ไม่มีผู้รับผิดชอบเรื่องการเงินโดยตรง วัฒนธรรมองค์กรในการสร้างรายได้ไม่เด่นชัด ดังนั้นควรมีการกำหนด Master Plan ระยะยาวไว้ มีการเตรียมพร้อมสำหรับ Demand Side Financing จัดทำดัชนีชี้วัดด้านการเงิน และการ

เปลี่ยนผู้บริหารต้องคำนึงถึงเรื่องความต่อเนื่องด้วย ในขณะที่เดียวกันควรศึกษาระบบบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ มหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนแล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดสัดส่วนการหารายได้ การใช้จ่ายเงินอย่างชัดเจน ทั้งนี้

- ผลประโยชน์และคนทำงาน ควรได้รับการแบ่งสรรอย่างเหมาะสม
- ยุบหน่วยงานที่ทำงานคล้ายกัน ลดขั้นตอนการทำงาน และเน้น Integrated Function สำหรับบุคลากรเพื่อลดค่าใช้จ่าย
- คัดเลือกคนให้เหมาะกับงานและบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ คณะต้องบริหารจัดการให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เพราะนักวิชาการแต่ละคณะมีลักษณะเฉพาะ มหาวิทยาลัยจะทำได้เฉพาะการอบรมแบบทั่วไป (Generic Training) เท่านั้น
- ผู้ให้ทุนมีเกณฑ์กำหนดในการใช้เงิน กรณีที่บริหารงานวิจัยแล้วมีเงินเหลือควรจะนำมาใส่กองทุนแล้วหาวิธีการที่โปร่งใสในการบริหารและสร้างระบบที่เอื้ออำนวยในการจ้างคนและใช้เงิน

การบริหารวิทยาเขต

การบริหารวิทยาเขตต้องมอง 2 มิติ ประกอบด้วยมิติทางกายภาพและมิติด้านบุคคล

26

บางมด

- มิติกายภาพ **ไม่ควรเพิ่มกิจกรรมที่บางมดมากกว่านี้** เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี และปรับสภาพการเรียนการสอนโดยยกมหาวิทยาลัยไปโรงงาน
- มิติดคน คนบางมดมีคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ การทำให้คนเก่าปรับตัวในการทำงานโดย **เน้นผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)**

บางขุนเทียน

- มิติกายภาพ **ต้องสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก**เพื่อดึงดูดคนให้อยากไปทำงานมากขึ้น การก่อสร้างและปรับปรุงทางเข้า ถนน ท่อระบายน้ำ อาคารหอพักจะเริ่มทำปีนี้ จัดให้มีระบบ Internet มีห้องสมุดซึ่งมุ่งเน้นทางด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการวิจัย (Graduate and Research Oriented)
- มิติดคน **ใช้กลุ่มวิจัย (R&D Cluster)** เพื่อก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นผลผลิต (Productive) ขณะนี้เริ่มเห็นการขยับขยาย (Migration) ของการไปทำงานที่บางขุนเทียนมากขึ้น มีการทำงานกับภาคเอกชนและยกโรงงานมาไว้ในมหาวิทยาลัย

ราชบุรี

- ให้มีระบบเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรี เพื่อเอื้อกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องลงทุนเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาในด้านภาษา การเรียนรู้ และ IT ขณะนี้มีแรงกดดันทั้งระดับผู้นำและระดับชาวบ้าน

27

บางขุนเทียนมีขนาด 2 เท่าของบางมดยังขยายได้ และเป็นสวนอุตสาหกรรมแห่งแรกในประเทศไทย ในปีนี้มีงบประมาณลงทุน 30-40 ล้านบาท และคณะวิศวกรรมศาสตร์เริ่มหาพื้นที่เพื่อการวิจัยที่บางขุนเทียนซึ่งถือเป็นการตอบคำถามให้บางมดในแง่ของพื้นที่ซึ่งมีจำกัด

ราชบุรี รัฐบาลกำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีวิทยาเขตที่ต่างจังหวัดเปรียบเสมือนถูกบังคับไม่ได้ตั้งใจขยาย ดังนั้นรัฐต้องลงทุน แต่ก็อยากให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้บริการภูมิภาคชายฝั่งทะเลตะวันตก (Serve Western Seaboard) และขณะนี้ต้องจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในพื้นที่ เพื่อป้องกันไม่ให้ถูกบุกรุก ต้องทำให้ชาวบ้านพอใจว่ายังมีกิจกรรม เช่น จัดฝึกอบรมให้ชาวบ้าน ไปปลูกต้นไม้ ขุดบ่อน้ำ นำทหารช่างปรับพื้นที่ ทั้งนี้จังหวัดต้องไปช่วยกดดันรัฐบาลให้นำเงินไปใส่ราชบุรี

วาระที่ 4 แนวทางการปรับปรุงบริหารการจัดการ มจร.

ขอเข้าไปประชุม ณ มหาวิทยาลัยฯ โดยจะขอนัดกรรมการสมัชชามหาวิทยาลัยพบกับคณาจารย์เพื่อปรึกษาหารือต่อไป