

บทสรุปเพื่อผู้บริหาร
สรุปผลการสัมมนา
สภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ครั้งที่ 2 วันที่ 12 – 14 มีนาคม 2547
ณ ศูนย์การประชุมและฝึกอบรมเขาบ่อยา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

.....

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 5-7 กันยายน 2546 ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยเห็นสมควรให้มีการประชุมครั้งที่ 2 เพื่อติดตามผลการสัมมนาครั้งที่ 1 พร้อมระดมสมองเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในประเด็นต่างๆ ในการประชุมครั้งนี้จึงมีการทบทวนและติดตามผลการสัมมนาครั้งที่ 1 และมีการนำเสนอนโยบายและเงื่อนไขใหม่ของรัฐบาล รวมทั้งการระดมสมองเรื่อง แนวคิดค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา การลงทุน ระบบการรับนักศึกษา ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศ และ มจร. ควรพัฒนาอย่างไร

วาระที่ 1 การทบทวนและติดตามผลการสัมมนา ครั้งที่ 1

ในวาระนี้ อธิการบดีได้นำเสนอการทบทวนและติดตามผลการสัมมนา ครั้งที่ 1 ใน 5 ประเด็นหลัก พร้อมนำเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา และการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล ที่ผูกพันและส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย โดยสรุปดังนี้

การพัฒนาการศึกษา

- 1 มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนานักศึกษา โดยนักศึกษามีสมุดบันทึกกิจกรรมนักศึกษา และมีการติดตามพัฒนาการของนักศึกษา จะมีการเปิดสอนวิชา MIC 100 วิทยาศาสตร์ชีวภาพให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีในภาคการศึกษาที่ 1/2548 มีโครงการเคเบิลทีวี การพัฒนาให้มีระบบพี่เลี้ยง (Coaching) การรับนักศึกษา ปวช./ปวส. เพื่อพัฒนาความรู้ทางทฤษฎีนำไปสู่การเป็นนักนวัตกรรม/นักประดิษฐ์ (Innovator/Inventor) มีหลักสูตรพิเศษโดยใช้กลไกของสถาบันการเรียนรู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้งระดับอาจารย์และนักศึกษา

การบริหารบุคลากร

- 2 สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ในระดับผู้อำนวยการกองได้เข้าศึกษาหลักสูตร University Research โดยมีการสอนให้ทำงานวิจัยภายใต้อาจารย์อาวุโสซึ่งจะนำผลที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานส่วนกลางมากขึ้น

นอกจากนี้ได้กำหนดแนวทางดำเนินการในการทำงานข้ามหน่วยงาน ซึ่งเอื้อให้กับการทำงานในลักษณะของ Joint Appointment มากขึ้น มีหลักเกณฑ์การแบ่งเวลาและแบ่งเงิน ตลอดจนระบบการติดตามและการประเมินผล

3 การบริหารการเงิน / การลงทุน

รูปแบบการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี 7 กองทุนตามบัญชี 3 มิติ ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่ต้องทำความเข้าใจว่ากองทุนเหล่านี้คืออะไร ต้องเอาเงินไปใส่กองไหน

โครงการจัดตั้ง **City Center** ได้รับอนุมัติจากสมัชชามหาวิทยาลัยให้ดำเนินการทำแผนงาน อยู่ในระหว่างประกาศหาผู้จัดการโครงการ และเชิญหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมาใช้พื้นที่

โครงการจากห้องสู่ห้าง เปลี่ยนความรู้มาเป็นเงิน โดยสำนักงานเทคโนโลยี SMEs (UTO) ได้รับเงินสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และกระทรวงอุตสาหกรรมเพื่อดำเนินการในระยะแรก

4 การบริหารการศึกษา

สมัชชามหาวิทยาลัยเห็นชอบให้รับนักศึกษาโควตาและรับตรงในสัดส่วนที่มากขึ้น และมหาวิทยาลัยได้เริ่มโครงการ **2B-KMUTT** เพื่อหาคนที่มีลักษณะเฉพาะ มีฉันทะในทางวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีมาศึกษาที่ มจธ. ซึ่งเป็นการปรับระบบการรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีโดยรับนักศึกษาที่ไม่ใช่คะแนนเป็นหลักมากขึ้น

โครงการทุนการศึกษา เพชรพระจอมเกล้า เป็นการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีศักยภาพและความสามารถ มีความพึงพอใจและใฝ่รู้ในระดับปริญญาตรี 180 ทุนๆ ละ 35,000 บาทต่อปี และระดับบัณฑิตศึกษา 70 ทุนๆ ละ 45,000 บาทต่อปี เมื่อครบ 4 ปี จะมีผู้ได้รับทุนประมาณ 1,000 คน ในวงเงินสนับสนุน 40 ล้านบาท

การปรับปรุงคู่มือการประเมินผลงานประจำปีสายวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์

การจัดทำบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 100 ชุดการเรียน โดยได้ทุนจาก สกอ. และมหาวิทยาลัย และขณะนี้คณะเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทเรียนทั้งหมดอยู่ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประมาณ 70 วิชา ในการจัดทำบทเรียนสื่ออิเล็กทรอนิกส์นี้ เป็นการผลักดันให้มี e-Learning มากขึ้นตามเป้าหมายของการจัดทำแผนกลยุทธ์ มจธ. (6 Flagships)

5 การพัฒนามหาวิทยาลัย

โครงการ **Centers of Excellence** มีการแบ่งกลุ่มความเชี่ยวชาญ โดยในกลุ่มความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีชีวภาพ เกษตร และอุตสาหกรรมอาหาร ตอบสนองการที่ประเทศไทยจะเป็นครัวของโลก และมีกลุ่มความเชี่ยวชาญด้านพลังงาน และด้านวัสดุ โครงการดังกล่าวได้เสนอขอรับการสนับสนุนจากรัฐประมาณ 60% เป็นเงิน 649 ล้านบาท โดยมีงบประมาณรวม 1,056 ล้านบาท

การจัดทำแผนกลยุทธ์ มจธ. (6 Flagships) มีคณะทำงานซึ่งประชุมทุกสามเดือน โดยจะนำผลที่ได้จากการประชุมมาระดมสมองเป็นกลยุทธ์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งจะนำเสนอสมัชชามหาวิทยาลัยต่อไป

6 ที่ประชุมได้เน้นในเรื่องการรักษาคนเก่งคนดี การเอาชนะใจคนทำงาน อันเป็นปัจจัยหลักในการบริหารบุคลากรซึ่งมหาวิทยาลัยได้พิจารณาใน 4 ประเด็นหลักคือ

- การให้พนักงานมีสวัสดิการใกล้เคียงกับข้าราชการ
- การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งอธิการบดีและรองอธิการบดีฯ ได้เดินสายและชี้แจงกับผู้บริหารตามคณะ/สำนัก
- โครงการ Centers of Excellence เพื่อดึงคนเก่งเข้ามา และดึงดูดนักวิจัยให้ทำวิจัยที่ต้องการมากขึ้น
- การบริหารจัดการความเป็นผู้นำ (Leadership Management) ในทุกระดับ

7 ในการสร้างขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษา คณะศิลปศาสตร์ได้ทำงานอย่างเต็มที่ ถึงแม้จะมีข้อจำกัดของการเรียนภาษาอังกฤษ มีความไม่ต่อเนื่อง แต่ได้จัดให้มี Self Access Learning และมีวิชาภาษาอังกฤษให้เลือกเรียนในชั้นปีที่ 3 และ 4 อย่างไรก็ตามแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น (Motivation) ของการเรียนภาษาอังกฤษค่อนข้างต่ำเพราะเป็นการเรียนเพื่อสอบ ไม่ได้เรียนเพื่อใช้งาน ประกอบกับหนังสือเรียนส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรีเป็นภาษาไทย ซึ่งเป็นปัญหาของระบบ ในระดับบัณฑิตศึกษา ต้องเรียนอย่างเข้มข้นและเรียนเพื่อการใช้งาน ต้องนำเสนอรายงาน (Presentation) ทุกสัปดาห์เป็นภาษาอังกฤษ

8 การเรียนภาษาอังกฤษให้ดีคือเรียนเพื่อใช้งาน ไม่ใช่เรียนเพื่อสอบ ต้องแก้ปัญหาด้านทัศนคติ ทำให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของภาษาอังกฤษ อย่างน้อยที่สุดต้องเข้าใจและสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้ ความพยายามทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับอาจารย์ซึ่งต้องปรับตัวและต้องใช้ภาษาอังกฤษให้มากๆ มีตำราและสื่อการสอน (Teaching Materials) การเรียนการสอน รวมทั้งข้อสอบเป็นภาษาอังกฤษ การบ้านและการนำเสนอรายงานของนักศึกษาให้ทำเป็นภาษาอังกฤษ คณะต้องวางนโยบายและเป้าหมายทั้งในด้านการเรียนการสอน แผนพัฒนานักศึกษา และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษา

9 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษามี 6 ด้าน

- การปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ
- การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา
- การผลิตกำลังคนและกระจายโอกาสอุดมศึกษา
- การปฏิรูปการเรียนการสอนและการวิจัย
- การปฏิรูประบบการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา
- การมีส่วนร่วมของเอกชนในการบริหารและการจัดการอุดมศึกษา

ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการแล้วในแต่ละยุทธศาสตร์ มีบางยุทธศาสตร์ซึ่งมีความก้าวหน้ามาก เช่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 และมีการกำกับคุณภาพโดยใช้กลไกของ สมศ. ซึ่ง สมศ. ได้ทำรายงานถึงรัฐบาลเพื่อชี้ให้เห็นภาพของการศึกษาทั้ง 3 ระดับ คือ การศึกษาพื้นฐาน อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ในส่วนของอุดมศึกษายังไม่เห็นภาพรวมทั้งหมด และยังไม่มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา นอกจากนี้

งบประมาณจำนวนมากจะส่งไปที่การศึกษาพื้นฐาน อุดมศึกษาต้องช่วยตัวเองมากขึ้น ต้องใช้ความสามารถและต้องมีคุณภาพจริงจึงจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณ

10

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายหลายประการที่ผูกพันและส่งผลกับมหาวิทยาลัย

1. การให้ความช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต้องช่วยสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพและลดแรงกดดันเรื่องการปิดโรงเรียน โครงการดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลา มีงบประมาณ และต้องดำเนินการในภาพรวมทั้งโรงเรียน ในส่วนของ มจร. จะใช้ฐานโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่ดำเนินการแล้วตามโครงการมหาวิทยาลัยกับชุมชน

2. การพัฒนานักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงวิทยาศาสตร์ สสวท. และมหาวิทยาลัยรัฐ 24 แห่ง ต้องช่วยผลิตนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ได้มวลิวกฤติ โดยสร้างโรงเรียนเฉพาะสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษ พัฒนาโรงเรียนที่มีอยู่ให้มีโปรแกรมที่เข้มข้นทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์มหาวิทยาลัยละ 1 โรงเรียน และสร้างความต่อเนื่องของการศึกษาระดับโรงเรียนและมหาวิทยาลัย เช่น การจัดหลักสูตรเกียรตินิยม การจัด Advance Programme ในส่วนของ มจร. มีกิจกรรมดำเนินการอยู่ เช่น โครงการพัฒนาอัจฉริยภาพทางวิทยาศาสตร์สำหรับเด็กและเยาวชน (JSTP) โครงการเสาะแสวงหาผู้มีความสามารถพิเศษ/ความเป็นผู้นำในระบบโควตา/รับตรง ผ่านโครงการ 2B-KMUTT

3. การพัฒนาตามยุทธศาสตร์จังหวัด กลุ่มจังหวัดและภูมิภาค หลังจาก Retreat ครั้งที่ 1 ยุทธศาสตร์จังหวัด กลุ่มจังหวัดและภูมิภาค ชัดเจนขึ้น และรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้เพิ่มขึ้น ในการจับคู่มหาวิทยาลัยและจังหวัด มจร. ได้เลือกจังหวัดราชบุรี และพื้นที่เขตเศรษฐกิจชายทะเลฝั่งตะวันตก (Western Sea Board) และได้พบผู้ว่าราชการจังหวัด CEO พัฒนาโครงการนำร่อง 8 จังหวัดกับ 18 สถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับสถาบันคลังสมอง สกอ. และ กพร. และคาดว่าจะมีการกำหนดนโยบายหนึ่งมหาวิทยาลัยหนึ่งจังหวัดในเร็วๆ นี้

4. งบประมาณวิจัยแบบบูรณาการ รัฐบาลได้กำหนดงบประมาณการวิจัยแบบบูรณาการซึ่งสนองยุทธศาสตร์รัฐบาลในปีนี้น่าจะ 3 พันล้านบาท และจะเพิ่มขึ้น ในส่วนของ มจร. ได้พัฒนาโครงการวิจัยแบบบูรณาการได้ส่วนหนึ่งภายในเวลาที่จำกัด และต้องทบทวนแนวคิดการทำงานในรูปแบบของ Cross Functional Alignment อย่างจริงจังต่อไป

มหาวิทยาลัยควรตอบสนองนโยบายและเงื่อนไขใหม่ของรัฐบาลเพื่อให้ได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นและเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับประเทศในระยะยาว การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติสมควรสนับสนุนและดำเนินการ สำหรับการให้ความช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก ถือเป็นการสร้างคุณภาพและเป็นโอกาสในการหาเด็กเก่งป้อนมหาวิทยาลัย แต่ควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชน เช่น โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน เข้าร่วมได้ ซึ่งน่าจะได้ผลดีเช่นกัน ในการพัฒนาตามยุทธศาสตร์จังหวัดต้องพึ่งพาสถาบันอุดมศึกษา เพราะผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ได้มีความรู้ทุกเรื่องและไม่มีคน และขณะนี้สถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง

ได้ร่วมดำเนินการ จากการพบกับทีมผู้ว่าราชการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ได้หารือโครงการวิจัยเรื่องมะพร้าว การทำ Activated Carbon จากถ่านหินของพม่า อุตสาหกรรมเหล็ก ส่วนที่จังหวัดสมุทรสาครมีอุตสาหกรรมประมง อุตสาหกรรมอาหารทะเล ซึ่งจะนำเสนอในการประชุมสมัชชามหาวิทยาลัยต่อไป

วาระที่ 2 แนวคิดค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา

ในวาระนี้ อธิการบดีได้ให้ข้อมูลค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยสรุปดังนี้

11

หลักสูตรการเรียนการสอนของ มจร. มีสองกลุ่ม คือ Science & Technology และ Fine Art (สถาปัตยกรรมศาสตร์) ค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาของกลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ มจร. อยู่ระดับกลาง มหาวิทยาลัยได้งบประมาณต่อหัวจากรัฐน้อยกว่าที่อื่น และเรียกเก็บจากนักศึกษาค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐด้วยกัน ส่วนกลุ่มสถาปัตยกรรมศาสตร์มีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาสูงเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่สอนสถาปัตยกรรมศาสตร์บนพื้นฐานเดียวกัน นักศึกษารับภาระค่าใช้จ่ายสูงเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่จ่ายน้อยกว่าเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยเอกชน

โครงการพิเศษของมหาวิทยาลัยเริ่มจากหลักสูตรซึ่งร่วมมือกับสภาอุตสาหกรรม และมีหลักสูตรพิเศษอื่นๆ เช่น หลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ ซึ่งใช้บุคลากรจากต่างประเทศ ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้อาจารย์สูง ขณะนี้บางหลักสูตรโดยเฉพาะหลักสูตรซึ่งมีค่าใช้จ่ายในตัวสูงมีความประสงค์ขอปรับค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา จึงต้องพิจารณาในภาพรวมและกำหนดแนวทางในอนาคตว่าผู้เรียนควรรับผิดชอบเท่าไร และค่าเล่าเรียนเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เป็นอย่างไร การยกระดับมาตรฐานการเรียนการสอนให้สูงขึ้นต้องมีการลงทุนสูง ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยต้องให้บริการและให้การเรียนรู้ผู้ที่มีรายได้น้อยซึ่งถือเป็นส่วนที่ต้องรับผิดชอบสังคม มหาวิทยาลัยจะนำ 2 ส่วนนี้มาผสมผสานได้อย่างไร

12

การปรับค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นจุดปรับเปลี่ยน (Turning Point) ที่สำคัญ มหาวิทยาลัยยังไม่มีโมเดลในการวิเคราะห์ แต่มีแนวคิดในการปรับค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาทุก 5 ปี สำหรับค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาคิดเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Cost) 60% และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Cost) 40% ต้องพิจารณาว่าค่าใช้จ่ายนี้สะท้อนคุณภาพหรือไม่ และขณะนี้รัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งโดยสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้รับจัดสรรจำนวน 1 ใน 3 สถาบันราชภัฏจำนวน 1 ใน 5 และมีมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดซึ่งต้องใช้งบประมาณก้อนนี้ จึงเป็นไปได้ยากที่มหาวิทยาลัยจะขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐเพิ่มขึ้น โครงการพิเศษบางโครงการซึ่งไม่แตกต่างจากโครงการปกติควรนำไปรวมกับโครงการปกติ และพิจารณาว่าค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาควรปรับอย่างไร ส่วนโครงการพิเศษซึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ นักศึกษาต้องจ่ายเต็มเพื่อให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้

นั้น ต้องมีความพิเศษจริง ๆ เป็น **Premium** ไม่ใช่ **Privilege** เช่น นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาภายใน 3 ปีครึ่งจากหลักสูตร 4 ปี อย่างมีคุณภาพ สำหรับนักศึกษาซึ่งเข้าศึกษาในหลักสูตรที่เป็นความต้องการของตลาดและไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ หรือนักศึกษาซึ่งเข้าศึกษาโดยวิธีการรับตรงไม่ได้ผ่านการสอบเอ็นทรานซ์ถือเป็นนักศึกษาโครงการพิเศษซึ่งต้องจ่ายเต็ม ต้องเสียเงินเพื่อเรียนเช่นกัน

13

การปรับค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา ควรพิจารณาภาพรวมโดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกซึ่งประกอบด้วย งบประมาณจากรัฐซึ่งไม่เพิ่มขึ้น การจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีจำนวนหลายแห่ง ความต้องการนักศึกษาที่มีคุณภาพ ปัจจัยภายในซึ่งประกอบด้วยภาระระดับมาตรฐานการเรียนการสอนให้สูงขึ้น รวมทั้งด้านงานวิจัยและความเป็นนานาชาติ ในขณะเดียวกันต้องพิจารณาประเด็นปัญหาต่าง ๆ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การทำให้โครงการพิเศษสามารถตอบสนองข้อเท็จจริงต่าง ๆ ได้

วาระที่ 3 การลงทุน

ในวาระนี้ รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาได้ให้ข้อมูลสถานภาพของมหาวิทยาลัยที่บางมด บางขุนเทียน และราชบุรี อาจารย์ไมเคิล ปริพล ตั้งตรงจิตร ได้ให้ข้อมูลเรื่องโครงการ City Center Campus และอธิการบดีได้ให้ข้อมูลเรื่องโครงการจากหิ้งมาสู่ห้าง โดยสรุปดังนี้

14

บางมด

มีพื้นที่ทั้งหมดประกอบด้วยห้องบรรยาย ห้องปฏิบัติการ พื้นที่กีฬา พื้นที่ใช้สอยอื่น (พื้นที่สีเขียว) พื้นที่โดยรวมเฉลี่ยต่อหัวน้อยมาก นอกจากจะสร้างอาคารหรือเพิ่มพื้นที่ แต่อุดมศึกษาต้องโต จำเป็นต้องพัฒนา ในอนาคตบางมดอาจจะเป็นที่สร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในเมืองที่เน้นการเรียนการสอน (**Teaching Drive, City Center University**)

บางมดจะสร้างอาคารวิศวกรรมศาสตร์อีก 3 หลังขึ้นแทนอาคารเก่าที่ทรุดโทรม ทั้งนี้เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เดิมโดยคณะวิศวกรรมศาสตร์จะไม่ย้ายไปบางขุนเทียน เพราะเป็นคณะใหญ่ ยังมีการบริหารโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน บางภาควิชาต้องให้บริการกับคณะอื่น ขณะนี้อยู่ในระหว่างการของบประมาณจากรัฐ ซึ่งมีแนวโน้มว่าน่าจะได้รับการสนับสนุน หรืออาจนำเงินของมหาวิทยาลัยมาสร้างที่ละอาคาร

15

บางขุนเทียน

มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน โดยเป็นส่วนขยายของ มจร. ในการสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ปัจจุบันมี 7 กลุ่มวิจัยและ 3 คณะ มีแผนแม่บท (Master Plan) ของบางขุนเทียน และมีการวางแผนระยะยาวและแผน 20 ปี

การเดินทางไปบางขุนเทียนสะดวกขึ้นมากเพราะมี Shuttle Bus แต่ไม่มีระบบขนส่งมวลชน มหาวิทยาลัยต้องพยายามสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกภายในให้ครบถ้วน และต้องการพัฒนาให้เป็นเลิศทางวิชาการ มีความเป็นนานาชาติตลอดจนเป็นหน่วยงานแสวงหารายได้จากงานวิจัย งานบริการวิชาการ จากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

บางขุนเทียนมีพื้นที่ 4 กลุ่มใหญ่ๆ พื้นที่ที่จะเติมถ้าพัฒนาเต็มรูปแบบในปี 2550 ดังนั้น เพื่อให้สามารถรองรับโปรแกรมในอนาคตได้ และเพื่อจัดพื้นที่ให้บุคลากรได้พักอาศัย จึงจำเป็นต้องหาที่ดินเพิ่มเติมหนึ่งๆ หากซื้อที่ดินแล้วไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่ ก็ทำให้ มจร. มีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น

16 ราชบุรี

เริ่มปี 2539/2540 แต่แผนถูกระงับโดยรัฐบาลในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ขณะนี้ มจร. ได้เปิดสอนหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจัดหลักสูตรพัฒนาครูช่างในภาคตะวันตก เป็นการพัฒนาบุคลากรร่วมกับสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เป็นหลักสูตรระยะสั้น นอกจากนี้ได้จัดทำโครงการเศรษฐกิจฐานราก ให้บริการวิชาการกับหน่วยงานในพื้นที่ทั้งหมด โดยร่วมกับเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรี มีสถาบันอุดมศึกษา 8 แห่งมาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้นและพัฒนาท้องถิ่น เน้นการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เกษตร ภาษา และนวัตกรรม มีการเรียนการสอนแบบบูรณาการ อภิปรายในห้อง มีบทเรียนบนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ เพื่อสร้างพันธมิตรและทำกิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกับชาวบ้าน เป็นการช่วยจังหวัด อำเภอบางแพ และ Western Sea Board เพื่อสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศโดยเน้นภาคตะวันตก

ราชบุรีจะเป็น **Cluster Based** เป็นการพัฒนาพื้นที่อุดมศึกษาภาคตะวันตก โดยรัฐต้องให้การสนับสนุน เป็นแผนไปช่วยสร้างสถาบันอุดมศึกษา ขยายเต็มรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ยกยกระดับการเรียนการสอนให้สามารถถ่ายโอนกันได้ มีหลักสูตรกิจกรรมวิชาพื้นฐานร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษา 8 แห่ง ใช้ข้อมูลร่วมกัน มีการถ่ายโอนนักเรียน ปวช. ปวส. และมาเรียน 2 ปีสุดท้ายที่ มจร. หรือบางขุนเทียน รวมทั้งมีแนวคิดจะทำให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ เป็น Residential University ให้นักศึกษาปีที่ 1-2 กับนักศึกษาที่วิทยาเขตราชบุรีอยู่ร่วมกัน ซึ่งจะต้องเขียนโครงการเพื่อทำเป็น **Policy Guideline**

17 โครงการ City Center Campus

เดิมเป็นตึกบอร์เนียว ตั้งอยู่บนถนนสาทร พื้นที่ที่เช่า 2 ไร่เศษ มีสัญญาเช่า 5 ปี ค่าเช่า 7 แสนบาท ต่อเดือน ชำระงวดแรกไปแล้วเมื่อเดือนมีนาคม ขณะนี้อยู่ในระหว่างการปรับปรุงภายในอาคาร ประกาศหาผู้จัดการโครงการ และเชิญชวนให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยตลอดจนร้านค้าต่างๆ มาใช้พื้นที่ รายได้หลักมาจากค่าเช่า

มหาวิทยาลัยต้องการความยืดหยุ่นในเมือง มีพื้นที่ซึ่งสามารถทำประโยชน์ได้ ดังนั้น ต้องรีบร่างระเบียบและมีคณะกรรมการไปกำกับดูแล ต้องรวดเร็ว มีตลาดที่มั่นคง และต้องมาช่วยกันใช้พื้นที่ การให้เช่าพื้นที่เป็นเรื่องเล็ก แต่การที่มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ใช้ในทางวิชาการสำคัญกว่า ต้องมีการทำโปรแกรมพื้นฐานของการใช้งาน แผนการพัฒนาปรับปรุงสถานที่ต้องชัดเจนและแน่นอน ควรปรับปรุงให้เต็มรูปแบบและใช้พื้นที่ได้อย่างเต็มที่ และควรได้รับกำไรกลับมาภายใน 3-5 ปี

อาจารย์ไมเคิล ได้ช่วยรับผิดชอบในส่วนของการสร้าง สำหรับความร่วมมือของคณะต่างๆ ขอให้คณบดีแต่ละคณะรับไปพิจารณาโดยอธิการบดีรับจะหารือในส่วนของแต่ละคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

18

โครงการ จากหิ้งมาสู่ห้าง

โครงการหยิบของจากหิ้งมาปัดฝุ่น **เปลี่ยนความรู้มาเป็นเงิน** โดยต้องสังเคราะห์ของที่อยู่บนหิ้ง ซึ่งมีปีละประมาณ 1,500 ชิ้น ให้เป็นสิทธิบัตรไม่ต่ำกว่า 10% ต้องหาคนมาทำการตลาด หาผู้ร่วมทุน นอกจากนี้ยังมีโครงการสามเส้า (มหาวิทยาลัย อุตสาหกรรม และชุมชน) เป็นการทำงานกับห้าง/ผู้ใช้/ชุมชนตั้งแต่ต้น ให้ห้างเข้ามาทำงานด้วย ไม่ต้องวิ่งไปหา ต้องเน้นว่าวิทยาศาสตร์จะตอบและนำไปสู่เป้าของชุมชนได้อย่างไร นักศึกษาต้องใช้ความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งโจทย์ทางวิชาการ ต้องเริ่มจากการสร้างและพัฒนาคน เรียนรู้ทางเศรษฐกิจว่าเป็นอย่างไร

องค์ความรู้ที่ใช้ไปมหาศาล เป็นชุมทอง ต้องเริ่มร่อนทองและหากระบวนการเพื่อเป็นการหารายได้ จากทรัพย์สิน การนำสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์เป็นความสามารถของมหาวิทยาลัย จึงควรมี**การบริหารจัดการที่ดี มีทีมงาน มีองค์กรที่รับผิดชอบชัดเจน** ทั้งนี้ สวท. GMI และ UTO น่าจะร่วมมือกันเพื่อทำเรื่องนี้ให้สำเร็จ ต้องมีการ Communicate กับกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยต้องไม่ทำลายความเชื่อถือของผู้ประกอบการ การไปสู่ชุมชนไม่ง่าย นักวิจัยต้องมีความสามารถทุกอย่าง อย่างน้อยต้องสื่อสารให้เข้าใจกันได้ ต้องมีกลไก และผู้บริหารต้องมีความชัดเจนว่าอะไรคือหิ้งและห้าง ต้องเขียนจุดประสงค์ให้ชัดเจน ต้องไม่สอนอย่างเดียวแต่ต้องแก้ปัญหาด้วย

ในระยะยาว การพัฒนาท้องถิ่นไม่ใช่เศรษฐกิจเชิงแข่งขัน แต่เป็นแบบพอเพียง ปัจจัยที่ทำให้อยู่ได้คือ การผลิตในชุมชน (Food Security) ชุมชนและแผน (Capital Formation) และ HR ในบริบทของเศรษฐกิจฐานราก ทั้งนี้ถือเป็นการท้าทายด้านการศึกษาของไทยซึ่งยังไม่มีระบบการศึกษาที่ดีในเรื่องเหล่านี้ ในเรื่องเศรษฐกิจฐานราก มจร. เป็นมหาวิทยาลัยทางด้านวิทยาศาสตร์ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหานี้ ต้องใช้ความรู้ใหม่ควบคู่ความรู้เดิม อาจารย์เจ้าหน้าที่ต้องออกไปเห็นสังคมที่แตกต่างออกไป จึงจะทำให้เกิดความคิดใหม่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนการทำประโยชน์สร้างรายได้ให้กับตัวเองและมหาวิทยาลัย โครงการซึ่งให้ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจต้องหักเงินให้มหาวิทยาลัย ส่วนโครงการที่ให้ประโยชน์กับชุมชนและสังคม มหาวิทยาลัยต้องให้รางวัล

วาระที่ 4 ระบบการรับนักศึกษา

ในวาระนี้ รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการได้ให้ข้อมูลเรื่องระบบการรับนักศึกษา โดยสรุปดังนี้

19

ในปีการศึกษา 2546 มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีประมาณ 2,700 คน โดยรับจากนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและนักศึกษา ปวส. เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายใช้วิธีการคัดเลือกเอง (รับตรงและโควตา) ประมาณ 39% และรับผ่านทบวงมหาวิทยาลัย 61% วิธีการคัดเลือกนักเรียนที่ดีที่สุดยังไม่มีรูปแบบเฉพาะ แต่พบว่าความพึงพอใจกับผลการเรียนในระดับโรงเรียนน่าจะมีผลค่อนข้างสูงกับการเรียนในมหาวิทยาลัย ส่วนการทำงานของบัณฑิตต้องเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ต่อไป คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้เก็บข้อมูลมากกว่า 10 ปี เห็นผลค่อนข้างชัดเจนว่านักเรียนโควตามีผลการเรียนดี อีกทั้งยังช่วยยกระดับโรงเรียนโดยรวม โดยโรงเรียนเอาใจใส่นักเรียนมากขึ้นส่งผลให้นักเรียนเข้ามหาวิทยาลัยได้มากขึ้น

20

กรณีการรับนักศึกษาแบบโควตาสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยน่าจะใช้ระบบคัดเลือกเองเพิ่มมากขึ้น และน่าจะเปิดโอกาสให้กับโรงเรียนที่มีคุณภาพดีโดยรับนักเรียนเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ควรกระจายโอกาสให้กับนักเรียนต่างจังหวัด เพราะมหาวิทยาลัยกับชุมชนเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก สำหรับสายอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจะผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีเองโดยมีการกันนักเรียนไว้ ไม่ให้ไปสมัครเรียนที่มหาวิทยาลัยอื่น คณะต่าง ๆ ต้องเตรียมแผนรองรับกรณีดังกล่าวไว้ด้วย

21

การจัดค่ายภาคฤดูร้อนดังเช่น ค่ายวิทยาศาสตร์ ค่ายคอมพิวเตอร์ หรือโครงการ 2B-KMUTT ที่มีการพัฒนากิจกรรมวิชาการให้ดีและมีอาจารย์ร่วมค่ายมากขึ้น จะช่วยในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านต่างๆ เช่น กีฬา ดนตรี หรือนักเรียนที่มีความเป็นผู้นำ โดยไม่ต้องอาศัย GPA เป็นหลักซึ่งถือเป็นการวัดเฉพาะด้านความจำ สำหรับระดับบัณฑิตศึกษาจะมีนักศึกษา 2 ประเภทคือ นักศึกษาจ้างให้เรียนและนักศึกษาจ้างให้สอน นักศึกษาจ้างให้เรียนเป็น Premium Model ดังเช่น นักศึกษาโครงการ ChEPS และ FEPS ซึ่งมีอัตราการแข่งขันสูง ในภาพรวมการรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยมี 3 กลุ่มคือ นักศึกษาซึ่งรับผ่านการสอบเอ็นทรานซ์ นักศึกษาโควตาและรับตรง และนักศึกษาซึ่งรับด้วยวิธีกลไกพิเศษ ทั้งนี้ในการรับนักศึกษาควรเสนอเป็นเชิงนโยบายให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ การรับนักศึกษาโควตาเพิ่มขึ้นอาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เพราะจำนวนผู้สมัครผ่านระบบเอ็นทรานซ์ลดลง และนักศึกษาซึ่งรับผ่านระบบโควตาต้องคำนึงถึงคุณภาพด้วย

22

ปีการศึกษา 2549 จะมีการใช้ National Test (NT) เท่ากับ 40-90% GPA เท่ากับ 5% และ PR อีก 5% แต่ยังเป็นที่ยังงาของมหาวิทยาลัยต่างๆ ว่า NT จะใช้วัดได้หรือไม่ นอกจากนี้มาตรฐานของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน การใช้คะแนน GPA และ NT ต้องมีการปรับน้ำหนักอย่างเหมาะสม หลังปี 2549 มหาวิทยาลัยต้องรับนักเรียนเองทั้งหมดโดยจะมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่คือ Central Admission Office (CAO) ที่กระทรวงศึกษาธิการ และ University Admission Office (UAO) ที่มหาวิทยาลัย เพื่อบริการระบบดังกล่าว นอกจากนี้รัฐบาลมีแนวคิดในการรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเข้ามาเรียนล่วงหน้าในมหาวิทยาลัย (Advance Programme) หรือจัดทำหลักสูตรเกียรตินิยม หลักสูตรที่มีการศึกษาอิสระ มหาวิทยาลัยต้องเตรียมพร้อมในเรื่องการรับนักศึกษา

วาระที่ 5 ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศ

ในวาระนี้ อธิการบดีได้ให้ข้อมูลเรื่องทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษา โดยสรุปดังนี้

23

จากการประชุม 8 – Nation Education Research Roundtable เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2547 ณ มหาวิทยาลัยอิโรชิมา ประเทศญี่ปุ่น การอุดมศึกษาเป็นหัวข้อหนึ่งของการประชุมและที่ประชุมได้สรุปทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไว้ดังนี้

- **การเปลี่ยนจาก Explicit Knowledge เป็น Tacit Knowledge** มหาวิทยาลัยต้องลดการให้ความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็น Tacit Knowledge คือความรู้เพื่อการจัดการความรู้ การสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร และการให้ความรู้กับสังคม
- **การบริหารองค์กรแบบเบ็ดเสร็จ** มหาวิทยาลัยทุกแห่งจะถูกพัฒนาให้บริหารเรื่องภายในองค์กรอย่างเบ็ดเสร็จ
- **การกระจายแหล่งรายได้** มหาวิทยาลัยต้องไม่พึ่งรายได้จากการจัดสรรของรัฐ และจากค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาเท่านั้น ต้องมีรายได้อื่นจากงานวิจัยหรือการจัดการทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์
- **บทบาทของตลาดและความล้มเหลวของกลไกตลาด** มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวหาลูกค้าเพื่อความอยู่รอด แต่ล้มเหลวในการขยายฐานะทางสังคมของคน กลุ่มด้อยโอกาสมักจะได้รับการศึกษาที่คุณภาพต่ำ
- **สถานะผู้นำ การจัดการ และการกำกับดูแล (Leadership, Management and Governance – LMG)** เป็นตัวขับเคลื่อนอุดมศึกษาที่สำคัญนอกเหนือจากมาตรการทางการเงิน/งบประมาณ ผู้นำตั้งแต่อธิการบดีถึงหัวหน้าภาคต้องมีความสามารถทั้งทางด้านวิชาการและการบริหาร การจัดการมหาวิทยาลัยต้องมองภาพรวม รู้ทันการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การกำกับดูแลโดยสมัชชามหาวิทยาลัยมีหลายรูปแบบ แต่ที่สำคัญคือความรู้สึกเป็นเจ้าของ การกำกับเชิงยุทธศาสตร์ และการตรวจสอบ
- **การพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่** สายอาจารย์จะพัฒนาด้วยการทำงานวิจัย แต่ความเอาใจใส่ในการสอนนักศึกษาจะลดลง ต้องพัฒนาการเรียนการสอนไปสู่การเรียนรู้และมีกลไกการตรวจสอบ
- **โลกาภิวัตน์** ความพยายามลดอิทธิพลการครอบงำของสหรัฐอเมริกาที่มาจากการเปิดเสรีทางการค้าโดยการรวมกลุ่มประเทศ เช่น กลุ่มสหภาพยุโรป กลุ่มเอเซียตะวันออก
- **ความสามารถในการแข่งขัน** เน้นการสร้างงานวิจัยโดยการรวมกลุ่มเป็นระดับภูมิภาค การรวมมหาวิทยาลัย การรวมคณะและเปลี่ยนเป็นกลุ่ม/ห้องปฏิบัติการวิจัย การสร้างศูนย์แห่งความเป็นเลิศ และมีการประเมินความสามารถทางวิชาการเพื่อไม่ให้เกิดการสนับสนุนงานที่ไม่มีคุณภาพ

24

มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาและมีความสามารถในการแข่งขัน ดังเช่น มหาวิทยาลัยในประเทศจีนมีการตั้งบริษัทเพื่อรับงานเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก็เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยทำธุรกิจได้ แต่รัฐบาลไม่จริงจังในการใช้มหาวิทยาลัยนอกจากตัวบุคคล

25

จาก Retreat ครั้งที่ 1 กรรมการสมัชชามหาวิทยาลัยและผู้บริหารจะหารือในเรื่องการบริหารจัดการนั้น ขณะนี้ยังไม่มีหารือแต่อธิการบดีและรองอธิการบดีได้ไปประชุมร่วมกับคณะ/สำนักเพื่อหารือแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในส่วนรูปแบบการบริหาร

มหาวิทยาลัยที่ดี ยังไม่มีวิธีใดที่บอกได้ว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบได้พยายามแก้ไขปัญหาการบริหารต่างๆ ตลอดจนไม่ว่าจะเป็นระบบการเงิน การบริหารบุคลากร การจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน นับเป็นประสบการณ์ที่นำไปเล่าสู่กันฟังได้แต่ยังต้องการการระดมสมองเพื่อค้นหาวิธีต่างๆ จากผู้มีประสบการณ์ ในวันพรุ่งนี้ขอให้อธิการบดีเป็นผู้นำการสัมมนาว่า มจร. ควรพัฒนาอย่างไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

วาระที่ 6 มจร. ควรพัฒนาอย่างไร

ในวาระนี้ อธิการบดีได้นำเสนอข้อมูลเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยสรุปดังนี้

26

ถ้าจะถามว่า มจร. ควรพัฒนาอย่างไร ต้องถามและทำความเข้าใจว่าการศึกษาามีเพื่ออะไร มหาวิทยาลัยมีไว้ทำไม การศึกษาเป็นเครื่องมือขัดเกลาให้เป็นคนดีของสังคม สร้างคนให้มีสัมมาอาชีวะ ขยับฐานะการสังคม รักษามนุษยชาติและโลก เป้าหมายเหล่านี้ เป็นประโยชน์ต่อปัจเจกชนสาธารณะ เศรษฐกิจ และมนุษยชาติ/โลก แต่จุดบอดของหลักพื้นฐานอยู่ที่ (1) การให้ความสำคัญกับปัจเจกและเศรษฐกิจ ละเลยสาธารณะ สังคม และชาติ (2) การให้การศึกษาดูเฉพาะส่วนที่เป็นเทคนิค ขาดประโยชน์ของสังคม สถานที่ประกอบอาชีพ ทำให้การศึกษาแยกส่วนจากชีวิต (3) ให้การศึกษาเป็นรายวิชา ขาดการสังเคราะห์ มีการแบ่งวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์สังคม ทำให้การศึกษาแยกส่วนกับธรรมชาติ ส่วนจุดบอดของการจัดการคือ มี โครงสร้างที่แยกส่วน บุคคลที่ได้ประโยชน์แล้วได้รับเพิ่มขึ้น ต้องใช้กลไกปัญญาในการแก้ปัญหา ไม่ใช่อำนาจหรือความรู้แยกส่วน มจร. สามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมาก โดยไม่สอนเฉพาะด้านเทคนิค ต้องมีการเชื่อมที่มีดุลยภาพ สายวิทยาศาสตร์ต้องรู้ศาสตร์ทางสังคม ต้องลดการสอน เพิ่มการปฏิบัติจริงในสถานประกอบอาชีพ และเน้นการใช้มหาวิทยาลัยเป็นที่ ปฏิสัมพันธ์ (ห้องปฏิบัติการ Dialog สันทนาการ)

27

เงื่อนไข/ปัจจัยทางสังคมใน 30 ปีข้างหน้า คือ คนเกิดน้อยลง แต่คนจบการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี เพิ่มขึ้น เศรษฐกิจดีขึ้น ความต้องการอุดมศึกษามากขึ้น คนในวัยทำงานประมาณ 35 ล้านคน ต้องการอุดมศึกษา โดยคนที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพก็มาเรียนใหม่ หรือเทคโนโลยีเปลี่ยนไปก็จะมาเรียนเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ผลผลิตของสังคมมาจากคนในวัยทำงาน การสนับสนุนจากรัฐไม่เพิ่มขึ้น รัฐจะใช้งบประมาณการศึกษาในภาคพื้นฐานและอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น สนับสนุนตามความสามารถทางวิชาการ การตอบสนองยุทธศาสตร์รัฐบาลและภูมิภาค องค์กรส่วนท้องถิ่น และเป็น Demand Side Financing การสนับสนุนซึ่งไม่เป็นตัวเงิน เช่น การพัฒนาอาจารย์ นโยบายภาษีให้ธุรกิจอุตสาหกรรมทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย นักศึกษาคือผู้ได้รับประโยชน์ คนเรียนจ่ายเองเพิ่มขึ้น โดยรัฐออกให้ก่อน รัฐจะจ่ายให้บางกลุ่ม เช่น คนเก่ง คนด้อยโอกาส มจร. ต้องคิดวิธีการสนับสนุนนักศึกษาในลักษณะต่าง ๆ เช่น ทุนจ้างงาน ทุนเพชรพระจอมเกล้า ทุนกู้ยืม บัณฑิตศึกษาระดับพรีเมียม

28

Position ของ มจร. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและภูมิภาค โดยจะสร้างนักวิจัยในระดับ Asia / World Class ในการศึกษาระดับปริญญาตรีเน้นการปฏิบัติทดลอง การสร้างสรรค์

ออกแบบ นวัตกรรม ต้องจัดทำหลักสูตรเฉพาะสำหรับคนในวัยทำงาน กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม เฉพาะ และเน้น **Electronic / English Based** ให้คนในวงกว้างได้รับการศึกษา Position ของ มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งจะเน้น **Networking** (e-Network, เครือข่ายสถานศึกษาทั้งแนวราบและ แนวตั้ง เช่น เครือข่ายอุดมศึกษาราชบุรี เครือข่ายกับธุรกิจอุตสาหกรรม/ชุมชน เช่น กลุ่มปิโตรเคมี เยื่อกระดาษ และเน้น **Clustering** (กลุ่มวิชาการที่เอื้อกัน กลุ่มที่มีหน้าที่ / บทบาทต่างกัน) โดย

- บางมด เป็นมหาวิทยาลัยของเมือง / คนทำงาน ทำโจทย์ประเทศ
- บางขุนเทียน เน้นงานวิจัยเชิงบูรณาการ การทำงานกับอุตสาหกรรม ทำโจทย์ประเทศ
- ราชบุรี ทำโจทย์ท้องถิ่น ภูมิภาค อนุภูมิภาค

29

มหาวิทยาลัยต้องผลิตคนที่มีคุณภาพ เป็นไปได้หรือไม่ที่จะทำให้นักศึกษา^{รู้ทั้งวิชาชีพและ} วิชาการ โดยผลิตนักศึกษาในรูปแบบของอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาควบคู่กัน เพื่อสร้างความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ย้ายมหาวิทยาลัยไปอยู่ในสถานที่ประกอบการ ดึงธุรกิจ/ อุตสาหกรรมเป็น Partner ลดการสอนในมหาวิทยาลัย ใช้มหาวิทยาลัยเป็น Back Office เพื่อสอน วิชาพื้นฐาน และเพิ่มการปฏิบัติจริงในสถานประกอบการอาชีพ

การจัดการศึกษาในลักษณะดังกล่าวจะดำเนินการได้ ต้องมีกิจกรรม/กระบวนการหลายอย่างร่วมกัน อาจารย์ต้องทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างพร้อมกัน คือ สอน วิจัย ให้บริการวิชาการ โดยต้องไม่คิดว่า สิ่งเหล่านี้ทำให้อาจารย์เหนื่อยมากขึ้น ในส่วนของ **Knowledge Management** ต้องมีข้อมูลที่เข้าถึง ได้โดยใช้ ICT/Web Base เพื่อทำให้ข้อมูลกระจายอย่างทั่วถึง สามารถถกเถียงอภิปรายในเรื่อง นั้นๆ ได้ และคงต้องมีการปรับโครงสร้าง กำหนดกิจกรรม ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ทุกคณะ/สำนักต้องร่วมมือกัน และยังต้องคำนึงถึงเรื่องการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่าย การจัดแผนการศึกษา ปัญหาระหว่างสถาบันการศึกษา กับสถานประกอบการโดยบุคลากรต้องพร้อมที่จะปรับตัวและเป็นผู้แก้ปัญหา

30

เรื่องเงินไม่น่าจะเป็นปัญหา สามารถยืมเงินมหาวิทยาลัยได้ หรือเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการ สนับสนุนจากสถานประกอบการ หรือบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ เรื่องการจัด แผนการศึกษาสามารถจัดการได้ เรื่องบุคลากรในส่วนของอาจารย์กับผู้ประกอบการ เนื่องจาก อาจารย์เป็นนักวิชาการ ไม่ใช่พ่อค้า จึงต้องมีระบบการจัดการเข้าไปช่วย หรือหน่วยงาน เช่น สวท. น่าจะรับความเสี่ยงแทนอาจารย์ในเชิงธุรกิจได้ ประเด็นปัญหาคือ การส่งนักศึกษาออกไปโรงงาน เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ในโรงงาน 5-6 สัปดาห์ ต้องมีอาจารย์นิเทศอยู่ตลอดโครงการ แต่ไม่สามารถหาอาจารย์นิเทศที่มีความรับผิดชอบได้ ดังนั้นต้องปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ ต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ขอให้ผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาช่วยสื่อสารในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง หรือสิ่งที่ได้พูดกันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเข้าใจด้วย

31

ก่อนปิดการสัมมนาขอพูดถึงเรื่องผลตอบแทน (Incentives) ในการทำงาน ต้องมีให้กับบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานให้กับชุมชน สังคม ผู้ที่หาโครงการวิจัยให้กับมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่สอนวิชา พื้นฐาน ซึ่งถือเป็นผู้ทำงานอยู่เบื้องหลังความสำเร็จต่างๆ รวมทั้งผู้ทำงานที่ไม่สามารถนับเป็น

ภาระงานได้แต่บรรลุลำดับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยต้องปรับเปลี่ยนเรื่องผลตอบแทนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตามกรอบกติกาของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินเดือน การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง การให้รางวัล หรือการให้การยอมรับ (recognition) หลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทนใดที่ล้ำสมัยสามารถปรับแก้ไขได้ ในเรื่องผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จะมีโควตาให้เป็นพิเศษสำหรับผู้ที่ทำงานให้กับส่วนรวม ในเรื่องการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเนื่องจากหลักเกณฑ์เดิมใช้มาแล้ว 5 ปี แต่ต้องมีความชัดเจนในเรื่องของบุคลากรว่าเป็นบุคลากรกลุ่มใด กลุ่มสอน กลุ่มวิจัย หรือกลุ่มกึ่งสอนกึ่งวิจัย เพราะการพิจารณาผลตอบแทนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน มหาวิทยาลัยได้กำหนดเกณฑ์กลางเป็นมาตรฐานขั้นต่ำ แต่เป็นอำนาจของคณะ/สำนักจะปรับเกณฑ์ให้สูงขึ้นก็ได้ และต้องขอให้คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน ให้เข้าร่วมประชุมสมัชชามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ อ.ก.ม. คณะกรรมการบริหารบุคคล ฯลฯ เพื่อรับทราบกลไกการบริหารงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

32

มหาวิทยาลัยได้ทำสิ่งต่าง ๆ ไว้มาก ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ 6 Flagships การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการคิดใหม่ ทำใหม่ คิดนอกกรอบ การมีระบบจูงใจ การจะทำให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทักษะหลายด้าน เช่น ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะการทำงานร่วมกัน (Human Skill) รวมทั้งสภาวะ ผู้นำ การจัดการ และการกำกับดูแล (Leadership, Management and Governance – LMG) บทบาทสำคัญดังกล่าวอยู่ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย สมัชชามหาวิทยาลัยจะร่วมคิดเชิง ยุทธศาสตร์ ให้การสนับสนุน ติดตาม และดูแลเพื่อให้ภารกิจของมหาวิทยาลัยประสบผลต่อชุมชน สังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติ

33

คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน และผู้บริหารทุกคน ต้องทำการบ้านและรายงานสั้น ๆ ให้สมัชชามหาวิทยาลัยทราบในเรื่องต่อไปนี้

- ทบทวนเรื่องการให้ผลตอบแทน (Incentives) และงานในลักษณะต่างๆ ที่มอบหมายให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม
- สัมฤทธิ์ผลของนักศึกษาจากการคัดเลือกแบบต่างๆ
- โครงสร้างของการคิดค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาในบริบทต่างๆ เช่น การหารายได้ให้มหาวิทยาลัย การให้โอกาสคนในการศึกษา
- การทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นนานาชาติ (International University) โดยอย่างน้อยที่สุดให้มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (English Based Programme)
- การสอนวิทยาศาสตร์ชีวภาพให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรี
- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด ประเทศ และระดับภูมิภาค
- โครงการจากหิ้งสู่ชุมชน โครงการ City Center Campus
- การติดตามและความร่วมมือของศิษย์เก่า

ขอขอบคุณการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยและผู้ว่าการนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังสำหรับสถานที่
จัดสัมมนาและที่พัก และบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัทไทยโอ
เลฟินส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) สนับสนุนค่าอาหารและค่าใช้จ่าย
ทุกท่านคงได้รับประโยชน์ ข้อมูล และความคิดที่ดีไปพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป ขอขอบคุณ

.....