

บทสรุปเพื่อผู้บริหาร
สรุปผลการสัมมนา
สมัชชามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ครั้งที่ 7 วันอาทิตย์ที่ 18 มิถุนายน 2549
ณ ห้องสุขุมวิท โรงแรมแลนด์มาร์ค กรุงเทพฯ

.....

ท่านนายกสมัชชามหาวิทยาลัยได้กล่าวเปิดประชุม การสัมมนาครั้งนี้จะนำเสนอเรื่อง การพัฒนา มจร. ในอนาคต : Roadmap 2020 ซึ่งได้จัดสัมมนาไปแล้ว 2 ครั้ง ครั้งนี้น่าจะเป็นครั้งสุดท้าย คงได้ข้อสรุปเพื่อนำเสนอสมัชชามหาวิทยาลัย และช่วงสุดท้ายจะเป็นการนำเสนอเรื่องกองทุนและการลงทุนของมหาวิทยาลัย ต้องขอขอบคุณคณะทำงานแผนที่นาทาง - วิถี มจร. (Roadmap 2020) และผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านที่มาช่วยคิดและขอให้นำเข้าสู่วาระการประชุม

วาระที่ 1 การพัฒนา มจร. ในอนาคต : Roadmap 2020

ดร.พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ ได้นำเสนอการดำเนินงานการจัดทำ Roadmap 2020 โดยได้นำข้อคิดเห็นจากการประชุมเรื่องดังกล่าวทั้ง 2 ครั้ง (การประชุมสมัชชามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร มจร. ครั้งที่ 6 วันที่ 25-26 มีนาคม 2549 ณ ศูนย์การประชุมและฝึกอบรมเขาบ่อยา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และการประชุมผู้บริหารระดับต่างๆ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2549 ณ ห้องเจ้าพระยา โรงแรมมณเฑียร ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ) มาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น Roadmap 2020 เป็นภาพใหญ่มองไปข้างหน้า 10-15 ปี จะมีประโยชน์เมื่อมีการนำไปใช้ โดยงานหลายอย่างเป็นงานระยะยาว เช่น อาคารสถานที่ บางอย่างสามารถดำเนินการได้ทันที เช่น การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ต่างๆ และมีหลายอย่างที่มีความยืดหยุ่น เช่น กลุ่มวิจัยต่างๆ

จากข้อมูลและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยต้องเรียนรู้เช่นเดียวกับนักศึกษาที่ต้องเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญด้านหนึ่งของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย การผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ตลอดจนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ส่งผลต่อ Roadmap ที่ดำเนินการโดยมีแนวทางการพัฒนาเป็น 3 ขั้นตอน ดังรูปที่ 1 และรายละเอียดโดยสรุปดังข้างท้าย



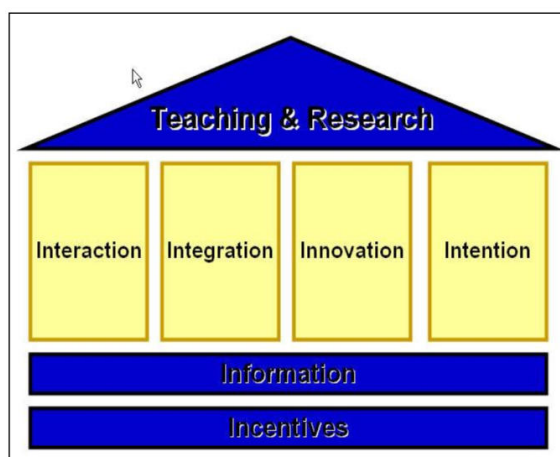
รูปที่ 1 Themes for Development

3 KMUTT Roadmap 2020 : Themes for Development

แนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนาเพื่อไปสู่การเรียนรู้ มีระบบ **Clustering** มีการสร้างความสามารถเฉพาะทาง รวมทั้งการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาดังกล่าวต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในขั้นตอนที่ 2 และมีการสร้างความชัดเจน จุดเห็นและจุดร่วม ของการดำเนินงานแต่ละวิทยาเขตของ มจร. ในขั้นตอนที่ 3

4 KMUTT Roadmap 2020 : New Approach to Learning

ต้องเน้นการเรียนการสอนควบคู่กับการวิจัยโดยมีองค์ประกอบดังรูปที่ 2 ทั้งนี้ต้องสร้างกลไกให้นักศึกษา-นักศึกษา คณาจารย์-นักศึกษา คณาจารย์-คณาจารย์ มีกิจกรรมร่วมกัน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย (**Interaction**) เพื่อไปสู่การสร้างความรู้ มีการบูรณาการ (**Integration**) กิจกรรมต่าง ๆ เช่น ทำห้อง Lab ให้เป็นห้องเรียน/ทำห้องเรียนให้เป็นห้อง Lab บูรณาการงานวิจัย/คนต่างสาขา บูรณาการหลักสูตรโดยยึด Cluster เป็นสำคัญ และส่งเสริมกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (**Innovation**) เช่น จัดให้มีศูนย์ส่งเสริมการสอนแบบ Case-study Base รวมทั้งกำหนดเกณฑ์และสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีฉันทะ (**Intention**) ตลอดจนหล่อเลี้ยงและบำรุงฉันทะของนักศึกษาปัจจุบันให้มีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย

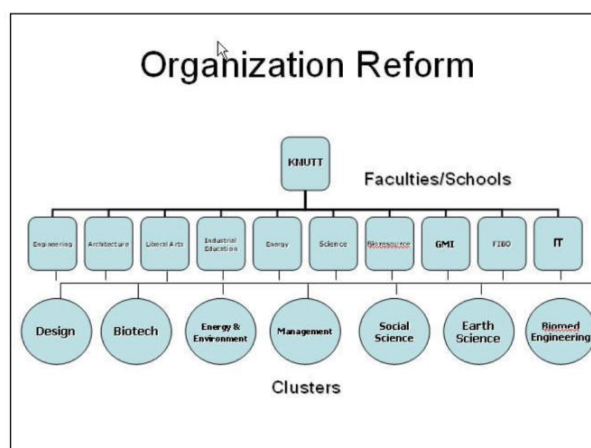


รูปที่ 2 New Approach to Learning

5 KMUTT Roadmap 2020 : Clustering

ด้วยข้อจำกัดหลาย ๆ ด้าน เช่น โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ และพื้นที่ จึงควรมีระบบ **Clustering** ทั้งในมิติของงานวิชาการ วิจัย และการบริหารจัดการ ที่สอดคล้อง ปรับตัวได้เร็ว มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยต้องมีการบูรณาการในด้านต่าง ๆ เช่น จัดให้มีโครงสร้าง Joint Appointment ของอาจารย์ มีระบบการเงินที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์กรและบุคลากร มีการเรียนการสอนในระบบ **Clustering** โดยเปิดสาขาตาม Cluster เรียนแบบ anywhere/anytime สร้างหลักสูตรในระบบ Modular มีวิชาแกน/วิชาเฉพาะทาง มีการวิจัยในระบบ **Clustering** โดย Cluster ปรับเปลี่ยนได้ตลอด ใช้ Lab Facilities ร่วมกันมากที่สุด และมี Common Labs มีระบบจัดซื้อกลาง รวมทั้งมีผลผลิตและกระบวนการที่ส่งผลต่อคนหมู่มาก

6 จากนัยของระบบ Clustering ดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดในการปฏิรูปองค์กรดังรูปที่ 3 โดยให้มีการทำงานข้ามหน่วยงานระหว่างคณะได้ นักศึกษาต่างคณะสามารถเรียนร่วมกันได้ภายใต้ Cluster การเกิดของ Cluster มีความเป็นไปได้สูงและสามารถปิด Cluster ที่ไม่มีผลงานได้ ทั้งนี้ให้ สรบ. เป็น **Champion** เพื่อกำหนดและบริหารระบบในเบื้องต้น สร้างกลไกบูรณาการวิจัยโดย Take Stock ศักยภาพและความพร้อมของศูนย์วิจัยต่างๆ ที่มีอยู่ มีระบบในการให้การสนับสนุน เช่น มีทุนประเดิมสำหรับ Cluster ใหม่ ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ต้องมีนักอุตสาหกรรม นักธุรกิจ เข้าร่วมใน **Board** ของ สรบ. และต้องสร้างแรงจูงใจโดยใช้ผลของ **FTERO**



รูปที่ 3 การปรับเปลี่ยนองค์กร

7 KMUTT Roadmap 2020 : S&T Core Capabilities and Humanization

มหาวิทยาลัยต้องสร้างความสามารถโดยทำให้มีจุดร่วมและจุดเด่นของบุคลากรในแต่ละวิทยาเขต เช่น ความเป็นเลิศเฉพาะทางในด้าน Bio-integration, Design, Engineering Technology, Energy and Environment, Earth Science และ Social and Managerial Sciences รวมทั้งความเป็นเลิศพื้นฐานในด้าน Engineering, Science, ICT, Languages, Personal and Social Communications และ Arts and Humanities นอกจากนี้บัณฑิต มจร. ต้องมีคุณลักษณะพึงประสงค์ โดยมีองค์ประกอบต่างๆ เพื่อสนับสนุนดังเช่น คุณภาพชีวิตในมหาวิทยาลัย ความหลากหลายในสาขาวิชาการ มีวิชาด้านสังคมศาสตร์-มนุษยศาสตร์ที่นักศึกษาเลือกเรียนได้ เช่น ปรัชญา ภาษา กฎหมาย ศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการ อีกทั้งเสนอให้มีการปรับเปลี่ยน **School of Liberal Arts** เป็น **Faculty of Social Sciences and Humanities** โดยจัดให้มีรายวิชาที่ประยุกต์กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมีหลักสูตรเพื่อวางพื้นฐานและทักษะทางด้านการสื่อสาร ภาษา และการมีส่วนร่วมในสังคม เพื่อให้นักศึกษามีความรอบรู้ทั้งในด้านการเรียนรู้และการใช้ชีวิตในสังคม

8 KMUTT Campuses 2020

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของแต่ละวิทยาเขต พบว่า การพัฒนา มจร. บางขุนเทียนจะเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สำหรับ มจร. ราชบุรี จะทำหน้าที่เป็น Major Facilitator เพื่อพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยของภูมิภาคตะวันตก ส่วน มจร. บางมดต้องลดความแออัด เพิ่มคุณภาพชีวิต โดยกระจายความแออัดและบางหลักสูตรที่เหมาะสมไปที่ City Campus เพื่อรองรับความต้องการของชุมชนเมือง บางคณะต้องขยายไปยังวิทยาเขตที่เหมาะสม นอกจากนี้ต้องพัฒนาการเพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและนักวิจัยเพื่อสะท้อนความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ดังข้อมูลโดยสรุปข้างท้าย

9 KMUTT Roadmap 2020 : Bangmod

มจร. บางมด จะเห็น **Learning Innovation** มี **Research Cluster** ต่าง ๆ เช่น Nano-based Cluster, Robotics, Social Science and Humanity, Logistics and Innovation Management เป็นศูนย์บริหารงานกลางของมหาวิทยาลัย ต้องพิจารณาเรื่องคุณภาพชีวิต เพิ่มพื้นที่การเรียนรู้และอาคารจอดรถ

10 KMUTT Roadmap 2020 : Bangkhuntien

มจร. บางขุนเทียน มีแผนพัฒนาเต็มรูปแบบโดยตั้งเป้าหมายในการเป็นผู้นำด้านการวิจัยใหม่ๆ และการวิจัยร่วมสาขา การมีนักศึกษาและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก การบริการชุมชน และการสร้างมาตรฐานความเป็นนานาชาติ มุ่งเน้นความสามารถหลัก 5 ด้าน คือ เทคโนโลยีชีวภาพ พลังงาน สิ่งแวดล้อม อาหารและเกษตร สถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ มีการทำวิจัยในลักษณะของ Cluster มีการเรียนการสอนเน้นระดับบัณฑิตศึกษา

11 KMUTT Roadmap 2020 : Rajburi

มจร. ราชบุรี มีแนวทางการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยของภูมิภาคตะวันตกที่รองรับและตอบสนองความต้องการของพื้นที่เป็นหลักโดย มจร. ทำหน้าที่เป็น **Major Facilitator** ทั้งนี้เพื่อเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือทางวิทยาศาสตร์ สังคม และการศึกษาของภาคตะวันตก ในอนาคตอีก 15 ปี อาจมี **Western Science Park** เพื่อรองรับความต้องการของชุมชนและการพัฒนาพื้นที่ภูมิภาคตะวันตก สร้างพื้นที่เชื่อมโยงไปยังประเทศมาเป็น **East-west Corridor** มี **Social Development Center** เช่น ศูนย์พม่าศึกษา ศูนย์ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคตะวันตก เพื่อช่วยพัฒนาท้องถิ่น และมี **Extension Education Center** เช่น ศูนย์จัดการการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์การเรียนรู้ดาราศาสตร์และธรรมชาติวิทยา เพื่อยกระดับครูทางวิทยาศาสตร์

12 KMUTT Roadmap 2020 : City Campus

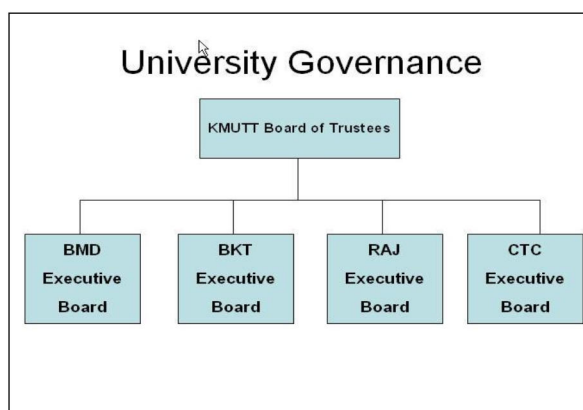
การพัฒนา City Campus ควรรองรับกิจกรรมที่ทำรายได้ให้มหาวิทยาลัยและลูกค้าเมือง เป็นการลงทุนที่มีผลตอบแทนคุ้มค่า มีสิ่งอำนวยความสะดวกและมีพื้นที่ให้เช่าสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร/คณะที่ไปดำเนินการ โดยคาดว่าคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม และหลักสูตรด้านการออกแบบ น่าจะไปดำเนินการได้

13 KMUTT Roadmap 2020 : Internationalization

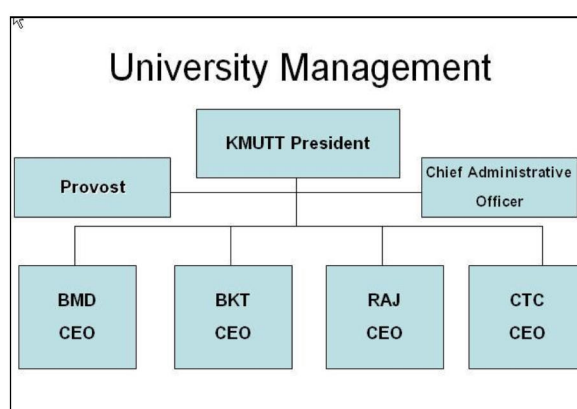
การพัฒนา มจร. ให้มีความเป็นสากลโดยเพิ่มบทบาทการเป็น **International Consultants** โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ/ร่วมลงทุน/ทำวิจัยกับต่างประเทศ ให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน เพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติโดยใช้กลไกต่างๆ เช่น ความเป็นเลิศของหลักสูตร สรรหาอาจารย์และนักวิจัยต่างชาติที่มีความสามารถอย่างเป็นระบบ มีการจัดตั้ง **International College** เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการเปิดหลักสูตรร่วม แลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

14 KMUTT Roadmap 2020 : Modern Management

ด้วยทรัพยากรที่เพิ่มมากขึ้น จึงควรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยมี **Board of Trustees** ดูแลภาพรวมทุกวิทยาเขต แต่ละวิทยาเขตมี **Executive Board** บริหารงานภายใต้นโยบายเดียวกัน ดังรูปที่ 4 และมี **CEO** ประจำแต่ละวิทยาเขตภายใต้การบริหารงานของอธิการบดีและรองอธิการบดี ดังรูปที่ 5 เพื่อสร้างความคล่องตัวในการประสานและปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดการบริหารจัดการแต่ละด้านโดยสรุปดังนี้



รูปที่ 4 University Governance



รูปที่ 5 University Management

15

ด้านการบริหารจัดการบุคลากร ต้องมีแผนแม่บทด้านกำลังคนที่ครอบคลุม มี **Active Recruitment** ที่เป็นระบบทั้งส่วนของพนักงานและนักศึกษา มีการกำหนด **Career Development** ของพนักงานซึ่งในส่วนของนักวิจัยได้ดำเนินการแล้ว มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับงานสอนและวิจัยภายใต้กลไก “New Approach to Learning” นอกจากนี้ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ซึ่งมีอยู่มากและอยู่อย่างกระจัดกระจายโดยมีเจ้าภาพดูแลเพื่อช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ และมีการเผยแพร่ความรู้แก่สาธารณะ เช่น การนำ Learning Material ของวิชาต่างๆ ขึ้นเว็บ

16

Active Recruitment ด้านนักศึกษา ต้องพิจารณาว่าโรงเรียนที่ผลิตนักเรียนเก่งและดีอยู่ที่ใด มหาวิทยาลัยอาจคัดเลือกนักเรียนจากโรงเรียนดังระดับโลก โรงเรียนในพื้นที่ มจร. โรงเรียนเครือข่าย รวมทั้งโรงเรียนที่มีชื่อเสียง เช่น เตรียมอุดมศึกษา สวนกุหลาบวิทยาลัย มหิดลวิทยานุสรณ์ และต้องพิจารณาว่า นักเรียนที่มีความสามารถ/มีจันที่ที่ต้องการมีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร ทั้งนี้เป็นความหลากหลายซึ่งต้องวางแผนให้ชัดเจน สำหรับ **Active Recruitment** ด้านอาจารย์และนักวิจัย อาจทำได้โดยการเชิญบุคลากรภาคเอกชน/อุตสาหกรรมมาเป็นอาจารย์/นักวิจัย มีแมวมอง (Head Hunter) หาอาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถสูง มีนโยบายและการวางแผนเรื่องการเกษียณอายุบุคลากร และการจัดการเรื่องศิษย์เก่า ซึ่งต้องดำเนินการให้ครบวงจร

- 17 ในด้านการบริหารจัดการการเงิน เนื่องจากความไม่แน่นอนของระบบการลงทุนและการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจาก Supply Side Financing เป็น Demand Side Financing ทำให้ต้องพิจารณาเรื่อง **Risk Management, Endowments** รวมทั้งการหารายได้จากงานวิจัยและงานการค้า สำหรับ **Brand Building** เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยนั้น บุคลากรทุกคนต้องเป็นผู้สร้างและเผยแพร่ชื่อเสียง มีนักบริหารมืออาชีพในการดำเนินการ โดยมหาวิทยาลัยต้องมีผลงานและบุคลากรที่มีคุณภาพ
- 18 **University Business Office** เป็นหน่วยงานดูแลผลประโยชน์ด้านการค้าของมหาวิทยาลัยทั้งงานวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญา เป็น **Front Office** ของการติดต่อธุรกิจ ทำงานอย่างใกล้ชิดกับ สรบ. โดยอาจมี Board ร่วมกัน จัดระบบผลประโยชน์ให้เหมาะสมเป็นธรรม จัดทำฐานข้อมูลคน/ผลงานวิจัย ช่วยมหาวิทยาลัย **Spin บริษัทใหม่ ๆ** ออกจากศูนย์วิจัย ให้คำปรึกษากับนักวิจัยด้านธุรกิจ รวมทั้งกำหนดกลไกการบริหาร **University - Industry Linkages** ที่เป็นระบบ
- 19 **e-Strategies** ใช้แผน e-Strategies ในการสร้าง **e-Transformation** เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้กับสังคมเป็น **e-Learning Products** ทำให้ e-Front / e-Back Office มีประสิทธิภาพ
- การระดมสมองและความคิดเห็น
ที่ประชุมได้ให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้
- 20 ศูนย์ความเป็นเลิศด้าน Earth Science ควรเป็น Earth System เพื่อให้กว้างขึ้น การเป็น International Consultants ของมหาวิทยาลัยควรเป็น Upstream of Consultants บทบาทใหม่ของ สรบ. จะเป็นสถาบันวิจัยและพัฒนา ดูแลและบริหารงาน Cluster ต่างๆ การจัดตั้ง TLO ในปี ค.ศ. 2009 เข้าไป ควรเป็นปี ค.ศ. 2007-2008 ในด้านการจัดตั้ง UBO ต้องมีผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานเพราะจะมีปัญหาหลายๆ ควรมีโรงเรียนสาธิตเพื่อดึงดูดอาจารย์และนักเรียนที่เก่งและดี จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนเมื่อเทียบกับสายวิชาการต้องมีความเหมาะสม นอกจากนี้ Board of Trustees จะช่วยกำหนดทิศทางการบริหารงานให้กับ Executive Board ต้องกระจายอำนาจไม่เช่นนั้นงานจะเป็นคอขวด สำหรับการสร้าง Brand Building ขอให้ ข้าราชการ มจร. ซึ่งอยู่ในระหว่างการแข่งขันหุ่นยนต์ที่ประเทศเยอรมันได้รับการเสนอข่าวทาง CNN และ Sky News
- 21 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยต้องมีความคล่องตัว มีอำนาจในการตัดสินใจภายใต้กรอบนโยบายและเป้าหมาย จึงต้องพิจารณาหลักการให้ชัดเจนว่า มจร. ต้องการเป็น **University System** มีหลายวิทยาเขต ภายใต้ Board เดียวกัน หรือต้องการเป็น **Federal University** มีหลายวิทยาเขตที่มี Authority พอสมควร **ทั้งนี้ควรศึกษาประวัติของ มจร. ในอดีต** มหาวิทยาลัยราชภัฏฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒฯ ซึ่งต้องแยกกันเพราะปัญหาด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งมีหลายวิทยาเขต มีบางคณะซ้ำซ้อนกัน แต่ยังสามารถบริหารจัดการได้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธรค่อนข้างมีอิสระในการบริหารงาน **รวมทั้งศึกษารูปแบบที่น่าสนใจของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ** เช่น Berkley หรือ University of London ซึ่งแต่ละหน่วยมีเอกภาพมาก โดย

พิจารณาการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการบุคลากร การเงิน การรับนักศึกษา ว่ากระจายไปในแต่ละหน่วยหรือรวมอยู่ศูนย์กลาง

22

การบริหารงานพระจอมเกล้า 3 วิทยาเขต ประสบปัญหาเนื่องจากมีคณะซ้ำซ้อน ประกอบกับปัญหาเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การบริหารบุคลากร ทุกเรื่องวิ่งไปยังส่วนกลางเกิดคอขวดเป็นปัญหาในการบริหารงานตามรูปแบบการบริหารงานที่นำเสนอโดยมี **CEO** ประจำทุกวิทยาเขตจะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานคณะจะอยู่ที่วิทยาเขตใดก็ตาม การบริหารงานควรขึ้นกับคณะโดยตรง และ CEO ควรเป็น Facilitator มากกว่า Controller ดังนั้นต้องสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนและน่าจะใช้คำว่า “ผู้อำนวยการ” แทนเพราะเป็นการอำนวยความสะดวกให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ **Executive Board** ตามที่เสนอยึดติดกับ Location-based ซึ่งควรจะขึ้นอยู่กับ **Activity-based** เช่น บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม เปิดสอนที่ Bangkok Code และบางมด ควรอยู่ภายใต้ Executive Board เดียวกัน ไม่ว่าจะเปิดสอนที่ใด และระยะทางอาจจะไม่ใช่ปัญหาในการบริหารงาน วิทยาเขตบางขุนเทียนสามารถใช้ผู้บริหารชุดเดียวกับที่บางมดได้แต่ต้องมีผู้จัดการเพื่อดูแลและอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ สำหรับราชบุรีต้องพิจารณาสถานที่ประกอบการบริหารองค์กรด้วย

23

มจร.บางมดและบางขุนเทียนถือเป็น **One Completed System** สำหรับราชบุรีซึ่งเกิดตามนโยบายของรัฐบาลนั้นและมีแนวคิดแตกต่างไปโดยจะไปสร้างเมืองมหาวิทยาลัย มีหลากหลายคณะ ทำเป็น Sister University นั้น ภายใต้ Roadmap 2020 คาดว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ไม่มีการลงทุน คงใช้เครือข่ายพันธมิตรเสริมสร้างงานที่ประชาคมท้องถิ่นต้องการให้ช่วยเหลือ มจร.ต้องพิจารณาว่าจะสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรได้อย่างไร ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี ซึ่งมีอาคารสถานที่พร้อม รวมทั้งพื้นที่อีกหลายจังหวัดในภูมิภาคตะวันตก เช่น สมุทรสาคร สมุทรสงคราม กาญจนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งได้ร่วมงานทำแผนแม่บท/งานวิจัยมะพร้าว น่าจะร่วมมือเป็นพันธมิตรได้โดยการพัฒนาหลักสูตร/งานวิชาการ สรรหาคนท้องถิ่นร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้กับ มจร.ในอนาคตหากพบว่าการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด **Roadmap** ของราชบุรีควรเน้น (1) การสร้างพันธมิตร (2) การเรียนการสอนและการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อประชาคมและท้องถิ่น (3) **Extension Study** ต่อยอดครู/ช่าง/นักศึกษา เช่น การให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

24

ตามภาพฉายในปี 2020 บางมดจะมีนักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา บางขุนเทียนจะมีเฉพาะนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อสนับสนุนงานวิจัย จะไม่มีการขยายพื้นที่ทั้งบางมดและบางขุนเทียน แต่ถ้ามีโอกาสและความเหมาะสม พื้นที่บางมดอาจขยายได้ประมาณ 50 ไร่ สำหรับราชบุรีมีพื้นที่มากอาจขยายนักศึกษาปริญญาตรีปี 1-2 ไปเรียนที่ราชบุรีเมื่อมีความพร้อม ซึ่งที่ประชุมให้ความเห็นว่า นักศึกษาปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาควรมีส่วนร่วมในการทำวิจัย ไม่ควรแยกนักศึกษาอยู่ที่ใดที่หนึ่ง กรณีที่จำเป็นต้องแยกนักศึกษาต้องทำให้สามารถติดต่อกันได้ และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถใช้ **e-Learning** เพื่อให้นักศึกษาเรียนที่ใดก็ได้โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดสถานที่ แล้วใช้การเทียบโอนรายวิชา

- 25 การบริหารมหาวิทยาลัยควรจะศึกษาวิจัยต่อไป ทั้งนี้การบริหาร **Multi Campus** ต้องขึ้นอยู่กับระบบแนวคิดที่จะให้อธิการบดีเป็นเจ้ากรม รองอธิการบดีคอยรับคำสั่ง และบริหารวิทยาเขตแบบ “ประเทศราช” จะไม่ประสบผลเพราะบริบทแต่ละแห่งแตกต่างกัน นอกจากนี้การบริหารรวมหรือแยกขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ ถ้ามีการสร้างคนมาจากกระบวนการเดียวกัน มีความต่อเนื่องด้านความคิด ก็จะช่วยต่อการบริหารองค์กร เพราะมีความเข้าใจตรงกันทั้งด้านแนวคิดและปรัชญา สำหรับมหาวิทยาลัยซึ่งสามารถสรรหาอธิการบดีจากบุคลากรภายนอกได้นั้น **Roadmap** ที่ทำไว้อาจมีปัญหาด้านความเข้าใจหรืออาจจะถูกปรับเปลี่ยนได้ ดังนั้นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 26 มจร.เป็นมหาวิทยาลัยเดียว ถึงแม้จะมีหลายวิทยาเขตแต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลมีนโยบายเป้าหมายเดียวกัน คณะเป็นองค์กรหลักในการบริหารงานแบบ cluster ดังนั้นไม่ควรให้มีคณะเข้าซ้อนการบริหารวิทยาเขตต้องมีผู้จัดการทีม (CEO) ซึ่งมีอำนาจในการบริหารจัดการได้โดยรับนโยบายและเป้าหมายจากมหาวิทยาลัย การบริหารงานจะขึ้นตรงกับอธิการบดี มี Executive Board โดยไม่ต้องวิ่งเข้าไปที่ Board of Trustees การจัดและใช้งบประมาณ งานเข้าซ้อนระหว่างวิทยาเขต เช่น การรับนักศึกษา/พนักงาน อยู่ในส่วนกลางโดยมีสมาชิกแต่ละวิทยาเขตเข้าไปร่วม การตัดสินใจดำเนินการอยู่ที่แต่ละวิทยาเขต หากมีโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดหน้าที่และบทบาทขององค์กร และมีแผนการปฏิบัติงานชัดเจนน่าจะพัฒนาต่อไปได้
- 27 เรื่อง Clustering เป็นแนวคิดที่น่าสนใจเพราะทำให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน นอกจาก **Internal Clustering** มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยแล้วต้องมีความร่วมมือกับองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศ มีการ **Clustering** กับอุตสาหกรรม จัดทำ Joint Appointment/Sabbatical Policy ให้ชัดเจน รวมทั้งการ **Clustering** กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เช่น Waterloo University เพื่อให้นักศึกษาได้รับปริญญาร่วมได้ ทั้งนี้ JGSEE เป็นตัวอย่างของการ Clustering ที่ดีในระดับภายในประเทศ
- 28 การใช้คำว่า **Clustering** และ **Networking** เป็นได้ทั้ง **Function Mission** และ **Proximity** ทางวิชาการ ดังตัวอย่าง มจร. เป็นเครือข่ายกับศูนย์ 3 ศูนย์ของ สวทช. โดยเป็น Offshore Lab ที่ได้รับการสนับสนุนทั้งงบประมาณและการดูแล การจัดทำโครงการ Practice School ร่วมกับภาคอุตสาหกรรมซึ่งเป็นที่ตั้งทั้งการ Clustering และ Networking หรือ มจร. ราชบุรี ทำงานวิชาการและวิจัยภายใต้เครือข่ายอุดมศึกษาภาคตะวันตก โดย Concept แล้วคำว่า Clustering และ Networking คือความร่วมมือ สำหรับ **Clustering** เป็นความร่วมมือของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารชุดเดียวกัน ส่วน **Networking** เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกซึ่งไม่สามารถกำกับดูแลได้ ต้องทำความเข้าใจเพื่อให้มีความร่วมมือกัน
- 29 การปรับรูปแบบการบริหารงานวิชาการในลักษณะของ **Clustering** ควรพิจารณาเรื่องการบริหารจัดการที่อาจมีผลกระทบ เช่น รายรับปัจจุบันและอนาคตที่สอดคล้องกับแผนโดยต้องพิจารณาแหล่งทุนภายนอกที่ให้การสนับสนุนนอกเหนือจาก สวทช. เช่น แหล่งทุนด้านพลังงาน โทรคมนาคม ซึ่งใหญ่ขึ้น นอกจากนี้สัดส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสายวิชาการที่เท่ากับ 1:4 ต้องมีความชัดเจนโดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเน้นวิชาชีพทางเทคนิค (Technical) และวิชาชีพด้านธุรการ (Clerical) การรับคน

เพิ่มต้องคำนึงถึงภาระด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ทั้งนี้จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนตามที่เสนอจะพิจารณาอีกครั้งโดยคำนึงถึงความเหมาะสมระดับวิทยาเขต แนวทางการเพิ่มสมรรถนะพนักงาน ตลอดจนมีมาตรการในการบริหารจัดการ ซึ่งจะทำให้สามารถลดจำนวนบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง

30

กทม.ควรมีบทบาทด้านอุดมศึกษา ดังนั้นควรผลักดันให้ มจร. เป็นมหาวิทยาลัยของ กทม. เพื่อร่วมเป็นเจ้าของและให้การสนับสนุน ซึ่งขณะนี้ กทม. ได้เริ่มดำเนินการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของ กทม. โดยอาจเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ กทม. หรือมหาวิทยาลัยเอกชนที่ กทม. หรือมูลนิธิของ กทม. เป็นเจ้าของ มีคณะแพทยศาสตร์และพยาบาล แต่ยังไม่มีความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงควรติดตามและควรผนวกเรื่องการเป็นมหาวิทยาลัยของ กทม. ไว้ใน Roadmap ภายใต้หัวข้อการสร้างเครือข่ายพันธมิตร : KMUTT – BMA Corporation ในเบื้องต้น หรือให้บุคลากรของ กทม. เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารชุดต่าง ๆ เพื่อให้สิทธิในการบริหารจัดการซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือและการให้การสนับสนุนในอนาคต

31

การสร้าง Branding ของ มจร. ให้ Unique คงเป็นไปได้ยาก อาจจะต้อง Branding ในระดับคณะ เช่น คณะพลังงานและวัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์ หรือกรณีที่มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานใด ๆ ก็ตาม ต้องใส่ชื่อ มจร. เข้าไปด้วยเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ โดยมหาวิทยาลัยต้องมีศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางที่ทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง มีผลงาน/บุคลากรที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน/บุคลากรดังกล่าว ต้องพิจารณาสภาพปัจจุบันพร้อมปรับเปลี่ยนสิ่งที่ปัญหา เช่น โรงอาหารที่แออัด ทั้งนี้การสร้าง Branding ต้องทำควบคู่กับการสร้าง Reputation นอกจากทำให้คนรู้จักแล้ว ต้องทำให้จำนวนนักศึกษาที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

32

การปรับเปลี่ยนคณะศิลปศาสตร์ ไม่ใช่หมายถึงการเปิดหลักสูตรปริญญาตรี แต่มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับคณะโดยสรรหาอาจารย์ที่เก่งมาก ๆ ในการสอน จัดหลักสูตรการสอนให้กับทุกวิทยาเขต ทำงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาเทคโนโลยีโดยอาจร่วมมือกับ สรบ. ทั้งนี้เพื่อเพิ่มทางเลือกในการให้การศึกษาด้านสังคมศาสตร์-มนุษยศาสตร์ที่ดีแก่นักศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สร้างความอ่อนน้อมและความเข้าใจในเรื่องคนมากขึ้น สำหรับชื่อคณะนั้น MIT ใช้ School of Humanities, Arts and Social Sciences (HASS)

33

กลไกที่จะทำให้ Roadmap บรรลุผลต้องมีลำดับพอสมควร บางเรื่องน่าจะทำได้ทันที บางเรื่องต้องรอ บางเรื่องต้องใช้งบประมาณ ต้องพิจารณาว่าจะเลือกปฏิบัติใดให้บรรลุผล เช่น การทำมหาวิทยาลัยให้เป็นที่พักประสงคของผู้ที่จะเข้ามาเรียนและทำงาน การสร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นครอบครัว นักศึกษาและอาจารย์มีความผูกพันกัน มีกิจกรรมและการเรียนรู้จากสิ่งที่อยู่รอบตัว ดังนั้นต้องมีกลยุทธ์ มีคณะทำงานเพื่อศึกษาเรื่องต่าง ๆ มีแผนปฏิบัติงานซึ่งปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ความเหมาะสม และมีการถ่ายทอดให้คนทุกระดับของมหาวิทยาลัยทราบ

34

ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การจัดทำ Roadmap เพื่อกำหนดทิศทางและใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระยะยาว โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะนำข้อมูลต่างๆ ประมวลเป็นรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ ขอให้คณะ/สำนักช่วยพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติงาน 5 ปีที่

ชัดเจน โดยมีการทบทวนปรับเปลี่ยนทุกปีตามสถานการณ์และความเหมาะสม ขอขอบคุณ ดร.พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ และคณะทำงาน รวมทั้งอธิการบดีที่ทำให้ Roadmap นี้ชัดเจนขึ้น

35

วาระที่ 2 กรอบแนวคิดการจัดกองทุนและการลงทุน

ดร.ประเสริฐ คันธมานนท์ ที่ปรึกษาอธิการบดี ได้เสนอข้อมูลเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการจัดกองทุนและการลงทุน

กองทุนตามบัญชีสามมิติมี 10 กองทุน คือ กองทุนทั่วไป กองทุนการศึกษา กองทุนวิจัย กองทุนบริการวิชาการ กองทุนสินทรัพย์ถาวร กองทุนกิจการนักศึกษา กองทุนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กองทุนพัฒนาบุคลากร กองทุนสงเคราะห์ และกองทุนสำรอง โดยแต่ละกองทุนมีเงินสะสม ซึ่งแบ่งเป็นเงินสะสมเพื่อความมั่นคงและเงินสะสมเพื่อการพัฒนา และมีเกณฑ์การสะสมเงินของกองทุนแตกต่างกันแล้วแต่กรณี โดยมี KPI ของการบริหารกองทุน เช่น การรักษาระดับเป้าหมายของเงินสะสมในแต่ละกองทุน ปรับสัดส่วนการสะสมเงินที่เหมาะสมระหว่างเงินสะสมเพื่อความมั่นคงและเงินสะสมเพื่อการพัฒนา สามารถเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับสถานะของเงินสะสมของกองทุนที่จะกระทบต่อสถานะการทำงานของมหาวิทยาลัย และมีการกำหนดวงเงินเป้าหมายขั้นต่ำของเงินสะสมแต่ละประเภทที่ควรมี

36

เมื่อพิจารณาเงินเหลือจ่าย ในช่วงปี 2541-2548 มีเงินเหลือจ่ายจำนวน 1,593 ล้านบาท เป็นเงินเหลือจ่ายระดับหน่วยงาน 488.46 ล้านบาท มหาวิทยาลัย 1,104.15 ล้านบาท โดยเงินเหลือจ่ายของคณะพลังงานและวัสดุ และคณะทรัพยากรชีวภาพและเทคโนโลยีมีค่าติดลบ เมื่อเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปี 2543-2558 ณ วันที่ 16 มิถุนายน 2549 พบว่า รายรับมากกว่ารายจ่าย ทั้งนี้สามารถประมาณการเงินสะสมและการวางแผนการสะสมเงินแต่ละกองทุนได้โดยมีเครื่องมือสนับสนุนการบริหารกองทุน คือ (1) ระบบบัญชีเต็มรูปแบบ (2) รายงานกระแสเงินสด (3) งบดุล (ถึงระดับคณะและภาควิชา) (4) วิธีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้อง (5) ระเบียบและข้อกำหนดเรื่องการลงทุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนี้มีความพร้อมสำหรับข้อ (1) และ (2) ส่วนข้อ (3) คณะต้องยืนยันเงินเหลือจ่ายถึงระดับภาควิชา ข้อ (4) คณะ/ภาควิชาต้องมีวิธีการจัดทำแผนงบประมาณโดยต้องเข้าใจวิธีการประมาณการรายรับของตนเอง และข้อ (5) ต้องมีการร่างระเบียบและหลักการเรื่องการลงทุน

37

เมื่อพิจารณาสถานภาพการเงินของมหาวิทยาลัย รายรับ-รายจ่าย รายรับ-รายจ่ายสะสม รายรับ-รายจ่ายแยกประเภท เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ/ออมทรัพย์พิเศษ เงินลงทุน สามารถสรุปสถานภาพและการบริหารทางการเงินระยะยาวได้ดังนี้

- รายรับมีเพียงพอต่อรายจ่ายในแต่ละปีงบประมาณ
- กระแสเงินสดอาจจะมีปัญหาในช่วงต้นของปีงบประมาณ ซึ่งต้องการเงินสำรองจ่ายไม่เกิน 100 ล้านบาท แต่เนื่องจาก ICL อาจทำให้ขาดกระแสเงินสดนานขึ้นอีก 3 เดือน จึงควรคงกระแสเงินสดไว้อย่างน้อย 300 ล้านบาท
- สถานะการเงินของปีงบประมาณ 2549 มีส่วนเกินอยู่ 722.43 ล้านบาท ดังนั้นสถานะการเงินของมหาวิทยาลัยในปี 2549 จึงไม่ควรมีปัญหา
- กระแสเงินสดที่มีในแต่ละปีงบประมาณควรจะดำเนินการดังนี้
 - ฝากออมทรัพย์ปกติ
 - ลงทุนในพันธบัตรหรือตั๋วเงินคลังรัฐบาลระยะสั้น 3-6 เดือน

- เงินสะสมถึงสิ้นปีงบประมาณ 2548 จำนวน 1,593 ล้านบาทที่มีอยู่ สามารถนำไปลงทุนระยะปานกลาง/ยาวได้ แบ่งเป็น
 - ลงทุนระยะ 3-7 ปี จำนวน 1,307 ล้านบาท ที่อัตราคาดหวัง 5-8 %
 - ลงทุนระยะ 1-3 ปี จำนวน 230 ล้านบาท ที่อัตราคาดหวัง 4-5 %
- ภาวะอัตราดอกเบี้ยขาขึ้นของพันธบัตร ตัวเงินคลัง ควรจะเป็นทางเลือกที่ดีต่อการลงทุนของมหาวิทยาลัย
- ควรมีคณะกรรมการและผู้บริหารรับผิดชอบเรื่องการลงทุนโดยเฉพาะ

38 จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า มีความเสี่ยงทั้งด้านรายรับและรายจ่าย ทั้งนี้รายรับมหาวิทยาลัยมาจากส่วนที่เป็นค่าเล่าเรียนร้อยละ 63 ถือว่ามีความเสี่ยงอันเป็นผลกระทบจาก ICL ที่เพิ่มความรุนแรงในการแข่งขันและกรณีที่จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขณะนี้จำนวนนักศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษน้อยกว่าแผน นักศึกษาเลือกหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายถูกกว่า และปัญหาเรื่องพื้นที่ จึงควรพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยจัดการเรียนการสอนตามอัตราค่าใช้ ICT ช่วยสอนเพื่อลดปัญหาการใช้พื้นที่ รวมถึงการไปสอนยังพื้นที่ต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากร สำหรับความเสี่ยงด้านรายจ่าย ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายบุคลากร และค่าใช้จ่ายดำเนินการ

39 จากความเสี่ยงด้านรายจ่ายซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายบุคลากรนั้น ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยฯ กำหนดให้เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานต้องไม่ต่ำกว่าราชการ และต้องได้รับสวัสดิการตามพระราชบัญญัติแรงงานและประกันสังคม ดังนั้นหากมีค่าใช้จ่ายบุคลากรในส่วนที่เพิ่มขึ้นตามพระราชบัญญัติแรงงานฯ มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎหมายโดยทวนถามตามมติ ครม. สำหรับค่าใช้จ่ายดำเนินการนั้น ขณะนี้คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีความสามารถสูงทั้งการทำงานวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยต้องลงทุนใส่เงินเพื่อให้เกิด Output ทางวิชาการ ส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินการเพื่อการเรียนการสอนก็ต้องลงทุนอย่างเพียงพอเพื่อให้เกิดงานคุณภาพ

40 ค่าใช้จ่ายดำเนินการในระดับปริญญาตรีมีเพียงพอแต่ต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลงาน เช่น มีการติดตามดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิด มหาวิทยาลัยพยายามผลักดันให้ภาควิชาบริหารจัดการในรูปแบบ PBBS ซึ่งจะให้เห็นภาพชัดเจนและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดสรรงบประมาณมากกว่า 100 ล้านบาท เพื่อให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) ทุนการศึกษาเพชรพระจอมเกล้า 40 ล้านบาท (2) ครุภัณฑ์วิจัย 20 ล้านบาท (3) โครงการด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน 10 ล้านบาท และ (4) การดำเนินงานการสนับสนุนมหาวิทยาลัยวิจัย 25 ล้านบาท ซึ่งจะช่วยให้เกิดงานวิชาการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ เมื่ออาคารปฏิบัติการทางวิศวกรรมศาสตร์เสร็จเรียบร้อย ต้องมีนโยบายชัดเจนในการจัดซื้อครุภัณฑ์ เช่น จัดซื้อเป็น Package สำหรับครุภัณฑ์ด้านไฟฟ้าเพื่อประหยัดงบประมาณและเพื่อให้บุคลากรมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ร่วมกันได้

41 ณ ขณะนี้มหาวิทยาลัยยังไม่ได้รับค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษาของนักศึกษาปริญญาตรีปี 1 ตามระบบกองทุนเงินกู้ยืมที่ขึ้นกับรายได้ในอนาคต (Income Contingent Loan - ICL) ซึ่ง ดร.พิเชฐ แจ้งว่าผู้จัดการ กยส. ให้ความเห็นว่ากรณีที่มหาวิทยาลัยมีข้อมูลของนักศึกษากู้ยืมพร้อมแล้วสามารถส่งได้ ซึ่ง

มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินภายใน 2 สัปดาห์ นอกจากนี้หลายมหาวิทยาลัยในที่ประชุม Financing Forum ของ ทปอ. ให้ความเห็นว่าน่าจะทำความเข้าใจกับนักศึกษาเกี่ยวกับภาระผูกพันของเงินกู้ การไม่คิด ดอกเบี้ยจากการกู้ยืมตามระบบ ICL เป็นความเข้าใจผิดเพราะมีการคิดภาวะเงินเฟ้อรวมอยู่ในการ ใช้คืน

42

ในปีนี้มีนักศึกษาอุดมศึกษามากกว่าที่คาดไว้ นักศึกษาไม่เรียนระดับ ปวส. เปลี่ยนมาเรียนอุดมศึกษาเพราะ สามารถกู้ได้ มจร. คาดว่าจะรับนักศึกษา 3,100 คน แต่มีนักศึกษาจริง 3,800 คน นักศึกษาส่วนต่างจำนวน 700 คน ยังไม่ทราบว่า จะกู้ได้หรือไม่ และหากไม่ได้รับเงินกู้ตามระบบ ICL มหาวิทยาลัยต้องนำเงิน สำรองมาใช้จ่ายประมาณ 200 ล้านบาท ขณะนี้ทราบว่านักศึกษาปี 1 ร้อยละ 50 จะขอกู้ จำนวนผู้กู้ อาจ ลดลงกว่านี้หากมีการชี้แจงและทำความเข้าใจ นอกจากนี้ในช่วง 3-4 ปี ซึ่งระบบ ICL และ Admission ยัง ไม่ถึง ต้องมี Contingency Plan โดยภาควิชาและคณะต้องร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ในการจัดทำแผน และพิจารณาข้อมูลอย่างใกล้ชิด

43

คณะทรัพยากรชีวภาพและเทคโนโลยีซึ่งมีเงินสะสมติดลบ กรณีที่นำเงินวิจัยซึ่งทำงานร่วมกับ สรบ. ไป พิจารณาด้วยไม่น่าจะติดลบมากนัก สำหรับคณะพลังงานและวัสดุจะปรับการรับนักศึกษาให้มากขึ้น และจะ รับนักศึกษามาเรียนร่วมกับนักศึกษาปกติโดยจัดหลักสูตรเป็น Module รวมทั้งจะนำงานและเงินวิจัยไป พิจารณาร่วมกับวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายต่อหัวน้อยลง และเป็นการสร้างรายได้ให้กับ คณะด้วย

44

ในภาพรวม Cash Management ไม่มีปัญหา เมื่อหมดภาระค่าก่อสร้างและมีเงินสะสมในกองทุนต่างๆ ตาม เกณฑ์แล้ว สามารถนำเงินสะสมกระจายไปยังกองทุนอื่นได้ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ฝ่ายบริหาร ต้องเรียกประชุมระดับคณะ ภาควิชา ทำความเข้าใจและวางแผน ต้องช่วยตัวเองให้มาก พร้อมเพิ่ม เงินสะสมเพื่อสร้างความเข้มแข็ง ต้องมีการพัฒนานักบริหาร และจ้างนักบริหารมืออาชีพมาร่วม บริหารงาน มีผู้จัดการที่ดี ขอฝากอธิการบดีและผู้บริหารชุดใหม่รับพิจารณาและบริหารต่อไป

ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยได้กล่าวปิดการสัมมนา ขอขอบคุณผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานทุกคน ที่ มาร่วมให้ความคิดเห็นและช่วยจัดประชุม เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา มจร.ต่อไป ขอขอบคุณและขอ ปิดประชุม