

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับการสัมมนา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและ
ความต้องการของการพัฒนาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ในภาพรวมและพันธกิจหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 4 คน ได้แก่
 - 1.1 รองศาสตราจารย์ประพจน์ พรหมสมบูรณ์ รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
 - 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์จินตนา เข้มเจริญวงศ์ รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
 - 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสวก พงษ์สำราญ รักษาการรองอธิการบดีวิทยาเขตจันทบุรี
 - 1.4 นายสืบพงษ์ ม่วงชู รักษาการรองอธิการบดีวิทยาเขตอุเทนถวาย
2. ผู้บริหารระดับคณะ สำนัก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 5 คน

ได้แก่

- 2.1 นายสัญญา ธานี คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์คมกฤช กิตติพร รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยี

- 2.3 นายฉวีชัย มุขจินดารองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

- 2.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผาณิตย์ ธีรพลงาม รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

- 2.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชงโค แซ่ตั้ง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

3. ผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 2 คน

ได้แก่

- 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศักดา กลิ่นสุคนธ์ หัวหน้าสาขาวิชาสัตวศาสตร์
- 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปราณี นิมิบุตร หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ

4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 1 คน ได้แก่

- 4.1 นายศิริชัย สมแสน กรรมการสภามหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
ของการพัฒนาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ในภาพรวมและพันธกิจหลัก

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการพัฒนาและการบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในภาพรวมและพันธกิจหลัก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. คุณวุฒิ.....
3. ตำแหน่ง.....
4. สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของการพัฒนาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในภาพรวมและพันธกิจหลัก

ผู้สัมภาษณ์อาจมีคำถามที่จะถามเพิ่มเติมได้ ถ้ามีเรื่องที่ต้องการให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ลักษณะการสัมภาษณ์

การบันทึกคำสัมภาษณ์ ใช้เครื่องบันทึกเสียง และการเขียน หรือขึ้นกับความเหมาะสมของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

เวลาในการสัมภาษณ์ ขึ้นกับความเหมาะสมของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานที่ในการสัมภาษณ์ ขึ้นกับการนัดหมายของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้สัมภาษณ์ นาย วิโรจน์ โชติพิพัฒน์วรกุล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก

แบบสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการพัฒนาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในภาพรวมและพันธกิจหลัก

คำถามที่ใช้เป็นลักษณะปลายเปิด มีประเด็น ดังนี้

ท่านคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
ในประเด็นต่อไปนี้ เป็นอย่างไร และควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป
 - 1.1 ด้านนโยบายและแผน
 - 1.2 ด้านการบริหารและการจัดการ
 - 1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล
 - 1.4 ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน
2. ด้านการผลิตบัณฑิต
3. ด้านการบริหารงานวิจัย
4. ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม
5. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของการพัฒนาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในภาพรวมและพันธกิจหลัก

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 1

1. การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีอยู่ 4 วิทยาเขต มีความห่างไกลกันด้วยเขตทางภูมิศาสตร์ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาประชุมที่สำนักงานอธิการบดีที่อยู่วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรีนั้นค่อนข้างสูง การประชุมแบบ Video conference น่าจะเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหา การประสานงานหรือการติดต่อสื่อสารกันมีปัญหา เนื่องจากว่าอยู่คนละพื้นที่
2. แนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย คือ การสร้างความเข้าใจในการสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ระดับอธิการบดี คณบดี จนถึงหัวหน้าสาขาต่าง ๆ และรวมทั้งส่วนงานที่สนับสนุน
3. การบริหารวิทยาเขตที่ไม่ใช่วิทยาเขตหลัก ในข้อเท็จจริงมีวิทยาเขตที่ถูกต้องเพียงวิทยาเขตเดียว คือ วิทยาเขตจันทบุรี เพราะว่ามี 2 หน่วยงานที่ถูกต้องตามกฎหมายตามกฎหมายกระทรวง ส่วนอีก 2 วิทยาเขต ก็คือ วิทยาเขตฉะเชิงเทรา วิทยาเขตอุเทนถวาย นั้น มีเพียงแต่ละคณะเดียว แต่มีการจัดตั้งหน่วยงานภายในขึ้นมา เพื่อให้มี 2 หน่วยงานขึ้นมา เป็นหน่วยงานจัดตั้งภายใน
4. การที่แต่ละวิทยาเขตมีความแตกต่างกัน การบริหารจัดการก็อาจจะมีความแตกต่างกันออกไปด้วย ในขณะเดียวกันมันก็จะกลายเป็นจุดเด่นเหมือนกัน เพราะมีความหลากหลายของสาขาวิชาที่มีอยู่ตามวิทยาเขต เช่น วิทยาเขตบางพระก็จะมีความโดดเด่นทางด้านเกษตรและทางด้านอุตสาหกรรม การแปรรูป วิทยาเขตจันทบุรี ก็จะมีเน้นไปทางเรื่องของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การแปรรูปผลิตภัณฑ์สินค้าพื้นเมืองต่าง ๆ ส่วนวิทยาเขตฉะเชิงเทรา ทางด้านสายบริหาร วิทยาเขตอุเทนถวาย ทางด้านช่างก่อสร้าง
5. วิทยาเขตต่าง ๆ มีปัญหาในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพราะอยู่ในพื้นที่ต่างกัน
6. วิทยาเขตหลักและวิทยาเขตต่าง ๆ ตามภูมิภาค มีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกัน เมื่อมาหลอมรวมกันแล้ววัฒนธรรมที่ต่างกันเหล่านี้ก็ยังคงอยู่เหมือนเดิม มหาวิทยาลัยก็พยายามจะสร้างค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชมงคลตะวันออกให้เกิดขึ้น ต้องใช้เวลาในการจะเรียนรู้กัน
7. ปัญหาของอัตรากำลังนั้น ค่อนข้างจะมีปัญหาอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่พอตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ภายได้ พรบ. ภายใน 5 ปี จะต้องไม่มีการขยายอัตรากำลัง การขยายงานตามสาขาต่าง ๆ เอง ก็มีปัญหาในเรื่องของบุคลากร มีแต่พนักงานอัตราจ้าง

8. โครงสร้างมหาวิทยาลัยนั้น มีหน่วยงานภายในมากเกินไป มีความซับซ้อนของงาน ที่มันอยู่ในแต่ละส่วนงานก็เลยทำให้ไม่มีความชัดเจน สภามหาวิทยาลัยให้มหาวิทยาลัยได้จัดทำ โครงสร้างใหม่ ให้มีความกะทัดรัด จี๊ดแต่แจ๋ว ให้จัดกลุ่มงานที่มีความคล้ายคลึงกันให้อยู่ในกลุ่ม เดียวกัน เพื่อจะลดความซับซ้อน ปัจจุบันนี้กำลังแก้ไขส่วนของโครงสร้างอยู่

9. มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยในพื้นที่ชุมชน เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้น ทางด้านการผลิตบัณฑิตและการวิชาการ จะมีในเรื่องของการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนตลอด คณะกรรมการประจำคณะต่าง ๆ นั้นก็จะมีการมีส่วนร่วมจากบุคคลภายในท้องถิ่นภายในชุมชน เข้ามาเป็นกรรมการด้วย เมื่อช่วยให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการพัฒนา มีแผนในการใช้ทรัพยากร ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน การถ่ายทอดเทคโนโลยีต่าง ๆ ในชุมชน

10. ปัญหาของด้านการบริหารงานงานวิชาการ ทางด้านสายการสอน ยังไม่ได้สัดส่วน ของวุฒิปริญญาเอกของอาจารย์ เรื่องครุภัณฑ์เพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ตำแหน่งทางด้านวิชาการ อาจารย์ผู้สอน ยังไม่ได้ตามเกณฑ์ของ สกอ.

11. ปัญหาการประเมินคุณภาพภายใน ภายในนอกยังไม่ดีเท่าที่ควร การประเมินที่ผ่านมา มีปัญหาคณบดี สักส่วนงานวิชาการ ตำแหน่งทางวิชาการ งานวิจัย ที่ยังไม่ได้ตามเกณฑ์ งานวิจัย ที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างชัดเจน ก็มีบ้างแต่ก็ไม่มากนัก เข้าใจว่ายังขาดความตระหนัก ขาดความ รับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ หรืออาจจะไม่เข้าใจในเรื่องของกระบวนการประกันคุณภาพ

12. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลส่วนใหญ่ เป็นงบของบุคลากรเป็นหลัก ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเองก็ไม่มีมากนัก เงินส่วนหนึ่ง เราต้องนำไปบริหารจัดการในส่วนของสำนักหรือคณะ ที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายอยู่ เพราะเป็น โครงสร้างภายใน โครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่นั้นค่อนข้างจะยังคงมีปัญหาอยู่ ต้องหางบประมาณ ที่คณะที่ถูกต้องมาช่วยสนับสนุน

ความเห็นเพิ่มเติม

ปัญหาคนที่ยังไม่เพียงพอ ปัญหาคนที่ได้รับมาแล้วก็ยังไม่มีความรู้ ของการสำนักหรือ จิตสาธารณะ ปัญหาความสามัคคี ความสามัคคีของคนในองค์กร งบประมาณที่ได้รับการ จัดสรรน้อยมาก เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยหลัก ๆ ควรทำมหาวิทยาลัยให้มีขนาดเล็กแต่กะทัดรัด มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ ไม่ว่าเรื่องคน เรื่องเงิน เรื่องของ ต้องทำให้ชัดเจน แล้วสิ่งหนึ่งก็คือ สร้างความเข้าใจของคนในองค์กร เรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจนี้ก็ต้องให้ทุกคน ในองค์กรเข้าใจ เราจะไปสู่เป้าหมายอะไร อย่างไรมี เป้าหมายแน่นอนว่าปีต่อไป หรือ 5 ปี 10 ปี ข้างหน้าเราจะทำอะไรกัน น่าจะมีเป้าหมายแน่นอนและชัดเจน ต้องสร้างค่านิยมของคนในองค์กร

ให้มีความเข้าใจตรงกัน ความยุติธรรมทางธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้มีความชัดเจน ให้เกิดระบบความโปร่งใส ตรวจสอบได้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 2

1. มหาวิทยาลัยไม่มีความชัดเจนในเรื่องของปรัชญาและปณิธาน มหาวิทยาลัยต้องทราบว่ ปรัชญาที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร
2. มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการจัดทำเรื่องกลยุทธ์ แต่ยังมีปัญหาในบางอย่าง เนื่องจากว่าเป็นมหาวิทยาลัยดั่งใหม่ บางครั้งการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ยังไม่ค่อยชัดเจน มีการทำงานซ้ำซ้อนในบางหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นที่จะทำแต่มีความไม่ชัดเจน เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยดั่งใหม่ แล้วไม่มีประสบการณ์มาก่อน
3. มีการจัดทำแผนเพื่อให้มีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่บางครั้งเราก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ตามแผน
4. มหาวิทยาลัยมีการนำระบบบริหารความเสี่ยงทุกระดับตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับหน่วยงาน กองต่าง ๆ เมื่อเวลาที่เราดังงประมาณที่จะทำงานใด ๆ ก็มีการจัดตั้งเรื่องของการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานนั้น ๆ ทุกระดับ
5. ปัญหาการบริหารงานที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีความไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ผู้บริหารชุดรักษาการ ไม่กล้าวางนโยบายที่ชัดเจน ในบางอย่างก็ไม่สามารถทำได้
6. การมีหลายวิทยาเขต แต่ละวิทยาเขตก็มีอัตลักษณ์ที่ไม่เหมือนกัน วิทยาเขตบางพระ และวิทยาเขตจันทร์ มีการจัดการเรียนการสอนในสายเดียวกัน ก็เกิดการต้องแบ่งทรัพยากรทั้งด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านวัสดุครุภัณฑ์ หลายด้านทำให้เกิดความไม่สามัคคี เกิดความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียม
7. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีปัญหา มาก ประเด็นของสถานที่ระยะทางที่อยู่ห่างกันมาก ในเวลาที่จะประชุมกันแต่ละครั้งต้องใช้เวลาเดินทาง สิ้นเปลืองงบประมาณและเกียรติยศ
8. วิทยาเขตที่มีอยู่ไม่ใช่วิทยาเขตดั่งใหม่ เป็นวิทยาเขตที่มีอัตลักษณ์ของตนเองมา มีปัญหาไม่เหมือนกัน ในแต่ละที่ ทำให้ต้องมีวิธีการแก้ไขที่ต่างกัน
9. มหาวิทยาลัยใหม่ยังไม่เข้มแข็งแต่ต้องถูกประเมินด้วยมาตรฐานเดียวกับมหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว ทำให้บางจุดเราทำไม่ได้ อย่างเช่น งานวิจัยมีน้อย เนื่องจากอาจารย์ยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการทำงานวิจัย เพราะที่ผ่านมานั้นเน้นที่ผลิตบัณฑิต
10. ปัญหา จำนวนนักศึกษามีไม่มาก เนื่องจากนักศึกษาเขาจะเลือกเรียนกับราชวมงคล เป็นลำดับรองลงมา บางสาขามีนักศึกษาที่น้อยเกินไป จึงไปแย่งทรัพยากรจากบางสาขา ก็ทำให้

บางสาขาเขาเกิดความรู้สึกว่าไม่ค่อยยุติธรรม เนื่องจากมีนักศึกษาเยอะ แต่ต้องแบ่งปันทรัพยากรให้กับสาขาที่มีนักศึกษาน้อย

11. การจัดสรรอัตรากำลังแก่วิทยาเขตมีปัญหาเยอะ อัตรากำลังต้องถูกกระจายออกไป ทำให้เกิดการส่งวนอัตรากำลังที่เคยเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาเขตไว้ วิทยาเขตที่มีความต้องการมากกว่าก็จะไม่สามารถใช้ได้ ในขณะที่บางวิทยาเขตมีอัตราย่อยแต่ก็หาบุคลากรมาบรรจุอัตรานั้นไม่ได้ แทนที่จะสามารถทำงานได้ ก็เลยทำงานไม่ได้ทั้งสองทาง

12. ปัญหาของวัฒนธรรมในองค์กรที่ต่างกันมีอยู่บ้างแต่ไม่มาก ความเป็นราชมณฑลเหมือนกัน ทำให้มีวัฒนธรรมในองค์กรคล้าย ๆ กันมาก่อน

13. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มีบุคลากรหลายประเภท มีทั้งข้าราชการประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว บางครั้งมีการใช้ลูกจ้างประจำที่มีประสิทธิภาพมากไปทำงานเกินกว่าความรับผิดชอบที่เขามี สวัสดิการที่ได้ก็ไม่เท่ากัน

14. ปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการและผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย มีความซ้ำซ้อนกันของหลักสูตรที่เปิดสอน ทำให้มีความแตกต่างกันในมาตรฐานการเรียนการสอนบ้าง แต่ก็ไม่ได้มากมาย เพราะอย่างน้อยก็มีหลักสูตรเป็นตัวควบคุม มีฝ่ายบริหารควบคุมอยู่ บัณฑิตไม่ถึงกับมีคุณภาพที่ต่างกันมาก แต่มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เนื่องจากพื้นฐานไม่เท่ากัน

15. การประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยมีปัญหาเยอะ การประเมินของ สมศ. ที่ผ่านมามีหลักสูตรที่ถูกสั่งให้รอพินิจ หนึ่งหลักสูตร คือ สาขาเกษตร ส่วนอีก 3 สาขา คือ สาขามนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ ไม่ผ่านการประเมิน ตรงนี้เป็นปัญหาของมหาวิทยาลัยที่จะต้องเร่งแก้ไข

16. การพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นไปตามข้อบังคับของ กพอ. เรื่องมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ทุกหลักสูตรต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน TQF ภายในปีการศึกษา 2555

17. มหาวิทยาลัยมีการจัดสหกิจศึกษาในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ ค่อนข้างต้องมีสหกิจศึกษาทุกหลักสูตร เพราะว่ามหาวิทยาลัยราชมณฑลผลิตบัณฑิตที่เน้นความเป็นนักปฏิบัติ มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

18. ปัญหาทางด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย คือ ในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นงานที่ได้คะแนนด้านประกันคุณภาพสูง เพราะผู้ปฏิบัติงานเขาได้ดำเนินการดี

19. ปัญหาสำคัญ คือ ความสามัคคี การขัดแย้งทางความคิด ขาดความสามัคคี

ความเห็นเพิ่มเติม

มท. ตะวันออกควรที่จะยึดจุดเด่นเดิมของมหาวิทยาลัยไว้ที่บัณฑิตที่จากสถาบันนี้เป็นบัณฑิตที่เข้าสู่วิชาชีพแล้วมีความถนัดในการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมาเป็นจุดแข็งของราชวงศ สังกัดคุณบัณฑิตของเราเมื่อออกไปทำงานจะมีความถนัดในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 3

1. ปัญหาการบริหารงานจัดการที่ไม่สามารถมีความเป็นอิสระในการที่จะตัดสินใจในเรื่องการบริหารการศึกษาได้ชัดเจน เนื่องจากการถ่ายโอนอำนาจส่วนของการบริหารการศึกษาไม่ชัดเจน
2. มหาวิทยาลัยขาดแผนในเรื่องที่จะรองรับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ขาดความเอาใจใส่ในเรื่องการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้ทดแทนส่วนที่จะเกษียณอายุราชการไป มหาวิทยาลัยขาดการวางแผนการพัฒนาส่งเสริมบุคลากร ความชัดเจนของแผนยังไม่มี ยังไม่มีการสร้างแผนทดแทนบุคลากรที่จะสูญเสียไปในเวลาในแต่ละช่วงเวลา
3. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผล มหาวิทยาลัยต้องมีเงินกองทุนในการพัฒนาบุคลากร ต้องแสวงหาเงินทุน สำหรับส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของเขา ไม่ได้เอาหลักของการบริหารหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ ส่งเสริมให้คนไปเล่าเรียนไปพัฒนาการศึกษามาไม่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย
4. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ขาดความเหลียวแลของผู้บริหาร
5. ขาดการสนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็งในเรื่องการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งการสร้างการศึกษาให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมและภาคการศึกษา ต้องเชื่อมโยงกับท้องถิ่นให้ได้ ให้ภาควิชาการไปสอดคล้องประสานกับภาคการผลิต ทั้งทางด้านอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
6. การบริหารทางวิชาการ การผลิตบัณฑิต ยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการกับมหาวิทยาลัย
7. สภาพปัญหาของงานวิจัย ยังขาดการจัดทำแผนบริหารจัดการ งานวิจัยส่วนใหญ่จะมาลงที่เกษตรศาสตร์ค่อนข้างมาก ขาดกลยุทธ์การกระจายส่วนของการวิจัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำวิจัยที่ทำในเชิงที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อยอดในเรื่องของการสร้างผลผลิต ยังไม่ตอบสนองต่อการวิจัยของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง
8. ปัจจุบันด้านการบริการวิชาการและสังคมและการบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในระดับมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการค่อนข้างดี แต่ขาดการเชื่อมโยงกับชุมชน การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมของท้องถิ่น ควรจะเอาวัฒนธรรมท้องถิ่นนี้มาเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยให้มากกว่านี้

9. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน ปัจจุบันนี้กำลังมีการเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

10. มหาวิทยาลัยต้องมีการกระจายอำนาจให้ชัดเจน ให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ และมีอำนาจในการตัดสินใจในระดับวิทยาเขต

11. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำดี มีการบริหารองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

12. บุคลากรขาดความศรัทธา ความเชื่อมั่นกับผู้บริหาร ก่อให้เกิดปัญหาด้านสังคม ในองค์กร ขาดความสามัคคี ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาได้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 4

1. สภาพปัญหาปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเป็นเรื่องของการไม่มีผู้นำที่เป็นตัวจริง มีปัญหาในเรื่องอธิการบดี การตัดสินใจอะไรต่างๆก็เลยกำหนดทิศทางไม่ชัดเจน

2. ปัญหาการบริหารงานหลายวิทยาเขต คิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นก็ถือว่าในเรื่องของการสั่งการ หรืออาจจะเป็นเรื่องของการดำเนินงานการประชุม บางวิทยาเขตอยู่ไกล บางที่เขาก็ก้าวไม่ทันต้องรอเสียเวลา การสั่งการล่าช้า การสื่อสารก็ค่อนข้างลำบาก แนวทางที่พัฒนาให้ดีขึ้นก็น่าจะให้แต่ละวิทยาเขตบริหารงานอย่างอิสระ

3. ปัญหาด้านการบริหารงานวิจัย จะเป็นเรื่องงบประมาณงานวิจัยค่อนข้างจะไม่ค่อยบุคลากรสำหรับงานวิจัยก็ค่อนข้างขาดแคลน คณะมนุษยศาสตร์งานวิจัยค่อนข้างน้อย เนื่องจากนักศึกษาคนนี้นักที่สุด อาจารย์ก็ต้องรับผิดชอบต่อการสอนค่อนข้างมาก

4. สภาพปัญหาการบริหารวิชาการคือเราไม่มีโอกาสที่จะเลือกเด็กคนที่เข้ามา อาจารย์ขาดแคลนในบางสาขา อัตราที่จะบรรจุอาจารย์มีน้อย มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร

5. ด้านประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัยค่อนข้างมีปัญหา ผลการประเมินค่อนข้างต่ำ

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 5

1. ปัญหาทั่วไป คือ ปัญหาที่คณะไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน เหมือนกับว่าเป็นแผนตามหน้าที่ ไม่ได้ตั้งใจทำเพื่อพัฒนาจริงจังอะไร ก็เลยทำให้แนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว มันไม่ชัดเจน ไม่มีหลักการที่ชัดเจน

2. แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เหมือนกับว่าทำเพื่อให้งานมันสำเร็จไป ไม่ได้มีแผนที่จะพัฒนาในระยะยาว มันไม่ชัดเจน การประเมินเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์นั้นมันยังไม่ชัดเจน

3. ระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้ ยังไม่มีการเอาข้อมูล ณ ปัจจุบัน มาใช้ในอนาคตเลย เหมือนกับว่าทำงานไปวัน ๆ ไม่มีการวางแผนระยะยาว

4. การบริหารงานบุคคล คณะยังไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

5. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยนั้นมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

6. ปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการและการผลิตบัณฑิต มีนักศึกษาสนใจเรียนทางด้าน มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นี้ จำนวนมาก สัดส่วนระหว่างนักศึกษากับอาจารย์ไม่สมดุลกัน คือ มีนักศึกษามากเกินไปแต่มีอาจารย์น้อย และอาจารย์แต่ละคนก็มีวิชาสอนจำนวนมาก สัดส่วนอาจารย์ ต่อนิสิตไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ การประเมินคุณภาพของสถานศึกษาไม่ผ่านมา โดยตลอด ดังนั้นจึงมองว่าควรจะเพิ่มอาจารย์เข้า เพื่อให้การเรียนการสอนดีขึ้น มีคุณภาพขึ้น ให้คำปรึกษาให้นักศึกษาได้เต็มคุณภาพ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา ต้องมีการพัฒนาอีกมาก ทั้งระบบข้อมูล ทั้งในแง่ การบริหารที่ได้ข้อมูลตามมาตรฐาน ถือว่าเป็นปัญหาค่อนข้างหนักในการประเมินคุณภาพ ในภาคการศึกษา

8. การกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณอาชีพของคณาจารย์ในทาง ปฏิบัติไม่มีอะไรชัดเจน มีเพียงให้นักศึกษาประเมิน แต่ในแง่ของผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ยังไม่ชัดเจน

9. ปัญหาด้านการวิจัย อาจารย์แต่ละคนมีการสอนค่อนข้างมาก ทำให้อาจารย์ไม่มีเวลา ในการที่จะมาทำวิจัย

10. ด้านการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะค่อนข้างไม่มี แทบจะ ไม่มีงานบริการวิชาการเลย อาจารย์ใช้เวลาสอนแก่นักศึกษา ส่วนในเรื่องทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มองว่ามหาวิทยาลัยหรือคณะให้ความสำคัญในการรักษาสีงแวดล้อม งานประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่น มหาวิทยาลัยมีโครงการ มีงบประมาณ มีบุคลากร มีการทำงานนี้มาก แต่มหาวิทยาลัยไม่สนใจเรื่อง การอบรมนักศึกษา โครงการอบรมจริยธรรมให้นักศึกษา ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยรู้ว่าผลิตนักศึกษา ที่มีคุณธรรม หรือในบางคณะมีน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับความจำเป็นหรือสิ่งที่มหาวิทยาลัยมุ่งเน้น เพราะฉะนั้นถือว่าการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเน้นทางด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ไม่เน้นทางด้านจริยธรรมกับนักศึกษา

11. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน การดำเนินงานในแต่ละฝ่ายไม่ชัดเจน ทำให้ การพัฒนาไม่ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน

12. ปัญหาระบบสรรหาผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เหมือนกับว่ามีผู้มีอิทธิพล ผู้มีอำนาจในการสรรหา ทำให้ไม่เป็นไปตามกติกาหรือระเบียบ ทำให้มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่ดีพอ

ความเห็นเพิ่มเติม

ในอนาคต มหาวิทยาลัย ผู้บริหารที่จะนำมหาวิทยาลัยได้ดีที่สุด ต้องเป็นคนดีที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานในแต่ละหน่วยงานร่วมกันทำงานได้ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีความคิดก้าวไปข้างหน้า

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 6

1. ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสาขาส่วนใหญ่ เป็นเรื่องของการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเป็นส่วนใหญ่ ข้อมูลบางอย่างไม่รู้ ไม่ชัดเจน ต้องหาแนวทางที่จะทำอย่างไรให้สามารถที่จะประสานข้อมูลข่าวสารระดับบนกับล่างได้
2. นโยบายในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นในระดับมหาวิทยาลัย พอถึงสาขาก็จะเหมือนกับสื่อสารไม่ถึง จะไม่รู้ นโยบายที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย เพราะว่าสาขาไม่เคยได้รับการประชุมร่วมในระดับผู้บริหารระดับสูง คณะก็ไม่สามารถสื่อสารให้ให้ชัดเจนได้ พอผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเปลี่ยน นโยบายก็เปลี่ยนด้วย ไม่ค่อยสานต่อ นโยบายเดิมที่มีอยู่ นโยบายบางอย่างก็ไม่แน่นอน
3. ในกระบวนการสรรหาผู้บริหารนั้น มีเกณฑ์และระเบียบการคัดเลือกผู้บริหารหน่วยงานเป็นระบบที่ชัดเจน แต่ผู้ได้บังคับบัญชายังไม่มีมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นหรือยังไม่มีส่วนร่วม
4. ในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยค่อนข้างน้อย
5. ปัญหาคนในองค์กรไม่ค่อยให้ความร่วมมือ เหมือนกับว่าแตกกันกระจัดกระจาย ซึ่งอาจจะเกิดจากความไม่เข้าใจในนโยบาย มีความไม่ชัดเจน ทุกคนไม่ได้มุ่งหน้าไปในทางเดียวกัน
6. ปัญหาของการบริหารงานบุคคล เหมือนกับต่างคนต่างอยู่ ไม่ค่อยได้รับการดูแล ไม่ค่อยรวมกันเป็นปึกเป็นแผ่น ไม่ค่อยมีความคิดที่เป็นแนวร่วมเดียวกัน
7. การพัฒนาบุคลากรนี้ก็ยังน้อย การพัฒนาบุคลากรจะมุ่งพัฒนาผู้บริหารระดับสูง มีการพัฒนากลุ่มของสายสนับสนุน แต่ว่าบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มกลาง ๆ ที่เป็นหลักของมหาวิทยาลัย ไม่ได้รับการพัฒนาเลย หรือสนับสนุนให้เขาพัฒนาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านวิชาการ

พัฒนาทางด้านของการบริหารงานของตนเอง หรือในด้านการทำผลงาน ไม่มีแรงจูงใจ ไม่มีการพัฒนาให้เขาทำผลงานที่จะพัฒนาตัวเองหรือแม้แต่ในการศึกษาต่อ ผู้บริหารให้ความสำคัญตรงนี้น้อยเกินไป

8. ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลนั้น ทางมหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานค่อนข้างจะน้อย ต้องปรับปรุงในด้านนี้อีกมาก

9. มหาวิทยาลัยยังคงไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา มหาวิทยาลัย ที่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ปัญหาด้านการประกันคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยมีปัญหาอย่างมาก คนในองค์กรไม่ค่อยให้ความร่วมมือในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ทำให้คนในองค์กรตระหนักถึงเรื่องการประกันคุณภาพทางการศึกษา การประเมินภายนอกของ สมศ. มหาวิทยาลัยได้คะแนนที่ต่ำมาก

11. ปัจจุบันทางมหาวิทยาลัยมีจำนวนนักศึกษาที่เข้ามาลดน้อยลง เนื่องจากว่าไม่มีการประชาสัมพันธ์ยังไม่ดีพอ แนวโน้มของเด็กที่จะไปเรียนทางด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการจัดการ ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่าที่จะมาเรียนสายวิทย์ ที่มีแนวโน้มที่จะลดลง

12. วุฒิของอาจารย์ประจำและพนักงานสอนนั้นยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

13. ปัญหาหลักด้านการวิจัย คือ แหล่งทุนที่มาทำงานวิจัยก็จะมีจำกัดและยังขาดการสนับสนุน และการผลักดันให้ผู้ทำการวิจัยอย่างจริงจัง ทำให้มีผู้ทำการวิจัยค่อนข้างน้อย และไม่เห็นความสำคัญ การสอนจึงเป็นหน้าที่หลักมากกว่า

14. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันยังมีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

การบริหารงาน ที่เป็นปัญหาใหญ่ที่สุดคือ ผู้บริหารไม่นิ่ง ทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยเป็นปัญหามาก ผู้บริหารไม่สามารถทำให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือในทุก ๆ นโยบายทุก ๆ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย ความใส่ใจของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงานยังมีน้อย

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 7

1. ปัญหาการบริหาร ไม่ได้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ได้เตรียมผู้บริหารมาก่อน ความพร้อมของแต่ละวิทยาเขตก็ไม่เท่ากัน
2. มหาวิทยาลัยยังมีปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนของวิทยาเขตต่างๆ ยังไม่นิ่ง
3. โครงสร้างภายในไม่นิ่ง โครงสร้างที่กระทรวงกำหนดมานิ่งแล้ว เพราะเราจัดตั้งเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานภายในที่ก่อตั้งขึ้นก็ยังไม่ถูกต้องกฎหมาย หน่วยงานที่ยังไม่นิ่ง บุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น ทำให้ขวัญและกำลังใจเสียไปด้วย ถ้ามีการยุบรวมหน่วยงานเจ้าหน้าที่ก็ไม่ว่าจะไปอยู่ตรงไหน
4. การจัดทำแผนนโยบายการศึกษา ยังไม่ชัดเจน มีแค่การประชุมให้เห็นภาพพจน์ว่าเราควรจะทำอย่างไร
5. การจัดทำกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งผู้รับผิดชอบงาน แต่ว่ากลยุทธ์ที่จะทำว่าในรอบปีที่เป็นแผนยังไม่มี แต่ว่ามีโครงการเพื่อบอกตัวชี้วัด หรือ โครงการนี้ทำเพื่ออย่างนี้ แผนในภาพรวมของมหาวิทยาลัยยังไม่เกิด มีแค่แผนของโครงการ
6. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล คือ อัตราค่าจ้างไม่พอ ทุกวันนี้ก็ใช้จ่ายด้วยเงินผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีปัญหามาก เจ้าหน้าที่เงินเดือนไม่ขึ้น บุคลากรมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนงานมากเพราะความไม่มั่นคงเป็นแค่อัตราจ้าง ความก้าวหน้าก็ไม่มี ควรจะมีแนวทางคือให้เกิดความเท่าเทียมกัน มีเงินเดือนขึ้นทุกปีเหมือนกับพนักงาน ตามที่งบประมาณให้มา แล้วก็มีการจัดตั้งกองทุนพนักงาน
7. ระบบบริหารความเสี่ยงในกระบวนการบริหาร มีกรรมการมีโครงการให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง มีการจัดอบรม การเขียนโครงการ การทำแผนการบริหารความเสี่ยง แต่ยังดำเนินการไม่ได้ 100%
8. การบริหารงานวิชาการในการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย กรณีปริญญาตรี ไม่ค่อยมีปัญหาด้านวิชาการมากนัก จะมีกรณีปริญญาโท เนื่องจากว่าคณะรับผิดชอบเอง แต่ละคณะไม่เหมือนกัน ไม่เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน
9. การประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย มีปัญหามาก เนื่องจากความไม่เข้าใจในเรื่องการเก็บหลักฐาน เก็บหลักฐานไม่เป็นระบบ
10. ด้านการวิจัย มีปัญหาเรื่องของงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลให้กับมหาวิทยาลัยมีน้อยไม่พอ นอกจากนั้นนักวิจัยของเราหน้าใหม่ มือใหม่ โอกาสที่จะเขียนโครงการ

ก็ผู้อื่นยาก ถ้าเป็นงานวิจัยพื้น ๆ หรือชุมชนก็มีมาบ้างแต่ก็งบน้อยเหมือนกัน แต่ถ้าเป็นงานวิจัยใหญ่ ๆ ที่ใช้งบมาก อาจเป็นแค่เครือข่ายไปร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่น ดอนนี่งานวิจัยที่ทำอยู่ก็ร่วมเครือข่ายวิจัยภาคตะวันออก สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในแถบภาคตะวันออก ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเอางานวิจัยไปตีพิมพ์

11. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมแล้วการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยนี้มหาวิทยาลัยมีความพร้อม จึงไม่มีปัญหา

12. การบริหารงานด้านการเงินและทรัพย์สิน แผนการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน เพียงแต่เป็นนโยบายมหาวิทยาลัยมีหน่วยตรวจสอบภายใน การดำเนินการยังไม่เต็มร้อย บางหน่วยงานยังไม่ได้เข้าไปตรวจสอบละเอียดทุกหน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 8

1. ปัญหาบุคลากรที่ยังไม่มีความเข้าใจการบริหารแบบมหาวิทยาลัย โครงการบางอย่างไม่มีขั้นตอนที่รับทราบโดยทั่วไป ปัญหาเกิดจากการไม่ได้ประชุมชี้แจงในการทำงานแต่ละส่วนให้เกิดความชัดเจน

2. มีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่องและขาดความชัดเจน

3. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนนโยบายการศึกษา มีเอกสารกำหนดนโยบาย แต่เวลาปฏิบัติจริงไม่ได้นำมาพิจารณาด้วย บางโครงการก็ท่วมเทามากเกินไป

4. ผู้บริหารมีการดำเนินการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยในบางประเด็น

5. การบริหารงานมหาวิทยาลัย มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

6. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ขาดผู้เชี่ยวชาญสายสนับสนุน มักจะเอาอาจารย์ไปทำหน้าที่แทน ซึ่งอาจารย์ไม่เชี่ยวชาญในด้านนั้น และกรอบอัตราค่าจ้างที่ได้ไม่เป็นไปตามแผน

7. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีการจัดสัมมนาฝึกอบรม แต่เนื่องจากหน่วยงานค่อนข้างที่จะต้องการผู้ที่มีความรู้จริง ๆ มีทั้งความรู้ ประสบการณ์ ปัญหาของเราก็คือบุคลากรที่มีประสบการณ์จริงจะน้อย ส่วนใหญ่ได้รับการอบรมในหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

8. ปัญหาทางด้านการบริหารวิชาการและการผลิตบัณฑิตในปัจจุบัน บางพระจะผลิตบัณฑิตทางด้านเกษตรเป็นหลัก โดยเฉพาะแนวโน้มความต้องการบัณฑิตทางด้านนี้ค่อนข้างน้อย

ส่วนการบริการทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมไม่ค่อยมีปัญหา ปัญหาหลักคือ อาจารย์มักจะไม่ค่อยมีเวลาทำงานวิจัยเป็นส่วนใหญ่

9. ปัจจุบันทางคณะมีการวิเคราะห์สำรวจความต้องการการใช้บัณฑิตหลักสูตรสาขาต่าง ๆ ในช่วงที่เปิดหลักสูตรใหม่ และสำรวจทุก ๆ 4 ปี แต่ยอดที่สำรวจมักจะไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง

10. การประกันคุณภาพค่อนข้างเป็นปัญหา บุคลากรทุกภาคส่วนยังไม่ค่อยเข้าใจ เป้าหมาย การฝึกอบรมส่วนใหญ่ทำที่ผู้บริหาร ส่วนอาจารย์ผู้สอนมักไม่ได้รับความรู้เหล่านี้ ก็เลยขาดความร่วมมือไปบางส่วน

11. ปัจจุบันทางมหาวิทยาลัยมีปัญหาที่เกิดจากการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.

12. ปัญหาของหลักสูตรที่สอนส่วนใหญ่เกิดจากโปรแกรมศึกษาน้อย ครูภัณฑ์สนับสนุนมักไม่เป็นไปตามแผน ครูภัณฑ์ประจำห้องปฏิบัติการมีน้อย

13. การเปิดหลักสูตรที่มีการซ้ำซ้อนกันของแต่ละวิทยาเขตจะมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน

14. ปัญหาใหญ่ที่เห็นชัดเจนนอกเหนือจากหลักสูตรที่ซ้ำซ้อน คือการลงทุนในแต่ละโปรแกรมต้องใช้ครูภัณฑ์ค่อนข้างแพง

15. ต้องทบทวนความถนัดของแต่ละวิทยาเขต ต้องคิดสิ่งที่เป็นจุดเด่นออกมา ไม่ควรผลิตบัณฑิตหลายสาขา หรือสาขาที่มหาวิทยาลัยอื่นผลิตอยู่แล้ว ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าจะผลิตบัณฑิตทางด้านไหน ต้องเขียนทิศทางหรือนโยบายของมหาวิทยาลัยให้ตรง ทำเป็นแผน 5 ปี 10 ปี 15 ปี

16. ระบบ IT ระบบงานเอกสารควรจะใช้ระบบสื่อสารผ่านเครือข่าย ถ้าเราทำระบบ Electronic Document ได้ ก็จะสามารถลดต้นทุนลงได้

17. ต้นทุนการจัดการค่อนข้างสูง ใช้คนเพื่อกิจกรรมบางอย่างมากเกินไป

18. ต้องทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเราจะยื่นตรงไหนของมหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 9

1. สภาพปัจจุบัน ยังขาดผู้นำ การขาดทิศทางที่ชัดเจนมีผลต่อภาพรวม มีผลต่อคณะด้วย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายด้านการเงิน การคลัง การบริหารงานบุคคล การจัดสรรอัตรามีผลกระทบหมดรวมไปถึงการสร้างเครือข่าย เทคโนโลยีต่าง ๆ มันไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำให้คนในองค์กรแย่งชิงทรัพยากรกัน ถือว่าของทุกอย่างเป็นของตนเองไม่ได้เป็นของส่วนรวม มันขาดเป้าหมายร่วมกัน ใน คณะมีปัญหาบ่อย แต่มีปัญหในระดับมหาวิทยาลัยมากกว่า

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ยังไม่ชัดเจน

3. การจัดทำแผนหรือแนวนโยบายการศึกษามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับคณะ ไม่ได้มีการสั่งการจากมหาวิทยาลัย ปัญหาที่มีเรื่องเกณฑ์การจะเปิดหลักสูตรใหม่ การพัฒนาหลักสูตรใหม่ เราก็ขาดความพร้อมบางที่ บางสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดที่อยากจะเปิดก็เปิดไม่ได้ เพราะมีปัญหาเรื่องบุคลากร การจะเปิดแต่ละหลักสูตรต้องมีอาจารย์ประจำ ผู้สอนต้องมีเกณฑ์ครบ คุณวุฒิ วิทยุติต่าง ๆ ครบถ้วน

4. ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ก็ไม่ค่อยเป็นเป้าหมาย การกำหนดหลักเกณฑ์มหาวิทยาลัย ไม่ค่อยชัดเจน ขึ้นอยู่กับคณะเป็นส่วนใหญ่ในการจัดการศึกษา

5. การจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ ในปัจจุบันมีความซ้ำซ้อนกันของแต่ละวิทยาเขต มีผลต่อมาตรฐานของหลักสูตรในแต่ละหลักสูตรที่แตกต่างกัน หลักสูตรเดียวกันที่จัดสอนแต่ละวิทยาเขต อาจารย์คนละกลุ่ม จึงไม่เป็นมาตรฐาน

6. การประเมิน สมศ. งานวิจัย งานประกันคุณภาพยังอ่อนอยู่ มีความไม่เข้าใจในเรื่องเกณฑ์การประเมิน การเก็บข้อมูลที่ยังไม่ดี ระบบการจัดการข้อมูลมันไม่ดี ระบบการประเมินมีหลายกลุ่ม มาตรฐานไม่เหมือนกัน บางกลุ่มเกณฑ์ไม่ตรงกัน การประกันคุณภาพ อาจารย์บางส่วนยังไม่เข้าใจในเรื่องของการประเมิน ไม่รู้จะเก็บข้อมูลอย่างไร

7. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยยังไม่นิ่ง ยังขาดคนที่จะกำหนดนโยบายที่ชัดเจน โดยเฉพาะโครงสร้างภายในมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางหน่วยงานตั้งขึ้นมาแล้วปริมาณงานไม่สอดคล้องกับภารกิจ ถ้าโครงสร้างมันไม่นิ่ง มันก็กระทบไปส่วนอื่น ๆ ด้วย เรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรบุคลากรขึ้นอยู่กับโครงสร้างนี้ ก็น่าจะเป็นอันดับแรก

8. ปัญหาของการบริหารงานวิชาการ การผลิตบัณฑิตมีปัญหา ขาดบุคลากรในด้านการเรียนการสอน อาจารย์ที่จบใหม่ ๆ ที่ขาดความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ยังขาดบุคลากรระดับผู้สอน บางสาขาเปิดแล้วแต่อาจารย์ประจำสาขายังไม่ครบตามกำหนด ตามเกณฑ์ สกอ. สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกมีน้อยมาก ส่วนมากเป็นอาจารย์ปริญญาโท อาจารย์ที่มีผลงานทางวิชาการก็มีน้อย มีผลต่อการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาก็มีผลกระทบ ทำให้เปิดสอนไม่ได้

9. ปัญหาด้านการวิจัย คือเราขาดนักวิจัย ขาดแคลนคนที่เขียนงานวิจัยที่มีคุณภาพ แนวทางคือมีการพัฒนานักวิจัยหน้าใหม่ มีการพัฒนาบุคลากรไปทางนี้มากขึ้น สร้างแรงจูงใจ อาจลดการสอนให้อยู่ในเกณฑ์ ให้มีการทำวิจัยมากขึ้น

10. การบริการวิชาการแก่สังคมของคณะมนุษยศาสตร์ค่อนข้างมีน้อย ส่วนมากเป็นการฝึกอบรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีน้อย ในภาพรวมก็ถือว่าไม่โดดเด่น การทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนยังมีน้อยอยู่

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 10

1. ปัจจุบันโครงสร้างของมหาวิทยาลัยยังไม่ได้จัดโครงสร้างที่ชัดเจน ทิศทางของผู้นำทิศทางของมหาวิทยาลัยก็ไม่ชัดเจน การบริหารจัดการยังไม่ชัดเจน ยังขาดคนที่กำหนดนโยบายที่ชัดเจน ถ้ามีกรอบในโครงสร้างชัดเจน ทำกรอบงานให้ชัดเจน ปัญหาในเรื่องของการบริหารก็น่าจะดีขึ้น
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนของผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์ที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกันอยู่ ผู้ทรงคุณวุฒิยังไม่รู้กรอบหน้าที่ตนเอง บางทีก็ลงมามีการเมืองเสียเอง หรือทำงานเกินหน้าที่ของตนเอง ถ้าจะให้สภามีประสิทธิภาพหรือศักยภาพที่จะกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิต้องทำงานในกรอบของผู้ทรงคุณวุฒิจริง ๆ มีคุณธรรม ตัวแทนคณาจารย์ ตัวแทนผู้บริหาร ต้องเป็นผู้ที่มีใจเป็นกลาง ตัวแทนที่เป็นกรรมการสภาทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยควรที่จะทำงานไปในทิศทางที่มุ่งสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยจริง ๆ ไม่เอาเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง แล้วก็จะทำให้สภาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมีธรรมาภิบาลของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าอธิการบดีเป็นคนที่มีคุณธรรมแล้วธรรมาภิบาลมันก็จะเกิดเอง
4. งานบริหารควรจะมีทีมที่ปรึกษา เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่ ผู้บริหารยังขาดประสบการณ์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ต้องมีทีมปรึกษาด้านระบบบริหาร ด้านวิชาการ มีด้านกฎหมาย ด้านการประกันคุณภาพ

ความเห็นเพิ่มเติม

ปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ได้แก่ การบริหารจัดการคน การบริหารจัดการวัสดุ คือ นักศึกษา เรื่องวัสดุ คือ เครื่องจักร สาธารณูปโภคต่าง ๆ อุปกรณ์การเรียนการสอน การบริหารจัดการเงิน การหาตลาด

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 11

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่ โครงสร้างยังไม่ชัดเจน ผู้บริหารยังไม่ลงตัว การขับเคลื่อนให้ก้าวหน้าหรือการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามที่เราต้องการในส่วนของการกิจที่ได้มอบหมาย ที่เป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์ในทาง สกอ. หรือทางมหาวิทยาลัยกำหนด
2. ปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเกิดจากโครงสร้างของผู้บริหารหลัก คือ อธิการบดีจะเป็นตัวกำหนดแนวทางทิศทางการเดิน สภาเป็นผู้กำกับ วิทยาเขตต้องรอจากตัวแม่เป็น

ตัวกำหนดถึงจะเดินได้ถูกต้อง แต่เนื่องจากมีโครงสร้างยังไม่แน่นชัด การบริหารงานที่เกิดจากการที่เปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ถ้าเรามีผู้บริหารเข้ามาดำเนินการได้และอยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งโครงสร้างที่ดี

3. จากมีการตั้งเป็นมหาวิทยาลัยมา มีการรวมเป็น 4 วิทยาเขต ที่มีประสบการณ์เข้าด้วยกัน แต่ด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่าง จึงต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน และปฏิบัติการกิจใหม่ ๆ มีการส่งผลต่อการดำเนินงานคุณภาพ

4. วิทยาเขตต่าง ๆ จะมีหลักสูตรบางหลักสูตรที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ มีปัญหาทางด้านมาตรฐานการเรียนการสอนแน่นอน หลักสูตรที่เป็นที่นิยมของนักศึกษาที่จะเรียนก็หลักสูตรใหม่ ๆ การหาบุคลากรก็เป็นปัญหา มีข้อจำกัดในส่วนของบุคลากรและหลักสูตร

5. การบริหารงานวิทยาเขต มีความเป็นอิสระในการบริหารงานพอสมควร เหมือนกับเป็นมหาวิทยาลัย ๆ หนึ่ง ที่จะต้องไปแข่งขันกับมหาวิทยาลัยท้องถิ่น

6. ปัญหางบประมาณที่น้อย การปฏิบัติตามภารกิจต่าง ๆ เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การดำเนินการวิชาการ หรือการบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็ไม่ได้ตามกำหนดเท่าที่ควร

7. ปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัจจุบันจะเป็นอัตราจ้างมากกว่าพนักงานราชการ มีจำนวนไม่พอเพียง อัตราบรรจุก็มีน้อยมีผลต่อขวัญกำลังใจคนที่ทำงาน แล้วก็ทุ่มเทให้กับงาน การกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่มีกฎระเบียบที่แน่ชัดว่า พนักงานจะมีสวัสดิการเหมือนพนักงานหรือไม่ เจ้าหน้าที่จะมีสวัสดิการหรือไม่

8. การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมีงบในด้านการศึกษาต่อ การไปดูงานน้อยมาก

9. มหาวิทยาลัยมีปัญหาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัย ไม่แน่ใจว่าดีขนาดไหนและเชื่อมต่อกันได้หรือไม่

10. ระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย มีการอบรม แต่เนื่องจากเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ไม่แน่ใจว่าได้ดำเนินการหรือไม่

11. การประกันคุณภาพภายใน โดยภาพรวมแล้ว มีสำนักยุทธศาสตร์ดูแล เป็นแค่เจ้าหน้าที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ เนื่องจากเราไม่ได้ทำทั้งระบบ

12. ปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการ ปัญหาหลักคือ หลักสูตรรอพินิจ และหลักสูตรที่ยังไม่ผ่านการประเมินจาก สมศ. ในหลายสาขาจึงต้องเร่งศึกษาว่าทำไมจึงไม่ผ่าน ต้องรีบยกระดับตัวเอง ส่วนไหนทำไม่ได้เพราะอะไร

13. อธิการบดีน่าจะเป็นคนเข้าใจองค์กร เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจสภาพปัญหาในองค์กร ก็สามารถขับเคลื่อนไปได้ แต่ถ้าได้คนเก่ง ไม่เข้าใจปัญหา ไม่เข้าใจองค์กร ไม่เข้าใจวัฒนธรรมก็ไม่แน่ใจเหมือนกัน คนที่เข้าใจก็ต้องเป็นคนที่เก่ง ต้องเป็นคนเสียสละ มีคุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการเป็นนักวิชาการ

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 12

1. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกัน ไม่ได้สอดคล้องหรือตรงตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละวิทยาเขต
2. ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ วัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งมันไม่เหมือนกัน ต่างกันค่อนข้างมาก อธิการบดีนั่งอยู่ในวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง แต่วิทยาเขตที่ท่านต้องดูแลมีวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง การพิจารณาหรือตัดสินใจอะไรคิดว่าเป็นการยาก ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ท่านได้รับ การวินิจฉัย สั่งการ บางทีมันอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการประพฤติปฏิบัติในองค์กรนั้น แล้วก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้ง
3. การที่จะหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องยาก แต่มันก็อยู่กัน มันไม่เข้าซอกกัน เอาจุดแข็งจุดเด่นของแต่ละที่มาหลอมรวมกัน ทุกคนก็จะมีพลังแรงจูงใจเหมือนกัน ไม่มีใครด้อยกว่าใคร แล้วพัฒนาไปพร้อมกัน อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด
4. ปัญหาที่สำคัญมากก็คือ ขณะนี้วิทยาเขตอุเทนถวายถูกฟ้องขับไล่ที่จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ได้ตั้งคณะกรรมการไต่สวนหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพิสูจน์สิทธิขึ้นมาต่อสู้ เมื่อถูกฟ้องร้องการพัฒนาทำได้ยาก ไม่สามารถที่จะก่อสร้างอาคารใหม่ได้ แต่ก็พยายามทำตามทรัพยากรที่มีอยู่
5. อาจารย์ที่ทำผลงานทางวิชาการมีน้อย โอกาสที่จะเข้ามาตามเกณฑ์ของ สกอ. ก็ยาก และอีกอย่างที่อยู่เป็นทั้งวิสุวะและสถาปัตย์ จะต้องไปอิงกับสภาวิชาชีพ
6. ปัญหาของวิทยาเขตที่ต้องมีคณะตั้งแต่ 2 คณะขึ้นไป แต่วิทยาเขตอุเทนถวายกับวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ มีเพียงคณะเดียว ทำให้ต้องจัดตั้งหน่วยงานภายในเทียบเท่าคณะขึ้นมา อธิการบดีจะต้องกำหนดกรอบงานของรองวิทยาเขตให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้มีปัญหาเกี่ยวกับคณะ
7. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันว่ามีปัญหาต้องปรับแก้ก็มาก เพราะว่ามีหลายหน่วยงานที่เข้าซ้อนกัน มหาวิทยาลัยต้องมีองค์กรที่กะทัดรัด
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรมีจุดยืนที่ชัดเจน ผลดีวิชาชีพเฉพาะทางในด้านที่ตัวเองถนัด ไม่ควรที่จะมีการขยายขยายในสาขาให้มันเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น
9. หลักสูตรที่เปิดสอนจะต้องมีมาตรฐานตามเกณฑ์ สกอ. มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
10. อธิการบดีจะต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์ มีความสามารถ เป็นนักบริหาร เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนประนีประนอม คนที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำต้องทำงานเป็นทีม

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสัมมนาแนวทางการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้าในภาพรวมและพันธกิจหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย หรืออดีตผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือรองอธิการบดี จำนวน 15 คน ได้แก่
 - 1.1 ดร.สุชาติ เมืองแก้ว อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
 - 1.2 รองศาสตราจารย์สุณีย์ สันธุเดชะ อธิการบดี มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
 - 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย มั่นคง อดีตรักษาการณ์อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก คณบดีคณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
 - 1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ ถิรมโนแสง รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - 1.5 นายเชาว์เลิศ ขวัญเมือง รองอธิการบดีบริหารและกิจการสภา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
 - 1.6 นางวนิดา ปอน้อย รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - 1.7 รองศาสตราจารย์อร่าม ถัมกลาง รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
 - 1.8 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา จุลกะเสวี รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภา มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 - 1.9 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศักดิ์ดา กลิ่นสุคนธ์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 - 1.10 รองศาสตราจารย์ประพจน์ พรหมสมบูรณ์ อดีตอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 - 1.11 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร กฤษณะรังสรรค์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
 - 1.12 รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรมณี จุฑาทิพย์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 - 1.13 รองศาสตราจารย์ ดร.เรณู พงษ์เรืองพันธ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 1.14 รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย จันทน์ชานา รองอธิการบดี มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้าธนบุรี

1.15 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

2. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาหรือด้านการบริหารศึกษา จำนวน 5 คน ได้แก่

- 2.1 ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย อธิการบดีมหาวิทยาลัย
- 2.2 ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินทาร์ตัน รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- 2.3 ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี
- 2.4 ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อุดลวิทย์ นายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2.5 ดร.เพชรฯ พิชพันธ์สันติสุข รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษา

3. ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ ที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 3 คน ได้แก่

- 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอกชัย ปรีญญกุล คณบดีคณะเทคโนโลยีสังคม
- 3.2 นายสมพงษ์ ชีไรสง คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์
- 3.3 นายสมควร อานามวัฒน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. คุณวุฒิ.....
3. ประสบการณ์การทำงาน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญมองอนาคตและทางเลือกในอนาคตสำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้าในภาพรวมและพันธกิจหลัก ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้สัมภาษณ์อาจมีคำถามที่จะถามเพิ่มเติมได้ถ้ามีเรื่องที่ต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ลักษณะการสัมภาษณ์

การบันทึกคำสัมภาษณ์ ใช้เครื่องบันทึกเสียงและการเขียน หรือขึ้นกับความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ

เวลาในการสัมภาษณ์ ขึ้นกับความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ

สถานที่ในการสัมภาษณ์ ขึ้นกับการนัดหมายของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้สัมภาษณ์ นาย วิโรจน์ โชติพิพัฒน์วรกุล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

แบบสัณฐานที่ใช้เป็นลักษณะปลายเปิด มีประเด็นดังนี้

ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในปัจจุบันนั้น ควรจะมีการพัฒนาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้าอย่างไร เพื่อที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในอนาคต โดยให้ความเห็นในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป

1.1 ด้านนโยบายและแผน

1.2 ด้านการบริหารและการจัดการ

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

1.4 ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

2. ด้านการผลิตบัณฑิต

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

4. ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม

5. ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตะวันออกในทศวรรษหน้า

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1

1. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขตในปัจจุบันไม่ค่อยมีปัญหามากนัก ในเชิงของการบริหาร เพราะว่าแต่ละวิทยาเขตก็จะมีจุดเด่น แล้วก็มีความต้องการของนักศึกษาที่จะเข้าเรียนในแต่ละพื้นที่

2. ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งกันระหว่างนักศึกษาของช่างกลปทุมวันกับช่างก่อสร้าง อุเทนถวาย อันนี้อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของนักศึกษาที่จะเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัย ทั้งในตัวมหาวิทยาลัยเอง และวิทยาเขตอุเทนถวาย

3. การบริหารงานในอดีตที่ผ่านมา จะเป็นเรื่องของการทำผิดระเบียบของทางราชการ โดยผู้บริหารบางส่วนหรือผู้ได้บังคับบัญชาบางส่วน แล้วก็จะมีความกระทบมาถึงปัจจุบัน อาจมีผลกระทบต่อนโยบายของการบริหาร ในเชิงของผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง อาจมีผลต่อความรู้สึกนึกคิดต่อการที่จะทุ่มเทให้กับงานราชการอาจจะมีผลบ้าง แต่ไม่มากนัก

4. ปัญหาเงินงบประมาณ ทางราชการมีปัญหาในเรื่องของวิกฤติเศรษฐกิจ การจัดสรรเงินงบประมาณมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยก็อาจจะกระทบบ้าง งบในส่วนนี้ก็ถูกตัดลดลง ก็อาจจะมีผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

5. ปัญหาเรื่องของคุณวุฒิของครูบาอาจารย์ ในตำแหน่งทางวิชาการ หรือตำแหน่งของปริญญาโท ปริญญาเอก เกณฑ์หรือสัดส่วนตรงนี้ อาจจะยังไม่ถึงเกณฑ์ที่ สมศ. กำหนดไว้

6. ในฐานะรักษาการอธิการบดี ผู้ได้บังคับบัญชาบางส่วน ในช่วงระยะแรกอาจจะคิดว่ามาแค่รักษาการ การบริหารงานนั้น อาจจะไม่ว่างมากนักหรืออาจจะไม่สามารถบังคับบัญชาได้อย่างเบ็ดเสร็จ

7. การประกันคุณภาพ การดำเนินการตาม กพร. ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยก็ได้ทุ่มเทเรื่องของงบประมาณ เพื่อปรับปรุงผลการประเมินให้ดีขึ้น

8. การทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีการส่งเสริมให้แต่ละวิทยาเขตมีการเจริญเติบโตตามศักยภาพ หรือตามความพร้อมที่แต่ละวิทยาเขตมีอยู่ วิทยาเขตที่มีปัญหาในการพัฒนาคือวิทยาเขตจักรพงษ์วนารักษ์กับวิทยาเขตอุเทนถวาย ยังไม่สามารถเปิดเป็น 2 คณะขึ้นไป และไม่เป็นวิทยาเขตที่ถูกต้องตามกฎหมายกระทรวง ต้องเปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาเขตมีการพัฒนาก้าวหน้าขึ้น เพื่อให้มีความเป็นเอกลักษณ์ของเขาเองตามสายงาน ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละวิทยาเขต

9. ในปัจจุบันแต่ละวิทยาเขตนั้นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานได้ในระดับหนึ่ง ในเชิงของการบริหาร เพราะว่าวิทยาเขตมีคณะกรรมการประจำวิทยาเขต ในการกำหนดนโยบาย ในการตัดสินใจหรือวางแผนพัฒนาวิทยาเขต โดยเฉพาะในส่วนของวิทยาเขตอุเทนถวายได้มีหนังสือมอบอำนาจการบริหารจัดการภายในวิทยาเขต มหาวิทยาลัยได้ทำโครงการนำร่อง เป็นวิทยาเขตที่ได้กระจายอำนาจลงไป เพราะว่ามีความต้องการของอุเทนถวาย ในเรื่องของการ มอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพของการบริหาร ส่วนของจักรพงษ์วนารัต จันทบุรี หรือ ของบางพระนั้นไม่ได้กระจายอำนาจลงไป ส่วนวิทยาเขตอื่น ๆ คงดำเนินการในอนาคตถ้าในแต่ละ วิทยาเขตนั้นมีความต้องการในเรื่องของการบริหารงานในระดับวิทยาเขต

10. การพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ในภาคตะวันออกเป็นเขตของท่าเรือแหลมฉบัง มีการ ขนส่งสินค้าออก จุดเด่นหรือข้อได้เปรียบของมหาวิทยาลัยนั้นก็อาจได้ในเรื่องของโลจิสติกส์ และ การรองรับผลผลิตทางด้านเกษตร อาจมีการตั้งศูนย์ตรวจสอบผลผลิตการเกษตร ที่จะส่งออกสู่ ต่างประเทศทางท่าเรือ หรือท่าเรือแหลมฉบัง หรือนิคมอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนา ก็มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมทางเทคนิคในภาคอุตสาหกรรม น่าจะตั้งศูนย์ฝึกอบรมบุคคลเหล่านี้

11. ปัจจุบันแต่ละวิทยาเขตมีหลักสูตรเรียนการสอนที่ซ้ำซ้อนกันหลายสาขาวิชา แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะซ้ำซ้อนกัน ต้องถูกควบคุมด้วยเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. ซึ่งเป็นการซ้ำซ้อน เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาที่อยู่ต่างประเทศที่มีโอกาสเข้าไปศึกษาเล่าเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงที่อยู่ของ นักศึกษา เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับนักศึกษาที่จะเข้าเรียน

12. โครงสร้างมหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ ควรจะให้เลิก กะทัดรัด ในลักษณะจีว้แค้แล้วก็ได้ปรับกองบางกองที่คิดว่าไม่จำเป็น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการขอ งบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ รวมไปถึงเงินประจำตำแหน่ง ที่ผ่านมามีการใช้จ่ายเงินได้มาก จนเกินไป ทำให้มหาวิทยาลัยเสียค่าใช้จ่ายมากจนเกินไป

13. การบริหารงานมหาวิทยาลัยในอนาคต ต้องขึ้นอยู่กับฐานของตัวเอง พิจารณา ความพร้อมของตัวเองเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องพยายามพัฒนาหรือปรับปรุงคณะหรือสาขาที่มีอยู่ให้ ดีขึ้น ผลิตบัตินิจิตให้ได้คุณภาพตามความต้องการของสถานประกอบการ ต้องพยายามทำสาขาหรือ คณะที่มีอยู่ให้ดีที่สุด คงไม่คิดที่จะเปิดอะไรมากมาย จนเกินไป จนเกินความสามารถ เพราะว่า ยังไงก็ตามรัฐบาลเขาก็คงใช้ตัวงบประมาณเป็นตัวควบคุมมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้น น่าจะพยายาม พัฒนาจุดเด่นของแต่ละสาขาของแต่ละคณะให้เป็นที่ยอมรับ ในอนาคตอาจจะต้องให้ความสำคัญ ในเรื่องของงบประมาณที่อาจจะเข้าในช่องทางของ งานวิจัย นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ สหกิจศึกษา

14. การบริหารงานที่ดี จะต้องมีการมีธรรมาภิบาล และนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทาง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย การบริหารความขัดแย้ง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารงาน

แบบเครือข่าย เป็นศาสตร์อื่นหนึ่งที่ผู้บริหารควรจะได้ศึกษา มหาวิทยาลัยต้องพยายามสร้างจุดเด่น เพื่อให้เกิดอัตลักษณ์เป็นที่ยอมรับ

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2

1. การบริหารจัดการ มทร. ตะวันออก ยังขาดการบริหารจัดการในรูปขององค์กรร่วมของ มหาวิทยาลัยเฉพาะอย่างแท้จริง ขณะนี้การบริหารส่วนใหญ่จะเหมือนกับแยกส่วนกันบริหาร นโยบายจากส่วนกลาง ยังไม่ได้นำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติของวิทยาเขตในสังกัดอย่างชัดเจน ทั้งที่จริงแล้วความเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกัน เรื่องงานมันควรจะเหมือนกัน หลักการในการปฏิบัติ ควรจะเป็นหลักการเดียวกัน มีมาตรฐานเดียวกัน สาเหตุอื่นที่หนึ่ง อาจจะเกิดจากความไม่ชัดเจน ของโครงสร้างมหาวิทยาลัย ระบบบริหารยังซ้อนกันอยู่ระหว่างคณะกับวิทยาเขตในจักรพวงวนารด กับอุเทนถวาย ทำให้มีปัญหาในเชิงบริหารสูงมาก นั่นก็คือคนบดที่จัดตั้งตามกฎกระทรวง แล้วสรรหา ความพระราชบัญญัติ เขาก็ถือว่าในวิทยาเขตนั้นทั้งหมดในพื้นที่นั้น อยู่ภายใต้การดูแลของคณะ แต่ว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยก็สังเกตว่า ควรจะต้องมีวิทยาเขตด้วย ก็ไปตั้งสำนักงานวิทยาเขตขึ้นมา ทั้งที่คนของสำนักงานวิทยาเขตก็เป็นคนที่สังกัดคณะ เพราะฉะนั้นถ้าจะให้สำนักงานวิทยาเขต ใหญ่กว่าคณะ เน้นอนการยอมรับไม่เกิดขึ้น มันก็เกิดปัญหาการขัดแย้งกันตลอดเวลา ระหว่างคณะกับ รองอธิการบดีวิทยาเขต ปัญหาอันนี้มันต้องแก้ไขโดยการจัดตั้งส่วนงานภายใน แล้วก็มีปัญหาอีก ในเรื่องของงบประมาณ เวลามหาวิทยาลัยไปจัดตั้งหน่วยงานซ้อนคือ สำนักงานวิทยาเขตซ้อนขึ้นมา แล้วให้สำนักงานวิทยาเขตดูแลบังคับบัญชาคณะ สำนักงานวิทยาเขตเอาเงินตรงไหน เนื่องจากเงิน ทั้งหมด งบประมาณแผ่นดินได้มาโดยคณะในพื้นที่นั้น สำนักงานวิทยาเขตที่ตั้งอยู่ข้างบน มีปัญหา ก่อนข้างเยอะ เป็นหน่วยงานภายใน แล้วถามว่าคนในสำนักงานวิทยาเขตทั้งหมดก็สังกัดภายใต้ การสังกัดของคณะบดี เพราะฉะนั้นมันจะมีปัญหาอะไรบ้าง หนึ่งงบประมาณในการใช้จ่าย สอง สายงานการบังคับบัญชา ความเชื่อใจกันระหว่างรองอธิการบดีวิทยาเขต ปัญหาใหญ่การจัดสรร บุคลากรในวิทยาเขตนั้น ในพื้นที่นั้น ทำอย่างไร

2. ปัจจุบันทางมหาวิทยาลัยเวลาการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนา มีปัญหามาก ปัญหามันมี หลายมิติ เพราะว่าโครงสร้างบริหารมหาวิทยาลัยยังไม่เสร็จ

3. ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ซ้ำซ้อนกันในเรื่องของหลักสูตรสาขาหรือคณะที่ คล้ายคลึงกันค่อนข้างสูง ทำให้เกิดปัญหาเรื่องของการบริหารจัดการเรื่องของมาตรฐานการเรียน การสอนที่แตกต่างกัน ถือเป็นวาระของมหาวิทยาลัยแล้ว เนื่องจาก สมศ. ได้ส่งเรื่องมาที่มหาวิทยาลัย แล้วว่า มหาวิทยาลัยไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา ในจำนวน 5 กลุ่มสาขาวิชา มหาวิทยาลัยผ่าน

หนึ่ง คือ สถาปัตย์ อีกหนึ่งคือ รพพินิจคือ เกษตรศาสตร์ อีก 4 สาขา ได้แก่ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ บริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ วิศวกรรมศาสตร์ไม่ผ่าน สมศ. มีหนังสือมาว่า กรณีรพพินิจให้เวลาในการปรับปรุง 1 ปี กรณีไม่ผ่านให้เวลาปรับปรุง 2 ปี โดยให้ สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแล แล้วศาสตราจารย์โทมาว่า ถ้าหากไม่เป็นไปตาม 2 ปี สองปีไม่สามารถพัฒนาได้ จะให้หยุดการผลิตนักศึกษา สมศ. ส่งเรื่องไปที่ สกอ. คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีมติว่าจะต้องเร่งพัฒนาโดยด่วน แล้วมีมติว่าถ้าพัฒนาไม่ได้ก็ต้องหยุดรับนักศึกษาภายใน 2 ปี ปัญหาคือกลุ่มสาขาวิชา มันหมายถึง สาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอน ในสาขาวิชานั้น ๆ จัดกระจัดกระจายมันไม่มีความเป็นเอกภาพ หลักสูตรเดียวกันแต่ลักษณะการบริหารจัดการศึกษามันต่างกัน คณาจารย์คนละคน บุคลากรคนละชุด มันเทียบกันไม่ได้ไหม มันถูกต้องไหม

4. มหาวิทยาลัยควรนำจุดแข็งดั้งเดิมมาพัฒนาความเชี่ยวชาญที่เรามีอยู่ให้เข้มแข็งมากขึ้น ไม่ควรจะไปขยายในสาขาที่เราไม่มีความถนัด วิทยาเขตบางพระมีจุดแข็งสายเกษตรควรมีแผนที่จะเพิ่มอัตรากำลังของอาจารย์ที่จะเกษียณไปอาจารย์ที่เข้ามาใหม่ตอนนี้ เปอร์เซนต์สัดส่วนของเกษตรศาสตร์นี้น้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นสายการจัดการ เป็นสายบริหารธุรกิจ แผนมหาวิทยาลัยมันไม่ชัดเจน

5. แนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในอนาคตนั้น มหาวิทยาลัยต้องกลับมาวิเคราะห์ตัวเองใหม่ว่า ศักยภาพเรา จุดยืนเราอยู่ตรงไหน ในภาคตะวันออก การผลิตอาหารยังสำคัญมาก เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยแห่งนี้ควรจะเน้นในเรื่องของเทคโนโลยีการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร ดังนั้นเรามีเกษตรตรงนี้ ควรจะยึดไว้ก่อนที่เป็นหนึ่งสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ที่เป็นอัตลักษณ์แล้วก็เริ่มมุ่งเน้นกันว่า อีก 10 ปี อัตรากำลังสายเกษตรเราจะลด มันต้องมีการทดแทนแล้วก็พัฒนาให้มีคุณภาพ

6. ควรจะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก แต่มันคงและมีความเข้มแข็งในสาขาด้านใดด้านหนึ่ง

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3

1. พรบ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2548 มีเจตนารมณ์จะหลอมรวมมหาวิทยาลัยที่มีอยู่หลายวิทยาเขตมาเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกัน เป็นการหลอมรวมเฉพาะทาง รักษาเอกลักษณ์ ศักยภาพเดิมไว้ให้ได้มากที่สุด จะต้องรักษาความเป็นเฉพาะทางของแต่ละวิทยาเขต ให้เป็นเลิศในสาขาตัวเอง ช่วยกันเสริมสร้างวัฒนธรรมเดิมที่เคยยึดถือเป็นวิถีชีวิตปฏิบัติต่อกันมา

2. ความเป็นไปได้ในอนาคตนั้น ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ การเมืองของประเทศ ภาพอนาคต น่าจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระ มีความยืดหยุ่น และมีระบบการบริหาร

จัดการที่ดี การบริหารงานของวิทยาเขต ในทศวรรษหน้า ควรจะให้ วิทยาเขตแต่ละแห่งมีอิสระเสรีมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ กระจายอำนาจให้วิทยาเขตความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ บทบาทหน้าที่ ต้องชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนกัน มหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ควรจะมีระเบียบ กติกาให้มันตอบรับกับโครงสร้างการบริหารให้ดีที่สุด ต้องมี Job Specification ระเบียบเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน ต้องชัดเจน มีความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะต้องสะท้อนสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน จัดให้มีการยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนในอนาคต มีโครงสร้างที่ชัดเจน ไม่มีหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน สร้างความสามัคคี สร้างการยอมรับ สร้างทีมและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

3. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ที่จะไปช่วยทำงานและผลักดัน และเลือกอธิการบดี เลือกยุทธศาสตร์ และแนวนโยบายเพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่วัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของ พรบ. ต้องชัดเจน มีตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะก่อร่างสร้างตัวก็ควรจะมีเขาคนภายในมาช่วยกันคิดกันทำไปก่อน อาศัยเสียงจากภายนอกบ้างมาเติมเสริมต่อให้มันดีขึ้นอนาคตอยากจะทำให้ปลอดจากการเมือง ปลอดจากการแบ่งพรรคแบ่งพวก ปลอดจากอิทธิพลที่ไม่พึงปรารถนาที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเพี้ยนไปจากอุดมคติของความเป็นมหาวิทยาลัย

4. อธิการบดีได้จากระบบการสรรหาบุคคลที่เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย ต้องเป็นคนที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากทั้งวงการภายในและภายนอก มีประสบการณ์ในทางการบริหาร มหาวิทยาลัย สามารถเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับฝ่ายการเมือง ฝ่ายอุตสาหกรรม ธุรกิจ และผู้ใช้บัณฑิตทั้งหลาย มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ ผลงานทางการบริหารเป็นที่ยอมรับจากคนทั้งภายในและภายนอก มาตรการการบริหารจัดการต้องเป็นเลิศ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นคนที่มีคุณธรรม ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องยึดหลัก Good Governance มีความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถทางวิชาการ และก็เป็นทีเฝ้าระวังข้อบกพร่องของคนทุกฝ่าย

5. สภาคณาจารย์ จะต้องเป็นฝ่ายที่ร่วมคิดร่วมทำ ทำหน้าที่ประสานงานกับคณาจารย์ สร้างความเข้าใจในเรื่องแผนนโยบาย ให้คำปรึกษา เสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ พึงศักยภาพของมหาวิทยาลัย เป็นฝ่ายส่งเสริมและเป็นฝ่ายที่จะช่วยบริหาร ให้เป็นไปตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สภาวิชาการดูแลเรื่องงานวิชาการทั้งหมด กฎเกณฑ์มาตรฐาน เกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การวัดผล และการประกันคุณภาพ ควรจะมีการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น

6. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ต้องเริ่มสร้างอาจารย์ ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น สร้างวัฒนธรรมงานวิจัย และการงานบริการทางวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเรียน การสอน ผลิตรายวิชาให้ได้คุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์ ให้ได้ตามกรอบคุณภาพมาตรฐานสากล

7. ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย อยากจะเห็นเกณฑ์ของสมศ. สะท้อนภาพที่เป็นจริงของแต่ละสาขาวิชา ไม่ใช่ในภาพรวม สะท้อนภาพที่เป็นจริง เพราะการประเมิน ต้องการภาพที่เป็นจริงที่เชื่อถือได้ เกณฑ์การประเมินต้องครอบคลุมธรรมชาติของสาขา ต้องสะท้อน สภาพความจริงของมหาวิทยาลัย ตัวชี้วัดต้องกำหนดไปตามสภาพที่เป็นจริง ตามธรรมชาติของ มหาวิทยาลัย จึงจะเชื่อถือได้เที่ยงตรง

8. การเรียนการสอนในทศวรรษหน้า จะมีเทคโนโลยีจะเข้ามามากขึ้น การเรียนรู้ของคน ในอนาคตก็ต้องเปลี่ยนไป การใช้วิธีบรรยายมีบทบาทน้อยลง จะต้องเป็น Problem Based มากขึ้น และก็ให้นักเรียนคิดค้นแก้ปัญหา โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารให้มากขึ้น บัณฑิตต้องเป็นผู้มีความ สามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แก้ปัญหาได้ คิดเป็น ทำเป็น อยู่ในคนคนเดียวกัน เป็นผู้ที่มีวินัย จริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้ได้หลักสูตรของสาขาค้าง ๆ ในมหาวิทยาลัย จะมีในลักษณะสหวิทยาการมากขึ้น แล้วก็มี การรวมกลุ่มวิชาที่เกี่ยวข้องกันมากขึ้น อนาคตอยากให้เห็นกลุ่มสหสาขาที่จะมาสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น เกษตรอุตสาหกรรม ต้องอาศัยเทคโนโลยี ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และเนื้อหาสาระในทาง เกษตรเข้าไปผสมผสานกันลักษณะที่เป็น Agro Industry Based

9. หลักการบริหารงานบุคคลที่ดีของมหาวิทยาลัย ควรส่งเสริมความสามารถของแต่ละ บุคคลให้ถึงที่สุด มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีความเป็นธรรม มีแนวนโยบายเพื่อที่จะเสริมสร้าง มากกว่าที่จะสกัดกั้น เปิดทางให้ศักยภาพของแต่ละบุคคลได้แสดงออก การสรรหาบุคลากรต้อง มุ่งเน้นที่จะให้ได้คนดี คนเก่ง และมีความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานให้มากที่สุด การพัฒนาบุคลากร มีการทำได้หลายแบบ ทั้งที่เพิ่มพูนคุณวุฒิ ส่งไปเรียนในสาขาวิชา ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยใกล้เคียง การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องมีความโปร่งใส เที่ยงตรง ชัดเจน เชื่อถือได้

10. การจัดทำแผนนโยบายของงานวิจัย ต้องสะท้อนผู้ใช้ วิจัยแบบมีส่วนร่วม ทำแบบ บูรณาการ เป็นสหวิทยาการหลาย ๆ คนมาร่วมคิดร่วมทำ ไม่ใช่เป็นนักวิจัยคนเดียว ควบคุมคุณภาพ ต่อยอด มีผลเชิงปฏิบัติในทางประยุกต์ วิจัยแล้วก็ต้องมีผลนำไปใช้การทำงานนโยบายวิจัยให้สะท้อนจาก สภาพเศรษฐกิจของประเทศ มีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น หรือร่วมมือกับอุตสาหกรรมในท้องถิ่น

11. การเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยควรจะมีเจ้าหน้าที่การเงินที่มีความสามารถสูง มีระบบ ตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง มีผู้ตรวจสอบระบบบัญชี มหาวิทยาลัยต้องมีแผนในการหารายได้ของ ตนเองมากขึ้น

12. การดำเนินงานบริการทางวิชาการแก่สังคมนั้น มหาวิทยาลัยต้องร่วมมือกับอุตสาหกรรม ในท้องถิ่น บริการวิชาการแก่สังคม สร้างเครือข่าย เพื่อที่จะหาแรงสนับสนุน ประชาสัมพันธ์ให้ ประชาคมที่อยู่ใกล้เคียงมหาวิทยาลัย ให้รับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในการที่จะให้ความช่วยเหลือ

ทางวิชาการ จะได้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีความร่วมมือกับอุตสาหกรรม การอบรมระยะสั้น ทำการวิจัย จัดอบรมสัมมนา

13. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย สิ่งที่น่าจะทำก็คือ วิจัยวัฒนธรรม สร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวัฒนธรรม เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ขึ้นอยู่กับงบประมาณ ถ้าหากว่า ขอความร่วมมือกับทางหน่วยงานอื่นที่เขาทำเป็นหลัก เราเป็นหน้าที่รอง มันก็อาจจะเป็นไปได้มาก ที่สุด เช่น สสส. ที่ส่งเสริมเกี่ยวกับสุขภาพเขา ไปของบมาส่งเสริมวัฒนธรรม การออกกำลังกาย ของนักศึกษา

ความเห็นเพิ่มเติม

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบซับซ้อน ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าคุณวุฒิ และคุณภาพของคนในองค์กร ระบบของคนในองค์กรและเทคโนโลยีที่จะใช้ในองค์กร ระบบในที่นี้ หมายถึง ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ โครงสร้าง อำนาจ ที่ควรที่จะสร้างขึ้น เพราะฉะนั้นอยากจะเน้นที่ คนกับระบบ ที่โปร่งใส คนในที่นี้ก็ตั้งแต่การได้มาซึ่งสภา การได้มาซึ่งผู้บริหาร การได้มาซึ่งคณาจารย์ และการได้มาซึ่งคณาจารย์ที่คนเก่ง คนดี เข้ามาเรียนในสถาบัน เพราะทุกสิ่งทุกอย่างเป็นในลักษณะเช่นนี้ เป็นสิ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนา แต่ที่สำคัญที่สุด มีแผนยุทธศาสตร์ มีการระดมสมอง คิดให้ ตกลงให้ได้ว่าเราจะเป็นอย่างไร บอกว่าจะมุ่งอะไร ให้มันชัดเจน เราก็เอาตัวนั้นมาสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแผนยุทธศาสตร์ สร้าง Road Map และก็พยายามสร้างความเข้าใจ ทุกคนจับมือกันเดินตาม เป้าหมายตรง คือหัวใจของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวสร้างกำลังคนทางด้านในภาค อุตสาหกรรม ภาคเกษตรสมัยใหม่ และก็เป็นที่ผลิตคนเข้าไป Serve การทำงาน ซึ่งไม่ใช่เป็นคนที่ไปทำวิจัยหรือไม่ใช่ไปเป็นระดับเหมือนกับระดับ Top Management ขององค์กรทั้งหลาย แต่จะผลิตคนเข้าไปเป็นกำลังสำคัญ บัณฑิตจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยทั่วไปจะไปทำงาน Real Sector มากกว่า เป็นบัณฑิตคนที่มีพื้นความรู้ที่มีความแข็งแกร่งระดับหนึ่ง แล้วก็สามารถ Hands on เป็นหลัก จบออกไปแล้วสามารถจะทำงานได้

2. สภามหาวิทยาลัยน่าจะประกอบด้วยบุคคลข้างนอกมากกว่าบุคคลข้างใน คนที่มาจาก Real Sector จากทั้งภาคอุตสาหกรรม ทั้งภาคเกษตร ภาคบริการ น่าจะมานั่งข้างใน เพื่อจะได้เห็น ความสำคัญว่าเขา เราจะต้องผลิตคนเพื่อไปทำอะไร เพราะว่าสภามหาวิทยาลัยจะเป็นคนวางนโยบายที่เขามาจาก

ภาคพวกนี้ เขาก็จะเห็นว่าควรจะไปทางด้านนี้ ควรจะมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นแบบศาสตราจารย์ที่ทำวิจัยอะไรแบบนี้อยู่บ้างแต่ไม่ควรจะมาก คนที่มาจากในมหาวิทยาลัยไม่น่าจะเกิน 1 ใน 4 หน้าที่สภามหาวิทยาลัยควรจะมีการระดมสมองกันเป็นระยะ ๆ ว่า ถ้าจะให้ราชชมงคลตะวันตกเจริญก้าวหน้าไปเทียบกับราชชมงคลอีก 8 แห่ง หรือจะเทียบกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีด้วยกัน พระจอมเกล้าธนบุรีแม่โจ้ มีการประชุม Retreat ก็คือ ไม่ประชุมวาระปกติทั่วไปแล้วการประชุมแต่ละครั้งควรจะมีการคล้าย ๆ ระดมสมองสั้น ๆ เลือกประเด็นสำคัญในขณะนั้นว่ามหาวิทยาลัยจะต้อง อย่างตอนนี หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย Guide มหาวิทยาลัย หรือบอกแนวทางให้อธิการบดี อธิการบดีเหมือนกับปฏิบัติตามนโยบาย คือ ไปทำให้ได้ตามนโยบาย เสร็จแล้วนี่ก็ต้องกำกับอธิการบดีและทีมบริหารทุก 6 เดือนจะต้องมารายงาน

3. อธิการบดีจะต้องมี Good Governance มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ อธิการบดีควรจะมาจากการสรรหามากกว่า ถ้าเป็นการเลือกตั้งอธิการบดีก็จะต้องทำหน้าที่เอาใจคนในองค์กร อธิการบดีอย่าไปคิดว่าอธิการบดีต้องเก่ง เก่งกว่าคนในองค์กรไม่ใช่ อธิการบดีก็จะเก่งเท่า ๆ กับคนในองค์กร แต่ว่าเป็นคนที่ต้องคอยยอมรับนับถือในความโดดเด่นบางเรื่อง จะต้องประสานงานให้คนในองค์กรทำงานได้ เพราะว่าการทำงานในมหาวิทยาลัยไม่ใช่อธิการเป็นคนทำงาน คนในองค์กรเป็นคนทำงาน แต่อธิการสามารถระดมให้คนสามารถทำงานไปในทิศทางที่สภาเป็นคนกำหนด อธิการบดีควรจะต้องรู้ว่า Excellence เป็นยังไง Excellence ทำยังไง อธิการต้องกล้าทำในสิ่งที่ถูกกล้าทำในสิ่งที่เหมาะที่ควร ไม่ใช่ตามเสียงส่วนใหญ่ มองโลกในแง่ดี

4. สภาคณาจารย์และข้าราชการ คือ พวกตรวจสอบ อันไหนที่ฝ่ายบริหารเขาทำดีแล้ว ก็ควรจะสนับสนุน อันไหนที่ยังไม่ค่อยชัดเจนก็เข้าไปตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ควรจะทำงานควบคู่กันกับฝ่ายบริหาร ไม่ควรจะเป็นฝ่ายตรงกันข้าม สภาวิชาการก็จะต้องมีคนนอก อาจจะมาจากมหาวิทยาลัยอื่น จากหน่วยงานวิจัย จาก NECTEC หรือทางภาคการเกษตร หอการค้า สภาอุตสาหกรรม พวกนี้ไปร่วมด้วยในแง่วิชาการ ก็คือต้องให้มีความทันสมัย ต้องให้รู้ว่าการต้องการของหน่วยงานข้างนอกเป็นอย่างไร ซึ่งสภาวิชาการควรจะให้ Guideline ไป แล้วคนที่อยู่แต่ละคณะหรือแต่ละหลักสูตรเขาจะไปคิด Competency เฉพาะ บัณฑิตของราชชมงคลตะวันตกควรจะมี Competency อะไรบ้าง

5. การบริหารงานวิทยาเขต ต้องมีความชัดเจนว่าวิทยาเขตจะเจริญเติบโตไปเป็นอิสระในอนาคตใช่หรือไม่ การบริหารงานวิทยาเขตที่จะเป็นอิสระ เขาจะต้องมีความสมบูรณ์อยู่ในวิทยาเขตแล้วส่วนกลางก็ต้องไป Train เพื่อให้เขาหลุดออกไปเป็นอิสระ อธิการบดีไม่ควรจะนั่งอยู่วิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่ง สำนักงานอธิการบดีควรจะอยู่ตรงกลาง ทำตัวให้เป็นกลาง อธิการบดีควรจะต้องเดินทางไปประจำอยู่ในวิทยาเขตต่าง ๆ ใน 1 ปี ควรให้มีความสม่ำเสมอ การประชุมสภา

การประชุมวิชาการที่เป็นของส่วนกลาง ควรจะโฉบ สัณจรไปตามที่ คนที่บริหารควรจะทำตัวเป็นกลาง ทั้งกายภาพและทางด้านความรู้สึก ควรจะมีสำนักงานอธิการที่ดูเป็นเอกเทศน์ ไม่ไป Associate อยู่กับวิทยาเขตใดวิทยาเขตหนึ่ง โครงสร้างมหาวิทยาลัย เนื่องจากว่าในอนาคต การเรียนการสอนบัณฑิตมันจะเป็น Multidisciplinary มากขึ้น การทำงานร่วมกัน ในขณะที่แบ่งออกเป็นภาควิชาก่อให้เกิดกำแพงการทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นถ้าในระดับคณะ ถ้าเป็นไปได้คณะที่ดั่งใหม่ ๆ ไม่ควรมีภาควิชา ควรจะแบ่งออกเป็นสาขาวิชา ซึ่งสาขาวิชาที่คล้าย ๆ เป็นหลักสูตรอะ ในคณะก็มีหลักสูตรซึ่งอาจารย์ในแต่ละหลักสูตรก็ขึ้นอยู่กับคณะ อย่าให้มันมีกำแพงกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ โครงสร้างควรจะเป็นเหมือน Flat Organization ควรจะมีชั้นให้น้อยที่สุด ต้องให้สภาพเป็น Road Map เอาไว้ 20 ปีข้างหน้า เราจะเป็นอย่างนี้ ๆ คนที่มาเป็นผู้บริหารทุก ๆ 4 ปี จะต้องทำตาม Road Map นั้น Road Map นั้น ปรับได้ตามสถานการณ์ของประเทศ แต่ว่าสภาพเป็นคนปรับโครงสร้างในอนาคตควรจะเป็นโครงสร้างเป็น Flat Organization แล้วก็ต้องมีหน่วยงานที่เป็น Multidisciplinary เพิ่มขึ้น ในเชิงวิชาการแล้วก็ต้องมีการทำงานร่วมกันของหน่วยงานระดับที่เป็นหน่วยงาน Support คือเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมการสอนและการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือส่งเสริม

6. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องทำงานเป็นทีม โดยมีอธิการบดีเป็นหัวหน้าทีม ต้องเข้าใจผลกระทบจากภายนอกมหาวิทยาลัย Customer เป็นใคร Customer ของเราก็คือคนที่เขาบัณฑิตไปใช้ ผู้บริหารต้องมี Good Governance ต้องมี Participation ต้องเข้าไป Participate รวมทั้งให้คนในมหาวิทยาลัยเข้าไป Participate อยู่ในกระบวนการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะเอาคนที่อยู่ในมหาวิทยาลัยนั้นมาตั้ง 20 กว่าปี เข้ามาให้อำนาจเข้ามาให้ความคิดเห็น ควรจะดึงเอาความรู้ เอาทักษะของเขามา

7. ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพควรมี Standard ของราชมณฑลตะวันออกไว้ว่า Standard ของเราเป็นยังไง ตัวบ่งชี้ของคุณภาพ อันไหนที่เราคิดว่าดี เราก็ทุ่มเท อันไหนที่ไม่มีอยู่ในกับเรา เราก็ต้องเพิ่มเข้าไป ในระบบประกันคุณภาพ เราอย่าไปใช้แบบฟอร์มรวมซึ่งเราไม่ถนัด เราต้องปรับให้เข้ากับเราที่สุดเท่าที่จะทำได้ การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย อาจารย์จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง Generation Gate ต้องทำความเข้าใจความแตกต่างของกลุ่มคนแต่ละวัย การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย จะต้องเป็นพวก Work Integrated Learning เป็นพวก Hands-on มีพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ที่เข้มแข็ง และออกไปสามารถทำงานได้ หลักสูตรของสาขาต่าง ๆ ต้องศึกษาความเจริญก้าวหน้าของประเทศแล้วผลิตให้ตรงตามความต้องการคือ จำนวนบัณฑิตในแต่ละ Sector ที่ภาคเกษตรเท่าไร Industry เท่าไร Service เท่าไร

8. การบริหารงานบุคคลที่ดีต้องมี Training Road Map ของบุคลากรทุกประเภท บุคลากรที่เข้ามาใหม่ต้องมีพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงทางสาขาวิชาการและพี่เลี้ยงทางสายการดำเนินงานชีวิต มี Training Road

Map แล้วก็ต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาทุก 3 ปี ทุก ๆ 5 ปี การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีคุณวุฒิ ตรงกับที่จะเอามาใช้งาน เป็นคน Attitude ดีหรือไม่ดี นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ เฉพาะ การพัฒนาบุคลากรต้องมี Training Road Map ตั้งแต่เข้าใหม่ ตั้งแต่ทำงานไปทุก ๆ 3 ปี 5 ปี ก็ต้องมี Training อยู่ตลอด รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรเพื่อจะมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง ของมหาวิทยาลัย สิ่งที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัยก็คือ พนักงานของมหาวิทยาลัยต้องการความจริงใจ ก้าวหน้าในอาชีพ ต้องสร้างอาชีพให้เขาเห็น การประเมินต้องสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

9. การวิจัย อาจจะทำวิจัยการเรียนการสอนที่เป็น Work Integrated Project Based หรือ Problem Based เป็นงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มันดีขึ้น เป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตคนไป เพื่อเข้า Real Sector และก็ทำงานวิจัยบ้าง และอาจจะเป็นงานวิจัยที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก

10. การบริหารทรัพย์สินจะต้องชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบบัญชีที่ไม่ซับซ้อน รายได้ของมหาวิทยาลัย ก็คือมาจากการเรียนการสอน มาจากงานบริการวิชาการ

11. การบริการทางวิชาการแก่สังคม ใช้ความรู้ความสามารถไปช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงาน ข้างนอก อาจารย์ก็ต้อง Train ให้มี Network กับหน่วยงานข้างนอก สามารถเอานักเรียนของเราไป Training ในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ ต้องมีเครือข่าย เราต้องหาเครือข่าย เพราะเราจะเป็น Work Integrated ต้องมีบริษัท ต้องมีหน่วยงาน รวมทั้ง Work Integrated Learning ในมหาวิทยาลัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมก็ต้องกลมกลืนกับศิลปวัฒนธรรมในภูมิภาค

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เน้นผลิต วิชาชีพ นักปฏิบัติ ต้องการเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มของการผลิตบัณฑิตและการบริการวิชาการสู่ ชุมชนและท้องถิ่นเป็นที่ยอมรับของสังคมอุดมศึกษาและประชาชนโดยทั่ว ๆ ไป

2. สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการที่จะให้ความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ครบทุกด้าน

3. อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกำกับติดตามการทำงานตามนโยบายของ อธิการบดีและคณะผู้บริหาร สภามหาวิทยาลัยควรจะมีการเสวนา สรุปผลงานในรอบปี อาจจะมีการ เสวนาสัก 1-2 ครั้ง ต่อปี เพื่อสรุปผลการทำงานที่ผ่านมาและการเสวนานั้นควรจะคิดนอกกรอบ ในวาระที่เป็น นอกเหนือจากวาระปกติ เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามพันธกิจ หรือตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย

4. อธิการบดีนั้นต้องมีความเป็นผู้นำที่จะสามารถนำพามหาวิทยาลัยได้ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ มีความรู้ความสามารถในด้านการศึกษามีเครือข่าย กว้างขวาง และผู้บริหารต้องมีความพร้อมทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของตำแหน่งคุณสมบัติต่าง ๆ การได้มาของอธิการบดี น่าจะใช้ระบบการสรรหา เพราะการเลือกตั้งมันแบ่งขั้วกันชัดเจนมากเกินไป จะนำมาซึ่งความแตกแยก

5. สภาคณาจารย์และข้าราชการ มีบทบาทที่ชัดเจนในเรื่องของการเป็นตัวแทนของคณาจารย์ และข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ พนักงานในมหาวิทยาลัย เป็นที่พึ่งพาของคนในองค์กรได้ มีการทำงาน ที่ชัดเจน มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และต้องยึดประโยชน์ส่วนรวม หรือยึดองค์กร เป็นตัวตั้ง ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เห็นแก่พวกพ้อง หรือเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเอง การสรรหา และการคัดเลือกให้ได้มาซึ่งตัวแทนของคณาจารย์และข้าราชการนั้นควรจะเป็นตัวแทนของประชาคม ที่แท้จริง

6. การบริหารงานของวิทยาเขตต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เนื่องจาก อยู่คนละเขตพื้นที่ มีระบบ IT มาใช้ในการบริหารจัดการ ต้องบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากร ร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมกัน

7. ใช้ระบบ IT มาใช้ในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร ร่วมกัน มีการจัดการงบประมาณที่เป็นธรรม และกระจายอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

8. จัดทำโครงสร้างที่กะทัดรัด ที่ชัดเจนตามกฎหมายกระทรวง การบริหารจัดการต้องมีเอกภาพ

9. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ใช้ธรรมาภิบาล ก็คือ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ แล้วก็ต้องถึงพร้อมแล้วในเรื่องของการศึกษาคำแห่งวิชาการ และฐานะ ผู้บริหารในทศวรรษหน้าต้องครองตน ครองคน และครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี

10. สภาวิชาการต้องเป็นสภาที่ส่งเสริมและการพัฒนาหลักสูตรที่มีความหลากหลาย ทันสมัยตามสถานการณ์ของโลกหรือตลาด สอง ต้องมีหลักสูตรวิชาการที่เน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ จริง ๆ ตามที่เราได้ตั้งกฎเกณฑ์การผลิตบัณฑิตของเราว่า เป็นบัณฑิตที่สูงงาน วิชาการดี มีวินัย และ ใส่ใจสังคม

11. ต้องการให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ในเรื่องการประกันคุณภาพ มีคณะกรรมการ ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะ จนถึงสาขาวิชา มีระบบการติดตามประเมินที่ชัดเจน

12. การเรียนนั้นจะเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูบาอาจารย์ที่เป็นต้นแบบนั้น ต้องเป็นที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี ครูอาจารย์เป็นตัวอย่างของการถ่ายทอดแห่งคุณงามความดีของความเป็นมนุษย์ หรือความเป็นคน

13. การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เป็นคนดี ความรู้ดี มีความประพฤติปฏิบัติตัวดี มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นบุคคลที่สังคมเขาต้องการ เป็นบัณฑิตที่สู้งาน บัณฑิตนั้นต้องปลูกฝังในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต บัณฑิตที่จบไปแล้วจากมหาวิทยาลัย เป็นบัณฑิตนักปฏิบัติสามารถทำงานได้ทันที เป็นคนดี และ ซื่อสัตย์ สุจริต

14. หลักสูตรที่มีการบูรณาการที่ครบทุกมิติ ทั้งเรื่องของวิชาการ การบริหารจัดการ การตลาด สังคม เป็นหลักสูตรที่สมบูรณ์ ครบทุกมิติ ทั้งวิชาการ วิชาชีพ วิชาชีวิต ความรู้ในอาชีพ

15. บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้น ต้องรู้หน้าที่ มีวินัย และเข้าใจในงาน รักองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ความสามัคคีกันภายในองค์กร ต้องใช้หลักธรรมาภิบาล ก็คือต้องให้ความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในกระบวนการสรรหาว่าด้วยข้อบังคับต่างๆ บุคคลที่เข้ามาในมหาวิทยาลัยต้องมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย มีความรักดีต่อองค์กร มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานที่ปฏิบัติ คุณวุฒิต้องตรง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย หนึ่ง การจัดระบบบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้สามารถทำงานไปสู่จุดหมายที่เราปักธงไว้ สอง การบำรุงรักษาคุณภาพและสิ่งดีงามของบุคลากร สาม การพัฒนาอาจารย์ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ก็คือการพัฒนาทุก ๆ ด้าน สี่ ต้องส่งเสริมและสนับสนุนสิทธิ เสรีภาพทางวิชาการ เพื่อความมั่นคงในวิชาชีพและการทำงาน ต้องมีการพัฒนาอาจารย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ประเมินตามสมรรถนะ ซึ่งมีเกณฑ์ มีข้อบังคับอยู่แล้ว ส่วนการประเมินในเรื่องผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ความคิดความชอบนั้น ผู้บริหารเองในเกือบทุกระดับต้องใช้หลักธรรมาภิบาล ก็คือ ต้องให้ความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ต้องดูจากผลการปฏิบัติงานจริง ๆ และคนที่จะต้องดำเนินนั้นต้องใช้หลักธรรมาภิบาล

16. การจัดทำนโยบายแผนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย พยายามทำให้การวิจัยนั้นครบวงจร ต้องมีการสร้างเครือข่ายด้านวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อกระจายหรือถ่ายทอดสู่สังคมหรือชุมชน การวิจัยนั้นต้องการวิจัยที่นำไปสู่การถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนที่แท้จริง การวิจัยที่เกษตรกรหรือชาวบ้านนั้นสามารถประยุกต์นำไปใช้เป็นประโยชน์ แผนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ก็คือ จะต้องเป็นการวิจัยที่เน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับความต้องการ และต้องเป็นโจทย์วิจัยที่สนองตอบต่อความต้องการของชุมชนหรือสังคม ต้องเป็นงานวิจัยที่สามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในสังคมหรือชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม และก็ต้องมีเวทีให้เขาเสนอผลงานที่เป็นที่ยอมรับในประเทศหรือนานาชาติ

17. ระบบการบัญชีและการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย ระบบที่ถูกต้อง รวดเร็ว และก็ตรวจสอบได้ง่าย ต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และสิ่งสำคัญคือ ต้องลดรอบการทำงาน

ลดรอบให้การทำงานรวดเร็วขึ้น แต่ต้องแม่นยำ และถูกต้องตรวจสอบได้ รายได้ของมหาวิทยาลัยงบประมาณจากรัฐที่จำกัดนั้น ต้องมีแผนที่จะต้องมีแหล่งรายได้ มีแหล่งเงินทุนเพื่อมาสนับสนุนเพื่อนำมาพัฒนามหาวิทยาลัย นอกเหนือจากงบประมาณอย่างเดียวไม่ได้ ต้องให้มหาวิทยาลัยนั้นสามารถพึ่งตนเองให้มากที่สุดในอนาคต การจัดทำโครงการหรือ Project ที่จัดหารายได้ ต้องทำให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีระบบตรวจสอบที่ถูกต้อง โปร่งใส ในอนาคต หน่วยงานที่จะตั้งขึ้นใหม่ต้องสามารถบริหารจัดการเองได้ ไม่ใช่ดูค้ำชับ ทรัพยากรจากส่วนกลางไป

18. การบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน ต้องเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ เป็นที่พึ่งพิงของสังคม มหาวิทยาลัยต้องผดุงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ด้านอื่น ๆ

ในอนาคต ต้องมีเป้าประสงค์ที่เหมือนกัน อยู่ 7 ประการด้วยกัน ก็คือ หนึ่ง ต้องการมหาวิทยาลัยที่มีความสงบ ไม่มีกลุ่มก่อการหรือกลุ่มยุ่งปลุกปั่นต่าง ๆ สอง มีการพัฒนาเติบโตก้าวหน้าและมีความมั่นคง สาม มีคณาจารย์ที่มีคุณภาพ สี่ มีหลักสูตรที่มีความหลากหลายและที่ดีสามารถจะผลิตบัณฑิตได้ตามเป้าประสงค์ ห้า บุคลากรสายสนับสนุนต้องดีและเข้าใจเนื้อหา งาน นักศึกษาที่ถูกบ่มเพาะและหล่อหลอมด้วยความมุ่งมั่นด้วยความตั้งใจของครูอาจารย์ เจ็ด อยากจะให้เกิดการสร้างคุณภาพภูมิใจ ผดุงเกียรติ ศักดิ์ศรีของมหาวิทยาลัย รู้จักรักสามัคคี มีความจริงใจจริงจัง ร่วมแรงร่วมใจกันสร้าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกให้เกรียงไกรต่อไป

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 6

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลภาคตะวันออก คงจะต้องเน้นลักษณะของมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเฉพาะทาง คือ ทางด้านของเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับชุมชน ถ้าหากไปขยายเป็นมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็น Comprehensive อาจจะลำบาก เพราะว่าต้องใช้เงิน ใช้ทุนมาก ใช้คนมาก น่าจะเน้นความมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับเฉพาะทาง ทางด้านเทคโนโลยี แล้วก็สามารถพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับทางด้านของภาคตะวันออก พันธกิจทางด้านการสอนในลักษณะที่ก่อนไปทางการประยุกต์วิชาการและความรู้เข้ากับชุมชนเพื่อใช้ประโยชน์กับชุมชนและสังคมให้มากที่สุด ในเรื่องของการวิจัยค้นคว้า ก็น่าจะเป็นการวิจัยค้นคว้าในเชิงประยุกต์ เพราะมันจะได้สอดคล้องในทางเดียวกัน เมื่อเน้นการประยุกต์ในทางเทคโนโลยีแล้ว เองงานวิจัยที่มันสอดคล้องมา Support แล้วก็ให้บริการทางวิชาการไปในเชิงของการนำวิชาการและความรู้ประยุกต์ใช้แก่สังคมเป็นหลัก อันนี้ก็

เป็นภาพที่คิดว่าเหมาะสม แต่ว่าในส่วนที่ไม่พึงประสงค์ โดยทั่ว ๆ ไปอาจจะทำการวิจัยค้นคว้าน้อย เพราะฉะนั้นการเรียนการสอนหรือการบริการวิชาการมันก็จะไปในทางที่ไม่ค่อยสอดคล้องกับชุมชน ที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ ให้อาจารย์ได้เข้าไปมีส่วนกับชุมชนให้มาก แล้วก็ไปทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับชุมชน หรือว่าเอาสิ่งในชุมชนนั้นมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเข้าไปสู่ชุมชนให้มาก

2. แนวคิดของสภามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า เนื่องจากมหาวิทยาลัยน่าจะมียุทธศาสตร์กับชุมชน การบริการทางวิชาการกับชุมชน สภาน่าจะเป็นองค์ประกอบในลักษณะมีคนในชุมชนเข้ามา มีบทบาทในสภามากขึ้น น่าจะมีคนในชุมชนเข้ามา มีบทบาทในการร่วมการสภาดำเนิน และมันก็วิชาการที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาที่รู้และเข้าใจบทบาทของอุดมศึกษา แล้วก็นอกจากนั้นแล้วก็ในส่วนของคนในมหาวิทยาลัยเอง สภาวิชาการน่าจะเป็นคนภายในมากกว่า เพราะจะรู้ในเรื่องของหลักสูตรมากขึ้น อนาคตที่อาจจะไม่พึงประสงค์คือ ถ้ามีคนภายในมากเกินไปในแง่การบริหารจัดการภายใน แต่มันจะสัมพันธ์กับคนภายนอกน้อย เอาคนภายนอกเข้ามาร่วม มันจะมีแนวโน้มมองไปทางธุรกิจ ไม่อยากให้เป็นทางธุรกิจมากขึ้น มันจะมีโอกาสที่เป็นไปได้มากพอสมควร ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมีคนภายนอกมากขึ้น ในกระบวนการเลือกคนภายนอกน่าจะให้เป็นคนภายนอกที่เป็นภายนอกจริง ๆ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สภามหาวิทยาลัยมีส่วนในการวิเคราะห์สภาพบริบทในสังคม ช่วยกำหนดทิศทางที่จะสอดคล้องกับสังคมให้มากที่สุด ต้องศึกษาสภาพแวดล้อม สังคม ศึกษาอุดมศึกษา ศึกษามหาวิทยาลัย แล้วก็เข้ามามีส่วนในการร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง แต่ว่าไม่ใช่เข้ามาบริหารเอง ช่วยมหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย แล้วก็ติดตามประเมินความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ แล้วก็ Feed Back ให้แก่มหาวิทยาลัยว่าควรจะไปอย่างไร

3. อธิการบดีในอนาคตต้องมีความสำเร็จทางวิชาการด้านใดด้านหนึ่ง ต้องมีทักษะทางบริหาร มี Human Skill สูงมาก ดีกับคนได้ เข้ากับชุมชนได้ มีภาวะผู้นำ พร้อมทั้งจะประสานผลงาน ส่งเสริมงาน ต้องเป็นระบบการสรรหา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้นำทางวิชาการสูง เพราะต้องมีความเป็นกลาง มีความเป็นธรรม

4. สภาคณาจารย์และข้าราชการ เหมือนกับเป็นตัวแทนของคณาจารย์เพื่อจะเข้ามารักษาสีตวิ พิทักษ์สิทธิของคณาจารย์ สภาคณาจารย์ในอนาคต ก็คงจะเป็นไปในลักษณะคล้าย ๆ กันว่าเป็นตัวแทนของอาจารย์จริง แต่ว่ามีส่วนเข้ามาเสนอความคิดเห็นในสภา สภาวิชาการก็มีหน้าที่ดูแลเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานของวิชาการ กำหนดนโยบายส่วนหนึ่งเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยตัดสินใจอย่างมีข้อมูลพอ

5. การบริหารงานวิทยาเขตต่าง ๆ ต้องให้วิทยาเขต หนึ่ง ทำความเข้าใจในเรื่องเป้าหมาย ทิศทาง วิสัยทัศน์เดียวกัน สอง มีอิสระที่จะตัดสินใจ สาม สะท้อนเอกลักษณ์เฉพาะของวิทยาเขต

โครงสร้างมหาวิทยาลัย ในอนาคต จะแยกงานจัด งานบริหารให้รับผิดชอบให้มากขึ้นที่ งานวิชาการ ณาจารย์ก็ทำงานวิชาการ ทุ่มเท ไม่ตามพะวงเรื่องการบริหารจัดการ การจะมีหน่วยงานมาก ๆ เช่น มีภาควิชา ไม่ค่อย Work และเพราะอาจจะต้องดึงคนมาทำงานภาคมากมาย ต้องร่วมมือกันมากขึ้น โครงสร้างการบริหารองค์กร ควรจะต้องกะทัดรัด คล่องตัว มีความรวดเร็ว งานวิชาการก็ให้อิสระ แล้วควรทำงานเฉพาะด้านให้มากขึ้น เพราะฉะนั้นมันจะ หนึ่ง สั้นเปลืองแล้วก็หาคนยาก

6. ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย มีทิศทางชัดเจนขึ้น มีการประเมินตรวจสอบมากขึ้น การเรียนการสอนจะลงไปสู่สภาพที่มันเป็นจริงให้ผู้เรียนได้ผู้ส่งมอบ กระบวนการเด็กลงจะเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น เทคโนโลยีจะเข้ามาในหลายแง่มุม เด็กก็เรียนรู้เองมากขึ้น การผลิตบัณฑิตทางเทคโนโลยีจะต้องผลิตต่อไป เป็นบัณฑิตที่มีลักษณะเน้น การปฏิบัติ เน้นการทำได้ เน้นทักษะ และการแสวงหาความรู้ มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับท้องถิ่น มีการประเมินความต้องการของชุมชน เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับชุมชนมากขึ้น

7. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย จะไม่ใช่ระบบราชการแท้ ๆ เริ่มมีผลสมผสาน กับแนวคิดในเชิงการบริหารจัดการ คล้าย ๆ มันจะมีรูปแบบธุรกิจมากขึ้น คือ ธุรกิจในที่นี้ หมายความว่า จะเป็นการบริหารในลักษณะที่บริหารนักวิชาการ การบริหารนักวิชาการ ใช้ระบบ ราชการเต็มที่นักก็ไม่น้อยได้ เพราะมีการแข่งขันเป็นไปในลักษณะที่เป็นรูปแบบของการจัดการ จะเอาระบบการจัดการเข้ามามากขึ้น ทำความเข้าใจกับบริหารงานบุคคลมากขึ้น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรมีรูปแบบที่กว้างขึ้น คัดเลือกบุคคลให้มีความหลากหลายขึ้น การพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัย หนึ่ง คือการพัฒนาในเชิงเป็นเงื่อนไขของอาจารย์ที่จะต้องไปเรียนต่อ อีกหน่อยมัน จะถูกบังคับให้ต้องให้ได้ปริญญาโท ต้องได้ปริญญาเอก จะต้องมีการกระตุ้นให้ไปเรียนปริญญาเอก มากขึ้น การพัฒนาจะเป็นการพัฒนาในเชิงของวิชาการก็ต้องเข้มข้น สอง คือ การพัฒนาในเชิง ของความสามารถในการสอน ความสามารถในการวิจัยค้นคว้า มีแนวโน้มกำหนดสมรรถนะมากขึ้น การประเมินปฏิบัติงานจะเป็นรูปธรรมขึ้น มีความชัดเจนขึ้นว่าต้องทำอะไร

8. การจัดทำนโยบาย แผนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย น่าจะเป็นงานวิจัยเชิงประยุกต์ที่อาจารย์ จะเอาความรู้ที่นำมาใช้เพื่อประกอบการเรียนการสอน แล้วเอาไปใช้ในการบริการวิชาการ ใช้กับ ท้องถิ่นเป็นหลัก คือ หนึ่ง ประยุกต์ สอง ใช้กับท้องถิ่น สาม ใช้กับการเรียนการสอน มหาวิทยาลัย จะมีการส่งเสริมมาก เพราะมันเป็นเงื่อนไข มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดเป็นนโยบาย สอง ก็คือ Training ให้อาจารย์ทำการวิจัยได้ สาม คือ การสนับสนุนในเรื่องเงินทุน อันที่สี่ มี Promotion ความดีความชอบ

9. การเงินและทรัพย์สิน การตรวจสอบมหาวิทยาลัยจะเข้มข้นขึ้น การตรวจสอบเรื่องงบ เรื่องบัญชี จะต้องมีการตรวจสอบที่เข้มแข็งขึ้น แล้วก็มีการประเมินมากขึ้น เป็นระบบบัญชี

แบบใหม่ รู้ข้อมูลว่าคุณไปถึงไหน ทำได้แค่ไหน มีการประหยัคมมากขึ้น รายได้หลักคงจะต้องเป็นงบประมาณอย่างเดียว แล้วก็ของนักศึกษาอีกส่วนหนึ่ง มหาวิทยาลัยต้องวางแผนเรื่องรายได้ให้ดี แล้วก็จัดสรรให้พอค้ำระหว่างรายได้ของรัฐกับของรายได้ของมหาวิทยาลัย

10. ต้องมีการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนให้มากขึ้น สิ่งที่ทำให้บริการควรจะเป็นประโยชน์ การพัฒนาหลักสูตรและ โครงสร้างของการบริการควรจะไปศึกษาความต้องการของชุมชน มีเป้าหมายเพื่อจะพัฒนาสังคมให้เป็นไปในแนวที่เหมาะสม

11. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่คลุมเครือมากในระดับของมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศเขาไม่ค่อยมี ลองมีการศึกษาวิจัยกันว่าวัฒนธรรมประเพณีในชุมชนเป็นอย่างไร ไปร่วมมือกับเขา จัดงาน ช่วยสนับสนุนหน่วยงานที่เขาจัด อย่างนั้นจะเหมาะกว่าเป็นงานเสริม

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 7

1. การบริหารจัดการที่ขีดการบริหารระบบวิทยาเขต ที่ต้องมองไปถึง 10 ปีข้างหน้า ที่ชัดเจนที่สุด ก็คือเรื่อง ของการบริหารจัดการที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ต้องวางกรอบการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบบางอย่างที่มาช่วยในการบริหารจัดการ ใน 5 ปี-10 ปีคิดว่า ควรจะเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาช่วยการเชื่อมโยง การบริหารจัดการทั้งระบบ สามารถดูการเงินของวิทยาเขตได้ ส่งงานการเงินที่วิทยาเขตได้ภายใต้ระบบออนไลน์ การบริหารจัดการในระบบ Multi-Campus คงไม่ยาก ถ้าเราคุมงานการเงินได้ อีกระบบหนึ่ง คือ ระบบบริการการศึกษา การลงทะเบียนสามารถลงการเรียนที่ส่วนไหนก็ได้ ระบบการประเมินบุคลากรทุกระบบ แต่ระบบพวกนี้จะมีการผูกโยงกันกับระบบงานทะเบียน ระบบงานทะเบียนต้องใช้ฐานข้อมูลที่มีบุคลากร ต้องใช้ฐานข้อมูลหลาย ๆ เรื่องให้มันเชื่อมโยงกันได้

2. การบริหารงานวิทยาเขต ควรจะให้วิทยาเขตมีความเป็นอิสระ แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ทุกวิทยาเขตอาจจะมีวิสัยทัศน์เฉพาะตัวของเขา แต่อยู่ในวิสัยทัศน์กลางของมหาวิทยาลัย ให้อิสระในการบริหารจัดการ หลักการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่ดี มหาวิทยาลัยมีภารกิจ คือ การจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการ วิชาการ ทำนุและธรรมาภิบาล ก็คือ บริหารจัดการนั่นเอง จะต้องมีการกำหนดขอบเขตงานที่มีความชัดเจน เช่น การเรียนการสอน ภายใต้ระบบการบริหารจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ มันก็จะตอบโจทย์ต่อไปว่าเรื่องบริการวิชาการจะต้องคิดอย่างไร การเรียนการสอน การวิจัยต้องจะคิดอย่างไร การผลักดันมหาวิทยาลัยจะต้องยึดกรอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเป็นตัวตั้ง จะไม่บริหารมหาวิทยาลัยแบบไม่มีทิศทาง จะต้องผลักดันให้เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี อยู่บนพื้นฐานของการเป็นนักปฏิบัติ

จะต้องนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ 3 มิติ โดยเป็นแผน 15 ปี จะสอดคล้องกับสกอ. การกิจต้องสอดคล้องกัน และต้องคงความเป็นอัตลักษณ์เดิมไว้ โครงสร้างของมหาวิทยาลัยต้องมีความคล่องตัว มีความกะทัดรัด จี๋วแต่แจ๋ว

3. สาขาวิชาการของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความคล่องตัวของสาขาวิชาการสูง กรรมการเองจะต้องมีการรอบความคิดอยู่บนพื้นฐานของเกณฑ์มาตรฐาน อะไรก็ตามที่เขาให้ตั้งกรอบเป็นมาตรฐานจะต้องยึดตามกรอบนั้น จะต้องให้ความรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นกรรมการสาขาวิชากร ต้องมีหน่วยงานที่ดูแลการประกันคุณภาพอย่างชัดเจน ทุกหน่วยงานต้องเข้าใจเรื่องคุณภาพ

4. การเรียนการสอน ใช้สื่อทางอินเทอร์เน็ต ระบบ E-Learning สอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการอบรมครูเกี่ยวกับวิธีการสอนแบบใหม่ การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ จบแล้วทำงานได้ ไม่ต้องไป Training ในบริษัท สหกิจศึกษาให้ชัดเจน ทุกสาขาน่าจะมีสหกิจศึกษา แต่บางสาขามันจืดชืด โดยเฉพาะสังคมศาสตร์ บางสาขามันไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ทางด้านศิลปกรรม อย่างนี้ ถ้าเกิดว่ามันทำไม่ได้ไม่หมด 100 เปอร์เซ็นต์ เราต้องหาวิธีการ หลักสูตรที่เน้นปฏิบัติได้ โครงสร้างหลักสูตรอาจจะเป็นงานมอบหมายงานก็ได้ แต่ขอให้มันมีแนวทางในการปฏิบัติชัดเจน เน้นปฏิบัติให้ได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์นะ ทางด้านวิทยาศาสตร์จะต้องมุ่งเน้นทักษะให้กับเด็ก

5. การบริหารงานบุคคล จะต้องรู้หน้าที่ของตัวเองให้ชัด มีการมอบภาระงานชัดเจน มอบภาระงานนี้ต้องวัดและประเมินได้ด้วย แล้วต้องมีผล การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร มีการบอกกติกาชัดเจน ต้องโปร่งใส เกณฑ์การคัดเลือกมันต้องชัดเจน การพัฒนาบุคลากรต้องมีแม่บท การพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้านนะ ทั้งสายผู้สอน สายสนับสนุน ถ้าเป็นสายผู้สอน ใช้กรอบการประเมินที่เข้มข้น ภายใต้อะไรที่ประเมิน ประเมินทุกอย่าง ประเมินเรื่องคุณภาพ การประเมินมันต้องลงถึงรายบุคคลได้ จะต้องมีการกำหนดขอบเขตงานที่มีความชัดเจน

6. การบริหารงานวิจัย วางกรอบงานวิจัยไว้ งานวิจัยที่มีหลากหลายศาสตร์มาบูรณาการ ที่เน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยี ต้องมีงบประมาณ งบจากรายได้ที่พอเพียง

7. ระบบการบัญชีและการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย มีระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วย การเชื่อมโยง การบริหารจัดการทั้งระบบ สามารถดูการเงินของวิทยาเขตได้ ส่งงานการเงินที่วิทยาเขตได้ ภายใต้ระบบออนไลน์ สามารถตรวจสอบระบบการเงินและงบประมาณมหาวิทยาลัยได้เป็น Real-Time บริหารเงิน บริหารกิจกรรมโครงการโดยใช้บัญชี 3 มิติ อันหนึ่งที่คาดหวังในอนาคตก็คือ คุุณทุนของมหาวิทยาลัย Product ของมหาวิทยาลัยคืออะไรบ้าง สามารถคำนวณต้นทุนได้ ถ้าเป็นเรื่องของการจัดการเรียนการสอน สามารถบอกต้นทุนต่อหัวได้ แล้วตัวนั้นจะไปผูกโยงกับ

เรื่องงบประมาณ สอง บอกต้นทุนเรื่องงานวิจัยได้ เขาเรียกต้นทุนผลผลิต มหาวิทยาลัยต้องหา
รายได้เองให้มากขึ้น มีการบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้

ความเห็นอื่น ๆ

ในภาพรวมราชชมงคลมีจุดแข็ง 2 เรื่อง หนึ่ง คือเรื่องของชุมชน สอง เรื่องที่ผลิตเด็กแล้วเด็ก
สามารถทำอะไรก็ได้ เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่ เขาจะสนิทกับคนในพื้นที่ ทุกภาคส่วน
ถ้ามีการบริหารจัดการดี ๆ แล้วเราจะไปได้

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 8

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งจะเน้นเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยี ผลิตบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ บัณฑิตที่เราผลิตออกไป เรานั่นปฏิบัติก็จริงแต่เวลาบัณฑิต
จบออกไปยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ ในอนาคตจะต้องผลิตบัณฑิตให้สามารถออกไปปฏิบัติงาน
ได้อย่างจริงจัง
2. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย บุคคลภายนอกที่สรรหาเข้ามา จะต้องเป็นผู้ที่มี
ความรู้ในแต่ละด้านต่าง ๆ เขาผู้มีความรู้ทางด้านนั้นเข้ามาให้ครบ ในส่วนของกรรมการที่เป็นบุคคล
ภายใน บางท่านเข้ามาแล้วไม่ได้แสดงความคิดเห็นในสภา ต้องช่วยผลักดันให้คนที่เข้าไปนั่งในสภา
มีความรู้ในสาขาที่หลากหลาย เพื่อจะเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสม ถ้าได้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความ
เชี่ยวชาญ ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปได้
3. สภาควรจะมีอำนาจหน้าที่ให้มัน โบบาย แล้วก็กำกับติดตาม เน้นในเรื่องของนโยบาย
เรื่องของกลยุทธ์
4. อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำที่น่าองค์กรได้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์
มีความยุติธรรม เป็นคนที่กว้างขวางในสังคม มีความรู้รอบตัวดี อธิการบดีได้จากการสรรหาผู้บริหาร
ของมหาวิทยาลัย ควรจะมีภาวะเป็นผู้นำ มีความรู้รอบด้าน มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่ยอมรับของ
คนในองค์กรและก็นอกด้วย
5. สภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นสภาที่เป็นที่พึ่งพาของคนในองค์กรและก็มีระบบ
การทำงานที่ชัดเจน เป็นตัวแทนของอาจารย์ บุคลากร สภาวิชาการของมหาวิทยาลัยต้องการให้ดูเรื่อง
หลักสูตร สถานประกอบการว่าเขาต้องการเด็กบัณฑิตประเภทไหน จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับ
ความต้องการของสถานประกอบการ