

6. การบริหารวิทยาเขตให้เกิดความคล่องตัว จะต้องกระจายอำนาจให้มากที่สุด เอาจระบบ ICT เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ มีระบบการควบคุมภายใน มีระบบการบริหารความเสี่ยง มีระบบฐานข้อมูลที่ดี โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะต้องจี๋วแต่จี๋ว แต่มันจะทำให้เฉพาะบางองค์กร

7. การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยให้เน้นบัณฑิตทางด้านปฏิบัติ อยากจะให้บัณฑิตทุกคนจบไปแล้วสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ อยากให้ฝึกปฏิบัติไปด้วย เน้นทางด้านความรู้วิชาการ แล้วก็ทางด้านวิจัย ความอดทน เป็นคนดีของสังคม หลักสูตรควรจะสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ จะต้องมีการประเมินก่อนว่าสถานประกอบการต้องการแบบไหน แล้วจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรนั้น หลักสูตรที่เปิดก็สามารถปิดได้ถ้าไม่มีคนเรียน หรือมีคนล้นตลาดแล้วก็สามารถที่จะปิดได้ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย มีสำนักงานที่รับผิดชอบโดยตรง มีคณะกรรมการในการดำเนินการ มีคณะกรรมการติดตาม

8. การบริหารงานบุคคล ต้องการให้บุคลากรของเรารักองค์กร ส่วนใหญ่แล้วบุคลากรของเราไม่ค่อยรักองค์กรเท่าที่ควร ขอให้รู้หน้าที่ของตัวเอง ถ้าทุกคนรักองค์กร แล้วก็เกิดความสามัคคีในหมู่ภายในของเราเอง มีธรรมาภิบาล ผู้บริหารดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม ต้องมีสวัสดิการ ต้องดูแลเขาให้ดีพอสมควร มันก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยอีกว่าจะมีเงินมาสนับสนุนในการจัดสวัสดิการให้มากน้อยแค่ไหน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรต้องมีกฎระเบียบในการรับสมัครให้ชัดเจน โปร่งใส การพัฒนาของบุคลากรจัดอบรมให้บุคลากร จัดเหมือนกับหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนการพัฒนา บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาในแต่ละปี แต่อาจจะเป็นการพัฒนาในมหาวิทยาลัยหรือข้างนอกก็ได้ การประเมินในการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจน ต้องตั้งเกณฑ์ในการประเมินให้ชัดเจนเลขว่าจะขึ้นสู่ตำแหน่งมันจะต้องมีสมรรถนะอย่างไร

9. การบริหารงานวิจัย สอดคล้องกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย แล้วก็สร้างเครือข่ายให้มากที่สุด มีกองทุนการวิจัยโดยตัดจากเงินค่าลงทะเบียนนักศึกษา โดยให้นักวิจัยขอเงินสนับสนุนในการทำวิจัยเข้ามาได้

10. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน จะต้องใช้ระบบ IT เข้ามาช่วยในทุกขั้นตอน ขณะนี้รายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่แล้วมันมาจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ต้องพยายามที่จะหารายได้จากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่เงินงบประมาณแผ่นดิน อย่างน้อยมันน่าจะเป็นครั้ง ๆ กับเงินงบประมาณแผ่นดิน จากภาคเอกชนเราคงจะต้องไปทำงานบริการสังคมให้มากขึ้น ถ้ามีนโยบายที่ชัดเจนแล้วตรงนี้นั้นสามารถที่จะสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยได้มาก

11. การบริการทางวิชาการแก่สังคม ถ้าเราร่วมมือกับชุมชนในการให้บริการเขาได้ ก็จะได้รับความร่วมมือในการทำกิจกรรม เราก็จะเป็นที่พึ่งพาของสังคมได้ ของสังคมภายนอกได้ มหาวิทยาลัยอาจจะจัดการบริการวิชาการที่มีรายได้ กับบริการวิชาการที่ไม่มีรายได้

12. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการสนับสนุนในกิจกรรมต่าง ร่วมมือกับชุมชน ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ความเห็นอื่น ๆ

อยากให้ 9 มทร. ร่วมมือกันให้ประสานงาน ถ้ามารวมพลังกันก็จะไปรื้อกันทุกมหาวิทยาลัย มีอะไรก็ช่วยเหลือซึ่งกัน ปัจจุบันมีความรู้สึกเหมือนต่างคนต่างอยู่ การประชุมร่วมกัน 9 อธิการบดี ซึ่งตรงนั้นบางที่ระดับล่างอาจจะไม่รู้ว่ามีผู้บริหารคุยอะไรกันบ้างในที่ประชุม ตรงนั้นน่าจะมีการเอามาเผยแพร่ให้ระดับล่างรู้บ้าง หากจุดเด่นของตัวเองออกมาให้ได้ว่ามีจุดเด่นตรงไหนแล้วเราจะได้มุ่งตรงนั้นไป

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 9

1. พื้นฐานเดิมที่กำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยที่มาจากเดิม คือ วิทยาลัยอาชีวะ บัณฑิตต้องเป็นบัณฑิตนักปฏิบัติ เวลาที่กำหนดวิสัยทัศน์ จะมีคำว่าบัณฑิตนักปฏิบัติเข้าไป คือ ทำด้วยมือ ปฏิบัติได้ ไม่ใช่รู้ทฤษฎีอย่างเดียว ปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี ฉะนั้นวิสัยทัศน์ของแต่ละ มทร. ที่ออกมาจะมาเน้นทางด้านปฏิบัติ เป็นนักปฏิบัติมาเพิ่มสู่สากลเข้าไป แล้วกับบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาทางด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม เราต้องมาหาเอกลักษณ์ หรือเรียกว่าอัตลักษณ์ ตะวันออก มีอัตลักษณ์อะไรต้องหาให้เจอ เดิมมันเป็นวิทยาลัยเกษตร มีชื่อเสียงทางด้านเกษตร ก็อย่าไปทิ้งอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์เดิมของเรา เมื่อก่อนถ้าพูดถึงทางด้านก่อสร้าง ต้องอุเทน เท่านั้น เพราะว่ามีแห่งเดียว

2. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยกรรมการสภา ผู้ที่เราเลือกคนที่มีชื่อเสียงมากเกินไป แทนที่จะเป็นจุดเด่น กลายเป็นจุดด้อย เพราะฉะนั้นถ้ามีโอกาสเลือกใหม่ ก็เลือกคนที่ปานกลาง หรือว่าพอมีเวลา แล้วก็ให้หลายหลายสาขา ที่สามารถทุ่มเทเวลาให้ได้ สามารถให้ข้อเสนอแนะดี ๆ โครงสร้างตาม พรบ. พอใช้ได้ แต่มันอยู่ที่การบริหารหรือการจัดการของนายกสภามากกว่า

3. สภาจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย มหาวิทยาลัยนี้ควรจะไปทางไหน ตามวิสัยทัศน์ที่เราตั้งไว้ เอาวิสัยทัศน์มาแปลเป็นปฏิบัติ มาวางแผนปฏิบัติเพื่อให้สนองวิสัยทัศน์ให้ไปทางนั้น สู่สากลทำยังไง นายกสภาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะนำไป กรรมการสภาบางท่านมาจากนักธุรกิจ ไม่ใช่ นักการศึกษา ท่านก็จะไม่มารับบทบาทของท่าน เพราะท่านควรจะทำอย่างไร แล้วสภาพอเข้ามาปีหนึ่ง มา Retreat สักครั้งหนึ่งว่า ปีที่แล้วเราทำอะไรไป

4. อธิการบดีของมหาวิทยาลัยต้องมีลักษณะ มีทักษะผู้นำ มีภาวะผู้นำ นำคนได้ ประนีประนอม เป็นพื้นฐาน ดูจากประวัติ ประสบการณ์ที่ผ่านมา มีความคิดก้าวหน้า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ก็ต้องรู้รอบ มีความรู้ความสามารถ ทันโลก ทันเหตุการณ์ปัจจุบัน

5. สภาคณาจารย์มันเหมือนฝ่ายค้าน มหาวิทยาลัยทำอะไรก็ต่อต้านไว้ก่อนอะไรอย่างนี้ มันไม่ใช่เป็นตัวแทนระหว่างคณาจารย์กับฝ่ายบริหาร ปกติเป็นฝ่ายตรวจสอบแต่เป็นฝ่ายค้าน อย่างเดียวไม่ใช่ สภาวิชาการในอนาคตน่าจะมีส่วนในการนำเสนอว่า ควรจะทราบหลักสูตรไหน เป็นหลักสูตร ที่ควรจะมีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เสนอความเห็นเกี่ยวกับการรวม การยกเลิก สาขาวิชาต่อสภามหาวิทยาลัย เปิดสอนหลักสูตรของมหาวิทยาลัย พิจารณาเสนอความเห็นในเรื่อง ที่เกี่ยวกับวิชาการต่อสภา ส่งเสริมการวิจัย และการบริการทางวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของ มหาวิทยาลัย และความต้องการของชุมชน พิจารณาเกณฑ์มาตรฐาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การวัดผล การศึกษา การประกันคุณภาพ

6. การบริหารงานวิทยาเขตต้องมอบอำนาจเด็ดขาด ชัดเจน อะไรที่วิทยาเขตทำได้ อะไร ต้องมาส่วนกลาง ควรจะเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ระบบฐานข้อมูลต้องดี

7. การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ตัวครู ครูต้องเอาใจใส่กับเด็ก มีวิญญาณของ ความเป็นครู เด็กสามารถหาความรู้เพิ่มเติมเองได้จากแหล่งต่าง ๆ ครูต้องหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยน่าจะเน้นทางด้านคุณภาพ เพราะการศึกษาไทยคุณภาพมันต่ำลง กลไกการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยพึงประสงค์ ควรปรับให้เข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัย ของเรา

8. การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยน่าจะปฏิบัติ แลจะต้องเสริมพวกสมัยใหม่เข้าไปด้วย พวกเทคโนโลยี ภาษา บัณฑิตของเราต้องเพิ่มตรงนี้ นอกจากความซื่อสัตย์ การแต่งเนื้อแต่งตัว บุคลิก หลักสูตรของสาขาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยน่าจะเป็นหลักสูตรที่ตามความต้องการของตลาด ของ สถานประกอบการ มหาวิทยาลัยต้องปรับหลักสูตรอีกมาก หลักสูตรที่เอื้อกับคนที่ไม่ได้เรียนใน ภาคปกติ

9. การบริหารงานบุคคลใช้คนให้เหมาะกับงาน มีความรู้ความสามารถ คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาให้ตรงกับงาน สายงาน

10. การบริหารงานวิจัย ควรจะมีงบประมาณสนับสนุน และต้องบังคับหรือสร้างแรงจูงใจให้ อาจารย์ทำงานวิจัย

11. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน มีระบบบัญชี 3 มิติ มีความโปร่งใส หลักธรรมาภิบาล รายได้ของมหาวิทยาลัยต้องพึ่งตัวเองมากขึ้น แต่การบริการวิชาการ บางอย่างมัน ต้องฟรีบ้าง รายได้จากที่ราชพัสดุ

12. การบริการทางวิชาการแก่สังคม กับบริการไป แต่ก็หารายได้บ้าง อย่าไปเน้นรายได้
ก็พยายามบริการหน่อย ดูความต้องการของชุมชน

13. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมมือกับชุมชนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 10

1. วิสัยทัศน์ มันมีความสำคัญที่แสดงถึงความเป็นรากฐานของราชมณฑลในแง่ของวิชาชีพ
ก็อาจจะเรียกว่าเป็นเอกลักษณ์ก็ได้ที่เป็นฐานสำคัญมาแต่ดั้งเดิม คิดว่าเห็นด้วยที่จะใช้ฐานที่ตัวเอง
แข็งแรง ที่จะพัฒนาตนเองไปข้างหน้าให้ตัวเองแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น เมื่อยกสถานะภาพ
ตัวเองขึ้นไปเป็นมหาวิทยาลัยแล้ว พันธกิจที่ถูกบังคับไว้ คือ ผลิตบัณฑิต วิจัยบริหารชุมชน ศิลป-
วัฒนธรรม แต่อยู่ที่ว่าเส้นทางหรือทิศทางของการบริหารบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชมณฑลจะมุ่งเน้น
ไปทางใด คิดว่าตรงนั้นน่าจะเป็นความแตกต่าง แต่ว่าถ้าพูดถึงพันธกิจ โดยรวมมันก็เหมือนกับ
มหาวิทยาลัยอื่นๆ เพียงแต่ว่าเราจะผลิตบัณฑิตไปในทิศทางใด เน้นไปในกลุ่มใด ราชมณฑลผลิต
บัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติจะเน้นในแง่ของนักปฏิบัติ เราก็อาจจะไม่ใช่ผลิตบัณฑิตที่เป็นนักวิชาการ
ทางเทคโนโลยีแต่ว่าจะเป็นนักปฏิบัติ ทำอย่างไรให้บัณฑิตของเรามีคุณภาพ ในแง่ของการไปสร้างงาน
หรือลงไปทำงานได้จริง แต่อาจจะไม่ได้ไปเน้นให้เขาเป็นนักวิชาการที่คอยอดเป็นผู้มีความรู้
แต่เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ได้ในสภาพจริง

2. สภามหาวิทยาลัยก็จะเป็นส่วนงานที่จะขับเคลื่อน กำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย
โดยจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและผู้ที่มีความรู้จากองค์กรภายนอก ซึ่งจะมาช่วยกันมี
ส่วนร่วมเพื่อผลักดันให้ทิศทางของมหาวิทยาลัยสนองความต้องการของสังคม ของชุมชนให้ถูกต้อง
แต่ว่าทิศทางของการมองการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ก็คิดว่าเราน่าจะเลือกบุคคลที่สามารถที่จะมอง
ทิศทางของมหาวิทยาลัยได้มากกว่า น่าจะเป็นสมรรถนะของตัวบุคคลที่มานั่งในสภา ในการบริหาร
คิดว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีส่วนสำคัญที่เพิ่มเติมเข้ามาอย่างที่เรบริหารอยู่ข้างใน เราก็อยู่ภายใน
เราจะรู้บริบทของเรา เราจะรู้สภาพความเป็นไป แต่การมองในข้างนอกเราอาจมองไม่ชัดมาก
อย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากที่ต่าง ๆ น่าจะเป็นศักยภาพของท่านเป็นคนจากกลุ่มต่าง ๆ ของสังคมเข้ามา
ให้ครบถ้วน ที่จะช่วยเราในแง่มุมมอง ถ้าหากว่าเลือกบุคลากรจากข้างนอก หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่
สอดคล้องกับการพัฒนาของเรา ไม่รู้ทิศทางของเรา ก็อาจจะช่วยกันผลักดันได้ไม่เป็นไปตาม หนึ่งใน
ศักยภาพ เราอาจจะไม่เป็นอย่างที่ท่านอยากจะให้เป็นการเชิญท่านเพื่อวัตถุประสงค์ก็คือ อยากจะให้
ท่านเข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทาง แล้วก็ยังผลักดัน เพราะฉะนั้นถ้าหากว่าเราเชิญแต่คนที่มิ
เกี่ยวข้องแล้วไม่มีเวลา มันไม่ตรงวัตถุประสงค์อยู่แล้ว ถ้าทิศทางของการผลิตบัณฑิตของเราเน้นไป
ในทางใด ผู้ทรงคุณวุฒิก็ควรที่จะได้ทราบในทิศทางนั้นด้วย

3. สถานการณ์อาจารย์ น่าจะเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับอาจารย์ ไม่ใช่เพียงแค่เป็นหน่วยที่เรียกร้องสิทธิให้กับอาจารย์เท่านั้น คือ หนึ่ง พยายามที่จะคุ้มครอง แล้วก็เรียกร้องสิทธิอันพึงจะมีของคณาจารย์ สอง เมื่อก่อนอาจจะมีลักษณะเป็นฝ่ายค้านมาก แต่ในปัจจุบันก็ได้เปลี่ยนบทบาทจากการเป็นฝ่ายค้านลงมา ตรวจสอบด้วยหลักเหตุผลจริง ๆ ก็เป็นการคำนึงการบริหารมันถูกทิศทาง

4. ในทศวรรษหน้าของมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ก็น่าจะเป็นวิทยาเขตที่มีความเฉพาะของตัวเอง มีทิศทางของตัวเอง เพราะฉะนั้นการบริหารงานตรงนั้นก็ควรจะคล่องตัวในขอบเขตของตัวเองได้ โดยที่ไม่ต้องอิงกับวิทยาเขตใหญ่มากนัก มีการกระจายอำนาจ ทิศทางของการเดินไปนโยบายน่าจะมาจากวิทยาเขตใหญ่ที่มีส่วนด้วย แต่ตัวเขาจะต้องมีความคล่องตัวอยู่ แล้วสามารถที่จะมีนโยบายของตัวเอง การบริหารจัดการที่ดีต้องกระจายอำนาจ การจัดการด้านความโปร่งใส การได้มาซึ่งผู้บริหาร ใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหาร โดยเฉพาะเรื่องของฐานข้อมูล เพราะมันก็จะช่วยในเรื่องของความโปร่งใสได้ ถ้าทุกอย่างมันบันทึกเอาไว้ แล้วก็อย่างเป็นระบบที่สามารถที่จะเรียกใช้เพื่อการตัดสินใจได้คล่องตัวอย่างนี้ มันก็จะช่วยโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้าความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว แล้วก็ถูกต้อง ต้องอาศัยอย่างมากในเรื่องเทคโนโลยีในการบริหาร การจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ถ้าเป็นหลายวิทยาเขตเบ็ดเสร็จในตัวโดยที่ไม่มีการติดตามตรวจสอบก็เป็นเรื่องอันตราย กระจายอำนาจแต่ก็ต้องมีการตรวจสอบ มีการติดตามในระดับหนึ่ง ต้องตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบในเรื่องเงิน สตง. ก็สำคัญ ถึงแม้ว่าให้เขาเบ็ดเสร็จในตัว แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลสุดท้ายของการบริหารจะต้องส่งเข้ามาในส่วนกลางตรวจสอบได้

5. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า ถ้าเป็นวิทยาเขตบริหารวิทยาเขต คิดว่าแต่ละวิทยาเขตก็ไม่ควรจะเป็นหน่วยงานที่ขยายตัวใหญ่มาก ก็น่าจะมีเฉพาะตัวว่า วิทยาเขตนี้จุดเด่น จุดเน้น คืออะไร แต่ไม่ใช่วิทยาเขตทุกวิทยาเขตก็หน้าตาเหมือน ๆ กัน ไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานมากมายซ้ำซ้อนเท่ากับวิทยาเขตใหญ่ อิสระแต่ต้องตรวจสอบได้ ต้องมีรายงานและติดตามผล จากหน่วยงานใหญ่ เอกลักษณะกับวัฒนธรรมขององค์กรก็ยังคิดว่าวิทยาเขตก็สามารถ ก็ควรมีเอกลักษณ์ของเขา เพราะว่าเขาก่อเกิดมาอย่างไร เอกลักษณ์เขาก็ควรมีวัฒนธรรมองค์กร มันก็น่าจะเป็นสิ่งที่เรียกว่า มันก็คิดตัวมา วัฒนธรรมองค์กร เราก็อาจจะไปปรับเปลี่ยนได้ เพื่อที่จะให้มีทิศทางที่เรียกว่า แกนร่วม แต่ว่าความเป็นตัวของเขา เราคงจะไปสลายแล้วก็สร้างใหม่ทั้งหมดไม่ได้ วัฒนธรรมส่วนที่เป็นตัวที่มันติดตัวมาก็คิดว่ามันน่าจะให้เขามีได้ แล้วก็วิทยาเขตเนี่ยในเมื่อเขาเกิดมาต่างกัน ความเป็นเอกลักษณ์ก็เป็นสิ่งสำคัญ อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างแล้ว ก็จุดแข็งของเขา

6. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า มองไปข้างหน้าได้ ก้าววางจุดมุ่งหมายไว้ให้เหมาะสมกับความก้าวหน้าที่จะไปถึง ไม่ใช่วิ่งไล่ตาม คุณธรรมคิดว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ ถ้าเราสร้างระบบที่ดี กำหนดเอาไว้เป็นกฎเกณฑ์ เป็นข้อบังคับ การได้มาซึ่งผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดได้ว่า หนึ่ง จะต้องมีความรู้ มีความสามารถอะไร จะต้องมีคุณลักษณะ สมรรถนะต่าง ๆ การได้มาจะต้องโปร่งใส การสรรหามหาวิทยาลัยกำกับโดยสภามหาวิทยาลัย คุณลักษณะของการที่เป็นคนมีวิสัยทัศน์ เป็นคนใฝ่เรียน เป็นคนที่มีความคิด ความก้าวหน้าอย่างนี้

7. การบริหารงานวิชาการในทศวรรษหน้า โดยเฉพาะสภามหาวิทยาลัยก็น่าจะต้องนำทิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย มองการจัดการศึกษาหรือทิศทางของการศึกษาของมหาวิทยาลัยในข้างหน้าจะมีบทบาทนี้มากขึ้น เพื่อที่จะให้นโยบายกับเราว่า เราควรจะทำอย่างไร เปิดหลักสูตร ทิศทางของการผลิตบัณฑิต มันน่าจะเป็นการผลิตบัณฑิตในสาขาไหน เน้นเรื่องของ การดูแลคุณภาพทั้งหมดทางวิชาการหลักสูตร เรื่องศักยภาพอาจารย์ ให้ทิศทาง ให้คำแนะนำได้ แต่จะไม่ใช้ตัวกำหนด เพราะกำหนดมันอยู่บนสภามหาวิทยาลัยถึงจะติดตามว่าเราทำตามนั้น หลักสูตรนี้มันต้องมีความทันสมัย ถ้าหลักสูตรนั้นมันมีคุณค่าในเชิงวัฒนธรรม เหตุผลของความมีคุณค่า นอกจากอนุรักษ์แล้ว มหาวิทยาลัยก็ควรที่จะต้องมีการกลยุทธิ์ในการที่จะดึงให้มีผู้เรียนเกิดขึ้น อาจจะต้องปรับหลักสูตรในเชิงประยุกต์ ที่ยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเรายังมีคุณค่าอยู่ แล้วปรับให้มันเป็นเชิงประยุกต์ได้ มีการประชุมสัมมนาร่วมคิดกันแต่ละวิทยาเขต มันต้องมีการจัดระบบ โดยเฉพาะการติดตาม การวางแผน กลยุทธ์ การติดตาม การติดตามจากการดำเนินงานตามแผนมันก็จะช่วยให้การทำงานมันกระตือรือร้นมากขึ้น การบริหารจัดการแบบยุทธศาสตร์ มันสามารถทำให้เป็นจริงได้ เพราะว่ามันมีกลยุทธ์ มันมีการกระจายความรับผิดชอบ แล้วยังปัจจุบันที่ กพอ. เข้ามา เขาก็ให้กลยุทธ์ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดในแต่ละปีที่เราเขียน เช่นการรับรองกันเป็นระดับ มันก็จะเป็นตัวบังคับ ตอนนี้ถึงจะการไปถึงตัวคน อาจจะในระดับบุคคล อาจจะยังไม่ถึง แต่ว่าคิดว่าในโอกาสข้างหน้า ต้องมีการกำหนดลงมาถึงตัวบุคคลว่าแต่ละบุคคลนั้นจะต้องทำอะไรบ้างในแต่ละปี เพราะฉะนั้นตรงนั้นมันจะทำให้ทิศทางทุกอย่างมันเคลื่อนไปพร้อมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องไปเขียนคำร้องกับ กพอ. แล้วจากนั้นก็กระจายลงสู่ระดับรองอธิการบดี แล้วก็ลงไปสู่คณะ เพราะฉะนั้นคณะก็จะรู้แล้วว่าในแต่ละปีตัวเองต้องทำอะไร กระจายลงไปสู่สาขา สาขาต้องทำชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมออกมาเป็นปริมาณตามตัวชี้วัด มันก็จะทำให้คนขยับ ตอนนี้นั่งนิ่งๆ ไม่ได้แล้ว

8. ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า ก็มีกลไกที่ผลักดันในเรื่องของการดำเนินงาน แล้วมีการติดตามการประเมินว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด ตรงนั้นคงต้องชัดเจน ต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน การกระจายความรับผิดชอบที่ชัดเจน กระจายความรับผิดชอบไปสู่คณะ คณะก็ต้องไปต่อภาควิชา มหาวิทยาลัยสามารถประยุกต์จากศาสตร์ดั้งเดิม

ถ้าเรามีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าว่าเรื่องเทคโนโลยีขณะนี้ การเกษตรมันจะต้องใช้ความรู้ในด้านใด เพราะฉะนั้นอาจารย์ที่เคยเป็นอาจารย์เกษตร ฐานความรู้ท่านมี เพียงแต่ท่านปรับศาสตร์ให้เป็นเชิงประยุกต์ แล้วเราก็เปิดสาขาใหม่ ก็อาจารย์กลุ่มเดิมนั้นแหละก็ต้องพัฒนาอาจารย์ด้วย การเรียนทางไกลออนไลน์ หรือหลาย ๆ วิทยาเขตมีการเรียนร่วมกัน ขึ้นอยู่กับการพัฒนา ความพร้อมคือ ทำอย่างไรให้อาจารย์แต่ละคนมองเห็นอนาคตอย่างของเรา เรากำลังพัฒนา พยายามที่จะเพิ่มวิชาในระบบ E-Learning ให้มากขึ้น

9. การกระจายอำนาจ จะเป็นสิ่งสำคัญให้เขารู้สึกภาคภูมิใจบริหารได้ด้วยตนเอง แต่ CEO สูงสุดนั้นไม่ต้องไปควบคุมเขามาก ต้องกระจายอำนาจให้เขา แต่ได้มีการติดตามตรวจสอบ แล้วก็ดูถึงทิศทางของการเดินไปตามนโยบาย

10. การสอนที่ไม่สร้างทักษะการคิด เป็นตัวของตัวเองให้กับผู้เรียน คิดว่าน่าจะเป็นอันตราย Child Center ก็คือว่าให้เด็กเขาคิดได้ด้วยตัวเอง ก็น่าจะได้ทุกวิชา กิจกรรมมันออกแบบให้เป็นกิจกรรมในห้องก็ได้ นอกห้องก็ได้ ออกแบบให้นักศึกษาเขาคิดได้ค้นพบได้ด้วยตัวเอง การเรียนการสอน คิดว่าการที่ให้ได้เรียนรู้ได้ด้วยตนเองเป็นเรื่องสำคัญ สร้างในรายวิชาที่เป็น E-learning บ้างอาจจะช่วยได้ ส่วนหนึ่งก็ Lecture ในห้องเรียน อีกส่วนหนึ่งก็ให้เขาออนไลน์ส่งงานทำแบบฝึกหัดบนเว็บไซต์ อันนี้ก็คิดว่ามันก็จะช่วยเพิ่มพัฒนาไปสู่การเรียนในห้องที่ตั้งใจได้ในอนาคต

11. หลักสูตรในทศวรรษหน้า เป็นสหวิทยาการมากกว่ามากขึ้นการเรียนในศาสตร์ตรง คิดว่าคือต้องการประยุกต์ใช้ในสภาพจริง การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า ควรเน้นความรู้ที่สามารถเอาไปใช้ในสภาพจริง อาจจะเป็นนักวิชาการก็ได้ แต่เป็นนักวิชาการที่สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ เป็นพวก Science อาจจะลดน้อยลง มันจะเป็นศาสตร์ประยุกต์มากกว่า

12. การบริหารงานบุคคลในทศวรรษ ให้ตรงงาน แล้วก็มีเส้นทางของการก้าวหน้า แต่ละงานที่ชัดเจน ต้องบอกให้ชัดได้ว่าอาจารย์สามารถที่จะเดินไปในเส้นทางใด อาจารย์จะเอาศ. ไป หรืออาจารย์จะเป็นผู้สอนที่เชี่ยวชาญ แล้วบุคลากรก็เหมือนกันในสายงานที่มันจะมีเพิ่มมีความสำคัญมากขึ้นในทางเทคโนโลยีต่าง ๆ อาจจะต้องให้เรื่องของการก้าวหน้า ค่าตอบแทนของเขามากขึ้น ให้เป็นไปตามความสำคัญของวิชาชีพที่เขาจะต้องใช้ให้เหมาะสมแสดงว่าไม่จำเป็นต้องเท่ากันทุกคน อยู่ที่ลักษณะ ของวิชาชีพ การประเมินบุคลากรจากนี้ไป ก็จะต้องประเมินผลงานจริง ๆ ตามภาระงาน ประเมินอย่างเป็นรูปธรรม แล้วก็ต้องมีผลต่อความก้าวหน้าด้วย มันถึงจะมีพลังพอที่จะทำให้คนไปในทิศทางที่ควรจะไป

13. การบริหารงานวิจัย ก็จะเป็นเชิงการวิจัยบูรณาการ การวิจัยที่เขาไปใช้จริง การไปหา งานวิจัยภายนอกอาจจะงบประมาณสนับสนุนภายนอกอาจจะเป็นเรื่องยากมหาวิทยาลัยจะต้องของบสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจ

14. การบริหารงานการเงิน สามารถใช้พวกเทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้ พวกโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยได้ มันก็จะทำให้เกิดความโปร่งใส ความรวดเร็ว ความถูกต้อง

15. การบริการทางวิชาการแก่สังคม มาจากความต้องการของชุมชนจริง ๆ ศึกษาถึงผลกระทบของการบริการ ที่ผ่านมาระหว่างเราจะนึกอยากจะบริการตัวเองด้วยตัวเอง แต่เราอาจจะเป็นการไปกระทบเขาได้ ก็ในเชิงบูรณาการ ถ้าเชิงวิชาการตอนนี้ที่เราเองคือว่า ถ้าเราสามารถที่จะช่วยชุมชนอย่างรวมกันในมหาวิทยาลัยอาจจะเลือกชุมชนสักแห่งหนึ่ง แล้วก็ไปร่วมกันบริการเขาในแต่ละมิติอย่างบูรณาการ เขาก็จะเห็นผลจากที่เราไปบริการวิชาการเขาชัดเจนขึ้น

16. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องอนุรักษ์แล้วก็รักษาส่งเสริม เพราะว่าในโลกยุคนี้วัฒนธรรมต่างชาติมันจะเข้ามาอย่างรวดเร็ว และถ้าเราไม่ผดุงไว้ สิ่งดี ๆ อาจจะหมดไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 11

1. ราชชมงคลเป็นมหาวิทยาลัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนไทยในท้องถิ่น การที่ตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นมาแล้วอยู่ในท้องถิ่น สิ่งที่สำคัญคือต้องช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้น ๆ ในอนาคตราชชมงคลจำเป็นต้องทำตรงนี้ได้ มหาวิทยาลัยก็ต้องมีเอกลักษณ์ของตัวเอง ก็ต้องบอกว่าตัวเองเก่งอะไร

2. สถานมหาวิทยาลัยต้องติดตามการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามแผนหรือนโยบายที่กำหนดหรือไม่ มหาวิทยาลัยให้บทบาทกับสถานมากในการทำนโยบายและการกำกับติดตาม แม้แต่กระทั่งอนุมัติเรื่องหลักสูตรทางวิชาการก็อยู่ที่สภาทั้งหมด ที่นี้ประเด็นก็คือ สภาเข้าใจบทบาทตัวเองหรือไม่ สภาเข้มแข็ง มีการวางระบบติดตาม รวมทั้งเรื่องธรรมาภิบาล ควรจะเป็นผู้แทนที่เป็นคนข้างนอกส่วนหนึ่ง และมีผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนของผู้บริหาร

3. การบริหารงานวิทยาเขต ผู้บริหารต้องมีทีมที่เป็นพวกเดียวกัน แต่ก็ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วย กำหนดเป้าหมายชัดเจน มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจบริหารเป็นเรื่องสำคัญ มหาวิทยาลัยต้องดูแลตัวเองให้ชัดเจนก่อนว่าจะไปทางไหน มีการขับเคลื่อนที่ดี แล้วก็มีการกลไกที่ชาญฉลาดในการขับเคลื่อน อาจจะต้องใช้สื่อทางไกลช่วย เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วย มีระบบบริหารสามารถสื่อให้ถึงกันได้ สื่อความเข้าใจ การบริหารต้องให้ชัดตั้งแต่ต้นว่า วิสัยทัศน์เป็นอย่างไร นโยบายเป็นอย่างไร เรื่องนี้จะเอาอย่างไร จะทำอะไรอย่างนี้ จะต้องไม่คลุมเครือ แล้วก็แบ่งหน้าที่ลงไปให้ชัดว่า ใครทำอะไร อย่างไร มีการกระจายอำนาจชัดเจน เป้าหมายชัด ควรจะบรรลุเป้าหมายตรงไหน และเป้าหมายจะมารวมกันอย่างไร ของกลุ่มงาน แล้วก็ของสำนักงาน ใครรับผิดชอบอะไร เท่าไหร่ จะตามงานอย่างไร

4. การเรียนการสอนต้องเรียนประยุกต์หรือว่าผสมผสาน ใช้ศาสตร์เดียวไม่ได้ ต้องปรับหลักสูตรตอนนี้ที่มันล้มเหลวอยู่ เพราะผู้บริหารไม่บริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหาร การเป็นนักวิชาการที่เก่งและบริหารได้เก่งด้วย มันเป็นเรื่องคู่กัน การประกันคุณภาพมันเป็นเรื่องมือในการบริหาร ขณะเดียวกันก็ต้องบอกก่อนว่าประชาชนจะได้อะไร แล้วก็ได้ที่มาเรียนจะได้อะไร คือ ถ้าเราใช้ประกันคุณภาพอย่างถูกวิธีไม่ใช่เอกสารมากมาย แต่ประกันผลงานประกันที่ Out put แต่การที่จะประกันผลงานได้ มันต้องประกันกระบวนการ แล้วต้องรู้ว่าปัจจัยมันคืออะไร ในรอบ 3 มหาวิทยาลัยจะวางเอกลักษณ์ของตัวเอง ควรจะไปในทิศทางไหน การประเมินของ สมศ. จะสอดคล้องตามเอกลักษณ์นั้น สกอ. จะดูประกันภายใน ประกันภายในกับประกันภายนอกมันจะแยกออกจากกันชัดเจน จะต้องบอกตัวเองได้ว่าตัวเองจะเป็นอะไร ไปทางไหน ทิศทางไหน มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นคนผลิตบัณฑิต เป็นคนที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ประกาศก่อนว่าตัวเองจะไปทิศทางไหน กพร. จะประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี จะดูว่าได้รับงบประมาณไปทำได้อย่างไร เป้าใหม่ สกอ. ดูประกันภายในของอาจารย์ก็คือว่าระบบกระบวนการ วิธีบริหาร คุณวุฒิอาจารย์ ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ดูระบบประกันคุณภาพ วางไว้ตามกฎหมายกำหนดใหม่ สมศ. เราจะมาดูผลผลิตที่เกิดขึ้น เช่น ผลิตบัณฑิตอย่างไร งานวิจัยเป็นไง อาจารย์ไปบริการวิชาการ เข้าถึงท้องถิ่นทำให้ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นไหม ดูว่าทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมยังไหม มีเอกลักษณ์อย่างไรที่มหาวิทยาลัยเลือก ต้องประกาศเอกลักษณ์ของตัวเอง มันก็จะรวมไปถึงหลักสูตร บริการวิชาการ มันจะรวมทุกอย่างที่จะลงไปตรงนั้น เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นจุดมุมมองที่สำคัญ

5. การบริหารงานบุคคล ต้องวางแผนบริหารงานบุคคล เรื่องคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ถ้ามหาวิทยาลัยไม่มีแผนตัวนี้ชัดเจน ส่งไปเรียนในสาขาที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อพัฒนาคนตรงนี้ระยะ 10 ปี ตัวนี้เป็นจุดเน้น คือ จุดเริ่มต้นก็ต้องมองจุดเน้นของตัวเอง อย่างที่สอง คือ มองคนของตัวเอง เรามองแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 12

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจตามความคิดที่เห็นและได้ยื่นมาตลอดจนได้เข้าไปปฏิบัติงานที่บางปรุณนิเทศบ้าง สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ วิชาชีพที่ให้อำนาจ พอเป็นมหาวิทยาลัย ดีความกลายเป็นวิชาการมากกว่าปฏิบัติ น่าเสียดายของดั้งเดิมที่ไม่ได้นำมาใช้ ไปใช้คิดว่าของดั้งเดิมนั้น มันไม่ใช่มหาวิทยาลัย ดีความสถาบัน ดีความมหาวิทยาลัยกันไม่ค่อยจะถูก ไม่คิดว่าเรามีวันนี้ได้ เพราะเมื่อวันนั้นเราเก่งอะไร และความเก่งและชำนาญพิเศษมันมีอยู่แล้วในตัว แต่เราทิ้ง เพราะฉะนั้นในทศวรรษหน้าถ้าคิดจะทำก็ต้องคำนึงถึงเรื่องของชำนาญการทางด้านวิชาชีพที่ชัดเจนตามชื่อและตามเจตนาเดิม เป้าประสงค์เดิม

อยากเห็นทุกคนเก่งทางปฏิบัติด้วย แต่ปัจจุบันไปฝันว่า มันต้องเก่งทฤษฎี ในเมืองไทย ดีความคำว่ามหาวิทยาลัย นี่ก็ไปว่ามันต้องรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผลที่สุดก็ไม่เก่งอะไร มันกลายเป็นปมค้อย ต้องหันกลับมาช่วยกันคิดอย่างเดิม แล้วก็ปรับปรุงเพื่อให้มันสมกับเป็นบัณฑิต บัณฑิตที่รู้จักใช้เทคโนโลยี และต้องการผลิตบัณฑิตที่สอนเทคโนโลยีให้ใครก็ได้ด้วย ทศวรรษหน้า ประการแรกทีเดียว ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าเทคโนโลยีที่ทำงานนี้ต้องการให้บัณฑิตออกไปเป็นอะไร เป้าหมายของตลาดที่เด็กของเราสามารถมีงานร้อยละ 100 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในอนาคตจะเป็นมหาวิทยาลัยที่คนไปชม แล้วก็ต้องการ แล้วก็เป็นที่สนใจของสังคมของประเทศไทย

2. อธิการบดีที่เห็นชัดเจนที่สุดคือ อธิการบดีที่เก่งงานปฏิบัติ มีทั้งอุดมคติและอุดมการณ์ การบริหารวิทยาเขตดูว่าของเดิมมีอะไรดี เอาของใหม่กับของเดิมมาผสมผสานกันแล้วประยุกต์ใช้ คนนอกที่เลือกมาในสภามหาวิทยาลัยควรจะเป็นคนที่มีความชำนาญด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับราชมงคล

3. คุณสมบัติผู้เข้าเรียน เป็นเด็กที่ชำนาญในการปฏิบัติ ห่วงวิชาการที่เด็กจะเอาไปแปลงเป็นวิชาชีพมันทำงานไม่เป็น ไม่ได้สอนวิธีการประยุกต์ เวลานี้เราหลงทางผลิตแต่ความรู้ แต่ใช้งานไม่เป็น ถ้าหากว่าทศวรรษหน้าหรือไม่กี่ปีข้างหน้า ปฏิบัติที่ห้อง Lab แล้วนำไปใช้ 60 เปอร์เซ็นต์ มันจะเป็นบัณฑิตที่งามที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรกันใหม่ รวมกลุ่มสาขาวิชาที่ทุกวิทยาเขตสามารถให้นักศึกษาโอนย้ายไปเรียนกันได้ เน้นทฤษฎีและปฏิบัติในเชิงรุกของวิชาชีพ เก่งวิชาพื้นฐาน การประกันคุณภาพที่ล้มเหลว เหตุผล คือ สถิติเราไม่รู้ เด็กเราทำงานได้เท่าไร หากคนรับผิดชอบไม่ค่อยได้

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 13

1. ขณะนี้เรากำลังพบกับวิกฤติในเรื่องคุณภาพอุดมศึกษาทั้งประเทศ ขณะนี้มี 177 กว่าสถาบัน มหาวิทยาลัยทั่วไปหรือที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบใช้คำว่า Comprehensive University มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง เช่น มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แต่ตรงนี้อาจครั้งก็เกิดความสับสน ในช่วง 30 - 40 ปีหลัง มหาวิทยาลัยเฉพาะทางพยายามจะขยายสาขาเพื่อให้กลายเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบทำให้ความเด่นทางเฉพาะทางเสียไป เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เดิมเก่งทางด้านบัญชี ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ แต่ตอนหลังไปเปิดทางด้านแพทย์ เกษตร วิทยาศาสตร์ ก็ไปดึงทรัพยากร เฉลี่ยทรัพยากร ตรงนี้เป็นอุทาหรณ์ว่า การเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางก็สามารถจะเด่นได้ ทำความเป็นเลิศได้ กลุ่มที่สองคือมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ มีทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี กับวิทยาศาสตร์

สุขภาพบ้าง วิทยาศาสตร์สุขภาพจะมีไม่กี่แห่ง ก็มีกลุ่มย่อยของเขาอีก คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่เขาไม่ได้หวังผลกำไร แต่ว่าเป็นกลุ่มที่มีพื้นฐานทางศาสนา เขาตั้งขึ้นมา และกลุ่มที่เป็นของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง เป็นเจ้าของ กลุ่มที่สาม คือ กลุ่มของราชภัฏ พื้นฐานก็เป็นมหาวิทยาลัยที่จะผลิตครู กลุ่มที่สี่ คือ ราชชมคลซึ่งเดิมก็มีศูนย์รวมอยู่เพียงมหาวิทยาลัยเดียว ตอนหลังก็ออก พรบ. แยกเป็น 9 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีความเป็นมหาวิทยาลัยของตนเอง ใช้ พรบ. เดียวกัน เมื่อแบ่งเป็น 9 แล้ว แต่ละแห่งก็จะมีวิทยาเขต หรือศูนย์ ประมาณ 3 - 4 แห่งในแต่ละศูนย์ กลุ่มที่ห้า กระทรวง ทบวง กรม มูลนิธิ สมาคม หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถตั้งมหาวิทยาลัยได้ เพราะฉะนั้นเราจะเห็นว่า กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

2. ก่อนปี 2549 มหาวิทยาลัยมีไม่กี่แห่ง เรียกว่าเป็นฝ่ายของ Supply Site คือมหาวิทยาลัยเป็นคนกำหนดว่าจะเปิดห้สอะไรบ้าง แต่ละรหัสจะรับนักศึกษาที่คน นักศึกษาที่ต้องแย่งกันเข้า เพราะมีที่นั่งจำกัด แต่ว่า หลังปี 2549 เรียกว่าเป็นเรื่องของ Demand Site คือ มีที่นั่งมากกว่าผู้จบ ม.6 แต่ละสถาบันก็ต้องมีวิธีที่จะประชาสัมพันธ์ตนเอง หรือถ้าพูดในเชิงการบริหารธุรกิจก็คือ ต้องสร้างภาพลักษณ์ในตนเอง สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อให้ผู้ปกครอง ผู้เรียน เกิดความรู้สึกประทับใจว่าจะได้เข้าไปในสถาบันที่เชื่อมั่นได้ว่าเป็นสถาบันที่มีคุณภาพ ผู้บริหารทุกสถาบันต้องเอามาคิดในการบริหารมหาวิทยาลัย เพราะว่ามันไม่เหมือนสมัยก่อน ที่ว่าจะเปิดอย่างไรก็มีคนมาเรียน เนื่องจากที่นั่งรวมทั้งประเทศมันน้อยกว่า คนที่จบ ม.6 แต่ว่าตั้งแต่ 2549 เป็นต้นมา ถ้าผู้บริหารสถาบันไหนยังไม่ตระหนักถึงว่ามันกลายเป็น Demand Site มันไม่ใช่ Supply Site ผู้เรียนเขามีสิทธิ์เลือกได้ มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งอยู่ในภาวะที่ร่อแร่ ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐ ค่าหน่วยกิตก็ต้องแพงกว่าของรัฐ ทำให้ความนิยมลดลง เปิดมากเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งที่อื่นเขาเปิดจะต้องทำการตลาดมาก พยายามสร้างภาพลักษณ์ตลอดเวลา เพื่อดึงคนมาเรียน ต้องพิจารณาว่า 2549 เป็นต้นมาเป็นเรื่องของ Demand site เป็นเรื่องที่ได้ก็จะเลือกมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกือบจะไม่มีสิทธิ์เลือกเลย ผู้บริหารต้องลงไปทำการวิเคราะห์การตลาดของตัวเองว่ามหาวิทยาลัยของตัวเองเปิดสาขาอะไรอยู่ สาขาเหล่านี้ เป็นอย่างไรบ้าง ครองตามความต้องการของตลาดไหม แล้วก็มีมหาวิทยาลัยภาครัฐเป็นอย่างไรบ้าง

3. ปัจจัยต่อมา คือ โครงสร้างของประชากรไทย ขณะนี้ในกลุ่มเด็กเกิดน้อยลง วัยทำงานเมื่อปีที่แล้วถึงจุดสูงสุด แล้วมันค่อย ๆ ลดลง ไปเพิ่มที่ผู้สูงอายุ ในสมัยก่อนนั้น คน 1 อายุ หรือ 1 พศ. มีเด็กเกิดประมาณล้านคนเศษ ขณะนี้นั้นไม่ถึงล้านและประมาณ 8 - 9 แสน หมายความว่า เด็กและเยาวชนจะลดลงไปเรื่อย ๆ ถ้าไปดูญี่ปุ่น คนของเขาเกิดน้อย มหาวิทยาลัยอย่างที่โอซากา มหาวิทยาลัย 4 แห่ง ยุบรวมเหลือ 2 แห่ง เพราะว่ามันไม่มีเด็กที่จบมัธยมมากพอที่จะมาเข้าเรียน เขาเริ่มรับคนทำงาน คนสูงอายุ นักศึกษาดังชาติ เข้ามาเรียน เพราะฉะนั้น เขาต้องปรับหลักสูตร ปรับการบริหาร ไม่งั้น

อยู่ไม่ได้ เขาอยู่ไม่ได้ ถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐไม่ได้สนับสนุน 100 เปอร์เซ็นต์ มหาวิทยาลัยก็ต้องหาเงินเองส่วนหนึ่ง เพราะฉะนั้นตรงนี้จะไปบทเรียนว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรมันจะไปกระทบกับการจัดการศึกษามหาศาล ผู้มีหน้าที่กำหนดนโยบายการศึกษาของไทย ต้องนำปัจจัยนี้มาคิดอย่างละเอียดรอบคอบ มีงานวิจัยเยอะในญี่ปุ่นว่า โรงเรียนประถมที่เปิดตามเมืองตามชนบท ปิดแล้วเอาไปทำอะไร เช่น เอาไปทำเป็นพิพิธภัณฑ์ชนบท เอาไปทำเป็นศูนย์ฝึกอบรมของประชาชน แล้วแต่ว่าชุมชนเขาอยากจะทำอะไร ซึ่งตรงผมคิดว่าเราน่าจะไปศึกษาตามเขาคตัวอย่างของญี่ปุ่นมีปัญหาอยู่ตอนนี้ว่า เด็กที่จะเข้ามหาวิทยาลัยมันน้อยลงไปเรื่อย ๆ แต่จำนวนที่นั่งมันเหมือนกับเคยพอ แต่ตอนนี้มันเกิน เพราะว่าคนมันน้อยลง ขณะนี้ของไทยพยายามแก้ปัญหาโดยไปรับเด็กมาส่วนใหญ่มาจากเมืองจีน มาเข้าเรียนตามมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งที่เขามีโปรแกรมภาษาจีน จีนขณะนี้มันได้จบไฮสคูลปีหนึ่งประมาณ 9 ล้าน 10 ล้าน แต่ว่าเขาไม่รับขยายอุดมศึกษา อุดมศึกษาเขารับได้ประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ ประมาณ 5 ล้านกว่าต่อปี เพราะฉะนั้นจะเหลืออยู่ 3 ล้านกว่า 4 ล้าน ซึ่งจะต้องกระเสือกกระสนไปเรียนที่อื่น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเรียนเก่ง ได้รับทุน หรือพ่อแม่รวย ก็จะไปเรียนยุโรป อเมริกา รองลงมาจะไปเรียนออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น รองลงมาก็มาเรียนแถวประเทศไทย เพราะฉะนั้น ถ้าเมื่อใดก็ตาม รัฐบาลจีนเขาขยายอุดมศึกษาขึ้นมา เด็กจีนก็จะกลับเมืองจีน เพราะฉะนั้นตรงนี้ไม่ยั่งยืน

4. เรื่องที่สาม เกี่ยวกับเรื่องการเกษตร ถ้าเราดูปัจจัยที่เป็นวิกฤติโลก 3 ปัจจัย มันจะมุ่งไปสู่ความขาดแคลนอาหารและพลังงานเป็นหลัก

ปัจจัยแรก ก็คือ ประชากร โลกขณะนี้มันเกินกว่าผืนดินบนโลกนี้ จะเอื้อทางด้านการเกษตรเพื่อจะผลิตอาหารมาเลี้ยงดูได้แล้ว นักวิทยาศาสตร์เขาประมาณว่า ถ้าจะให้พอดีไม่มีใครอดอยากประชากรโลก ไม่ควรเกิน 4,000 ล้าน ขณะนี้ 6,700 ล้าน ขณะนี้มีคนไม่พอกินที่ค่อนข้างจะรุนแรงตามตัวเลข สหประชาชาติก็ 1,100 ล้าน แล้วกลางศตวรรษนี้ คือ 2050 คือ อีก 40 ปี เขาประมาณว่า จะมีคนบนโลกประมาณ 9,000 - 10,000 ล้าน ก็หมายความว่า ใจ หมายความว่า มากเกินไป 2 เท่า แทนที่จะมี 100 เปอร์เซ็นต์ มี 200 กว่า เปอร์เซ็นต์ ซึ่งตอนนั้นความขาดแคลนอาหารจะยิ่งมาก

ปัจจัยที่สอง เรื่อง ภาวะโลกร้อน ซึ่งจะทำให้หลายประเทศแห้งแล้ง ทำให้หารน้ำแข็งและหิมะ ซึ่งเป็นตัวที่จะเป็นตัวให้น้ำจืดกับเส้นสายน้ำหรือแม่น้ำหลัก ๆ ของโลก มันเหือดแห้งมันน้อยลง เพราะฉะนั้น การเกษตรซึ่งต้องอาศัยน้ำมาก เช่น การทำนา จะกระทบมาก จะทำให้พื้นที่บางแห่งแห้งแล้งและบางแห่งน้ำน้อยลง เพราะฉะนั้นการปลูกธัญพืช 4 - 5 ตัวหลัก ๆ ข้าวสาลี ข้าวสาลี ข้าวโพด ถั่วเหลือง จะมีผลกระทบมาก จะทำให้ การขาดแคลนอาหาร

ปัจจัยที่สาม คือ น้ำมันกับก๊าซหุงต้มหรือที่เราใช้ผลิตไฟฟ้า เขาเชื่อว่า ฐานของราคาน้ำมันกับก๊าซ มันจะค่อย ๆ ขึ้นไปตลอด เวลามันจะไม่ลงและเนื่องจากความขาดแคลน และคนใช้มันมากขึ้น

โดยเฉพาะเศรษฐกิจของอินเดียและจีน ต้องการน้ำมันและก๊าซมาก เพราะฉะนั้นมนุษย์จะต้องหาทางออก 2 ทาง คือ หนึ่ง ไปหาพลังงานทดแทนทางกายภาพ คือ พลังงานลม พลังงานแสงแดด ไอร้อนใต้พิภพ พลังงานนิวเคลียร์หรือปรมาณู เป็นพลังงานที่สอง ด้านเกี่ยวกับการเกษตร คือ ต้องดูพลังงานชีวภาพ พลังงานทดแทนทางชีวภาพ พวก Bio Energy มีอะไรบ้าง ก็จะมีเอทานอล ซึ่งตอนนี้เราก็ใช้อยู่ ใช้ข้าวโพด ใช้มันสำปะหลัง แล้วไปแปลงเป็นโมเลกุลของ Sugar แล้วจาก Sugar ก็ไปแปลงเป็น แอลกอฮอล์ หรือ ก๊าซโซฮอลล์ ส่วนอันที่สอง ก็จะเป็น ไบโอดีเซล จากปาล์ม น้ำมัน สบู่ดำ อันที่สาม ก็จะเป็น ไบโอก๊าซ จากเศษมูลขยะ มูลสัตว์ แหล่งพลังงาน ทั้ง แก๊สโซฮอลล์ ไบโอดีเซล ไบโอแก๊ซ มันเกี่ยวข้องกับการเกษตร แล้วรวมทั้งเรื่องของประชากรโลกที่เพิ่มต้องการอาหารมาก เรื่องของภาวะโลกร้อน ทำให้หลายแห่ง ปลุกข้าวไม่พอกิน เพราะฉะนั้นผมคิดว่าราคาข้าวพืช มันจะขึ้น ค่อย ๆ ขึ้น เหมือนกับราคา Fossil Energy ประเทศไทย จริง ๆ ถ้าใช้ความรู้เทคโนโลยีเข้าไปพัฒนาการเกษตร เรามีอนาคตที่สดใสมาก มหาวิทยาลัยที่เรามีพื้นฐานความรู้สูงจะพยายามดูแลทางด้านเกษตร เอาประเด็นปัญหาของเกษตรกรมาวิจัยแล้วกลับไปแก้ปัญหาให้เกษตรกร ไปพัฒนาประสิทธิภาพการเกษตร

5. การบริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ต้องจัดระบบธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยหรือ University Good Governance ระบบธรรมาภิบาล โดยโครงสร้างของมันจะมี 4 ระดับ

ระดับที่ 1 คือ เจ้าของมหาวิทยาลัย 177 แห่งในประเทศไทยต้องถามตัวเองว่าใครเป็นเจ้าของ แล้วเจ้าของต้องตอบว่า สร้างมหาวิทยาลัยนี้มาทำไม ในฐานะราชมณฑลเจ้าของก็คือ รัฐบาลนั่นเอง แล้วเจ้าของบอกให้ทำอะไร ส่วนใหญ่ก็ออกมาในแผน 5 ปี ของอุดมศึกษา แล้วก็จะมโนนโยบายออกมาเป็นระยะ ๆ ของรัฐบาลแต่ละชุด พอเปลี่ยนรัฐบาลที่ เขาก็จะมีนโยบายเกี่ยวกับอุดมศึกษา สภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้ปฏิบัติงาน ต้องทราบว่า เจ้าของเขาอยากให้ทิศทางไปทางไหน จะให้มหาวิทยาลัยนี้ทำอะไร สร้างขึ้นมาเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร เพราะว่าจริง ๆ เจ้าของก็คือประชาชน แต่ว่ารัฐบาลเป็นตัวแทนประชาชน เป็น สส. มาตั้งรัฐบาลเป็นผู้แทนประชาชน เพราะฉะนั้นสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องตระหนักว่ามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมณฑลตะวันออก เป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน ผ่านการดูแลของรัฐบาล เพราะรัฐบาลมาจากตัวแทนประชาชน ไม่ใช่ของอธิการบดี ไม่ใช่ของสภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่ของอาจารย์ หรือของหัวหน้าภาค

ระดับที่สอง คือ กรรมการนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ สภามหาวิทยาลัย กรรมการนโยบายนี้ต้องเอาวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย รวมทั้งนโยบายที่เจ้าของออกมา ระยะหนึ่ง เอมมาแปลงเป็นนโยบายของสถาบันนั้น เป็นระยะ ๆ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมณฑล ต้องผลิตบุคลากรที่ทำงานเป็น ต้องเปิดหลักสูตรที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน สภามหาวิทยาลัย

ต้องดูว่าตอนนี้เปิดอะไรอยู่ หลักสูตรอะไรบ้างที่มันมาสอดคล้อง อะไรที่ยังขาดแคลนแล้วเรายังไม่ได้เปิด อะไรที่มันเกินแล้วเราควรจะปิด

ระดับที่สาม คือ ผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ ตั้งแต่อธิการบดี ไปกระทั่งถึงหัวหน้ากอง หัวหน้าภาค ต้องเอายุทธศาสตร์ของสถาบันซึ่งสภาให้ความเห็นชอบ มาแปลงเป็นแนวนโยบายในการบริหารจัดการองค์กร คนบดต้องเอามาแปลงเป็นการพัฒนาคณะของตัวเอง หัวหน้าภาคก็ต้องเอามาแปลง

สุดท้าย คือ ผู้ปฏิบัติ ก็ต้องเอาวัตถุประสงค์ของเจ้าของ เอานโยบายยุทธศาสตร์ระดับสถาบันจากสภาแล้วก็เอานโยบายเชิงบริหารจากผู้บริหาร เอามาแปลงเป็น โครงการและแผนงาน 5 ปี คือ เป็นแผนปฏิบัติการ

นอกจากนั้นเจ้าของ สภา ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ต้องมีความรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ คือ สัญญาที่จะปฏิบัติพันธกิจให้แก่องค์กร เช่น เจ้าของมีความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร กล่าวคือ รัฐบาลต้องมีความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร สภาจะรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร การประชุมแต่ละครั้งมีมติออกมาแล้วทำให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยหรือไม่ ผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ตามตำแหน่งที่ตัวเองมี ซึ่งเขาจะกำหนด Job Description ไว้เรียบร้อย คือ ความรับผิดชอบที่ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารทุกแห่งจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติ ก็เหมือนกันจะต้องมี Job Description เป็นพันธะสัญญาที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดผลดีต่อองค์กร อันนี้คือ Responsibility อีกคำหนึ่งคือ Accountability คือ ความรับผิดชอบ หมายความว่า เมื่อลงมือทำจนกระทั่งทำเสร็จแล้ว ถ้าเกิดผลเสียต้องรับผิดชอบ ถ้าเกิดผลดีก็ต้องรับชอบ ระบบธรรมาภิบาลเรามั่นหลวม ความรับผิดชอบและการรับผิดชอบ มันจึงไม่เกิดขึ้นหรือไม่เข้มแข็ง ตอนนี้หน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินคุณภาพ กพร. สมศ. จะพยายามดูตรงนี้นะมันเกิดความรับผิดชอบไหม เกิดความรับผิดชอบตามโครงสร้างธรรมาภิบาลของการบริหารมหาวิทยาลัยไหม

6. สถานมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งกลยุทธ์ เพื่อจะได้ปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยให้ทันการเปลี่ยนแปลง เช่น มทร. ตะวันออก มีเกษตร 2 ที่เอามาคุยกันให้เข้าใจ ตั้งแต่ระดับล่างถึงบนว่า อนาคตจะพัฒนาอย่างไร มีกรรมการนโยบายระดับคณะใหม่ เป็นกรรมการคณะที่เป็นคนนอกส่วนหนึ่ง ที่จะช่วยกำหนดนโยบายและสนับสนุนเราได้

7. ความเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ในมหาวิทยาลัย 177 แห่ง นั้น มีสถาบันและมหาวิทยาลัยที่ใช้คำว่าเทคโนโลยีไม่กี่แห่ง ชุดแรกคือ ชุดพระจอมเกล้า เขาใช้คำว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า และต่อด้วย ลาดกระบัง ธนบุรี พระนครเหนือ ชุดนี้มี 3 ชุดนี้ จะเน้นในการสร้างบัณฑิตที่ลงมือทำได้เลย เป็นนักคอมพิวเตอร์ ก็เป็นนักคอมพิวเตอร์ที่เก่งมาก นักซ่อมรถก็เก่งมาก วิศวกรก็เก่ง ลงมือทำได้เลย ไปอยู่ที่ไหนใครก็ชอบ กลุ่มที่สอง ที่ใช้คำว่า เทคโนโลยี ก็คือ ราชวมงคล

ทั้ง 9 แห่ง แต่ละแห่งก็มาคุยกันแล้ว เข้าใจตรงกันใหม่ว่า ความเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี หรือ Technology University แปลว่าอะไร อย่าหลงทาง หน้าที่ของเรา คือ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ดี มีทักษะ เป็นคนดี รักที่จะทำงาน ถ้าจบจากราชชมงคลรับรองได้ว่าทำงานได้ ตรงนี้คือภาพลักษณ์ ที่เราจะต้องสร้างว่า ถ้าจบเด็กพวกนี้ เป็นคนเก่งมาก ทำงานเป็น นิยสัยดีมาก อยู่กับใครก็ไม่ทะเลาะกัน สภาผู้บริหาร ครูบาอาจารย์ต้องมานั่งคุยกัน จะต้องเปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำทั้งหมด

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 14

1. ในมหาวิทยาลัยที่เราทำงานในอุดมศึกษา ต้องรู้ว่าเราจะไปไหน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์ว่าตัวเราอยู่ที่ไหน อะไรคือจุดแข็งของเรา อะไรคือจุดอ่อนของเรา แล้วเราก็จะเดินหน้าไปพร้อมกันอย่างไร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลตะวันออกจะต้องดึง จุดแข็งออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ แล้วก็พยายามที่จะพัฒนาในส่วนที่หรือปรับปรุงจุดอ่อนให้ได้ ความเป็นเฉพาะทางที่มีอยู่เราอาจจะต้องหา Best Practice ของมหาวิทยาลัย อาจจะเป็นอะไรใน ประเทศไทยก็ได้ หรือในต่างประเทศก็ได้ ที่เป็นแบบอย่าง เราก็หยิบจุดที่มันเหมาะสมกับเรานำมา พัฒนาให้เป็น Best Practice ของเรา มันก็จะทำให้เรากลายเป็นอย่างก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว ถ้าหากว่าสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นนั้นะ ในระดับตรงนั้นให้ได้ เราจะแข่งขัน ในโลกกว้างได้เลย นั่นก็คือภาพของการบริหารในภาพกว้าง ก็คือ มอง Best Practice ที่เรามี มอง Best Practice ของมหาวิทยาลัยที่เราอยากเห็น อยากเป็น แล้วก็ทำ เามาปรับเป็นของเรา

2. ในเรื่องของสมรรถภาพ เชื่อว่าศักยภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลตะวันออก ไม่แพ้ใคร เพียงแต่ยังไม่สามารถที่จะทำให้เป็น Unity จะต้อง Unity แล้วมีการผานงาน โดยท่าน อธิการบดี ทำตรงนี้ให้ชัดเจน ให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ทั้งหมด ให้เขามีส่วนร่วมในงานให้ได้ เดินไปด้วยกันอย่างดี ตั้งหน้าตั้งตาปรับกระบวนทัศน์ใหม่ แล้วก็ทำใหม่คิดใหม่ ท่านอธิการบดี ควรจะวางแผนคิดว่า เพราะฉะนั้นในอีก 10 ปีข้างหน้า เนี่ย ถ้าวางรากฐานให้ดี มทร. ตะวันออก อาจจะ เป็น มทร. แห่งแรกของประเทศไทยที่ก้าวล้ำนำยุค ไม่แพ้มหาวิทยาลัยดัง ๆ ในต่างประเทศ เราอย่า ไปเทียบ มทร. ด้วยกัน เราเทียบมหาวิทยาลัยที่เป็นเทคโนโลยี เช่น ลาดกระบัง มทส. หรือว่า พระนครเหนือหรือธนบุรี พวกนี้คือกลุ่มที่อยู่ในประเทศไทย แล้วก็เขาไปทางไหน เรามทร. ก็ควรจะ อย่างน้อยก็ควรจะเทียบเคียงบ้างเคียงไหล่ มทร. ตะวันออก เป็น 1 ใน 8 ของสถาบันเครือข่าย ภาคตะวันออก โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงพาณิชย์เก่งมาก ทำร่วมกับสถาบันสถานประกอบการ วิจัยเชิง พาณิชย์จะเป็นจุดแข็ง จุดขาย การบริหารจัดการวิทยาเขตที่มีหลายวิทยาเขต มีเอกลักษณ์ร่วม ความเป็น มทร. ตะวันออก แล้วก็มีเอกลักษณ์เฉพาะในส่วนของแต่ละวิทยาเขต

3. อธิการบดีต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องมีความยืดหยุ่น จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี สร้างความสามัคคีได้ในกลุ่ม อธิการบดีนอกจากจะมีความสามารถทางด้านวิชาการแล้วต้องมีความสามารถในการบริหารทางความเป็นผู้นำสูงมาก ๆ ภาวะผู้นำต้องสูงมาก มีวิสัยทัศน์ที่ไกลมาก แล้วก็สามารถที่จะจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันให้ได้ ควรจะให้แต่ละวิทยาเขตมาเรียนรวมกันได้ มีการใช้เทคโนโลยีทางไกลบ้าง มีการติดต่อกัน ในต่างประเทศ บางที่มี 10 วิทยาเขต แต่ก็ทำกันได้ เพราะว่ามีศูนย์รวมใจอยู่ที่หนึ่ง แล้วก็มีการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วม ทุกคนมีส่วนร่วม ผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ ต้องเป็นคนที่เป็นที่เขายอมรับ เป็นคนที่เก่ง เก่งงานเก่งคน เก่งวิชาการ เก่งรอบด้าน มีคุณธรรม จริยธรรม ถ้ามีอยู่ในบุคคลคนเดียวกัน ได้ทั้งเก่งและดี ทำอะไรก็สำเร็จ มีความจริงใจ มีความยึดมั่นในสิ่งที่คิดงาน

4. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารมหาวิทยาลัย คือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้วางนโยบาย ที่ตัดสินใจในระดับสูงสุดก่อนที่จะจะไปถึงสภามหาวิทยาลัย มันจะต้องมีคณะทำงานชุดหนึ่ง ส่วนใหญ่จะทำงานวางแผน คณะทำงานฝ่ายแผนจะเป็นกลุ่มคณะทำงานที่ จะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะขงเรื่องขึ้นสภามหาวิทยาลัยในเรื่องของระดับนโยบาย เช่น โครงสร้างขององค์กร จะเป็นอย่างไร อะไรจะเปิด ใน 10 ปี ข้างหน้า หลักสูตร อะไรบ้าง ทิศทางเดิน ทำตุ๊กตาให้ดูก่อน แขนงของกลุ่มนี้อาจจะ ตั้งผู้เชี่ยวชาญทั่วไป ตัวนี้เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ แล้วก็สภามหาวิทยาลัย เขาก็จะให้คำแนะนำเพิ่มเติมจากตรงนั้น เชิญเขามาอย่างเป็นเรื่องเป็นราว มามองในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยจะเดินทางไปยังไร จุดแข็งที่มองเห็น คืออะไร

5. สภาวิชาการทำหน้าที่ช่วยสภามหาวิทยาลัยในเรื่องของหลักสูตร เรื่องของการเปิดสอน เรื่องของคุณภาพต่าง ๆ จะคุมเข้มที่สภาวิชาการในเรื่องของการเสนอความเห็นชอบ หรือว่าให้ความเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ เพราะว่ามันเป็นคุณภาพ พิจารณาเสร็จส่งสภามหาวิทยาลัย

6. การบริหารงานทั่วไปของวิชาการ อยากเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นมาใหม่ เกิดขึ้นในลักษณะ บูรณาการ เพราะว่าตอนนี้เราจะผลิตบัณฑิตหรือเราจะทำวิจัยมันจะเป็นองค์รวมหมดแล้ว เพราะฉะนั้น ถ้าจะเปิดสาขา ถ้าจะทำงานวิจัย ก็ให้ทำแบบบูรณาการ อยากเห็นอาจารย์ที่มาจากหลากหลายสาขา หลากคน หลายประสบการณ์ มารวมกันเพื่อทำงานสิ่งหนึ่งให้เสร็จ แบบบูรณาการ โลกในอีก 10 ปี ข้างหน้าเป็นโลกของการบูรณาการ ในอนาคตจะเป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แล้วก็หลักสูตรเชิงบูรณาการเป็นสำคัญเป็นสหวิทยาการ ไม่มีกรอบหรือว่ากำแพงระหว่างภาควิชา หรือ กำแพงระหว่างคณะมากนัก ทำงานร่วมกันได้หมด อยากเห็น มทร. ตะวันออก เป็นที่หนึ่ง ด้านใด ด้านหนึ่ง อย่างน้อยสักหนึ่งศาสตร์ นั่นก็คือ อยากให้ มทร. หาทางทำได้

7. การบริหารจัดการต่าง ๆ ก็อยากเห็นความเป็น Unity ความเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเชื่อว่าสามารถรวมกันได้ ให้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มเติมในเรื่องของการบริหารจัดการ แล้วก็เพิ่มความเป็นสากลให้มากขึ้น การประชุมร่วมกัน มีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็น การใช้ IT ย้ายวิทยาเขตไปประชุมบ้าง เขาได้มีโอกาสสัมผัสบรรยากาศของการประชุมอยู่สม่ำเสมอในทุกระดับ ให้มีส่วนร่วมใน Forum ต่าง ๆ เอกลักษ์ณ์ อัฒลักษณ์ ที่เป็นของเดิมไม่ให้ทิ้ง แต่เอกลักษ์ณ์รวมของนั้นนี้ต้องช่วยกันคิดว่า คืออะไร

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 15

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความหลากหลายทางเทคโนโลยี มีจุดเด่นที่มันสะท้อนภาพของการพัฒนาที่ประเทศไทยขาดแคลนบุคลากรและกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นทั้งเรื่องเกษตร เทคโนโลยีอุตสาหกรรม กับการบริหารจัดการ ถ้าบูรณาการดี ๆ หลักสูตรของมหาวิทยาลัยถึงแม้จะกระจายกันอยู่ทั้ง 4 แห่ง มันน่าจะเป็นจุดแข็งในการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในอนาคตข้างหน้า

2. การที่จะพัฒนาความเป็นเลิศได้ อาจารย์ต้องเก่งและดี มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงนี้ จะเป็น Background ให้งานวิชาการโดดเด่น อาจารย์ประจำทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยในสายวิชาการ ภายใน 5 ปี ข้างหน้า ควรจะมีวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 40 ขึ้นไป และ 10 ปีข้างหน้าเพิ่มเป็น ร้อยละ 70 ในอนาคตราชมงคลตะวันออก ต้องเพิ่มอาจารย์ทั้งตำแหน่งวิชาการและปริญญานอกมาก ซึ่งจะสะท้อนไปสู่การเปิดบัณฑิตศึกษาในศาสตร์ต่างๆ ที่ประเทศไทยขาดแคลน

3. การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศนี้ต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนต้องวางแผนระยะยาว 15 ปี ถ้าไม่มีแผน ก็จะไปทิศทาง แล้วแต่ใครอยากจะพาไปทางไหน การวางแผนมหาวิทยาลัยอยากให้เห็นว่ามี Benchmark กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ หรือของโลกว่าเราจะไปสู่ตรงจุดนั้นได้อย่างไรบ้าง โดยกำหนดทิศทางให้ชัดเจนทั้งการพัฒนา มหาวิทยาลัยดีหรือไม่ดีอยู่ที่อาจารย์ ถ้าอาจารย์ดีแล้วผลงานต้องออกมาดีตามไปด้วย ก็เกิดการยอมรับ เราต้องถามองว่าคู่แข่งชั้นเราขณะนี้คือใคร ในระดับใกล้เคียงกับราชมงคลตะวันออก คือใคร

4. การวางแผนที่จะสร้างความเป็นเลิศก็คือ การวิเคราะห์ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยรับผิดชอบ ในแง่ของหลักสูตร สะท้อนภาพว่าคนอยากจะมาเรียนหรือไม่ ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก หลักสูตรต้องพัฒนา คุณตลาด แล้วก็คู่แข่งว่าเขาเปิดอะไร แล้วมอง

ให้ไกล มองให้กว้าง ไกลคืออนาคต กว้างคือครอบทิศ คู่แข่งชั้นมันคืออะไร จะต้องสร้างบัณฑิต สามารถใช้ภาษา นอกจากภาษาไทยสักอย่างน้อย 3 ภาษา

5. การบริหารจัดการ 4 วิทยาเขต ผู้บริหารต้องกล้าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ต้องปรับอยู่ตลอดเวลา ต้องพัฒนาให้มันคล่องตัวให้มาก ผู้บริหารที่คนในองค์กรศรัทธา มันจะเกิดความร่วมมือโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องฉลาด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา ไม่ใช่ทำตามแผนเดิม ทำงานด้วยความบริสุทธิ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะพูดจาสื่อสาร ทั้งคนในประเทศและต่างประเทศได้ ถ้านามมหาวิทยาลัยเป็นเลิศต้องเป็นที่ยอมรับ กระบวนการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยในแง่ของการทำงานและผู้บริหาร ก็คือ หนึ่ง ก็คือเนื่องจากมหาวิทยาลัยมันเป็น Multidisciplinary มีหลากหลายวิชา โปรแกรม การบริหารมหาวิทยาลัยต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมปรึกษาหารือกัน ในกระบวนการทำงานจะต้องนำไปสู่ความร่วมมือ เป็นหัวใจ การบริหารมหาวิทยาลัยมันเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง ไม่ใช่ใครก็มาเป็นผู้ได้ ต้องผ่านกระบวนการ Train หรือการพัฒนา หรือมีศักยภาพ สภามหาวิทยาลัยต้องประเมินผลงานของอธิการบดีและทีมงานตรงไปตรงมาว่า ถ้าไม่ผ่านการประเมินหรือมีข้อบกพร่องตรงไหน ก็บอกให้แก้ ถ้าไม่แก้ก็ต้องปรับ ก็คือ หากคนอื่นมาแทน ขอให้ดูว่ามีศักยภาพความพร้อม ทั้งคุณวุฒิ ทั้งความสามารถ ทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ เหมาะสมไหม อนุมัติคนในการทำงานหรือไม่ ผู้บริหารถ้าไม่รู้จักรื่องวิธีการบริหารจัดการ การวางแผน ไม่รู้เรื่องของกฎกติกา ระเบียบไม่รู้จักรื่องของงานวิชาการ หลักสูตรทำยังไง การบริหารงานบุคคลทำยังไง ในอนาคตของมหาวิทยาลัยจะไปทางไหน

6. การบริหารทรัพย์สิน ต้องมีวิธีการจัดการการเงินทรัพย์สินที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ มีการใช้ประโยชน์หรือสร้างทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้น เพราะว่าในอนาคต เงินงบประมาณแผ่นดินก็คงไม่เพิ่มมากนัก ถ้าเราขมเกละวันออกจะพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระดับบนของประเทศ ต้องมีหลักฐานมั่นคง คือ ทรัพย์สิน เงินทอง หรือเงินคงคลังพอที่จะส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อ ส่งอาจารย์ไปทำวิจัย หรือปรับโครงสร้างอะไรใหม่ ๆ หรือจ้างอาจารย์ดี ๆ เข้ามาเสริมมหาวิทยาลัยโดยเร็ว เพราะฉะนั้น เรื่องของการจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่จะต้องดี ต้องเพิ่มการจัดการจากรายได้ งบประมาณจากที่ดิน อาคารที่มีอยู่ หรือแม้แต่ทรัพย์สินทางปัญญา อาจารย์จะช่วยกันทำวิจัย จดสิทธิบัตรให้เพิ่มมากขึ้น หรือจะลงทุนร่วมกับภาคธุรกิจในอนาคตจะวันออก

7. มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างเครือข่าย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะสร้างภูมิคุ้มกันเชิงวิชาการ และการยอมรับเกิดขึ้นโดยเร็ว เพราะฉะนั้นประเด็นเรื่องของการสร้างเครือข่ายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อทำวิจัย เพื่อส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ทุนงาน ส่งนักศึกษาไป Train สหกิจ หรือไปดูงาน เพื่อสร้างประสบการณ์ให้เขา

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 16

1. การรวมเป็นมหาวิทยาลัยของเทคโนโลยีราชมงคลก็ต้องดูว่า อัตลักษณ์ของแต่ละวิทยาเขตเป็นอย่างไร เมื่อรวมกันแล้วในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์อย่างไรมีการกำหนดนโยบายที่ทุกวิทยาเขตต้องปฏิบัติตามกันอย่างไร ราชมงคลนี้โดยพื้นฐานเก่งในทางภาคปฏิบัติด้านเทคโนโลยี ต่าง ๆ ถ้ามองไปข้างหน้า น่าจะเป็นมหาวิทยาลัย ที่เป็นตัว Support ประเทศชาติได้อย่างดี

2. สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของอธิการบดี สภาวิชาการดูแลเกี่ยวกับด้านวิชาการต่าง ๆ กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ สภาคณาจารย์เป็นที่พึ่งของอาจารย์ ข้าราชการ เป็นตัวแทนดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ของอาจารย์ ให้มีขวัญ กำลังใจที่จะทำงาน ประธานสภาคณาจารย์ ก็สามารถที่จะเอาเรื่องนี้เข้าสภาได้ เป็นหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนอาจารย์

3. อธิการบดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับทุกคน มีภาวะผู้นำ การบริหารงานของวิทยาเขตจะต้องมีนโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้รองอธิการบดีมากที่สุด มีความเป็นอิสระ ต้องมีการบริหารโดยใช้ธรรมาภิบาล

4. การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเรียนผ่านระบบออนไลน์ อาจจะมีห้อง Lab ทั่ว ๆ ไป แล้วก็จับมือกันกับภาคเอกชน ภาครัฐก็ได้ เรียนอยู่ที่บ้าน จัดคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กคนละเครื่อง ไม่เสียเวลาเรียน อยากจะเข้ามาเรียนก็มาไม่มาก็ไม่เป็นไร มีเครื่องคอมพิวเตอร์ก็ Link กับอาจารย์ในห้องได้ เขาก็สามารถติดต่ออาจารย์ได้ ให้เด็กเรียนผ่านระบบตรงนี้ ปีสุดท้ายที่ลง Lab จริง ลงห้องจริงเราก็ส่งเขาไปโรงงาน ราชมงคลเน้นด้านเทคโนโลยี แต่ปัจจุบันก็มีคณะทางด้านสังคม คิดว่ามันก็ยังสอดคล้องกับความเป็นเทคโนโลยีของราชมงคลเนื่องจากจะช่วยกล่อมเกล่า จิตใจนักศึกษา คือ ถ้าเขาอยู่ด้วยกัน มันสามารถผสมผสานกันได้ เพราะมันเป็นส่วนที่ช่วยเสริมสร้างนักศึกษาให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ระบบการประกันคุณภาพให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ มีคนที่รับผิดชอบในแต่ละงาน การผลิตบัณฑิตในทศวรรษหน้าจะต้องเป็นคนที่คิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีคุณธรรม จริยธรรม

5. การบริหารงานบุคคล ต้องมีหลักธรรมาภิบาล ต้องมีความชัดเจนในการบริหารจัดการ ทำแผนพัฒนาบุคลากร สายวิชาการ สายสนับสนุน สายวิชาการก็จะจัดสัมมนาฝึกอบรม ทั้งระยะสั้นระยะยาว คุนต่างประเทศ แล้วก็ผลงานทางวิชาการ ต้องมีการวิจัยในชั้นเรียนทุกรายวิชา เพื่อเอามาพัฒนาในเรื่องคำอธิบายรายวิชา สื่อการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการหารายได้ของตนเองมากขึ้น อย่าพึ่งแต่งบประมาณของรัฐเพียงอย่างเดียว การบริการวิชาการแก่สังคมก็เป็นนโยบายของรัฐบาล ที่พูดว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ทุกคนอยู่ตรงไหนก็เรียนได้ มาตรฐานเดียวกัน

มันต้องไปตามศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย ไปให้ความรู้กับชาวบ้านไปบริการแล้วมันต้องให้มีโอกาสความรู้เกิดขึ้นมาด้วย ถ้าเป็นไปได้ก็งานวิจัยที่เอาไปใช้ในชุมชนได้

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 17

1. มันอยู่ที่ปรัชญาของการบริหารมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ถ้าสมมุติว่าเป็นวิทยาเขตทั่วแล้ว ก็ให้มันมีจุดแข็งและเด่นขึ้นมา แล้วก็ Recruit ใหม่ เป็นไปได้ไหม คือ มันอาจจะเป็นไปได้ยาก แต่เราใช้เวลาในการที่ว่รอให้คนเกษียณ เกษียณออกไป ให้แต่ละแห่งมีอัตลักษณ์ของตัวเอง เพื่อความแกร่ง ในระยะปัจจุบันนี้วิสัยทัศน์เราคงไม่มองเฉพาะปริญญาดุษฎี เราต้องมองสูงกว่า ปริญญาดุษฎีด้วย เพราะฉะนั้นการ Requirement อาจารย์จะเปิดบัณฑิตศึกษาต้องมีกำลังคนระดับ ปริญญาโท ปริญญาเอก มันจะทำงานง่ายขึ้น เพราะฉะนั้นผมคิดว่าวิสัยทัศน์อันหนึ่งเลยน่าจะ Recruit คน เป็นไปได้ค่อย ๆ ทำให้มีความแข็งแกร่งที่ไม่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละวิทยาเขต น่าจะเน้นความเด่นตาม ลักษณะพื้นที่ด้วย ให้มันเด่นไปเลย

2. สถานมหาวิทยาลัยควรที่จะมีบทบาทค่อนข้างมาก เพราะว่าแต่ก่อนนั้นในเรื่องหลักสูตร เรื่องอะไรก็ดี การอนุมัติสุดท้ายมันจะอยู่ทบวงหมดเลย อยู่ที่ สกอ. ปัจจุบันนี้เขาก็มอบอำนาจมาแล้ว เขียนใน พรบ. เลยว่าให้เสร็จสิ้นที่สถานมหาวิทยาลัย แต่ก่อนนั้นจะเปิดหลักสูตรแม้กระทั่งเพิ่มแก้ไข จะต้องไปถึงทบวง ปัจจุบันมันเสร็จสิ้นที่สถานมหาวิทยาลัย องค์ประกอบของสถานมหาวิทยาลัยเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขาอาจจะมองเห็นว่า เพื่อให้มันแข็งแกร่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสถาน มหาวิทยาลัย ก็จะประกอบไปด้วย ส่วนหนึ่ง ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของเสนอไปส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่ง เพื่อก็ดึงผู้ทรงคุณวุฒิจากทบวงมา จาก สกอ. มา เพราะฉะนั้นการได้มาซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณภาพ และกล้าพูด กล้าเสนอแนะ กล้าจริง ๆ เป็นเรื่องสำคัญ คิดว่าองค์ประกอบควรจะเป็นอย่างนั้น องค์ประกอบของสถานมหาวิทยาลัยไม่น่าจะเป็นองค์ประกอบที่คนข้างในมากนัก เพราะคนข้างใน มันจะทำหน้าที่บริหาร Routine ทั่ว ๆ ไปมากกว่า คิดว่าน่าจะมององค์ประกอบของสถานมหาวิทยาลัย ในรูปแบบใหม่ที่ ดร.วิจิตร สร้างไว้ ในรูปของสุรนารี ในรูปของ มสธ. ส่วนใหญ่คนในจะน้อยมาก คนข้างนอกน่าจะดีกว่า เขากล้าคิด กล้าทำ รายชื่อที่เป็นหนังสือที่ได้จากสถาบันคลังสมองแห่งชาติ ที่เขาให้มาก็ชื่อก็เยอะ ซ้ำซ้อนกันมาก ที่นี้ประเด็นก็อยู่ที่ว่าผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านอาจจะไม่มีเวลา เพราะท่านมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง แล้วก็จะไปเลือกเอาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งสูง ๆ เพื่อให้ มาช่วยผลักดันนโยบาย ก็เป็นจุดเสี่ยงเหมือนกันอาจารย์ จำเป็นไหมที่ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่ง หน้าที่ อีกอันหนึ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิในภาคเอกชน ถ้าติดต่อเขาได้ก็จะให้ข้อคิดอะไรหลายอย่างทีเดียว พวกนี้ก็จะให้แรงคิดในแง่ความเป็นกลางของเอกชน จะเป็นอย่างไรที่ว่ามันจะมีพวกจากภาคเอกชน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วย อันนี้เป็นเรื่องที่น่าจะทำ

3. สถานะอาจารย์ และข้าราชการหรือพนักงาน ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปทางด้านสิทธิประโยชน์ ด้านสวัสดิการมากกว่า ไม่ค่อยมีบทบาทในเรื่องของวิชาการเท่าไร แต่เดิมเป็นอย่างนั้น ที่นี้เขาควรจะมามีบทบาทในเรื่องของวิชาการบ้างไหม สถานะวิชาการช่วยกลั่นกรองในเรื่องผลงานทางวิชาการของอาจารย์

4. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องมีความไวในการเปลี่ยนแปลง และเป็นคนที่ทันกับยุคทันกับสมัย อันนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง คิดว่ายังมีความสั่นไหวในการติดต่อกับต่างประเทศก็ยังมี เพราะว่าขณะนี้เราไม่ได้อยู่ประเทศเราอย่างเดียวแล้ว เพราะฉะนั้นการที่มีความคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับต่างประเทศด้วยน่าจะดี การบริหารจัดการต้องรับความคิดเห็นของทุกภาคส่วน เพราะว่าองค์กรก็เป็นหลักการบริหารทั่วไปอยู่แล้ว คือ สืบมาจากข้างบน โดยรับฟังจากข้างล่าง แล้วขึ้นไปเอาจากข้างล่างมาประกอบกัน วางคนละทีมนึงเป็นเรื่องที่ไม่น่าจะถูกต้องเท่าไร

5. การบริหารวิทยาเขต ควรจะมอบอำนาจไป ยกเว้นเชิงนโยบายหลัก การกระจายอำนาจออกไปให้มากที่สุด

6. การบริหารงานวิชาการในยุคของโครงข่ายการศึกษาทางไกล เราก็ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เรากำลังเร่งที่จะทำให้เรียนทางไกลได้ด้วย พูดย่อย ๆ เราจะเปิดหลักสูตร E-Learning ได้ ประมาณนี้ เพื่อให้มันทันกับยุคสมัยที่กำลังจะเป็น เรามุ่งเน้นไปทางด้านใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือ IT เข้ามา มีส่วนที่จะทำให้การเรียนรู็เร็วขึ้น การเรียนรู้อยู่ที่ไหนก็ได้ สามารถที่จะเรียนรู้ผ่าน E-Learning ได้ เรามองไปในทิศทางนั้น เราก็พยายามที่จะพัฒนาบุคลากรของเรา ทุกพวก ทั้งอาจารย์ ทั้งหน่วย Support การเรียนการสอนในรูปแบบนี้ การผลิตบัณฑิตในทศวรรษหน้า การเรียนไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้อง เรียนทางไกลเสริมไปด้วย เป็นลักษณะเรียนผสมผสานกัน หลักสูตรต้องทันยุคทันสมัย ตามโลก เด็กของเรามีความรู้ด้านภาษา ในปัจจุบันก็คือในเรื่องการที่มีลักษณะที่เรียกว่า สหกิจ อันนี้น่าจะได้ประโยชน์มาก ส่งลูกศิษย์เราไปทำงานจริง ๆ ได้ อาจจะยาวกว่าฝึกสอน ฝึกงาน 2 เดือน 3 เดือน บัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ ควรคงความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองไว้ ไม่ควรทำเหมือน ๆ กับที่อื่น มันไม่มีความเด่นในด้านนั้นอยู่แล้ว พวกเราขมกล ยังชื่นชมว่าเขาเป็น จบลงมาแล้วเขาทำเป็นเอง ควรจะไปเน้นความเป็นเอกลักษณ์ ให้มันเข้มข้นยิ่งขึ้น การเรียนการสอนน่าจะดูความต้องการของภาคทางด้านอุตสาหกรรม ด้านการตลาด แล้วฝึกเด็กให้มันเป็น เพราะฉะนั้น คิดว่าเราขมกลมีความเด่นอยู่แล้วในฐานะที่ทำอะไรเป็น ทำอะไรเก่ง

7. การบริหารงานบุคคล อาจารย์ที่จะเข้ามา เน้นคนมีประสบการณ์ คนที่มีผลการเรียนดี มีทัศนคติดี ถ้าเป็นไปได้เราก็พยายามที่จะคัดสรรคนที่มีความรู้ทางภาษา เพราะว่าเราจะได้หาที่เรียนต่อได้ โดยเฉพาะไปเรียนต่อต่างประเทศ แผนพัฒนาบุคลากรก็เป็นไปตามกรอบของ สกอ. มหาวิทยาลัยก็เตรียมงบที่จะสนับสนุนให้ไป เราก็ให้คณะจัดลำดับว่า กระตุ้นให้อาจารย์เหล่านี้ทำอะไร

8. การบริหารงานวิจัยมีนโยบายชัดเจน มีเงินทุนวิจัย มีแรงจูงใจ

9. การบริหารทรัพย์สินการเงิน รายได้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีความสั่นหัดในเรื่องวิชาชีพหลาย ๆ อย่าง ก็น่าจะเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่จะวิจัย หรือว่าบริการ อย่างของเราบริการวิชาการแก่สังคม เราก็ไม่บริการฟรี เราก็มีอะไรที่คนอยากจะเรียนอยากจะรู้ คนก็มาสมัครเรียนกัน ก็เป็นรายได้ส่วนหนึ่งคิดว่าราชมงคล มันก็น่าจะทำได้ วิจัยด้วย คิดว่าน่าจะทำได้ ใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของตัวเอง สร้างรายได้ มองว่าน่าจะได้ การบริการวิชาการแก่สังคม น่าจะใช้ทรัพยากรทางปัญญาของบุคคลในการที่จะหารายได้เข้ามา

ongผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 18

1. พันธกิจที่เราได้รับมอบหมายจากตัวองค์กรของเราคือ เรื่องการผลิตบัณฑิต ซึ่งบัณฑิตนั้นจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ พรบ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งต้องการบัณฑิตเพื่อจะไปใช้แรงงานภาคสังคม เป็นผู้ประกอบวิชาชีพ ภาคสังคม เจตนาไม่ได้ไปเป็นบัณฑิตในเชิงวิชาการ แต่ละวิทยาเขตนั้นจะมีความเด่นในด้านเกษตร วิศวกรรม สถาปัตยกรรม บริหารการจัดการ ซึ่งมีความเข้มข้นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ก็คงต้องเสริมสร้างหรือพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เข้าใจเจตนาของการเป็นบัณฑิตสายเทคโนโลยี เพื่อไปสอดคล้องกับความต้องการของสังคม เพราะว่าผลิตบัณฑิตไปเพื่อทำงาน ไม่ใช่ผลิตบัณฑิตเป็นนักวิชาการ จะต้องสู้งาน อดทน แล้วก็ต้องมีความรับผิดชอบ ชื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นเจตนาที่เราต้องการผลิตบัณฑิต อาจจะไม่ง่ง แต่ก็เป็นบัณฑิตในเชิงนักปฏิบัติ ซึ่งสามารถเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีได้ดี แต่ว่าการกระทำอาจจะต้องมีกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ในการทำอย่างไร ที่จะให้บุคลากรเห็นสอดคล้องด้วยกันว่า ในเรื่องของการทำงานของภาคการผลิตบัณฑิตให้มีความเหมาะสมกับตลาดแรงงานในปัจจุบัน เนื่องจากต้นทุนในการผลิต เป็นปัญหามาก ภาครัฐสนับสนุน เรื่องเงินรายได้งบประมาณ ก่อนข้างจะน้อยลงทุกที รายได้ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยสามารถได้มาจากบัณฑิตที่เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยสามารถนำเอาทรัพยากรที่เรามีอยู่มาหารายได้เพื่อมาพัฒนาเรื่องการจัดการศึกษาของเรา มหาวิทยาลัยต้องมีแนวความคิดที่จะหารายได้มาเพื่อชดเชยงบประมาณรายจ่ายที่รัฐให้ ที่มีส่วนลดลงทุก ๆ ปี เพื่อจะให้สอดคล้องกับการทำงานในอนาคต การใช้งบประมาณที่จำกัด คงจะไม่สามารถที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพดีได้ ก็คงต้องหาเงินรายได้ในการประกอบการจัดการ งบประมาณ อย่างเช่น งานฟาร์ม ทำให้เด็กมีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติงานเปรียบเสมือนเป็นโรงงานหรือเป็นฟาร์มฝึกหัดให้กับนักศึกษาในขณะที่เรียนด้วย แล้วก็มีรายได้ตอบแทนให้กับนักศึกษาด้วย แล้วก็ยังมีผลของการที่เราทำงานฟาร์มตรงนี้ได้ทั้งความรู้และก็ได้ประสบการณ์

2. เนื่องจากมันเป็นระบบ Multi Campus องค์กรของเราอยู่ต่างพื้นที่กัน อยู่ใน กรุงเทพมหานคร 2 แห่ง อยู่ในต่างจังหวัด ชลบุรีกับจันทบุรี สิ่งแรกก็คือ เรื่องของโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โครงสร้างมหาวิทยาลัยต้องแยกส่วน ในการบริหารจัดการวิทยาเขตออกมาให้ชัดเจน ในส่วนวิทยาเขตนั่นจะทำหน้าที่บริหารโดยตรงกับส่วนงานของวิทยาเขต โดยการควบคุมทางด้านนโยบาย ในเรื่องการบริหารจัดการจากส่วนกลาง การแบ่งส่วนราชการจะต้องมีความชัดเจนมากขึ้น ต้องแยกส่วนงานให้ชัดเจน แบ่งอำนาจ แบ่งความรับผิดชอบ ร่องอธิการบดีวิทยาเขต ทำหน้าที่เหมือนกับเป็นตัวแทนของท่านอธิการบดี จากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยความอิสระในการบริหารจัดการในเชิงนโยบาย ถ้าเราจัดโครงสร้างดี แล้วก็ Process กระบวนการของคนกับเงินงบประมาณ ให้ไปอย่างสอดคล้องกันก็มีโอกาสที่จะมีการพัฒนาได้มากขึ้น การบริหารบุคลากร กับ การใช้ทรัพยากรคน เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะฉะนั้น ถ้าเลือกคนให้เหมาะสมกับโครงสร้าง งานถูกผลักดัน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่คอยสอดส่องดูแล ติดตามประเมินผลงานทุกขั้นตอน การแต่งตั้ง คณะทำงานของสภามหาวิทยาลัยกับคณะทำงานที่เป็นคณะกรรมการทำงานที่มาจากส่วนงานของวิทยาเขตหรือถ้าตาม พรบ. ก็จะเขียนว่า คณะส่งเสริมกิจการวิทยาเขต ซึ่งอาจจะมีผู้ทรงคุณวุฒิในสภาผู้บริหารในส่วนของวิทยาเขต ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น เป็นกรรมการร่วม เพื่อที่จะมาทำหน้าที่ช่วยกันบริหาร แล้วก็กำหนดนโยบายของแต่ละวิทยาเขตนั่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ถ้ามีข้ออุปสรรคใดก็สามารถที่จะผ่านช่องทางของคณะกรรมการชุดนี้เสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยได้ ก็เป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวสภามหาวิทยาลัย ถ้ามีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาทำหน้าที่เชื่อมโยง แล้วก็ก็มีหน่วยงานของวิทยาเขตต่าง ๆ ในคณะ สถาบัน หรือสำนักต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ที่อยู่ในแต่ละวิทยาเขตนั่น ๆ องค์กรนี้ก็จะทำให้ภาคนโยบายกับภาคปฏิบัติ และสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้นในแง่ของการทำงาน คณะกรรมการชุดนี้ ก็จะมาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการช่วยให้คำแนะนำแล้วก็กำหนดนโยบายบางส่วนที่เห็นว่าเป็นนโยบายของสภาแล้วยังไม่ชัดเจน ก็อาจจะมาช่วยสร้างแนวทางให้ชัดเจนในเขตพื้นที่นั้นๆ

3. องค์กรความรู้ของผู้ที่จะเข้าไปทำงานตั้งแต่เริ่มการมีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออกขึ้นมา ขาดความรู้ความเข้าใจ ตรงเรื่องการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นวิชาชีพ ตั้งแต่มี พรบ. การศึกษา เมื่อ ปี 42 ขึ้นมา มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย จนทำให้กลไกในเรื่องของการบริหารจัดการของผู้บริหารยุคใหม่ ปรับบริบทไม่ทัน คนที่เป็นผู้บริหารคงจะต้องใช้กลยุทธ์ และกุศโลบายในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เจตนารมณ์ของกฎหมายบอกไว้ว่า ต้องการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม ในการบริหารองค์กรของรัฐ ตรงนี้ ทุกอย่าง คือ ใน พรบ. เขียนชัดเจน แต่ว่าในเมื่อผู้ปฏิบัติหรือในกลุ่มผู้บริหารที่เขามานั่งทำงานบริหาร มิได้ศึกษา กลไกของ พรบ. นี้ ซึ่งมีเจตนารมณ์ไว้ ผู้บริหารต้องจัดการและมีแนวความคิดในเรื่องของการมี

ส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ควรจะให้ประชาคมมีส่วนแสดงความคิดเห็น เสนอข้อผู้ที่จะไปทำหน้าที่ ผู้บริหารในส่วนราชการนั้น ๆ ผู้บริหารควรต้องเข้ามามีส่วนร่วม คือต้องลงมาหาคนระดับล่างจะทำให้เกิดการบริหารส่วนร่วมได้ง่ายขึ้น

4. กฎหมายได้ออกแบบการโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยมาก่อนข้างจะดี ผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกแตกต่างตามสาขาวิชาชีพ ซึ่งมีความชัดเจนว่าสามารถที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ เสนอแนะต่อคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ ในมหาวิทยาลัยที่เขามิมีการพัฒนาไปมากแล้ว สักส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจะสูงมากกว่าคนภายใน เขามีเฉพาะอธิการบดี หรือประธานสภาคณาจารย์ จะไม่มีการเพิ่มจำนวนผู้บริหารตรงนั้น หรือผู้แทนคณาจารย์มาก เพราะว่าอยากจะให้เป็นสภาที่มีผู้เชี่ยวชาญภายนอกจริง ๆ ที่จะเข้ามาให้ความเห็นหรือช่วยมองภาพ การที่เราจะมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เพิ่มขึ้น มันก็จะไปขัดแย้งตรงที่ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเปรียบเสมือนเป็นมันสมอง แต่ท่านไม่มีมือที่จะทำงานนั้น ถ้าท่านไม่มีมือ มันก็ทำงานยาก มือเท้าที่ท่านจะทำงานคือ สายคณาจารย์นั้น ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิมากเกินไปท่านมีแต่ความคิด แต่ในทางปฏิบัติทำงานไม่ได้ ผลักดันไม่ได้ คือผู้ทรงคุณวุฒิต้องเข้าใจเบื้องต้นไม่สามารถไปผลักดันในเชิงนโยบายกับผู้บริหารได้ บทบาทหน้าที่ของสภาคณาจารย์ คณาจารย์มุ่งมั่นรักษาจรรยาบรรณ รักษาสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ให้คำแนะนำปรึกษาในข้อกฎหมาย หรือในระเบียบหรือในสิ่งใดก็ได้แล้วแต่ที่สภาคณาจารย์เห็นว่าผู้บริหารควรจะได้รับข้อมูล

ความเห็นเพิ่มเติม

เนื่องจากเราเป็นมหาวิทยาลัยวิชาชีพ เพื่อผลิตบัณฑิตสนองสังคม บัณฑิตเป็นบัณฑิต นักปฏิบัติ บัณฑิตได้ทำงานกับโรงงาน บัณฑิตได้ทำงานกับคาเฟ่ หรือสถานประกอบการเองโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สกอ. ได้บังคับเราให้มีสหกิจ ให้มีมาตรฐานคุณวุฒิ ซึ่งความได้เปรียบครั้งนี้ เราจะชัดเจน เพราะทุกคนต้องทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิเหมือนกัน บัณฑิตที่จบไป ทำงานได้ ตอบสนองสังคมได้ ในการที่เราจะมุ่งมั่นในการผลิตบัณฑิต เพื่อจะเป็นนักปฏิบัติ เราคงไม่ได้วัดดูดิบที่ดีมาในการผลิต นิสิตที่เข้ามาส่วนใหญ่ก็มีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ แล้วก็มี ความตั้งใจ ความสนใจก็ต่ำมาก อันนี้เราก็เหมือนทำบุญให้กับสังคมประเทศเราคนที่ไม่มีโอกาส ด้อยโอกาส และแทบจะไม่มีโอกาสเข้ามา แล้วก็ปั้นเขาเป็นคนดี แล้วก็กลายเป็นคนเก่งได้ในอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 19

1. พันธกิจโดยทั่วไปที่เราทราบคือแล้ว เป็นหลักอยู่ คือ ให้การศึกษา ให้การเรียนการสอนผลิตบัณฑิตวิจัยแล้วก็ส่งเสริมเผยแพร่ทางด้านศิลปวัฒนธรรม แต่กระบวนการเรียนการสอนต่อไปข้างหน้าต้องปรับปรุงอีกมาก เพราะว่าเครื่องมือเครื่องมือ สิ่งต่างๆ มันเปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าทาง IT เข้ามามากขึ้น เพราะฉะนั้นการเรียนการสอนต้องพัฒนาไปให้ทันเขา เรื่องของงานวิจัย ราชชมงคลซึ่งเกิดใหม่ ก็เน้นทางด้านเชิงปฏิบัติ การปรับตัวมาเป็นงานวิจัยที่สูงขึ้นมา วิจัยเชิงประยุกต์ซึ่งวิจัยเชิงประยุกต์เป็นเรื่องใหญ่มาก แล้วมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีพื้นฐานทางปฏิบัติอยู่แล้ว อยากให้เน้นการวิจัยเชิงประยุกต์ให้มากขึ้น วิจัยเชิงประยุกต์ มันได้ผลแล้วก็ถึงมือผู้ใช้ได้เร็ว เช่นเดียวกันที่ไม่ทิ้งพวกวิจัยพื้นฐาน ก็ต้องมีอยู่บ้างมีการเตรียมพื้นฐาน วิทยาศาสตร์ ต้องเข้มมหาวิทยาลัยเก่าๆ ที่เขาโตมาดีมาก ที่มีงานวิจัยที่เด่นดัง พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์เขาดีมาก ต้องทำเรื่องวิจัยเชิงประยุกต์ให้มากขึ้น การส่งเสริมเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ทำกันอยู่ดีแล้ว

2. ปัญหาอันหนึ่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต้องปรับ โครงสร้างจากเดิมที่คุ้นเคย ปรับทัศนคติของอาจารย์ ของคน มหาวิทยาลัยที่จะพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากล ต้องปรับโครงสร้างมาก การได้ผู้บริหารชุดใหม่มาแล้ว ถ้าระดับหัวหน้าวิชา คณบดี อธิการบดี รองอธิการบดีทั้งหลายต้องมีกระบวนการที่ต้องให้ดีมาก ๆ คือ ทำใจที่จะหาคนที่ดี ๆ ออกมาให้ได้ อย่าใช้วิธีการแบบดั้งเดิม คือ พวกใครพวกมัน บ้างที่ไม่มีความรู้ ไม่มีความรอบรู้มาก ทักษะการบริหารก็ไม่มี วิทยาเขต 4 แห่ง ก็มีฐานหลักของเขาอยู่ พอมารวมตัวเป็นมหาวิทยาลัยต้องไปกระทบสถานภาพบางวิทยาเขตอาจจะต้องปรับต่าง ๆ เพื่อจนเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยใหม่ ต้องสร้างความสนใจเรื่องนี้มาก ซึ่งต้องใช้เวลา

3. เป็นห่วงสภามหาวิทยาลัยของระบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสภาที่มีอยู่ 3 ฝ่าย มีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนพวกฝ่ายบริหาร แต่ว่าผู้แทนเหล่านี้เข้ามาแทนที่มองภาพรวมมหาวิทยาลัยในสภา แต่กลายเป็นมองเป็นเรื่องของตัวเอง อันนี้เสียหายมาก ๆ พอมีมติอะไร ไม่ยอมรับ เพราะไปเสียผลประโยชน์ของตัวเอง ควรจะให้มีกรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกให้มาก ให้มากกว่าภายใน ควรลดประเภทอาจารย์ลง ลดผู้บริหารลง เอาเพิ่มภายนอกมากขึ้น เอาพวกนักธุรกิจ เอาพวกที่มีกำลังที่จะช่วยมหาวิทยาลัยได้เข้ามา แล้วพวกศาสตราจารย์ที่เกษียณแล้ว ที่เขาเก่ง ๆ เอามา จะช่วยคณะกรรมการสภาเข้าไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม กรรมการมหาวิทยาลัยทุกชุด ต้องมีการปฐมนิเทศ ให้รู้บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย แล้วผู้บริหารเช่นเดียวกันไม่ใช่เข้ามาปกป้องผลประโยชน์ของผู้บริหารหรืออธิการบดีแต่เข้ามา เพราะผู้บริหารมีประสบการณ์ ให้ความเห็นเชิงบริหารให้การทำงานมันเป็นไปได้ มันต้องทำ

ไม่ทำไม่ได้ แล้วการเอาวิทยากรมาพูด วิทยากรเก่ง มาชี้ให้เห็นว่า กรรมการสภา เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรที่ต้องทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย เสียสละ ไม่ใช่เป็นตัวแทนของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เรื่องร่วมลงมติมันต้องจบ ไม่ใช่พอลงมติแล้ว กระบวนการ การได้มาซึ่งผู้บริหารต้องมีการสรรหาที่ชัดเจน แล้วคนที่เข้ามาต้องมีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจต่าง ๆ ให้ชัดเจน มีประวัติที่ดีแล้วก็ พันธกิจ ภาระงานต้องพูดชัด

4. อธิการบดีต้องการรองอธิการบดีที่ดีเข้ามาด้วย เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ อธิการบดีต้องเชิญประชุมรองอธิการบดีอย่างน้อยอาทิตย์ละครั้ง คือ อธิการบดี มีนโยบาย มีการะงานมอบหมายให้วิทยาเขตต่างๆ อะไรบ้าง ติดตามดู เป็นยังไงบ้าง พอเสร็จแล้วก็พยายามให้แต่ละวิทยาเขต เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

5. นิสิตแต่ละวิทยาเขต คุณภาพที่เข้ามาก็ไม่เหมือนกัน ก็ไม่เป็นไร เราก็ให้เป็นเรื่องวัดผลของวิทยาเขตนั้น แต่ตัวอาจารย์ที่สอนต้องสอนตรงตามหลักสูตร เมื่อเสร็จแล้วประชุมกันว่ามีปัญหาอะไร พยายามแลกเปลี่ยนความเห็นกัน จะช่วยพัฒนาหลักสูตรนั้นให้มันดีขึ้น แล้วสมมุติอาจารย์สอนที่มีข้อมูลที่ดี ทางโน้นขาด คือ เพื่อแลกกัน มันก็ทำให้ 2 วิทยาเขต ได้รับความรู้ใกล้เคียงกัน หลักสูตรเป็นของมหาวิทยาลัย วิทยาเขตไหนเอาไปใช้ก็ได้ แต่เมื่อเอาไปใช้แล้ว ต้องสอนเต็มหลักสูตร ต้องดูคุณภาพการสอน ต้องเท่าเทียมกับเจ้าของที่เปิดสอนมาก่อน ต้องปรึกษาซึ่งกันและกัน มีเอกสารประกอบการสอนอะไรบ้าง ก็ดูให้กันและกัน และถ้าสอนใหม่มีเอกสารใหม่และทางเก่าอาจจะขาดก็เสริมกัน คือ มหาวิทยาลัยต้องดูกันตลอดทำให้หลักสูตรนั้นวิชานั้นก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่ต่างคนต่างอยู่และแข่งขันกัน ไม่ใช่ ต้องช่วยกันและกัน ต้องพูดให้ชัด อธิการต้องประชุมรองอธิการบ่อย เสร็จแล้วประชุมคณบดี เดือนละครั้ง หรือเดือนละสองครั้งก็ได้ อธิการบดีเองก็ต้องมีการประชุมทั้งมหาวิทยาลัย คิดว่าเทอมละครั้ง เพื่อที่ซักซ้อมความเข้าใจกันและก็มาแลกกันว่านโยบายใหม่ๆ จะทำอะไรบ้าง ซึ่งได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ มาแล้ว ผ่านสภาวิชาการแล้ว ก็เสนอกรรมการให้ประชาคมทราบอย่างนี้ แล้วดีให้ฟังว่ามหาวิทยาลัยจะมีอะไรบ้างในปีต่อไปข้างหน้า ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันนะ ที่มี คิดว่าเทอมละครั้งก็ดี หรือว่าต้องการที่จะสร้างนโยบายใหม่ทางฝ่ายบริหารต้องการมีส่วนร่วมของภาคบุคลากรของมหาวิทยาลัย ก็เปิดเวทีออกมาเสนอเลย แล้วเสร็จแล้วอธิการบดีเอง ต้องลงไปเยี่ยมคณะต่าง ๆ บ้าง ไปคุยกับประชาคมคณะต่าง ๆ บ้าง ไม่ใช่ว่าไม่ไปเลย

6. เมื่อเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยอุดมศึกษา ต้องมีมาตรฐานสากลไม่ใช่อุดมศึกษาแบบไทย ๆ เพราะบัณฑิตของเราออกไปแล้ว เขาต้องไปทำงานข้างนอก ไปเจอธุรกิจต่าง ๆ สารพัดอย่าง เขาไม่ใช่ทำงานส่วนตัวเขา ถึงทำงานส่วนตัวเขาก็ต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้กว้าง โดยเฉพาะเรื่องพวก Competency ทั้งหลายทางวิชาการเขาต้องมี ที่นี้ สกอ. เขามีเกณฑ์อยู่แล้วว่า ต้องผ่านเกณฑ์ต่าง ๆ มี KPI ชี้แจงให้

อาจารย์เข้าใจ ถ้ามหาวิทยาลัยอื่นเขาทำ อาจารย์ไม่ทำ อาจารย์เป็นตัวคั่ง มันจะมีผลเสียต่อมหาวิทยาลัยรวม เพราะฉะนั้นการประกันคุณภาพภาพต้องทำให้เป็นวัฒนธรรมให้ได้ ทางที่ดีที่สุดคือ พาเขาไปดูงาน มหาวิทยาลัยที่ดี แล้วเรื่องนี้ ไปเยี่ยมแล้วให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นอธิบายให้ฟังว่าเขาทำกันอย่างไร

7. หลักสูตรในทศวรรษหน้า มองว่า ปัญหาของโลกมีอะไรบ้าง ปัญหาของโลกมันมีปัญหาเรื่องของอุณหภูมิของโลกสูงขึ้น แล้วก็เรื่องของการเกษตรมีปัญหามากขึ้น แล้วก็เรื่องของ FTA คือการค้าเสรี เพราะฉะนั้น แล้วอีกอย่างหนึ่ง คือ เด็กรุ่นใหม่เกิดน้อยลง คนที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยอาจจะน้อยลง เพราะฉะนั้นหลักสูตรต่าง ๆ เนี่ย อย่างบางหลักสูตรมันนอน ต้องปรับไปตามความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แล้วก็วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีทั้งหลาย เราต้องปรับหลักสูตรให้ทันสมัย เพื่อให้เด็กของเรามีความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกที่ Competency ที่ สกอ. กำหนดไว้แล้ว อย่างด้านคุณธรรม ด้านวิชาการ ด้านพหุภาษา ด้าน IT ต่าง ๆ ต้องเน้น ต้องว่าไป ทีนี้ หลักสูตรอื่น ๆ ที่จะสนองต่อการพัฒนาของชาติด้านเมืองของโลกที่สนองต่อการแก้ปัญหา โลกอื่น ปัญหาเรื่องพลังงาน ปัญหาเรื่องของอาหารต่าง ๆ พวกนี้ อีกเรื่อง คือเรื่องของคนที่จะมีแต่คนมีอายุมากขึ้น ต้องหาหลักสูตรให้เกี่ยวกับด้านนั้น นอกจากเฉพาะสาขาแล้ว หลักสูตรต้องเกี่ยวกับด้านนั้นด้วย สำคัญที่สุดคือ พวกที่เป็นผู้ใหญ่ทำงานแล้ว มาเรียนหลักสูตร แบบเรียกว่าพวกเป็นเชิงประกาศนียบัตร หรือเชิงมาเพิ่มทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิตต้องทำนะ บางมหาวิทยาลัย อย่างออสเตรเลีย พวกที่สำคัญวิเศษไปทำงานมาหลายปี มีประสบการณ์ เขากลับมาเก็บวิชาตอนเย็น ภาคค่ำต่าง ๆ ไปจนกระทั่งมีผลงานวิจัยออกมา ผ่านขึ้นตอนต่าง ๆ เขาให้ ดร. เทคโนโลยี มีบางมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ทำอย่างนี้ ทำอยู่ ดร. เทคโนโลยี ทีนี้หลักสูตรพวกนี้ก็ต้องดูว่าคนมีอาชีพที่สำคัญของชาติด้านเมือง อย่างทางด้านบริหารธุรกิจ ทางด้านวิศวกร ควรจะมี Short Course ให้เขา เราต้องเตรียมการต่าง ๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีทางด้านอาชีพะ ทางเกษตร ทางวิศวกร ทางสถาปัตย์ ราชมงคลฯ ได้เปรียบอยู่แล้ว ในเชิงที่การปฏิบัติ เน้นการปฏิบัติซึ่งได้ประโยชน์มากกว่าที่อื่นเยอะ ต้องรักษาไว้ แล้วก็ ต้องเน้นทุกวิชาให้เป็นภาคปฏิบัติให้ได้ แล้วก็อาจารย์ที่เก่งรุ่นเก่า ๆ ที่ทางเชิงปฏิบัติต้องรักษาไว้ พวกเก่า ๆ ที่สอน ที่สอน Lab สอนห้อง Shop ต่าง ๆ ต้องรักษาไว้ มีบรรยาย ต้องมี Lab พ่วง Lab อาจารย์ต้องทำให้ได้ Lab นี่ก็ต้องดูว่า คือต้องดูของจริงว่า ปัญหาจริง ๆ มันเกี่ยวกับอะไร ก็ต้องไปดูของจริง มาเขียน Lab แล้วอาจารย์ที่มาสอนก็ต้องคู่ด้วยว่า โรงงานเขาต้องการอะไรบ้าง เขาต้องการเน้นไปทางไหนบ้าง มาพัฒนาหลักสูตรให้ไปเข้ากับทางนั้นด้วย สหกิจศึกษาจริง ๆ แล้ว สหกิจศึกษาต้องให้เขามีประสบการณ์ในโรงงาน ในที่ต่าง ๆ ที่เขาไป เพื่อให้รู้ว่าเขาทำจริงเป็นอย่างไร แต่ถ้ามีภาคปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วมันยิ่งง่ายขึ้น มันยิ่งง่ายขึ้น อย่างที่แม่โจ้ ทุกวิชาจะมีภาคปฏิบัติ การจัดการศึกษาร่วมกับภาคเอกชน สภามหาวิทยาลัยต้องดึงนักธุรกิจที่เก่ง ๆ ดัง ๆ เข้ามา

เขาช่วยเสริมพวกนี้ให้เรา แล้วพวกนี้เขามีเงินมีทอง เขาถือหุ้น คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยต่อไป ต้องเอานักธุรกิจที่พร้อมสนับสนุนมหาวิทยาลัย แล้วเป็นคนที่ทำธุรกิจมีชื่อเสียงมีจิตใจสาธารณะ มีใจเมตตา ต้องเอาพวกนี้มาอย่างน้อยก็นอกจากคุณวุฒิทางวิชาการแล้ว ก็ต้องพวกทางด้านนี้ สักครั้งต่อครั้งก็ดี มันจะช่วยมหาวิทยาลัยได้เยอะ ต้องพูดให้เห็นได้ชัดว่า ปัญหาในธุรกิจมันเป็นอย่างไร ปัญหาในโรงงานต่าง ๆ มันเป็นอย่างไร มันต้องให้สภาได้เห็นภาพ แล้วพวกกรรมการสภาจะได้รู้ ผมเปิดหลักสูตรที่สรีรราช เรื่องการบริหารจัดการ เรียกว่า ทางด้านอุตสาหกรรม Industry Match เราก็เชิญผู้บริหาร โรงงานแฉวอิสเทิร์นซีบอร์ดมา มีโรงงานเยอะ ของสหพัฒน์ เราเชิญมา แล้วเราเชิญเขามาสอนเป็นครั้งคราว เสริมความรู้ให้ มันก็ไปได้สวย เอาผู้หลักผู้ใหญ่หรือนายกสภาไปคุยกับเขา ซึ่งเราเห็นแล้วว่าคุณมีความเหมาะสมอย่างมาก เราเชิญเขามาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ อธิบายหน้าที่อย่างไร ความรับผิดชอบให้เขาเข้าใจ มีคำตอบแทนอย่างนี้ ๆ อยากได้ประสบการณ์ของท่านมาช่วยเสริมให้เรานะ ซึ่งบางหลักสูตรอย่างนี้ จะให้ส่วนตัวท่านให้ดูตรงนี้ ให้ท่านช่วยแนะนำหรือให้ทีมของท่านมา ให้ทีมท่านมาช่วยก็ได้ การจะพึ่งตัวเองได้อย่างไร ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้องดูว่าทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมีอะไรบ้างนะ อย่างมีพื้นที่ก็ต้องใช้พื้นที่ให้เป็นประโยชน์ในเชิงพัฒนาทางวิชาการ ถ้ามีคณะเกษตรอยู่ ผลิต ผลิตภัณฑ์ที่เป็นการปรับปรุงพันธุ์ หรือพันธุ์ที่เราคิดมาแล้ว ผลิตขาย ทำเป็นเรื่องของพัฒนาทางวิชาการมันต้องทำนะ แล้ว พวก Short course ที่เป็นประโยชน์อบรมทางวิชาชีพต่าง ๆ พวกนี้จะต้องทำ คือเก็บเล็กผสมน้อย ค่อย ๆ ทำไป

8. การประกันคุณภาพ ต้องมีหน่วยประสานงานประกันคุณภาพ มีรองอธิการบดีรับผิดชอบ แล้วก็ให้คณะส่งคนมาอบรมกระบวนการประกันคุณภาพ ก็ให้คณะเขาเลือกคนมาที่จะรับผิดชอบมาอบรม ที่คณะก็มีงานประกันคุณภาพอยู่ แล้วสำนักงานประกันคุณภาพกลาง จะเป็นคนประสานงานเชิญมาอบรมวิธีการทำงาน อบรมเป็นระยะ ๆ พออบรมเป็นระยะ ๆ แล้วทำ Work Shop แล้วให้เขาไปทดลองทำดูที่คณะเขา ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยต้องชี้แจงเรื่องประกันคุณภาพให้ทุกคณะทราบ ผู้บริหาร คณบดี ต้องมารับนโยบายไป ถ้าคณบดีรับนโยบายแล้วไม่ทำ มันก็เสร็จ ต้องสร้างความเข้าใจเสียก่อนว่า ประกันคุณภาพมีความสำคัญอย่างไรนะ ที่นี้คณะเองคือประกันคุณภาพต้องสร้างความเข้าใจ ระดับคณะ คณะต้องมีเจ้าหน้าที่ทำเรื่องประกันคุณภาพ หรืออาจจะมอบหมายให้ผู้ช่วยคณบดีก็ได้เป็นคนดูแล แล้วเจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพทั้งหลาย ก็จะเป็นเรื่องของส่วนกลาง พัฒนาอบรมเขาเป็นระยะ ๆ แล้วพาไป Work Shop พาไปดูงานต่าง ๆ แต่ว่าก่อนอื่นต้องอบรมของเราเสียก่อนว่าการประกันคุณภาพจะทำอะไร มันคืออะไร มีเป้าหมายอย่างไร กระบวนการเป็นอย่างไร ทำแล้วมันจะมีผลอย่างไร ให้เขาเข้าใจ ถ้าเราไม่ทำอย่างนี้ คณะมันก็มีดบาดด้าน แต่ละวิทยาเขตมีความเชี่ยวชาญทางด้านไหน ก็เสนออัตลักษณ์ของเขาไป อย่าไปทำลายเขา อธิการบดีต้องมอบอำนาจ

ลงไป แต่การมอบอำนาจลงไปแล้วไม่ใช่ อธิการบดีปล่อยล้ม เรื่องนโยบาย ประสานงาน เขามีปัญหาอะไรต้องลงไปช่วย อธิการถ้ามอบไปแล้ว ต้องลงไปทุกวิทยาเขต มีปัญหาต้องลงไปดู

9. การบริหารงบประมาณ ส่วนกลางต้องเป็นการรวมงบประมาณ มาตั้งงบประมาณไป พอดีงบประมาณ มันบอกชี้แจงของวิทยาเขตไหน วิทยาเขตไหน เราก็มอบอำนาจตามการบริหารงบประมาณ ในการบริหารการเรียนการสอนก็ว่ากันไป แต่การตัดสินใจเรื่องไหนที่ต้องผ่านเรื่องไหนที่แก้ไม่ได้ต้องแจ้งให้อธิการทราบ อันไหนที่ต้องผ่านอธิการเข็นอนุมัติก็ว่ากันไป แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเสริมให้เขามีความคล่องตัว โดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติ อธิการก็ต้องมอบอำนาจให้เขาตามเดิม อันไหนที่มอบได้มอบไป อันไหนที่เห็นว่ายังไม่ได้ ก็ให้ส่วนกลางดูแลไปก่อน อย่ายึดอำนาจทั้งหมด เรื่องงบประมาณส่วนกลางต้องเป็นคนทำ

ความเห็นเพิ่มเติม

การบริหารมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า คิดว่าคนที่เมื่อตัดสินใจมาเป็นกรรมการมหาวิทยาลัยมาเป็นผู้บริหาร ก็ต้องเข้าใจว่าเราทำอะไร ทำอะไร ทำเพื่อใคร ทำอย่างไร ต้องทำความเข้าใจ แต่ถ้าเราอยากเป็นผู้บริหาร โดยที่ไม่รู้จะทำอะไร มันก็มีปัญหา แต่ถ้ารู้ว่าการบริหารต้องการทำอะไรให้เกิดขึ้น ให้เป็นผลสำเร็จกับมหาวิทยาลัย คือเรามองเป้าหมายส่วนรวมเป็นหลักเสร็จแล้ว เมื่อเรามองส่วนรวมเป็นหลัก เรามองภาพต่อไปในทางที่เราเรียกว่า มีทัศนคติที่สร้างสรรค์ อย่าไปมีทัศนคติที่ลบ มองในแง่ดีไว้ ทำไปถึงจะดึงคนเก่งมาทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ คือ แนวความคิดต่อไปข้างหน้าว่าเราจะทำอะไร มทร. ตะวันออก ก็ต้องดูว่าแต่ละวิทยาเขตเขามีอะไรของเขา ที่เป็นวิสัยทัศน์ของเขาเอามาดู แล้วก็พยายามมาเรียกว่า มาดกแต่งให้มาเป็นวิสัยทัศน์รวมที่สะท้อนให้เห็นความเป็นตัวตนของแต่ละวิทยาเขต แล้วเรามาพัฒนาให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนกลาง ควรจะปรึกษาหารือกัน ฟังความเห็นประชาคม พันธกิจในทศวรรษหน้า จะต้องปรับเข้าสู่ปัญหาของโลกที่มันเกิดขึ้นและของประเทศไทยด้วย เราก็รู้แล้วมันมีอะไรเกิดขึ้น อย่างหนึ่งคือการบริการ การศึกษาต่อไปข้างหน้าคนเกิดน้อยลง เพราะฉะนั้นหลักสูตรปริญญาตรี มันควรจะมีอะไรที่พิเศษ ไม่ควรจะมีมากขึ้น เพราะไม่มีคนเรียน แต่ขณะเดียวกันเราก็ต้องพัฒนาวิชา เสริมทักษะให้กับคนที่อยู่ในอาชีพแล้วที่วิทยาเขตแต่ละวิทยาเขตมีความสามารถทำได้ เสร็จแล้วต่อไปก็ดูความเปลี่ยนแปลงของโลกอีก คือ ประชากรไทยอาจจะเพิ่มขึ้น เราก็ดูหลักสูตร ปรับไปตามความต้องการของสังคม

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 20

1. เราเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สอนทางด้านเทคโนโลยี แท้จริง ๆ แล้วทางด้านเทคโนโลยีมองดูแล้วว่ามีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เปิดกันเยอะมาก ถ้า 10 ปีข้างหน้า หรือนานกว่านั้น ก็อยากจะให้สอนทางด้าน Science เพราะมันต้องมีการปรับเปลี่ยน ทางด้าน Science ทางด้านสังคม หนีไม่พ้นเพราะว่าทางด้านสังคม ทางด้านมนุษยศาสตร์ มันจำเป็นต้องตามกระแสซึ่งนี้ว่าทางเทคโนโลยีคนให้ความสนใจ เรียนไม่มากนัก โดยเฉพาะสายทางด้านเกษตรอะไรอย่างนี้ที่เรา ยกตัวอย่าง แม้แต่สายทางด้านวิศวกรรมศาสตร์คนให้ความสนใจไม่มากนัก ลดลงเรื่อย ๆ วิสัยทัศน์ ใน 10 ปีข้างหน้า ก็จะต้องเปลี่ยนเป็นมหาลัย พยายามเปลี่ยนตัวเองให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยให้ได้ เพราะเราเป็นอยู่ตอนนี้รู้สึกจะสู้เขายาก แล้วอีกอย่างหนึ่งก็คือสาขาที่เราเปิดหรือคณะที่เราเปิด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขยายสาขาไปทางด้านอื่นด้วย ก็คือ เราไม่ได้ทางด้านเทคโนโลยี อย่างเดียวคืออาจจะทางด้านสังคม แม้กระทั่งทางด้านกฎหมายก็อาจจะต้องทำในอนาคตรวมเหมือน ธรรมศาสตร์ก็สอนทางด้านสังคม ที่นี้นั้นขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในยุคนั้นด้วยว่าเราอยาก จะให้มหาวิทยาลัยเราอยู่ได้ ความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยแต่เดิม เราก็จะเอาแค่จุดเด่น ๆ ที่ ยังรักษาไว้ ถ้ารักษาไว้ได้ก็อาจจะรักษาทางด้านเกษตรอุตสาหกรรม ไปเป็นผลิตภัณฑ์อะไรก็ว่ากันไป

2. ระบบโครงสร้างการบริหารจัดการ ตั้งแต่เราเป็นมหาวิทยาลัยเมื่อปี 48 ยังไม่มีโครงสร้าง การบริหารงาน ที่เขาเรียกถูกต้องตามกระทรวง กฎกระทรวงเขาจะให้โครงสร้างการบริหารมาเฉพาะ ส่วนราชการที่หลัก ๆ ของเรา ต้องบริหารงานแบบกะทัดรัด 4 วิทยาเขตจะเป็นเอกภาพ มีแนว ความคิดเดียวกันก็คือการมอบอำนาจ การบริหารงาน จากอธิการบดีต้องชัดเจน ถ้ามีการมอบอำนาจ ที่มันชัดเจนนะครับ แล้วให้อยู่ตามการบริหารงานตามโครงสร้างที่มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุง ได้พัฒนาแล้ว การทำงานจะเป็นเอกภาพ

3. บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยดูเหมือนว่ายังไม่รู้ว่าบทบาทของตัวเองคืออะไร บทบาททุกวันนี้เหมือนกับสภามหาวิทยาลัยเอง อำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะเป็นเพียง แค่ว่ากำกับดูแลให้นโยบายแล้วเสนอข้อบังคับ แต่เสนอระเบียบข้อบังคับบางตัวเท่านั้นเอง อธิการบดี เรื่องการศึกษาต้องมาก่อน การศึกษาก็ต้องรู้ ทางด้านเศรษฐกิจก็ต้องรู้ ทางด้านการ ปกครองก็ต้องรู้ คุณธรรมต้องมาก่อน

4. สภามหาวิทยาลัยและข้าราชการดูแลเรื่องสิทธิของครูอาจารย์ ไม่ใช่ไปเรียกร้องสิทธิที่พึง จะมีตามกฎหมายที่เขียนไว้ ไม่ควรจะไปเกี่ยวข้อง เรื่องการบริหาร ลวจะแค่ท้วงติงหรือเสนอแนะ ในอนาคตสภาวิชาการก็เป็นส่วนหนึ่งที่ให้ข้อเสนอแนะและแนะนำหลักสูตรการเรียนการสอนให้ เหมาะกับสถานการณ์จริง ๆ คนที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นนักวิชาการในสาขานั้น ๆ จริง ๆ ด้วย

5. การเรียนในทศวรรษหน้าคงหนีไม่พ้นเรื่องการใช้เครื่องมือ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี คือ ต้องใช้ให้มากหรืออีกอย่างก็บอกก็คือ เรียนรู้ด้วยตนเองให้เด็กเป็นศูนย์กลาง อาจารย์ ครู ต้องมีคำแนะนำ หรือให้คำปรึกษา สามารถเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

6. การบริหารงานบุคคลต้องหาเรื่องไม่เครื่องมือสักอย่างขึ้นมาว่าจะทำอะไร จะวัดผลงานครั้งนี้ได้ยังไง วัดผลงานอะไรต่าง ๆ ความก้าวหน้าในการบริหารงานบุคลากร ว่าใครจะอยู่ ตำแหน่งอะไรตรงไหน ในการขึ้นเงินเดือนอะไรต่าง ๆ ตรงนั้นผู้บริหารต้องมานั่งดูได้เลย ข้อสำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ต้องมี Good Governance ธรรมาภิบาล การบริหารทุกอย่างตอนนี้เราจะบริหารโดยใช้กระดาษคงไปไม่ไหว เพราะมหาวิทยาลัยมันโตขึ้น ๆ ขนาดนี้ยังมีปัญหาน่าจะบริหารงานที่ใช้ IT เข้ามา ที่ใช้ MIS ที่เขาว่าถ้ามีระบบทุกอย่าง เรื่องของการเงิน เรื่องของพัสดุ อะไรต่าง ๆ สามารถที่เห็นผู้บริหารต้องมีฐานข้อมูลที่ต้อง งบประมาณได้มายังไง เงินได้จากไหน ผู้บริหารต้องรู้ทุกวันรู้ทุกเดือนด้วย มหาวิทยาลัยตอนนี้ใช้ระบบ Manual จริง ๆ มันต้องใช้ระบบ IT เขาเรียกการจัดการโดยใช้ระบบ IT การใช้ระบบการจัดการโดยใช้ระบบ MIS จำเป็นต้องมีต้องทำของเราใช้ระบบที่นี้ งานทะเบียนของเราใช้ Vision Nct ก็พอได้อยู่ แต่ MIS มันสามารถที่จะเอา Vision Net พ่วงต่อได้ อธิการบดีหรือว่ารองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องก็สามารถดูได้ว่าตอนนี้เด็กวิชาเขตนี้นับกันกี่คน สอบตกมากน้อยขนาดไหน

7. รายได้ของมหาวิทยาลัย รายได้หลักคือ เงินค่าลงทะเบียนนักศึกษา รายได้เสริมคือ รายได้ที่ได้จากฝึกอบรมอีกอันหนึ่ง ถ้าเราเป็นทางด้านการเกษตรก็พอได้คือ ทางด้านผลิตภัณฑ์ต่าง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมทางการเกษตร ของจันทบุรีก็ทำอยู่พอที่จะเลี้ยงหน่วยงานนั้นได้ส่วนหนึ่ง อันนี้คือรายได้ที่ดีที่สุด การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เรื่องการเปิดสอนระดับปริญญาโทที่ไม่มีวิทยานิพนธ์ การใช้งบประมาณการบริหารงบประมาณต้องสิ่งที่เราเป็นห่วงมากที่สุดก็คือเรื่อง ความโปร่งใสของงบประมาณ เรื่องการใช้งบประมาณก็ต้องใช้เงินให้ตามงบ ความโปร่งใสต้องชัดมาก

8. การประกันคุณภาพมีปัญหามาก งานมันไม่เดิน ปัญหาคืออยู่ที่ผู้บริหาร ผู้บริหารให้ความสนใจไม่มาก งานประกันคุณภาพไม่ใช่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทุกฝ่ายทำหมด ทุกคณะทำหมด งานประกันคุณภาพจริง ๆ มันต้องทำทุกวัน

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 21

1. ถ้าพูดถึงวิสัยทัศน์ เราก็ถลอกเลียนมาจากตะวันตกมันเหมือนกับว่าเราจะทำอะไรก็ไปเป้าหมายที่จะมองไปข้างหน้า มันจะมีคำถามที่ต้องย้อนถามเสมอว่า ทำไมเราจะรู้ว่ที่เราคิดที่จะไป มันถูกแล้ว ส่วนใหญ่มันก็ไม่ค่อยถูก มันจะเป็นปัญหาให้คนรุ่นหลังต้องแก้ มันคล้าย ๆ กับเราถูกด้อน

ให้วิ่งเข้าสู่ คือ ปัญหาเนื่องจากว่า มันเป็น Global นี่เราก็พยายามจะมีคุณภาพ ความเป็น Global คล้าย ๆ ว่ามันบังคับให้เราวิ่ง โดยเฉพาะราชมณฑล พอเราเข้ามาอยู่ในกลุ่มของทบวง เราก็ต้องยอมรับว่า ในการยอมรับของเขาก็ไม่ยอมรับเราทุกวันนี้ สิ่งที่มีมันเกิดขึ้นคือ ก็ต้องปรับตัวเพื่อให้เขายอมรับ เราน่าจะมาดูตัวตนของเราจริง ๆ

2. การบริหารจัดการในทศวรรษหน้า เราต้องให้มันเป็นตัวตนของมัน ต้องกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระก็ต้องมากที่สุด ถึงจะโตไปได้ คำว่าโต นี่หมายความว่า โตทางด้านความสามารถ อำนาจที่เป็นอิสระ ก็คือ อำนาจอิสระส่วนไหนที่เป็นอำนาจต้องเป็นเรื่องเครือข่าย ถ้าไม่อิสระทำงานไม่ได้ ต้องกระจายออกไปเพื่อเป็นสากล ต้องเข้าใจตรงกันว่าการบริหารมหาวิทยาลัย มันบริหารคณะ คือ ตัวคณะ เพราะฉะนั้น ของตะวันออกได้เปรียบเหมือนของอีสาน มันเป็น โครงสร้างที่จะบริหาร ถูกต้อง จะบริหารงานสะดวก เพราะมันจะเป็นไปตามปกติในอนาคต พอโตขึ้นก็สามารถแยกไปเป็น มหาวิทยาลัยได้ในอนาคต

3. เรื่องของธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการ เรามาแก้ปลายเหตุ มันเป็นเรื่องการสร้างคน ตั้งแต่แรกเลย ถ้าหากการบริหารภายในมหาวิทยาลัยมันเป็นธรรมาภิบาลตรงไปตรงมา มันก็ไม่มีปัญหาอะไร

4. บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในอนาคต ใน 10 ปีข้างหน้า ต้องพยายามโปรโมท ความเป็นตัวตนของเราให้มันสำคัญคล้าย ๆ กับให้มันเป็น ให้สามารถช่วยเหลือสังคมได้ในอนาคต ตะวันออก คนที่จะเป็นอธิการต้องเสียสละมาก แล้วต้องสามารถ ต้องพบกันบ่อย ต้องเหนื่อย ยังไง ก็ต้องทำงานเพื่อบ้านเมือง ทำงานเพื่อเด็ก มันก็เป็นความร่วมมือ

5. บทบาทของสภาคณาจารย์ เรื่องการดูแลสวัสดิการ การตรวจสอบ ไม่ใช่ไปเรียกร้อง สิทธิ การบริหารงานบุคคล จริง ๆ ไม่มีอะไร ให้ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมา ให้เป็นปกติ อาจารย์มีหน้าที่สอน อาจารย์จัดการเรียนการสอนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมา ทำให้ดีที่สุด ให้เป็นปกติ ประเมินผลงานให้มันเป็นธรรมที่สุดที่เราพึงกระทำได้

6. การสรรหาคัดเลือกบุคลากร ก็อยากได้คนดี ทำงานได้ งานวิจัยของมหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้า มองภาพว่าสิ่งที่ต้องรับทำก็คือ เกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะไปในอนาคต เรียนรู้ตัวเราเป็นการวิจัยสถาบัน การบริหารการเงิน และทรัพย์สิน อาจารย์คิดว่าเราควรจะมียังไง จริง ๆ มันเป็นระบบซึ่งมันมีอยู่แล้ว แต่ว่าสิ่งที่สำคัญคือ เรื่องการบริหารเงิน การหารายได้เป็น เรื่องใหญ่ เพราะคุณจะต้องไปจี้ทรัพยากรที่มันมีภายใน สิ่งแรกที่เราทำทุกวันนี้ก็คือ ประหยัด

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 22

1. ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มองว่าใน มทร. ตะวันออก แต่ละแห่งก็มีศักยภาพเป็นของตัวเอง มีความสามารถ ไม่ว่าในเรื่องของคน ในเรื่องสภาพของอาคาร เอื้ออำนวยในเรื่องของที่ตั้ง เรื่องของประวัติศาสตร์ ความเป็นมาขององค์กร มีความเข้มแข็ง และก็มีชื่อเสียง มีเอกลักษณ์ ตอนนี้อาจจะมีปัญหาในการพัฒนา มีข้อจำกัดหลายอย่าง ก็ต้องอยู่ที่ผู้นำเบื้องต้น

2. อยากให้ความสำคัญกับคน กับระบบบริหาร ถ้าคนไม่ดี ระบบไม่ดี ยิ่งเป็นผู้นำไม่ได้ ถ้าคนไม่ดี ระบบดี ก็ยังไม่ไหว ถ้าคนดี ระบบดีด้วย อันนี้แน่นอน คนดีแต่ระบบไม่ดี ก็ยังพอสู้ แต่ให้ดีที่สุด ต้องคนดี ระบบดี คนที่จะมาบริหารคนให้เกิดความคิดที่ว่าวันนี้เราต้องทำอะไรกับองค์กร เพื่อจะได้อยู่ต่อไปในวันข้างหน้า จะสร้างระบบอย่างไรที่จะพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ แต่ละองค์กรที่มีอยู่แล้ว วันนี้เรื่องสำคัญในช่วงระยะแรก ๆ ส่วนใหญ่ก็จะมีปัญหาคนซึ่งยังมีปัญหาในเรื่องของความคิด ที่จะสามัคคี

3. ที่มีปัญหาก็คือว่า ปัญหาภายในงานที่เป็นบริหารในรูปของมหาวิทยาลัย มันมีปัญหาทุกด้าน โดยเฉพาะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ สถาปนาเป็นผู้ให้คำแนะนำควบคุมดูแลกับนโยบาย คิดว่ามหาวิทยาลัยมีศักยภาพที่จะพัฒนา แต่ในช่วงแรก ๆ น่าจะใช้ นโยบาย จีวแต่แจวก่อน

4. แนวโน้มข้างหน้า อาชีพเกษตรจะเป็นที่ขาด เกษตรกรที่เป็นนักวิชาการขึ้น เพราะคนไม่เลือก แต่เป็นหน้าที่เราจะต้องสร้างอันนี้ขึ้น เพราะข้างหน้าโลกจะเป็นพวกพลังงาน พวกอาหาร ผู้บริหารก็น่าจะมองว่า เกษตร เขาไม่นิยมเรียน แต่เราเปลี่ยนบทบาทการเรียนให้คนนิยมมาเรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัย มีเตรียมคิดอย่างไร เพราะดูทางก็เป็นอุตสาหกรรมได้ เกษตรที่เศรษฐกิจเพียงพอก็ได้ เกษตรในเรื่องของการเป็นนักเกษตรนิเทศ หน่วยงานภาคส่วนปกครองท้องถิ่นเขาก็ต้องใช้ นักเกษตรไปเป็นนักแนะนำ นักพัฒนางานท้องถิ่น ไปตกลงกับเขาว่าให้เขาคัดเลือกคนมาก็ได้ เพื่อกลับไปทำงานที่เขา

5. ช่วงนี้รัฐบาลกำลังมีปัญหาเรื่องเงินที่จะบริหารประเทศ แต่รัฐบาลไม่เคยปฏิเสธเรื่องพัฒนาคน งบประมาณศึกษามากที่สุดของกระทรวงทั้งหลาย แต่งบของมหาวิทยาลัยทำไมลดลง แนวโน้มที่เราคิดก็คือให้หน่วยงานของเราพึ่งตัวเองได้ จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยเก่าเขาจะมีต้นทุนสูงนะ เขามีหอพัก ให้หอพัก เขามีอาจารย์ก็บรรจุอาจารย์ เขาขาดอะไร รัฐบาลให้เลย แต่ของเราเริ่มด้วย มหาวิทยาลัยใหม่ เขาก็จะให้แบบว่า ให้ลักษณะที่ว่าช่วยตัวเองด้วย

6. ราชมงคล 9 แห่ง เป็นเรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่พัฒนาประเทศ รัฐมีนโยบาย จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เราใช้บทบาทของเราที่มีพื้นฐาน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งบประมาณเราก็จะได้มา วิสัยทัศน์ที่จะทำ

ตอนนี้ จิวแต่แจ้วในช่วงที่รัฐยังมีเงินน้อย เราทำของเราให้ดี อย่าไปเปิดอะไรมาก ตอนนี้ที่จันทบุรี ก็ไ้งบของ อบจ. มาช่วย ไ้งบวิจัยเราก็เข้ามาช่วย ไ้งบของภาคเอกชนที่ร่วมมือกันแล้ว เราก็มาวิจัย ขึ้นอยู่กับผู้นำที่คิดยังไง ขณะเดียวกันก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเขาแล้วก็ในท้องถิ่น คิดยังไงที่จะ ให้ผู้นำท้องถิ่นเขามาประสานกับเรา คิดร่วมกัน ประโยชน์ร่วมกัน ในการที่จะพัฒนาคนของเรา ก็อยากให้มองจิวแต่แจ้ว ต้องเอาคนใช้เงินน้อยแต่ได้ประโยชน์ มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เก้ากับมหาวิทยาลัยใหม่ วิทยาเขตต่าง ๆ ต้องมี

7. การมอบงาน กระจายอำนาจแค่ไหนอย่างไร ต้องทำให้ชัด เมื่อมีวิทยาเขตก็ต้องมีรอง วิทยาเขต ฉะนั้นอำนาจหน้าที่ให้รองวิทยาเขตเป็นอำนาจอะไร เป็นอำนาจแค่ประสานหรือมีอำนาจ คูเถิด ถึงไม่มีวิทยาเขตแต่การบริหารนั้นก็ต้องชัดเจน มหาวิทยาลัยน่าจะส่งเสริมศักยภาพที่เรา มีอยู่ มีจุดเด่นเป็นจุดขายคนที่อยู่ใน มทร. ตะวันออก ต้องมาร่วมจิตร่วมใจกัน คิดเพื่อองค์กร ความศรัทธา หนึ่ง สอง มีวิสัยทัศน์ สาม ก็สามารถที่จะเชื่อมโยงแนวร่วมได้ คือ ต้องมีแนวร่วม เขาจะให้ความ ร่วมมือเรามีแนวร่วมช่วยเหลือ ซึ่งอยู่ที่ผู้นำ

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 23

1. มหาวิทยาลัยซึ่งเกิดใหม่ ยังไม่พร้อมทางด้านวิชาการ และทางด้านต่าง ๆ รวมทั้งเรื่อง งบประมาณ แต่มีจุดเด่นคือ เป็นมหาวิทยาลัยชุมชน และเป็นที่ยอมรับของชุมชน มหาวิทยาลัยควร เน้นไปที่ชุมชนเป็นหลัก เอาฐานของคนในชุมชน ความรู้ของคนในชุมชน แล้วเอาความรู้ของเรา ที่มีอยู่ไปช่วยเขา แล้วเราได้นบารพฐานที่เรา มี อาจารย์ต้องพัฒนาตามเกณฑ์ สกอ. แต่ประเด็นสำคัญ คาดว่าอาจารย์ที่เราส่งพัฒนาแล้วได้ตรงตามที่เราคือต้องการหรือไม่ มหาวิทยาลัยต้องมองให้เป็นหลัก ในเรื่องของพันธกิจที่เรามีต่อชุมชนหรือต่อประเทศชาติ โดยปกติในของ สกอ. เขาก็มีพันธกิจเป็น มาตรฐานของเขาอยู่แล้ว เราก็จะดำเนินการตามพันธกิจที่ สกอ. เขาให้เราดำเนินการตาม ส่วนใน รายละเอียดคนนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องทำเอง เช่น ในเชิงวิชาการ ในเชิงบริการชุมชน ในเชิงทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้มันเป็นพันธกิจที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว เพราะมันเป็นมาตรฐานของ สกอ. เขามีมาตรฐานไว้อย่าง เราเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ เราต้องแข่งขันกับคนที่เราควรจะแข่งขัน เช่น มหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นด้วยกัน เราจะไปแข่งขันกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คงไม่ได้ เราจะไปแข่งขัน กับธรรมศาสตร์คงไม่ได้ แข่งขันกับมหิดลคงไม่ได้ แต่ถ้าถามว่าเราจะก้าวไปถึงจุดนั้นได้ไหม ได้ แต่ต้องใช้เวลาเท่าไรหรือนี่ไม่ทราบ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์การมองภาพของผู้บริหารระดับสูงกว่าอธิการ จะต้องเป็นผู้มองแล้วว่าเรามี Road Map แล้วเราจะพัฒนาอย่างไร ตอนนี้ไม่ได้เป็นนโยบายซึ่งเป็น รูปธรรมให้ชัดเจน

2. เราจะรักษาอัตลักษณ์ในตัวเรา คือ ความรู้ ภูมิรู้ของเราที่มีอยู่จะให้มันดีขึ้น ความชำนาญ ให้มันดีขึ้น มองว่า คำว่าอัตลักษณ์คือ ความเป็นตัวตนของเราในสิ่งที่ดี ยกตัวอย่างว่าในการยอมรับของชุมชน มทร. เขามองว่านักศึกษาเราเป็นนักปฏิบัติแต่เดิม ไม่ว่าในสายเกษตร ไม่ว่าในสายบริหาร ธุรกิจ ไม่ว่าในสายอุตสาหกรรม เขามองเราเป็นนักปฏิบัติ แต่เราไม่ได้มองตรงจุดนี้ของเราให้เป็นจุดเด่น บางทีเรากลับมองว่าหลักสูตรเราล้าหลังด้วยซ้ำไป เช่น เกษตร เคยฝึกงานกันอย่างเข้มข้น เราก็มองว่ามันไร้สาระ ให้ลดการฝึกงานให้ลดน้อยลง กลับกลายเป็นว่าเดินตามมหาวิทยาลัยซึ่งมีชื่อเสียง เราจะไปแข่งทางด้านนั้นก็ได้ การพัฒนาเราต้องมองย้อนกลับมาองว่าเรามีความชำนาญเรื่องนี้แล้วทำไมเราถึงทิ้ง และในเรื่องของการยอมรับของสังคม โดยความจริงเราโตมาจากสายอาชีพ เราต้องยี้คิดว่าเราโตมาจากสายอาชีพ เราจะไปแข่งระดับแค่ ม.6 สายสามัญ ก็น้อยลง ทำไมเราไม่มองตลาดใหม่ ๆ อาชีพ คือตลาดของเรา และคณะเทคโนโลยีสังคมก็ได้ทำแล้ว พิสูจน์แล้วว่าเด็กของเราไม่ได้ลดลง เพราะเรามองตลาดแล้วว่าเราจะไปแข่งกับเขาได้ เราอย่าไปมองตลาดที่เราแข่งกับเขาไม่ได้ พอเด็กเพิ่มขึ้น เราก็สามารถพัฒนาอาจารย์ได้ ไม่มีมหาวิทยาลัยไหนที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับความสมบูรณ์ เช่น ดั๊กพร้อม ครูพร้อม แล้วค่อยตั้งมหาวิทยาลัยไม่มี ส่วนใหญ่ทุกคนจะเริ่มเดินตั้งไข่ ค่อย ๆ เดิน มันก็เริ่มโต ทำไมเราไม่มองย้อนไปว่าเราโตอย่างนี้ ๆ เราพัฒนาไปทางด้านนี้ของเราพัฒนาแม้แต่สายอาชีพที่ว่าก่อสร้าง อุเทนก็เคยเข้มแข็งในเรื่องของการก่อสร้าง ทุกคนที่จบก่อสร้างต้องมุ่งเข้าอุเทน อันนี้คือสิ่งที่ผมมองเห็นว่าอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยของเราที่มองเห็น เราจะพัฒนาอย่างไรที่เราจะรักษาให้เราดีกว่าเดิม ถ้าเรามองไปข้างหน้า แล้วอย่าลืมย้อนหลังมองตัวเราเอง ที่ส่วนใหญ่คนจะมองไปข้างหน้า แต่ไม่เคยเหลียวหลัง มันก็จะเปิดช่องว่าทันที ตลาดของเรานี้คือ เด็กที่จบจากสายอาชีพ เด็กเราก็เพิ่มขึ้น เพราะเขาจับเราดีอยู่แล้วหลักสูตร เรามีดีอยู่แล้วถูก แล้วเราแข่งกับเขาได้ ในคู่แข่งที่เราเหมาะสม

3. หลักสูตรในทศวรรษหน้า ต้องไปดูว่าสถานประกอบการ เป็นตัวชี้วัดเราว่าเขายอมรับเราไหม หลักสูตรเราไม่ต้องพูดถึงว่าได้มาตรฐานหรือไม่ได้มาตรฐาน แต่พูดถึงหลักสูตรเราเมื่อผลิตบัณฑิตไปแล้ว สถานประกอบการเขายอมรับเราไหม ทำงานได้ไหม ถ้าเขายอมรับเราได้ และต้องการเด็กเราก็แสดงว่าหลักสูตรเราตัวที่ชี้วัดเราคือสถานประกอบการ ถ้าเด็กเราออกไปสู่สถานประกอบการได้มากเท่าไร และสถานประกอบการยอมรับเรา นั่นคือหลักสูตรเราได้มาตรฐานหรือดี และอีกตัวหนึ่งที่เป็นตัวชี้วัดว่าหลักสูตรเราดีหรือได้มาตรฐาน การจัดการเรียนการสอนในทศวรรษหน้า เด็กเราต้องเข้าสถานประกอบการเขาเขายอมรับนั่นได้หมายถึงว่าเราต้องจัดการเรียนการสอนออกไปให้เขายอมรับด้วย ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรทุกระยะอย่าง สกอ. บอกว่า ทุก 5 ปี ควรมีการพัฒนาหลักสูตร ความจริงแล้วเราอาจไม่จำเป็นก็ได้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป เช่น สถานการณ์ว่าเขาต้องการบัณฑิตลักษณะไหน เราต้องตัวเราเองเป็นผู้ผลิตเป็นผู้ขาย เราก็ต้องรู้ว่าผู้ซื้อเขาต้องการ

แบบไหน ตลอดเวลา แต่โดยความเป็นจริงแล้วการพัฒนาปีต่อปีมันหมายถึง บัณฑิตรุ่นต่อรุ่นมันไม่เหมือนกันเลย เพราะฉะนั้นเขาถึงกำหนดว่า 5 ปี ควรมีการพัฒนา ถ้าเราจัดการเรียนการสอนให้คนส่วนใหญ่ที่อยากเรียน เรียนได้ โดยมหาวิทยาลัยไม่สูญเสียความเป็นมหาวิทยาลัยไป เช่นรับคนที่เขาเป็นช่างเชื่อมฝีมือ แล้วเราจะมาเรียนเอาวุฒิปริญญาตรีกับวุฒิ เขาต้องมาเรียนพื้นฐานช่างเชื่อมอีกไหม อย่างนี้เราก็ต้องเทียบโอนให้เขา เทียบโอนโดยการเทียบกับประสบการณ์ ซึ่งหลักการเทียบโอนมี 3 อย่าง เทียบโอนโดยเอาวิชาเทียบ เทียบโอนโดยอาศัยประสบการณ์ เทียบโอนโดยการสอบ ทดสอบ มหาวิทยาลัยควรจะทำเป็นนโยบายแล้วนำมาใช้ เราจะได้นักศึกษามากขึ้นและเปิดโอกาสให้คนที่อยากจะเรียนได้เข้าสู่ระบบของการศึกษา โครงการสหกิจศึกษาก็เริ่มทำมาแล้ว นักศึกษาสาขาโลจิสติกและการจัดการระบบขนส่ง วิศวกรรม เขาต้องการทำสหกิจโดยตรง มองว่าสหกิจประสบความสำเร็จมาก ถ้าเราทำจริง นักศึกษาจะเข้าอัตลักษณ์ของเราเลย คือนักศึกษาสามารถปฏิบัติได้จริง เพราะนักศึกษาต้องไปอยู่กับสถานประกอบการ 1 ปี เป็นเสมือนสภาพเป็นพนักงานของบริษัทเลย ทุกหลักสูตรทำได้ แต่ในความคิดเห็นส่วนตัวควรเปิดทางเลือกให้นักศึกษาเขาจะเข้าโครงการสหกิจหรือจะเข้าปกติ เพราะนักศึกษาศักยภาพเขาของแต่ละสาขาของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เช่น อย่างนักศึกษาโลจิสติก ต้องเอางานสหกิจหมด เพราะมีสถานประกอบการเป็นหลัก หรือสาขาการจัดการเข้าสหกิจ บางคนที่ต้องการเข้าสหกิจให้เขาเข้า ตอนนี้เท่าที่ได้ร่วมประชุมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็พยายามบอกให้เราทำโครงการสหกิจให้ได้ สาขาวิชาการก็ได้มีการพูดแล้วว่าเราก็น่าจะทำเป็น 2 โปรแกรมได้ คือ ในขณะเดียวกันเราไม่สหกิจ 100% เราก็ทำเป็น 2 โปรแกรมให้นักศึกษามีโอกาสเลือกก่อนที่เขาจะเลือกโปรแกรมไหน เข้าโครงการสหกิจ หรือเข้าโครงการฝึกงานปกติแล้วแต่นักศึกษา สหกิจดีมาก เด็กบางคนจะไปฝึกสหกิจ บางบริษัทบอกไม่ต้องไปเรียนต่อแล้วได้ไหม คือ ฝึกสหกิจก็เหมือนฝึกงานเรียบร้อยแล้วและทำงานเป็นแล้ว และเด็กต้องกลับมาเรียนต่ออีก 1 ปี ปีสุดท้ายมันเสียเวลาเขาอีกไม่อยากปล่อยเด็กไป แล้วเขาไม่แน่ใจว่าเด็กคนนี้จบแล้วจะไปทำงานกับเขา นี่คือประเด็นหนึ่ง ประเด็นที่สอง คือ เราไม่สามารถเลือกเด็กมากนัก เพราะฉะนั้น ถ้าเรามีโครงการ มีโปรแกรมให้เลือก เด็กเขาก็มีโอกาที่จะเลือก เหมือนอาจารย์ที่เรียนปริญญาโท ต้องทำวิจัย คนที่รับเขาต้องการรับ มีโอกาสเลือกมาก คุณจะทำวิจัยก็ได้ ไม่ทำก็ได้ เพียงแต่จะทำอะไรให้เขาเท่านั้นเอง แต่มหาวิทยาลัยเขาตั้งประเด็นไว้แล้วว่า ควรมีสหกิจให้ครบแต่ตอนนี้ยังทำไม่ได้ การปรับสูตรเพื่อให้เข้ากับความต้องการของภูมิภาค ที่บอก 5 ปี ต้องพัฒนาหลักสูตรอีกครั้ง ไม่จำเป็นต้อง 5 ปี ถ้าสถานการณ์มันเปลี่ยน

4. การบริหารจัดการของเราโดยการให้คนมีส่วนร่วม ให้อาจารย์ให้ผู้บริหารระดับกลางระดับล่างมีส่วนร่วม ประเด็นของเรา คือ เรายังไม่ได้ดึงบุคลากรภายนอกเข้ามามีส่วนกำหนดยุทธศาสตร์ของเรา เรามองของเราเอง แล้วเราก็มองข้างนอก แต่เราไม่ยอมให้คนข้างนอกเขามองเราแล้ว

บอกเรา ตอนนี้เขาต้องการให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร แต่เรายังไม่ได้ดึงเอา ศักยภาพคนที่มีความเก่งจริงมาช่วยเราจริง กำหนดยุทธศาสตร์

5. การบริหารจัดการ 4 วิทยาเขต โครงสร้างซับซ้อนแน่นอน การมองงานยังไม่ชัดเจน งานบางอย่างมันทำซ้ำซ้อนกันอยู่ โครงสร้างไม่จำเป็นต้องใหญ่ ในขณะเดียวกันเราก็ยอมรับว่าเรา เป็นมหาวิทยาลัยเล็ก ๆ จี๋วแล้วแจ๋ว การกระจายอำนาจไม่ได้ว่าน้อยหรือมาก แต่มองว่ากระจาย ไปแล้ว แล้วผู้รับเขาพร้อมที่จะรับหรือยัง รู้ระเบียบหรือยัง เราไม่ได้เตรียมคน ตอนที่เรายกตัว ออกมาจาก เป็น 9 มทร. เราก็ไม่ได้เตรียมคน ไม่มีคน ไม่มีคนรู้เรื่องที่เชี่ยวชาญ ไม่มีเลย มันถึงเกิด ความเห็นแตกแยก

6. การบริหารงานบุคคลไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าการพัฒนาคน สิทธิของคนไม่ว่าผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง สิทธิของคนเป็นข้าราชการต้องเหมือนกัน เราพัฒนาคนในเชิง ตั้งรับ การพัฒนาบุคลากรต้องมาเป็นอันดับ 1 แล้วมีแผนว่าชัดเจน ต้องบอกได้เลยว่าภายในอย่าง วิสัยทัศน์ ภายในกี่ปี เราจะได้วุฒิการศึกษาของบุคลากรของเราตามสัดส่วนที่ สกอ. กำหนด เราสามารถบอกได้เลยเลยถ้าเราทำตามนั้นมันก็ได้ตามนั้น

7. สภามหาวิทยาลัยมีความสำคัญ สภามหาวิทยาลัยให้นโยบาย ผู้บริหารต้องทำตาม นโยบาย อธิการบดีในทศวรรษหน้า อธิการบดีต้องมีธรรมาภิบาล ต้องมีคุณธรรม เพราะมันเป็น นามธรรม เป็นรูปธรรม ผมว่าอธิการบดีต้องเป็นคนเก่ง คนดี

8. งานบริการวิชาการแก่สังคมมันน้อย ถ้าเทียบเปอร์เซ็นต์ของการที่เราเป็นมหาวิทยาลัย น้อย แต่น้อยไม่ใช่เพราะเราไม่อยากทำ เพราะงบประมาณน้อย และความน่าเชื่อถือของเรา เขาไม่ เข้ามาหาเรา แล้วเราทำยังไง เรื่องงบประมาณต้องเยอะ สองทำให้เชื่อถือให้เขายอมรับ

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้บริหารระดับสูงสำหรับการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 20 คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิชาเขตจันทบุรี ประธานโครงการจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีการบิน ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.สิน พันธุ์พินิจ | อธิการบดี |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศักดิ์ดา กลิ่นสุคนธ์ | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จินตนา แยมเจริญวงศ์ | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรศักดิ์ วีระชาติพิทักษ์ชน | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา |
| 5. นายศิริชัย สมแสน | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสวก พงษ์สำราญ | รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตจันทบุรี |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา จุลกะเสวี | รองอธิการบดีฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย |
| 8. นางสาวปราณี มีศิริสุข | ผู้ช่วยอธิการบดีด้านวิชาการ |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นเรศ ใจหาญ | ผู้ช่วยอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย มั่นคง | คณบดีคณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ |
| 11. นายสัญญา ธานี | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอกชัย ปรีญโญกุล | คณบดีคณะเทคโนโลยีสังคม |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาโรจน์ ประเสริฐศิริวัฒน์ | คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการเกษตร |
| 14. รองศาสตราจารย์ สัตวแพทย์หญิง ดร. เดือนดา ชาญศิลป์ | คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ |
| 15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชงโค แซ่ตั้ง | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา |
| 16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิคม สาคร | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน |

- | | |
|--|--|
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์มาลี น้อยไร่ภูมิ | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและ
เทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 18. ดร.อัมรัตน์ โกมลมาศ | ประธานโครงการจัดตั้งสถาบัน
เทคโนโลยีการบิน |
| 19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรางค์ นิมิบุตร | รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ
สำนักงานอธิการบดี |
| 20. นายธำรงค์ แจงเชื้อ | ผู้อำนวยการสำนักงาน
วิทยาเขตจันทบุรี |

ภาคผนวก ง

- แบบสอบถามการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า
- ผลการวิเคราะห์ทางสถิติของแบบสอบถามการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

แบบสอบถามการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวทางการพัฒนา การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ..... นามสกุล.....
2. ตำแหน่งทางการบริหาร.....

โครงการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทศวรรษหน้า
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ผู้วิจัย นายวิโรจน์ โชติพัฒน์วรกุล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม

3. ดร.สมุท รุ่งชาญ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวทางการพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า ที่พัฒนาขึ้นจากความเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามนี้มี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับที่ใช้
ในการประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ขอให้ท่านพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวทางการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้า และตัดสินใจเลือกเพียงระดับเดียว

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้าไปใช้ พร้อมข้อเสนอแนะ

ข้อ	แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านนโยบายและแผน						
1	มหาวิทยาลัยมีการทบทวนปรัชญาหรือปณิธานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยและมีการปรับแก้ปรัชญาหรือปณิธานตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยมีการกำหนดร่วมกันทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามปรัชญาหรือปณิธานที่ได้ร่วมกันกำหนด รักษาเอกลักษณ์เดิมไว้ให้ได้มากที่สุดและรักษาความเป็นเฉพาะทางของแต่ละวิทยาเขตให้เป็นเลิศในสาขาตัวเอง					
2	จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยและแนวนโยบายการศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย					
3	มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำกลยุทธ์เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของมหาวิทยาลัยอื่น ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
4	จัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนของมหาวิทยาลัยตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป					
5	มีการประเมินผลและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง					
ด้านการบริหารและการจัดการ						
6	สภามหาวิทยาลัยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการในการกำหนดให้ความเห็นชอบทิศทาง ยุทธศาสตร์ และนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการติดตามผลการนำยุทธศาสตร์และนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารและการจัดการ						
7	สภามหาวิทยาลัยมีระบบตรวจสอบและการประเมินคุณภาพขององค์กรและผู้บริหารมหาวิทยาลัย					
8	การบริหารงานของวิทยาเขตในทศวรรษหน้า ควรจะให้วิทยาเขตแต่ละแห่งมีอิสระเสรีมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เหมือนเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในนั้น กระจายอำนาจให้วิทยาเขต มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่					
9	มีการวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ					
10	แสวงหาความร่วมมือและระดมทรัพยากรทางการบริหารจากองค์กรภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ในการพัฒนากิจการด้านการบริหารของมหาวิทยาลัย					
11	มีการประเมินองค์กรภายในมหาวิทยาลัยในเชิงพันธกิจและการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายทางพันธกิจเพื่อนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
12	ปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีความคล่องตัว มีความกะทัดรัด จัดให้มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างที่ชัดเจน ไม่มีหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน					
13	อธิการบดีต้องมีภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับทั้งคนภายในและภายนอก มีประสบการณ์ในทางการบริหารมหาวิทยาลัย มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
14	กระบวนการสรรหาผู้บริหารมีเกณฑ์และระเบียบ การคัดเลือกผู้บริหารหน่วยงานเป็นระบบชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีสิทธิแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม					
15	กระบวนการประเมินศักยภาพและผลปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีการกำกับ ติดตาม และประเมินการทำงานของผู้บริหาร อย่างเป็นระบบโดยคณะกรรมการอิสระ					
16	ผู้บริหารจะต้องมีความโปร่งใสในการบริหารงานและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักในการตัดสินใจ					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารและการจัดการ						
17	ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ ๆ					
18	มีระบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพเพื่อร่วมกันพัฒนามหาวิทยาลัย					
19	สภาคณาจารย์ ทำหน้าที่ประสานงานกับคณาจารย์สร้างความเข้าใจในเรื่องแผนนโยบาย เสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ พหุทัศน์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย					
ด้านการบริหารงานบุคคล						
20	มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมั่นคง					
21	มีการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล การใช้ทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานและระบบการสื่อสารในการปฏิบัติงาน โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว บนฐานข้อมูลที่เข้มแข็ง					
22	มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ					
23	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาทั้งตำแหน่งทางวิชาการและคุณวุฒิให้สูงขึ้น					
ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน						
24	ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหาร โดยมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบฐานข้อมูลที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้					
25	มีหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยให้ถูกต้องเป็นระบบและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับหน่วยปฏิบัติและงบประมาณ					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน						
26	มีระบบและกลไกในการจัดสรร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำระบบทางการเงิน โดยเริ่มจากการจัดทำแผน กลยุทธ์มหาวิทยาลัยเพื่อต้องการทราบว่ามหาวิทยาลัยมีทิศทางการพัฒนาไปในทิศทางใด มีการจัดทำแผนงบประมาณ แผนการจัดหาเงินจากแหล่งเงินต่าง ๆ และแผนการใช้จ่ายเงิน ให้สอดคล้องกันมีความโปร่งใสในการบริหารทรัพย์สิน					
27	กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยรวมทั้ง การใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกร่วมกัน จัดให้มีระบบ ฐานข้อมูลทรัพยากรกลางที่สามารถใช้ร่วมกันได้ รวมทั้ง ฐานข้อมูลทรัพยากรภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีความเกี่ยวข้อง และสามารถใช้ร่วมกันได้กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
ด้านการผลิตบัณฑิต						
28	ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เน้นทักษะ มีความรู้ดี เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
29	มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมการจัดกิจกรรม ทั้งโดยมหาวิทยาลัย และโดยองค์การนักศึกษาที่สอดคล้องกับ จิตวิทัศน์ของมหาวิทยาลัย และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ในแต่ละระดับการศึกษา					
30	มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้นักศึกษจัดกิจกรรมและเข้าร่วม กิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับหมู่คณะ ชุมชน และสังคม ภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ					
31	การเรียนการสอนจะต้องสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารให้มากขึ้น					
32	มีการประชุมสัมมนาในระดับมหาวิทยาลัย คณะ สาขาวิชา เพื่อระดมความรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของ หลักสูตรต่าง ๆ ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การ ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ การแก้ปัญหา และปรับทิศทางการจัด					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการผลิตบัณฑิต						
33	การเรียนการสอนต้องเรียนประยุกต์ ต้องปรับหลักสูตรของสาขาต่าง ๆ มีการรวมกลุ่มสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกัน					
34	มีการจัดการศึกษาในรูปแบบสหกิจศึกษากับแหล่งงานของรัฐและเอกชน เพื่อให้บัณฑิตได้มีความรู้และประสบการณ์จริงในแหล่งงานต่าง ๆ นอกเหนือจากการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย					
35	มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการใช้บัณฑิตในหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ และวิเคราะห์ความพร้อม ในการเปิดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยก่อนนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายในแผนการผลิตบัณฑิต					
36	พัฒนาหลักสูตรที่มีมาตรฐานทางวิชาการสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
37	จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย					
38	มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษามีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย					
39	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม					
ด้านการบริหารงานวิจัย						
40	มีการกำหนดนโยบายในการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนว่าจะสร้างหรือผลิตระบบความรู้ในประเด็นใดบ้าง โดยประเด็นการวิจัยจะต้องเชื่อมโยงกับคำถามที่สังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ชี้ทิศทาง และมหาวิทยาลัย มีศักยภาพที่จะผลักดันให้เกิดโครงการวิจัยในประเด็นเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งทุนต่าง ๆ มาใช้เพื่อการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ					
41	มีระบบและกลไกสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารงานวิจัย						
42	สร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย โดยส่งเสริมและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมด้านการวิจัย และสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย					
43	สร้างเครือข่ายเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนมาสนับสนุนการทำวิจัย					
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม						
44	มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคมตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมีความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับอุตสาหกรรมในท้องถิ่น					
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						
45	มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมีแผนงานรองรับนโยบายที่มีเป้าหมายชัดเจนมีแผน/ ขั้นตอนการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับนโยบายและปฏิบัติได้					
46	มีการสร้างเครือข่ายการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น องค์กรของรัฐ และเอกชน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับวัฒนธรรมและผลงานสร้างสรรค์ของท้องถิ่นต่าง ๆ					

ส่วนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในทศวรรษหน้าไปใช้ พร้อมข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ทางสถิติของแบบสอบถามการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	20	3	5	3.80	.768
P2	20	2	5	3.80	.834
P3	20	2	5	3.70	.865
P4	20	3	5	3.80	.834
P5	20	1	5	3.15	1.226
M6	20	3	5	3.75	.716
M7	20	1	5	3.55	1.050
M8	20	3	5	4.05	.686
M9	20	2	5	3.80	.951
M10	20	2	5	3.30	.865
M11	20	1	5	3.35	1.137
M12	20	1	5	3.55	1.050
M13	20	2	5	3.70	1.081
M14	20	1	5	3.85	1.040
M15	20	2	5	3.45	.945
M16	20	2	5	4.05	.945
M17	20	1	5	3.35	.988
M18	20	1	5	3.50	1.000
M19	20	2	5	3.35	.875
M20	20	2	5	3.35	.933
M21	20	2	5	3.55	.887
M22	20	2	5	3.65	.875
M23	20	2	5	3.80	.834
R24	20	1	5	3.25	.851
R25	20	2	5	3.50	1.147
R26	20	2	5	3.35	1.040
R27	20	2	5	3.25	.851

ตารางที่ 41 (ต่อ)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S28	20	3	5	3.90	.718
S29	20	1	5	3.40	1.142
S30	20	2	5	3.55	.826
S31	20	2	5	3.75	.786
S32	20	2	5	3.65	.933
S33	20	2	5	3.45	.887
S34	20	2	5	3.55	.999
S35	20	2	5	3.70	.865
S36	20	2	5	3.75	.786
S37	20	1	5	3.35	1.089
S38	20	2	5	3.85	.745
S39	20	2	5	3.75	.716
RES40	20	2	5	3.50	.946
RES41	20	2	5	3.70	.865
RES42	20	2	5	3.50	.761
RES43	20	2	5	3.20	.768
SEV44	20	3	5	3.70	.657
C45	20	2	5	3.65	.813
C46	20	2	5	3.75	.851