

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย

ครั้งที่ ๙/๒๕๖๔

วันจันทร์ที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๔

ณ ห้องประชุมสัญญา ธรรมศักดิ์ ตึกโดม ชั้นสอง มธ. ท่าพระจันทร์

โดยระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Microsoft Teams)

ผู้มาประชุม

๑. ศาสตราจารย์พิเศษ นรนิติ	เศรษฐบุตร	นายกสภามหาวิทยาลัย ประธาน (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.คณิต	ณ นคร	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อุปนายกสภามหาวิทยาลัย (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๓. รองศาสตราจารย์ เกศินี อธิการบดี	วิฑูรชาติ	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๔. นายชาญศิลป์ นายกสมาคมธรรมศาสตร์ในพระบรมราชูปถัมภ์	ตรีสุขกร	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๕. นางเกศรา	มัญชุศรี	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๖. ดร.นพ.โกมาตร	จีงเสถียรทรัพย์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๗. ศาสตราจารย์ ดร.จรัญ	จันทลักษณ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๘. นายจักรกฤษณ์	พาราพันธกุล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๙. นายนนทิกร	กาญจนะจิตรา	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๐. ศาสตราจารย์ ดร.นักรสิทธิ์	คูวัฒนาชัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๑. ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์	อังกสิทธิ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๒. ดร.พิชัยพันธุ์	ชาญภูมิธล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๓. ดร.พินิจ	บุญเลิศ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)

๑๔. นายมานิจ	สุขสมจิตร	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๕. ศาสตราจารย์ วุฒิสาร	ตันไชย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๖. ศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์	วรัญญูวัฒนา	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๗. ศาสตราจารย์พิเศษ หิรัญ	รติศรี	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๘. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีร คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	เจียศิริพงษ์กุล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรง ตำแหน่งคณบดี (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๙. รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชาติ คณบดีคณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์	พวงสำลี	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรง ตำแหน่งคณบดี (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๐. รองศาสตราจารย์ ดร.กมล	บุษบา	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ ประจำ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.วีระยุทธ	โถวประเสริฐ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ ประจำ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารี	เทเลอร์	ประธานสภาอาจารย์ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๓. นายสิทธิชัย	พันเศษ	ประธานสภาพนักงานมหาวิทยาลัย (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๔. นายเสริม	กัลยารัตน์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากพนักงาน มหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๕. รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	ชัชวาลย์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรง ตำแหน่งรองอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๖. รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	สุภัทรกุล	ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒๗. รองศาสตราจารย์ อานนท์	มาเม้า	ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย
<u>ผู้ไม่มาประชุม</u>		
๑. ศาสตราจารย์ นพ.ประเวช	ระสี	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ลาประชุม)

ผู้เข้าร่วมประชุม

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ	อุดร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.คนุพันธ์	วิสุวรรณ	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๓. ศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิง ศิริวรรณ สืบบุญการณ		รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๔. นางปรัชญา	รัตนจินดา	ผู้อำนวยการกองคลัง (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๕. นางสาววรรณพรรณ	นาคสังข์	รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
๖. นางเกษร	แพ่งนคร	หัวหน้างานรายได้ (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๗. นายอดิศร	เพชรคุ้ม	รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานสรรหา การประเมินผู้บริหาร และประชุมผู้บริหาร
๘. นายภูมินาถ	สวัสดิ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ

เริ่มประชุมเวลา ๐๙.๑๐ น.

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และขอให้ที่ประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ดังต่อไปนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่อง ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ไม่มี

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่อง เสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณานโยบาย/แผนงาน

๒.๑ เรื่อง แผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน (Thammasat Strategic Plan & Transformation Driver)

อธิการบดีแถลงว่า ในกรณีนี้มีเรื่องสำคัญของมหาวิทยาลัย คือ เรื่องแผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน (Thammasat Strategic Plan & Transformation Drivers) ซึ่งจะนำเสนอโดยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ซึ่งจะใช้เวลาแนะนำไม่เกิน ๓๐ นาที เมื่อทั้ง ๒ คน ได้นำเสนอแผนในการพัฒนามหาวิทยาลัยและกลยุทธ์ที่สำคัญแล้ว จะขอให้ ศาสตราจารย์ ดร.สกลธี วรปัญญาวัฒนา ได้ตั้งประเด็นคำถามและข้อเสนอแนะ และสุดท้าย ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย จะสรุปประเด็นต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ๆ ต่อไป

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพกล่าวว่า จากที่สภามหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้นำข้อมูลจากคณะกรรมการฯ ทั้ง ๒ ชุด มาวิเคราะห์ร่วมกันในครั้งนี้ เรื่องแรกเป็นเรื่องการพัฒนา มธ. ไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้า ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ได้เคยนำเสนอเรื่องดังกล่าวในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๔ เรื่องที่สองเป็นนโยบายและแผนงาน Transformation ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.สกลธี วรปัญญาวัฒนา ได้นำ

เสนอสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๔ และนายกสภามหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้นำทั้ง ๒ เรื่องมาพิจารณาร่วมกัน และนำเสนอสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งนี้ โดยข้อเท็จจริงแล้วยังมีอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและซ้ำซ้อนกับ ๒ เรื่องดังกล่าวด้วย คือ จากที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีกฎกระทรวงเกี่ยวกับเรื่องการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๔ อว. ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดของคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) และเลือกว่าจะอยู่กลุ่มใด พร้อมทั้งให้ทำแผนพัฒนาตามกลุ่มที่เลือก และให้นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย และเสนอสภามหาวิทยาลัย หากสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ จะนำเสนอไปยัง อว. และเสนอไปยัง กกอ. ต่อไป ในส่วนของ มธ. เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามคำสั่ง มธ. ที่ ๖๗๓/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ และได้มีการประชุมเมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔ โดยมีการพิจารณาผลการประเมินตนเองตามตัวชี้วัดแล้ว ผลการพิจารณา คือ มีมติเลือกที่จะอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก และได้พิจารณาแผนที่จะพัฒนา มธ. ไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก แนวหน้าของโลก ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบตามแผนดังกล่าวแล้ว เพราะฉะนั้นฝ่ายวางแผนมีเรื่องที่จะนำเสนอ ๓ เรื่อง คือ เรื่องแรกคือการรวมแผนพัฒนา มธ. ไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลกแนวหน้าของคณะกรรมการชุดที่มีศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย เป็นประธาน ร่วมกับเรื่อง Transformation ของคณะกรรมการชุดที่มีศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณภูวนา เป็นประธาน และนำเสนอเรื่องการพัฒนา มธ. ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก จากคณะกรรมการพัฒนาความเป็นเลิศ เพราะเป็นเรื่องเดียวกันทั้งหมด ดังนั้นจึงขอนำเสนอเรื่องดังกล่าวในการประชุมสภามหาวิทยาลัยในครั้งนี้

ผลการประเมินตนเอง ซึ่ง กกอ. กำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาให้แต่ละมหาวิทยาลัยประเมินตนเอง เพื่อให้ให้เห็นศักยภาพและ Performance ของมหาวิทยาลัยว่า มีด้านที่ดี และด้านที่ต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง และเหมาะที่จะอยู่กลุ่มใด ข้อมูลตามเอกสารประกอบการประชุมเป็นผลการประเมินในกลุ่ม ๑ กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก (Global and Frontier Research) ทำให้เห็นว่า ข้อมูลเมื่อมีการประเมินตามตัวชี้วัดของ กกอ. แล้ว มธ. มีความโดดเด่นในเรื่องของการแลกเปลี่ยนอาจารย์ และเรื่องทุนวิจัยและผลงานวิจัย ซึ่งเมื่อประเมินตามตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มแล้วนำมาประมวลผลเพื่อที่จะเปรียบเทียบ พบว่า มธ. มีผลการดำเนินงานดีที่สุดในกลุ่ม ๑ การวิจัยระดับโลก (Global and Frontier Research) เพราะกลุ่มนี้ผลการประเมินในด้าน Performance มธ. มีผลการประเมินประมาณ ๓ คะแนน และมีศักยภาพ (Potential) มีผลการประเมินประมาณ ๒ คะแนน ซึ่งดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ หมายความว่า มธ. มี Potential ซึ่งอาจจะพิจารณาในเรื่องของเงินทุนวิจัย ศักยภาพบุคลากร และโอกาสนำศักยภาพไปขับเคลื่อน Performance ให้สูงขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มธ. อยู่ในกลุ่ม Research University Network (RUN) ด้วยความที่มีความเข้มแข็งมาอย่างยาวนานในเรื่องสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมทั้งวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ก็มีผลงานที่มีความโดดเด่นเพิ่มขึ้นในช่วงหลัง ดังนั้น จึงควรมีบทบาทที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่จะคิดค้นต่อยอดองค์ความรู้ให้กับสังคม ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาความเป็นเลิศได้พิจารณาว่า มธ. ควรอยู่ในกลุ่ม ๑ การวิจัยระดับโลก (Global and Frontier Research) พร้อมทั้งได้จัดทำแผนพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก โดยจะใช้ข้อมูลในการจัดทำแผนมาจากรายงานของ ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย และศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณภูวนา ที่ได้นำ

เสนอสมามหาวิทยาลัย ในกรณีนี้ อว. ให้ระบุว่า มธ. มีความเชี่ยวชาญด้านใด ด้วยความเป็น Comprehensive University จริง ๆ ในด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มธ. มีความเข้มแข็งมาอย่างยาวนาน ในขณะที่ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ก็มีผลงานที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus และการได้รับรางวัลในระดับนานาชาติเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นสามารถที่จะกล่าวได้ว่า มธ. มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ทั้ง ๔ สาย แต่อาจจะเป็นในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งหากพิจารณาตามตัวชี้วัดของ อว. จะพิจารณาตามผลงานวิจัยว่า ได้ตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus มากน้อยเพียงใด พบว่ากลุ่มคณะที่มีผลงานระดับสูงเป็นกลุ่มคณะทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และคณะทางด้านแพทยศาสตร์ ในขณะที่ระดับปานกลาง จำนวน ๗ คณะ คือ (๑) สถาบันภาษา (๒) คณะสหเวชศาสตร์ (๓) วิทยาลัยแพทยศาสตร์นานาชาติจุฬาภรณ์ (๔) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี (๕) คณะศิลปศาสตร์ (๖) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง (๗) วิทยาลัยนวัตกรรมการผลิตบัณฑิต จำนวนผลงานตีพิมพ์ที่ผ่านมาของ มธ. มีจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับ ข้อมูลดังกล่าว ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย เคยนำเสนอไปแล้ว หากแยกตามคณะจะพบว่า คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร และคณะวิศวกรรมศาสตร์ จะมีผลงานตีพิมพ์ค่อนข้างมาก รวมทั้งผลงานสิ่งประดิษฐ์ด้วย จะอยู่ทางด้านกลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และด้านกลุ่มสุขภาพศาสตร์ ที่จะมีผลงานที่ได้รางวัลทางด้านสิ่งประดิษฐ์จำนวนมาก และเมื่อพิจารณาสัดส่วนของหลักสูตรแล้ว พบว่าคณะที่มีการเปิดหลักสูตรระดับปริญญาเอกหลาย ๆ หลักสูตร หรือหลักสูตรระดับปริญญาโทที่มีการทำวิจัยที่เป็นระดับปริญญาโท แผน ก. รวมทั้งมีการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี แต่มีการทำโครงการงานวิจัยขนาดเล็กด้วย ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร จะมีความสอดคล้องกับเรื่องการทำผลงานทางวิชาการที่มากขึ้นด้วย เพราะฉะนั้นเรื่องดังกล่าวจึงกลายเป็นประเด็นซึ่งจะกล่าวถึงเรื่องการปฏิรูปหลักสูตรของ มธ. และมีการให้รายงานความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านใดบ้าง ซึ่ง มธ. มีผลงานที่ช่วยตอบสนองความต้องการของประเทศชาติในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นที่สำคัญ คือ จากผลงานการดำเนินงาน เมื่อนำการดำเนินงานในเรื่องของการวิจัยเขียนลงใน Business Model Canvas จะเริ่มมองเห็นว่า มธ. มีประเด็นที่จะต้องปฏิรูปและพัฒนาในด้านใดบ้าง เนื่องจาก มธ. มีพันธกิจในการเป็นหน่วยงานจัดการเรียนการสอน วิจัย และสร้างนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทำสิ่งเหล่านี้เพื่อที่จะสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพในระดับสากลให้แก่ประชาชน สังคม ตอบโจทย์ผู้ว่าจ้างทำวิจัย สร้างองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะมีศักยภาพและมีแรงบันดาลใจในการทำวิจัยสูง เรื่องดังกล่าว คือ สิ่งที่ มธ. สร้างเพื่อตอบโจทย์กลุ่มที่เป็นสังคม ประชาชนที่จะได้รับประโยชน์จากงานวิจัย องค์การภาครัฐ เอกชน ที่จ้างทำวิจัย ได้รับความคุ้มค่า ได้รับประโยชน์จาก มธ. นักวิจัย นักวิชาการ ได้องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ต่อ นักปฏิบัติหรือผู้นำความรู้ไปใช้ต่อได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง รวมทั้งนักศึกษา มธ. เมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้วและทำงานอยู่ในสถานที่ใดสามารถสร้างงานวิจัย สร้างองค์ความรู้ต่อยอดองค์ความรู้ในที่ทำงานได้ หน้าที่ของ มธ. คือ Key Activity สร้างสิ่งเหล่านี้เพื่อบุคคลกลุ่มนี้ โดยช่องทางในการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมสัมมนา วารสารทางวิชาการ หรือการที่หน่วยงานหรือบุคคลเข้ามาว่าจ้างผ่านหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง มธ. (TU-RAC) หรือหน่วยงานวิจัยของคณะ การดำเนินการเหล่านี้โดยอาศัย

ทรัพยากร คือ อาจารย์ นักวิจัย นักศึกษา ทรัพยากรทุนวิจัยภายใต้ชื่อ มธ. ครุภัณฑ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือข้อมูลต่าง ๆ ถือว่าเป็นทรัพยากร รวมทั้งมีคู่ความร่วมมือที่จะร่วมมือกันสร้างงานวิจัยที่มีประโยชน์ให้กับผู้รับบริการเหล่านี้ แต่สิ่งต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดต้องอาศัยต้นทุน เมื่อเกิดต้นทุนขึ้นเป็นเรื่องของต้นทุนดำเนินการ ทุนวิจัย และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการบริหารจัดการสร้าง Ecosystem หรืองบลงทุน ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งเงินมาจากงบคลัง งบรายได้ของมหาวิทยาลัย หน่วยงานหรือบุคคลที่มาว่าจ้าง การบริจาค และความร่วมมือในการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอก เมื่อพิจารณาจาก Business Model Canvas ทั้งหมด และพิจารณา Performance จากตัวชี้วัดที่ กกอ. กำหนดให้ ซึ่งพบประเด็นว่า จำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูป ประเด็น คือ ผลจากการประเมินคะแนนในเรื่องของผลงานวิจัยจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทั้งในเรื่องปริมาณและคุณภาพ เพราะฉะนั้นจึงเห็นว่า เรื่องของการวิจัยต้องพัฒนาเพื่อที่จะเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของงานวิจัย นวัตกรรมต้องมีคุณภาพระดับโลก ด้วยความที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ดังนั้น นวัตกรรมต้องได้รางวัลในระดับนานาชาติ การเรียนการสอนต้องสร้างบุคลากรที่จะเป็นนักวิจัยต่อไปเพื่อคิดและต่อยอดในการทำวิจัย สร้างองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานและชุมชนได้ ซึ่งต้องดำเนินการได้ภายใต้มาตรฐานระดับโลกด้วย จึงเริ่มเห็นว่า ต้องปฏิรูปและกิจกรรมเหล่านี้ต้องมีการพัฒนา ขณะนี้ผลประเมินด้าน Academic Reputation จำเป็นต้องปรับปรุงมาก เพราะฉะนั้นหาก Content ดี แต่ Global Visibility มีระดับคะแนนต่ำ จึงจำเป็นต้องเปิด Chanel เพื่อให้ได้เห็น มธ. และนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ ซึ่งต้องพัฒนาเรื่อง Chanel ด้วย และเรื่อง ทรัพยากร คือ อาจารย์ นักวิจัย นักศึกษาวิจัย ทุนวิจัย รวมทั้งเรื่องคู่ความร่วมมือ (Partner) เหล่านี้ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปรูปแบบ และเงินทุนเหล่านี้หากคาดหวังจากงบคลังต่อไป จะคาดหวังได้ลำบาก เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องหาเงินทุนจากภายนอกด้วยทั้งจากผู้ว่าจ้างทำวิจัย จากภาครัฐและเอกชน รวมทั้ง คู่ความร่วมมือและการทำ Public Private Partnership (PPP) จึงทำให้เกิดเป้าหมายการ Transform มหาวิทยาลัยในด้านการทำวิจัย กล่าวคือ ต้องตั้งเป้าหมายที่จะสร้างบัณฑิตที่มีทักษะสูงในระดับสากลในด้านการทำวิจัย สร้างผู้ประกอบการที่เน้นนวัตกรรมระดับโลก สร้างงานวิจัยขั้นสูง และสร้างนักวิชาการที่จะเป็นผู้นำความรู้ของประเทศ มุ่งสร้างคณาจารย์องค์ความรู้ทฤษฎีข้อค้นพบใหม่ สร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าแก่เศรษฐกิจและสังคม และยกระดับ มธ. ให้อยู่ในระดับเวทีโลกในด้านการทำวิจัย เพราะฉะนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูป คือ พลิกโฉม มธ. ใน ๖ ด้าน จึงจะไปสู่จุดที่ มธ. ตั้งเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับโลกให้ได้ ประเด็นที่จะปฏิรูปอยู่ในแผน Transformation ซึ่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะอธิบายรายละเอียดให้ทราบ ว่า ด้านการจัดการเรียนการสอนจะปฏิรูป เพื่อที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับแนวหน้าของโลกได้อย่างไร

ในด้านแรกจะปฏิรูปหลักสูตร จากที่เห็นข้อมูล คณะใดที่มีหลักสูตรระดับปริญญาเอกจำนวนมาก หรือมีหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่มีการทำโครงการวิจัย จะเห็นได้ว่ามี Paper วิจัยสูง เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยและคณะจะได้ Paper จากการที่มีหลักสูตรที่ผลิตงานวิจัย สังคมได้ประโยชน์จากการคิดค้นต่อยอดองค์ความรู้ที่ทำเพื่อสังคม และนักศึกษาได้ประโยชน์จากการที่ไม่สอนในรูปแบบ Lecture Based แต่สอนในรูปแบบ Research Based และ Project Based นักศึกษาได้รับประโยชน์อย่างไร คือ ประเด็นที่ศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณวิวัฒนา ได้เคยนำเสนอที่ประชุมไว้แล้วว่า World Academic Forum ทักษะสำหรับบุคคลในอนาคตที่จะเป็นการทำงานในอนาคต จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มีทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ และมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง ๔ ทักษะนี้ จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการสอนแบบ Lecture Based หรือรูปแบบเดิม ๆ เพราะฉะนั้น ๔ ทักษะนี้จะเกิดขึ้นจากการที่สอนนักศึกษาให้ทำโครงการ ทำวิจัย การเรียนการสอนจะต้องมีการปฏิรูปหลักสูตรไป

เป็นหลักสูตร Research Based และ Project Based ภายใต้โครงการ Thammasat Global Research and Frontier University คือ ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนที่ทำวิจัยด้วยในนักศึกษาทุกระดับ สนับสนุนให้ทุกหลักสูตรมี Partner ซึ่งอาจจะเป็นองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หรือชุมชนที่จะเข้ามาสนับสนุนการทำวิจัยของนักศึกษา สนับสนุนให้มีการโอนการทำวิจัยหรือการเรียนรู้ภาคปฏิบัติมาแทนการเรียนแบบ Lecture ส่วนที่สองเป็นโครงการ Thammasat Upskill Reskill ควรที่จะเผยแพร่ความรู้ในด้านของการทำวิจัยให้กับบุคคลภายนอกได้เข้ามาเรียนรู้การทำวิจัยในองค์กรที่ทำงานด้วย ซึ่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะได้อธิบายเพิ่มเติมว่า จะมี Project การตั้ง Asean Upskill Reskill Center ขึ้นใน มธ. ซึ่ง มธ. มีโครงการที่เรียกว่า ธรรมศาสตร์ตลาดวิชา และมีโครงการปริญญาโทออนไลน์อยู่แล้ว เพราะฉะนั้น หากใส่รายวิชาที่สอนให้ผู้เข้ามาเรียนได้สามารถทำวิจัยต่อยอดองค์ความรู้ได้ จะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนด้วย เกิดกับสังคม และ มธ. ด้วย ส่วนที่สาม ด้วยขณะนี้ทุกอย่างจะมาอยู่บนโลกออนไลน์มากยิ่งขึ้น หากจะสามารถเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังไกลยิ่งดี เพราะฉะนั้น Digital Class Forward การสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ซึ่งเน้นเป็นรายวิชาด้านวิจัย ควรจะต้องพร้อมและต้องมีการปฏิรูปเรื่องนี้ด้วย และหลักสูตรทางด้านการสร้างงานวิจัยควรที่จะได้รับการรับรองในมาตรฐานสากล เพราะเตรียมที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในระดับโลก อาจจะทำเป็นหลักสูตร International Research Program ที่เป็น Double Degree กับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกด้วย ประเด็นคือ มธ. ควรจะต้อง Transform จากการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ ไปสู่การเรียนการสอนแบบสร้างงานวิจัยหรืออาจจะเป็นโครงการในระดับปริญญาตรี

ด้านที่ ๒ ต้องปฏิรูปการบริหารบุคลากรและโครงสร้างองค์กร ประเด็นคือ ต้องมีการปฏิรูประบบ HR ทำอย่างไร มธ. จึงจะมีอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยที่เก่ง และ Productive ด้วยมีระบบการบริหารงานที่สนับสนุนการสร้างงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นเรื่องนี้จะต้องพิจารณาตั้งแต่เริ่มมีคัดเลือกบุคคล การสรรหาจะต้องเป็นเชิงรุก หากมีนักวิจัย มีอาจารย์วิจัยที่มีความรู้ความสามารถดี Performance ดีที่ใดควรจะต้อง Approach เมื่อเข้ามาแล้วต้องมีระบบจูงใจที่ดี ค่าตอบแทน สวัสดิการ เพื่อทำให้ต้องการอยู่กับ มธ. เป็นเวลานาน ต้องการนำศักยภาพในตัวมาสร้างงานวิจัยให้กับ มธ. มาก ๆ เพราะฉะนั้นอาจจะต้องมีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับบุคคลที่มี Performance ด้านวิจัยดี จะเป็น Research Speedway ซึ่งเป็นโครงการที่จะต้องปฏิรูปในเรื่องของ HR ให้สร้างงานวิจัยแบบ Productive มากขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพราะจากที่พิจารณาข้อมูลพบว่า แต่ละคณะมี Performance ด้านการทำวิจัยที่แตกต่างกันมาก อาจจะต้องพิจารณาสาเหตุที่มีความแตกต่างกันมากเป็นเรื่องของงบประมาณหรือเป็นเรื่องของ Culture เรื่องศักยภาพอาจารย์ หรือเรื่องภาระงาน เรื่อง Ecosystem หรือเรื่องอื่น ๆ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะต้องแก้ไขด้วยการปรับโครงสร้างองค์กร

ด้านที่ ๓ ที่ต้องปฏิรูป คือ เรื่องระบบบริหารเงินทุนวิจัย ปัจจุบัน มธ. ได้รับงบประมาณหลัก ๆ จะมาจากงบคลัง และจากค่าเทอมของนักศึกษาที่ใช้ค่าเทอมของนักศึกษามาเป็นงบประมาณจัดการเรียนการสอน หากมุ่งเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก Business Model ของมหาวิทยาลัย อาจจะต้องปรับไปสู่รูปแบบการเป็นสถาบันวิจัยที่หารายได้จากการทำวิจัยให้มากขึ้น เพราะในอนาคตงบคลังอาจจะได้รับการจัดสรรลดน้อยลงเรื่อย ๆ ในขณะที่ค่าเทอมที่ได้รับจากนักศึกษามหาวิทยาลัยได้นำค่าเทอมดังกล่าวมาทำเป็นงบวิจัย รูปแบบนี้อาจจะไม่ยั่งยืน เพราะแนวโน้มนักศึกษา

อาจจะน้อยลง และด้วยค่านิยมใหม่ ๆ เช่น ในต่างประเทศ นักศึกษาอาจจะเลือกเรียนในระบบ เลือกที่เรียนในมหาวิทยาลัยลดน้อยลง แต่อาจจะมองเรื่อง Short Course ที่ตอบโจทย์และนำไปใช้งานได้ทันทีมากขึ้น เพราะฉะนั้นหากค่านิยมเปลี่ยนเช่นนี้ อาจจะจำเป็นที่ต้องหารายได้ของมหาวิทยาลัยด้วยการทำวิจัยให้มากขึ้น สัดส่วนของรายได้ในการทำวิจัยต้องมากขึ้น ดังนั้น ในอนาคตจะต้องมีความจำเป็นที่จะปฏิรูป อาจจะต้องมีฝ่าย Marketing ที่จะต้องออกไปหางานวิจัยเข้ามา ด้านรายได้จะต้องทำการตลาดเชิงรุกในการทำวิจัย อาจจะต้องมองหาแหล่งเงินทุนวิจัยจากการแสวงหาผู้ร่วมทุนวิจัย ซึ่งเรื่องของการสื่อสารองค์กร การประชาสัมพันธ์ให้กับบุคคลภายนอกติดต่อเข้ามาต้องง่ายและมีความสะดวก ฐานข้อมูลนักวิจัยต้องพร้อม ในขณะที่รายจ่ายต้องประหยัดมากขึ้นด้วย ปัจจุบันนี้เป็นครุภัณฑ์ของแต่ละหน่วยงานอาจจะไม่เหมาะสม รูปแบบของการเป็นศูนย์วิจัยที่ integrate การใช้งานจากหลาย ๆ คณะ เข้ามาร่วมกันเป็นรูปแบบที่ตอบโจทย์ในการที่จะประหยัดเงินทุนในการดำเนินการวิจัย นอกจากนี้เรื่องการจัดสรรเงินทุนวิจัยอาจจะต้องมีการปฏิรูปเช่นกัน คือ อาจจะต้องมีการ Focus ให้มากขึ้น เพราะการสนับสนุนทุกเรื่องต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก อาจจะรับไม่ไหว รูปแบบของการเป็น COE ก็คือ Centre of Excellence ที่ตั้งขึ้นมาตอบประเด็นสำคัญของโลก จะทำให้เกิดงานวิจัยที่ตอบโจทย์ของสังคม ซึ่ง Citation จะตามมา เพราะหากมุ่งที่จะขับเคลื่อนกลุ่มวิจัยที่เป็นประเด็นโลกงบประมาณก็จะจัดสรรไปตาม COE เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการ Focus และตอบโจทย์ตามความสำคัญประเด็นโลกและงบประมาณก็จัดสรรไปตามนั้น กรณีนี้เป็นเรื่องที่ ๓ ที่จะต้องปฏิรูป อาจจะต้องเพิ่มรายได้จากการทำวิจัยมากขึ้นและประหยัดให้มากขึ้น และการจัดสรรงบวิจัยต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านที่ ๔ เรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับ เรื่องการคัดเลือกอาจารย์ การประเมินต่อสัญญาจ้าง เรื่องภาระงานที่จะใช้ในการพิจารณา สิ่งเหล่านี้อาจจำเป็นที่จะต้องเป็นเกณฑ์ที่ไปตอบโจทย์ระดับโลก ไม่ใช่เพียงเรื่อง TCI อาจจะต้องเป็นเกณฑ์ระดับสากล เพราะ มธ. จะเป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล นอกจากนี้กฎเกณฑ์เรื่องภาระงานขั้นต่ำอาจจะต้องยืดหยุ่น และคิดภาระงานวิจัยทดแทนภาระงานการสอนได้ เพราะควรจะต้องเน้นเรื่องการสอนให้มีค่าน้ำหนักลดน้อยลง และเพิ่มน้ำหนักด้านวิจัยให้มากขึ้น ในขณะที่บางหลักสูตรหากไม่ค่อยมีผู้เรียนแล้ว อาจจำเป็นที่จะต้องปิดหลักสูตร และให้อาจารย์กลุ่มนี้มาเป็นอาจารย์วิจัยแทน เพราะฉะนั้นเรื่องภาระการสอนและวิจัยจะต้อง Flexible ซึ่งเรื่องนี้ต้องปฏิรูปใหม่ กฎเกณฑ์เหล่านี้ต้องมีความคล่องตัว เช่น กฎเกณฑ์เรื่องของการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ผลงานวิจัย หรือการให้อาจารย์พิเศษจากภายนอก นักวิชาการที่เข้ามาร่วมทำวิจัยสามารถที่จะได้รับตำแหน่งทางวิชาการในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ได้ ซึ่งเรื่องนี้ขณะนี้กำลังพยายามดำเนินการ

ด้านที่ ๕ เป็นเรื่องที่ อว. กำหนดให้ต้องพิจารณาเรื่องการปฏิรูปการเป็นองค์กรธรรมาภิบาลด้วย ซึ่งเรื่องนี้เข้าใจว่าอาจจะไม่มีปัญหาอยู่ในปัจจุบันมากนัก แต่ในอนาคตหากจะมีการปรับ Model การดำเนินงานให้มีการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนมากขึ้น เช่น การจัดตั้งศูนย์วิจัยที่มีการ PPP กับภาคเอกชน อาจจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยงในเรื่องของธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้น เพราะจะเริ่มมีเรื่องผลตอบแทนจาก Stakeholder ที่เข้ามาเป็นทั้งชุมชน แต่ภาคเอกชนที่เข้ามาร่วมทุนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับไปด้วย เพราะฉะนั้นในเรื่องธรรมาภิบาลอาจจะต้องพิจารณาความเสี่ยงจากการที่จะมีการร่วมลงทุนกับเอกชนด้วย

ด้านที่ ๖ ที่จะต้องมีการปฏิรูป เนื่องจากปัจจุบันระบบ Ecosystem ในด้านการทำวิจัยใด ๆ ควรที่จะต้องให้ความสะดวกกับการทำวิจัยให้รวดเร็ว สะดวก มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นควรจะต้องนำระบบ IT เข้ามาสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้เกิดการวิจัยได้อย่างง่ายทั้งหมดนี้ คือ ๖ ด้านที่ควรต้องมีการปฏิรูป หากจะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) กำหนดว่า เมื่อมีการพลิกโฉมแล้ว มธ. จะขับเคลื่อนต่อไปอย่างไร อว. กำหนดว่าต้องคิดแผนพัฒนามาด้วยว่า จากการที่เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็น Lecture Based มาเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็น Research Based เมื่อเป็น Research Based แล้ว จะเป็นมหาวิทยาลัยแนวหน้าในระดับโลก ซึ่งต้องจัดทำแผนขึ้นมาโดยได้นำข้อมูลจากศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย และศาสตราจารย์ ดร.สกนธ์ วรรณวิวัฒนา มารวบรวมจัดทำเป็นแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ซึ่งเป็นแผน ๕ ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ และได้มีการกำหนดว่า มธ. ทั้ง ๔ ศูนย์การศึกษาจะมีบทบาททางด้านการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้ด้วยว่า ตัวชี้วัดของ ก.พ.อ. ที่กำหนดมาเพื่อเป็นการวัดผลในกลุ่มที่ ๑ แต่ละปีควรจะมีการเพิ่มขึ้นเท่าใด และอัตราการ Improve นำมาจากกลยุทธ์ของ ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ที่ให้ไว้ว่า เรื่องการตีพิมพ์หากใส่กลยุทธ์ปรับปรุงเข้าไปแล้ว ควรจะต้องดีขึ้นปีละกี่เปอร์เซ็นต์ จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายว่า แต่ละปี KPI เหล่านี้ควรจะต้องพัฒนาขึ้นไปเท่าใด และการกำหนดกลยุทธ์นำมาจากยุทธศาสตร์ของ ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย รวมกับการ Transformation ของ ศาสตราจารย์ ดร.สกนธ์ วรรณวิวัฒนา รวมกับแผนงานและเป้าหมายของอธิการบดีกลายมาเป็นแผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยที่จะมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ซึ่งประกอบไปด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ตามที่ฝ่ายวางแผนยกร่างขึ้นมาจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินการไว้ด้วย ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เรื่อง พัฒนาการเรียนการสอนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก เป็นเรื่องต่อเนื่องจากการพลิกโฉมการสอนแบบ Lecture Based เป็น Research Based การพลิกโฉมไปแล้วจะขับเคลื่อนต่อไปอย่างไรเพื่อที่จะไปถึงระดับโลกได้ เพราะฉะนั้น ต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สามารถที่จะสร้างวิจัยได้ หลังจากการสอนไปแล้วผู้เรียนสามารถที่จะสร้างสรรค์ได้ ปฏิบัติจริงได้และสร้างงานวิจัยได้ เพราะฉะนั้นการเรียนการสอนจำเป็นต้อง Focus ไปสู่รูปแบบ Active Learning ที่มุ่งสร้างงานวิจัย นอกจากนี้กิจกรรมนักศึกษาต้องมีการใส่เรื่องการพัฒนาทักษะวิจัยเข้าไปในกิจกรรมเสริมให้นักศึกษาด้วย เช่น ทำอย่างไรที่นักศึกษาจะได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติกับ Corporate Partner ซึ่งอาจจะเป็นภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาครัฐหรือชุมชน ให้ได้สัมผัสการทำงานจริง ทำให้ได้มี Project ที่เป็นงานวิจัยย่อม ๆ มีโครงการสร้างแรงบันดาลใจในการทำวิจัยให้กับนักศึกษา มีโครงการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการให้กับนักศึกษาที่จะนำงานวิจัยไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ให้ได้ รวมทั้งผู้สอนต้องพัฒนาด้วย จากการเรียนการสอนแบบเดิมที่เป็น Lecture Based ผู้สอนจะต้องมีความเข้าใจและมีทักษะการสอนแบบวิจัยให้เป็น รวมทั้งเรื่องการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับนักศึกษาที่มีศักยภาพสูงในการทำวิจัยได้มีโอกาสเข้ามาศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เรื่อง พัฒนาคุณภาพของนักวิจัย โดยรายละเอียดต่าง ๆ เป็นของ ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย เช่น เรื่องผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) เช่น นำนักวิจัยที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยงานที่ มธ. ต่อไป การเข้าไปคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถสูงให้มาอยู่กับ มธ. การให้ทุน Postdoc หรือ Fellow เป็นต้น ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ให้รายละเอียด

ไว้ว่า จะต้องจ้างในอัตราเดือนละเท่าใด ใช้งบประมาณเท่าใด เป็นเรื่องของการเพิ่มผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย สร้างแรงจูงใจให้กับศาสตราจารย์ของ มธ. เข้ามาช่วยงานกันในการขับเคลื่อนผลักดันงานวิจัยของ มธ. และเรื่องของเงื่อนไขการต่อสัญญาจ้างงานต่าง ๆ เหล่านี้ และระบบที่เลี้ยงนักวิจัย และให้นักวิจัยของ มธ. มีความร่วมมือที่สามารถเข้าไปทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ชุมชนได้ และให้บุคคลภายนอกเข้ามาร่วมทำวิจัยร่วมกับ มธ. ได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการจัดหาทุนและสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรของ มธ. ได้ไปทำวิจัยในต่างประเทศให้เพิ่มมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เรื่อง พัฒนาความเป็นนานาชาติสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก เพราะฉะนั้น เมื่อ Content ดีแล้ว เรื่องของ Global Visibility ต้องดีด้วย เพราะจำเป็นต้องตอบ KPI เรื่องของ Academic Reputation ซึ่งเป็นเกณฑ์สำคัญในเรื่องของ Ranking เรื่องของ Academic Reputation ได้มาโดยจะมีแบบสอบถามให้นักวิชาการทั่วโลกว่า หากนึกถึงมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านวิจัยในประเทศไทยนึกถึงมหาวิทยาลัยใด ดังนั้น นักวิชาการทั่วโลกจะให้คะแนนตามที่เราเห็น เพราะฉะนั้น หาก Content ดี แต่ไม่มี Global Visibility ก็จะไม่มีการเรื่องของ Academic Reputation ซึ่งส่วนนี้จะเป็นการสร้าง Academic Reputation ขึ้นมา เช่น การส่งเสริมการประกวดผลงานวิจัยและนวัตกรรมของอาจารย์และนักศึกษาในระดับสากล เรื่องดังกล่าวดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง และได้รับรางวัลจำนวนมากอย่างต่อเนื่องด้วย และการขับเคลื่อน International PR ต้องดี การสร้างเครือข่ายให้ มธ. ไปปรากฏตัวอยู่ใน Global Advisory Board การเป็น Network เป็นต้น จะทำให้ทั่วโลกเห็นผลงานของ มธ. มากขึ้น ผลการสำรวจจะได้ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เรื่อง การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม เป็นเรื่องของการให้ทุนสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ให้รายละเอียดเรื่องดังกล่าวไว้ค่อนข้างมาก โดยส่งเสริมให้เกิดกลุ่มวิจัยที่เป็น COE เพื่อที่จะได้มีการ Focus และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเห็นว่า ควรจะมี ๓ Area ที่ส่งเสริมมาก่อน เพราะหากกระจายกระจาย การลงทุนจะไม่ได้ผลงานวิจัยที่มี Impact และสังคมจะไม่ได้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องเลือกด้านที่มี Impact ต่อสังคมหรือเรื่องของ SDGs ซึ่งเป็นประเด็นโลกที่ให้ความสำคัญ เรื่องของการจัดตั้งกองทุนพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ และสนับสนุนเรื่องการยื่นจดสิทธิบัตรและต่อยอดไปสู่การเป็น Startup และ SMEs ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ได้ให้ข้อมูลไว้ และปรับโครงสร้างพื้นฐานในเรื่องของการวิจัย พัฒนาระบบนิเวศวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์ และเรื่องของการร่วมมือต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เรื่อง พัฒนาการสร้างแพลตฟอร์มความร่วมมือร่วมกับ สวทช. ความร่วมมือในด้านการวิจัยร่วมกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะนอกจากที่ มธ. จะได้ Knowhow จากองค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น ได้เงินสนับสนุนและชื่อเสียงขององค์กร เหล่านี้ก็เป็นประโยชน์กับ มธ. มาก เช่น มธ. มีโครงการบวหลวง Chair Professor ที่ได้รับเงินสนับสนุนจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน ๓๐ ล้านบาท ปรากฏว่า ภายในระยะเวลา ๒ ปี ได้ Paper ในฐานข้อมูล Scopus ที่อยู่ใน Quartile ๑ ประมาณ ๑๐๐ Paper ยิ่งหากได้ Chair Professor ที่มีชื่อเสียงระดับโลกก็จะเหมือนเป็น Magnet ในการที่ Paper เหล่านี้ทำให้เกิด Citation ในปริมาณสูงตามมาด้วย ซึ่งจะได้ประโยชน์มากมายจากการที่ได้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนภายนอกที่มาช่วยเรื่องเงินทุนด้วย

ประเด็นสุดท้ายที่ อว. กำหนดให้มีการวิเคราะห์และนำเสนอด้วย คือ เรื่องของความเสี่ยง หมายความว่า อว. ให้พิจารณาว่า ประเด็นต่าง ๆ ที่นำเสนอมาทั้งหมด ทั้งเรื่องที่จะปฏิรูปและที่จะขับเคลื่อนด้วยแผนพัฒนา จะมีประเด็นใดที่จะไม่สามารถดำเนินการได้หรือไม่ และเกิดจากปัจจัยเสี่ยงใด ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ไว้ คือ การที่จะ Transform จาก Lecture Based ไปเป็น Research Based เรื่องของเงินทุนซึ่งอาจจะต้องหาจากภายนอกมากขึ้น อาจจะมีเรื่องของ Culture ที่ยังยึดติดกับ Culture เดิม ๆ การสอนรูปแบบเดิม ๆ อาจจะ Transform ได้ยาก เพราะฉะนั้น แผนการจัดการความเสี่ยง คือ เรื่องการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ามาให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องสำคัญ ประเด็นนี้ได้มีการเขียนเอาไว้ในเรื่องของการจัดการความเสี่ยงที่จะปฏิรูปไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิจัยระดับโลกแล้ว ที่สุดท้ายที่ อว. ได้กำหนดไว้ด้วยว่า จะมีการติดตามได้อย่างไร สำหรับการดำเนินงานที่อยู่ในแผนทั้งหมดที่ได้เขียนขึ้นมา ประเด็นดังกล่าวอาจจะอาศัยคณะกรรมการความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะคอยติดตามผลการดำเนินงานตาม KPI ที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปี ปกติแต่ละปีเมื่อมีการติดตามผล KPI ต้องมีการรายงานไปยังสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สปว.) ด้วย หากดำเนินการได้จริงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลในปี ๒๕๗๐ ซึ่งในปีปัจจุบัน มธ. จะมีระดับคะแนน ๕ - ๑ แต่หากดำเนินการไปถึงเป้าหมายของปี ๒๕๗๐ จะมีคะแนนอยู่ในระดับ ๔ และ ๕ เกือบทั้งหมดใน KPI เหล่านี้ ข้อมูลผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นข้อมูลจากศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุวัฒนาชัย จากการที่ดำเนินการมาทั้งหมดจะส่งผลให้ มธ. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในระดับโลก มีความเป็นนานาชาติ การจัดอันดับในเรื่องของผลงานวิจัยจะดีขึ้น และจะทำให้เกิดการพัฒนาคณะความรู้ เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สังคมโลกให้มากขึ้น บัณฑิตของ มธ. ก็จะมีทักษะในการทำวิจัย ในการต่อยอดองค์ความรู้มากขึ้นด้วย

โดยสรุปจากโจทย์ที่ได้รับ คือ ให้พิจารณาว่า Transformation กับแผนพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านการวิจัย มีเรื่องใดที่มีความซ้ำซ้อนกันบ้าง หรือมีความแตกต่างและมีความเหมือนกันอย่างไร ซึ่ง Transformation เป็นเหมือนการพลิกโฉม แต่ขับเคลื่อนต่อไปด้วยแผนพัฒนาให้ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก เพราะฉะนั้นมีส่วนที่ตรงกันอยู่บ้าง แต่เห็นว่าเป็นการที่เชื่อมต่อกันไม่ใช่เรื่องของการซ้ำซ้อนแต่อย่างใด แต่เมื่อปฏิรูปพลิกโฉมเสร็จ จะขับเคลื่อนต่อไปสู่เป้าหมายในระดับโลก

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า ขอนำเสนอจากประเด็นที่คณะกรรมการ Transform ที่มีศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณญวัฒนา เป็นประธาน ได้มีการปรึกษาหารือกัน และฝ่ายวิชาการได้นำไปเพิ่มเติม และต่อยอดเพื่อนำมาเสนอในครั้งนี้ ซึ่งมีทั้งหมด ๓ เรื่องหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

๑. Thammasat's Value Proposition กรรมการ Transform มอบหมายให้ฝ่ายวิชาการไปสำรวจกลุ่ม Stakeholders หรือผู้มีส่วนได้เสียว่ามอง มธ. อย่างไร และนำผลสำรวจนี้มารวมกับฝ่ายวางแผนในเรื่องของการประเมินตนเอง โดยจากผลสำรวจของ Stakeholders ในกลุ่มนักศึกษา อาจารย์ บุคลากร และศิษย์เก่า ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในด้านต่าง ๆ ประเมินออกมาเป็น scale ๑ - ๑๐ โดยระดับ ๑ คือ พอใจน้อยที่สุด และระดับ ๑๐ คือ พอใจสูงที่สุด จะเห็นว่ากลุ่มอาจารย์นักศึกษาและบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกัน คือ ประมาณระดับ ๗ กว่า ๆ แต่กลุ่มที่พึงพอใจสูงมาก คือ กลุ่มศิษย์เก่า น่าจะเกิดจากศิษย์เก่าหลังจากจบออกไปมีเวลาทบทวนว่า สิ่งที่ได้จากมหาวิทยาลัยประกอบไปด้วยสิ่งใดบ้าง และรู้สึกว่าการที่พึงพอใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งได้คะแนนเกือบ ๙ คะแนน จากการสำรวจศิษย์เก่ากว่า ๑,๐๐๐ คน นอกจากนี้ ยังได้สำรวจบรรดา

ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ แต่ได้ผลสำรวจคืนกลับมาไม่มาก จึงยังไม่ได้ประมวลผลมา
นำเสนอในการประชุมครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม จาก Stakeholders ทั้ง ๔ กลุ่ม ได้สอบถามในประเด็นสำคัญคือ มธ.
Provide คุณค่าอะไรให้กับสังคม และควรจะทำสิ่งใดให้กับสังคมต่อไป ได้ผลออกมา ๘ เรื่องหลัก แบ่งได้
เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ ทุกคนเห็นตรงกัน และเป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดว่าเป็น Value ใหญ่ที่
มธ.มอบให้กับสังคม คือ (๑) Democracy & Equality ประชาธิปไตยและความเท่าเทียม
(๒) Freedom & Diversity เสรีภาพและความหลากหลาย (๓) Justice ความยุติธรรม และ (๔)
For the people เพื่อประชาชน

กลุ่มที่ ๒ Social impact คือการสร้างผลกระทบ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน
สังคมได้จริง

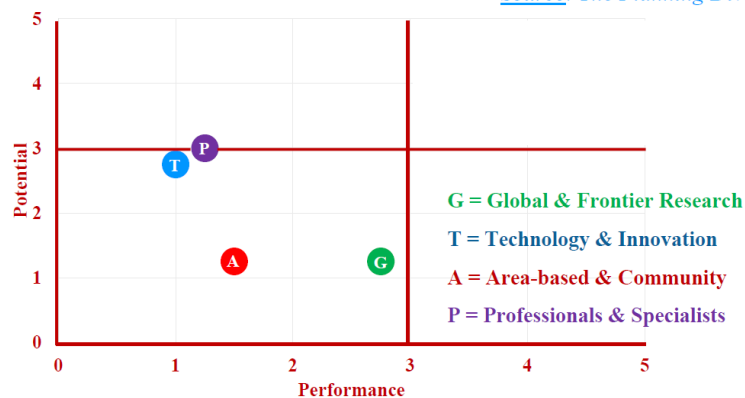
กลุ่มที่ ๓ (๑) New & Integrated Knowledge สร้างความรู้ สร้างทฤษฎี
การบูรณาการเรื่องใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี (๒) Global outreach & Collaboration มีความร่วมมือกับ
ภายนอกมหาวิทยาลัยได้ดีทั้งภาคอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ทั้งระดับชาติ และนานาชาติ

กลุ่มที่ ๔ Agile & Lean Organization โดยเฉพาะในกลุ่มอาจารย์ และบุคลากรที่
เห็นว่ามหาวิทยาลัยยังสามารถปรับเปลี่ยนเรื่องนโยบายและการจัดการให้ดีขึ้นมากกว่านี้ได้

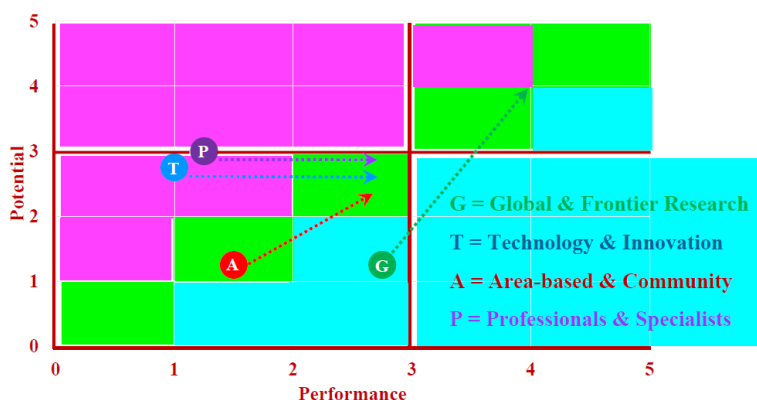
ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คือ Value Proposition ของ มธ. ดังนั้น การ Transform ของ
มหาวิทยาลัยจึงต้องเดินหน้าไปโดยตอบโจทย์คุณค่าเหล่านี้ให้กับสังคม และประเทศชาติเป็นสำคัญ

Thammasat Self-Assessment: Now

Source: The Planning Division



Thammasat Self-Assessment: Next??



จากแผนภาพนำเสนอโดยฝ่ายวางแผนได้ทำเรื่องประเมินตนเอง จะเห็นได้ในสองส่วน คือ Performance ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ Potential ศักยภาพที่จะไปได้ ในส่วน G : Global & Frontier Research จะเห็น Performance อยู่ในระดับ ๒.๗๕ แต่ Potential จะอยู่ประมาณ ๑.๗๕ เท่านั้น แสดงว่าตามทฤษฎีการเติบโตหรือคณะผู้บริหารพยายามผลักดัน ปัจจุบันผลงานวิจัยที่ออกมานั้นน่าจะเกินกว่าศักยภาพที่จะทำได้แล้ว ดังนั้น หากต้องการที่จะไปไกลกว่านี้ ต้องเพิ่มศักยภาพให้มากขึ้น มิฉะนั้น จะไม่อาจไปถึงเป้าหมายได้ ส่วน T : Technology & Innovation และ P : Professionals & Specialists ในด้านสุขภาพและด้านอื่น ๆ ผลประเมินระบุว่าศักยภาพค่อนข้างดี แต่ Performance ยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น จากแผนภาพมีทั้งหมด ๓ สี ส่วนสีเขียวตามแนวทแยงมุม หมายถึงทำได้ดีเท่ากับศักยภาพที่มีอยู่ ส่วนสีฟ้า หมายถึง ทำได้ดีเกินศักยภาพ และสีชมพู หมายถึงยังทำได้ไม่ดีเท่าศักยภาพ แสดงว่าหากมหาวิทยาลัยจะมุ่งเน้นเรื่อง G : Global & Frontier Research ตัว G ต้องพุ่งขึ้น และโตแบบ Exponential ไปยังส่วนของสีเขียว สำหรับ T, P, A แม้ไม่ได้เป็นสิ่งที่มุ่งหวังว่า จะต้องดีขึ้นมาก แต่ในทางปฏิบัติควรทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีเท่ากับศักยภาพที่มี เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยต้องพบกับโจทย์ใหญ่หลายเรื่อง หากจะมุ่งไปเช่นนี้จะรับมือไหวหรือไม่ และจะมุ่งไปในทิศทางใด ซึ่งมหาวิทยาลัยเลือกที่จะไปสู่ Global & Frontier Research แต่ปัจจุบัน Performance เกินศักยภาพไปแล้ว จะดันไปมากกว่านี้ต้องเติมศักยภาพอีกจำนวนมาก

๒. Transformation Principles หลักการ Transform มีหลักใหญ่ ประกอบด้วย ๔ Cs คือ หัวใจทั้งหมดไปที่เรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ต้องไปเปลี่ยนแปลงที่แก่นของเรื่อง ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพียงผิวเผิน

(๑) Change หากต้องการผลลัพธ์ที่ต่างไปจากเดิม ไม่สามารถทำงานแบบเดิมได้

(๒) Choice มหาวิทยาลัยต้องเลือกกลยุทธ์ว่า สุดท้ายจะดำเนินไปในทิศทางใด เพราะมหาวิทยาลัยเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคนไม่ได้

(๓) Carrot ต้องมีระบบ Incentives จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน ต้องสร้างแรงจูงใจ

(๔) Continuing ต้องเปลี่ยนแปลง และเดินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๓. Transformation Drivers เป็นหัวใจของการนำเสนอครั้งนี้ โดยให้คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องของ Drivers เพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งได้พัฒนากรอบขับเคลื่อนทั้งหมด ๔ ด้าน โดยต้องการให้พิจารณาในรายละเอียดว่า ทั้ง ๔ ด้านนี้ กลไกใดควรทำ หรือไม่ควรทำ หรือยังไม่แน่ใจ โดยในตอนท้ายจะมีการสำรวจความเห็นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามลิงค์หรือ QR Code ที่แนบมาด้วย โดย ๔ กลไกขับเคลื่อนหลัก มหาวิทยาลัยจะเดินไปในทิศทางใด มาจาก Value Proposition ประกอบด้วย

๓.๑ กลไกขับเคลื่อนด้านการวิจัย (Research Drivers) การก้าวไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ต้องสร้างวัฒนธรรมการวิจัย (Research Culture) และสร้างความตระหนักว่าการวิจัยเป็นความสำคัญลำดับต้น ๆ ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ต้องปรับวิธีจัดสรรงบประมาณ และระบบ Incentive รวมถึงภาระงาน (Workload) ใหม่ทั้งหมด การผลักดันงานวิจัย โดยยังเน้นการสอนจะเป็นไปไม่ได้ ต้องพิจารณาว่า จะให้งานวิจัยสำคัญมากขึ้น หรือสำคัญมากกว่าการสอนได้จริงหรือไม่ และต้องลดภาระงานสอนหรือไม่ ซึ่งปัจจุบันมีวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปี ๙,๔๐๐ กว่าวิชา และมีอาจารย์ประมาณ ๒,๐๐๐

กว่าคน ซึ่งอาจารย์แต่ละคนจะสอนเกิน ๔ วิชา สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องกลับมาพิจารณา รวมถึงต้องเพิ่มศักยภาพการวิจัยด้วยการเปิด Research Track เพื่อให้อาจารย์มุ่งการทำงานไปทำงานวิจัยเป็นหลักและสุดท้ายต้องมีระบบพี่เลี้ยงและ Partner ที่ดี โดยการกำหนดมาตรการขับเคลื่อนเหล่านี้จะต้องผลักดันการเปลี่ยนแปลงใน ๓ มิติคือ โครงสร้าง กระบวนการ และทรัพยากร

(๑) โครงสร้าง (Structure) ต้องมี Thammasat Research Agenda เช่น มี Top ๓ Priority Research Areas มุ่งเน้นทำวิจัยใน ๓ ด้าน ตามที่ได้จัดลำดับความสำคัญไว้ อีกทั้งต้องปรับ Workload model ใหม่ ปรับภาระงานขึ้นต่ำให้สอดคล้องกัน ทำอย่างไรให้สามารถข้ามจากภาระงานคณะของตนเองสามารถสอนหรือทำวิจัยร่วมกับบุคคลอื่นมากขึ้น ปัจจุบันกำแพงระหว่างคณะสูงมาก อาจารย์ออกนอกคณะไม่ได้รับการ Recognition ว่า สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นแล้วจะได้รับ Workload จึงเสนอให้มี Research Track ของอาจารย์ โดยมีงานหลัก คือ ทำวิจัย สอนเพียง ๑ - ๒ วิชา และอาจจะเป็นอาจารย์ Research Track ในบางช่วงเวลา เช่น ขอเข้า Research Track ๒ หรือ ๓ ปี อาจเริ่มต้นให้อาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยมาอยู่ใน Research Track ๒๐% ก่อน และพิจารณาว่าสามารถผลักดันได้มากเพียงใด อาจารย์แต่ละคนอาจจะหมุนเวียนกัน แต่ต้องมีอาจารย์ที่มุ่งเน้นภารกิจหลักในเรื่องงานวิจัยตลอดเวลา และเพิ่มกำลังบุคลากรด้วย Temporary Research Professor ที่ทำเรื่องวิจัยเป็นหลัก ไม่ได้สอนเป็นหลัก และเพื่อสร้างวัฒนธรรมการวิจัยให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ทุกหลักสูตรอาจต้องสอนวิชาวิจัยเป็นวิชาบังคับให้กับนักศึกษาหรือไม่ ใน High Impact Educational Practices ของสมาคมวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า การให้นักศึกษาเรียนวิชาวิจัยตั้งแต่ระดับปริญญาตรีเป็นวิธีการสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ต่อยอดที่ดีที่สุด และเป็นหนึ่งใน High Impact Practice ที่มหาวิทยาลัยควรจะใช้

(๒) ทรัพยากร (Resource) การจัดสรรงบประมาณวิจัยควรให้ ๘๐% มุ่งเน้นไปที่ Top ๓ Priority Research Areas และ ๒๐% เป็นในส่วนงานวิจัยอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้เป็นการปิดกั้นการทำวิจัย แต่เป็นการหนุนงานวิจัยที่เป็นไปตาม Agenda ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องตั้ง Matching Research Funds คือ จัดหาทุนวิจัยจาก Partners เพื่อจะผลักดันให้เกิดงานวิจัยที่มากขึ้น Reward ของ Publication อาจจะต้องเน้นไปที่ระดับนานาชาติและ High Impact และไม่กระจาย Incentive เพราะหากต้องการให้บุคลากรมุ่งไปทางใด ต้องนำ Incentive ไปไว้ตรงนั้น ต้องมี Chair และ Adjunct Professors มากขึ้น อธิการบดีได้เจรจากับ สวทช. ซึ่งมีนักวิจัยระดับปริญญาเอกจำนวนมากและสนใจร่วมงานกับ มธ. มาก และต้องการ Recognition ในรูปแบบ Professor ด้านวิจัย ดังนั้นท่านอธิการบดีกำลังหาวิธีปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสในการขยายทรัพยากรเพื่อดึงผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัย รวมถึงการมีพี่เลี้ยงในด้านงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเข้ามาช่วยผลักดันผลงาน และตีพิมพ์ผลงานวิจัยร่วมกับอาจารย์ หรือนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

(๓) กระบวนการ (Process) หากต้องลดจำนวนการสอนของอาจารย์เพื่อให้อาจารย์สามารถทำงานวิจัยมากขึ้น ฝ่ายวิชาการเสนอ ๒ - ๓ เรื่อง โดยให้วิชาศึกษาทั่วไป รหัส ๑๐๐ และวิชาอื่น ๆ ในระดับ ๒๐๐ ผลักดันให้เป็น E-learning ทั้งหมด เพื่อให้อาจารย์ใช้เวลาการสอนกับวิชาระดับสูงขึ้น วิชาระดับต้นมีนักศึกษาจำนวนมาก และหลากหลาย ให้ใช้ระบบ E-learning เป็นหลัก โดยมหาวิทยาลัยตั้งเป้าจะเปิด E-learning ๑๕๐ วิชา ให้ได้ภายในปีหน้า จากนั้นลดจำนวนหลักสูตรลดจำนวนวิชาเลือกที่ไม่ค่อยได้เปิด หรือเปิดมากจนอาจารย์ไม่มีเวลาทำงานอย่างอื่น ต้องทำให้วิชาเหล่านี้ลดลง ส่วนการขอเปิดหลักสูตรใหม่ ต้องเข้มงวดมากยิ่งขึ้น จะเป็นหลักสูตรที่มุ่งแต่การสอนไม่ได้ หากไม่

ปรากฏหลักฐานว่า คณะหรืออาจารย์มีการทำวิจัยเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่อง และจะเปิดหลักสูตรเพื่อจัดการเรียนการสอนล้วน ๆ มหาวิทยาลัยจะไม่สนับสนุน ปัจจุบันหลักสูตรใน มธ. มีประมาณ ๓๐๐ หลักสูตร และ Perform จริง ๆ เพียง ๑๕๐ หลักสูตร เพราะฉะนั้นต้องเดินหน้าเรื่องควมบรมหลักสูตรอย่างจริงจัง ซึ่งขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่

๓.๒ กลไกขับเคลื่อนด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Drivers) มธ. มีความจำเป็นมากที่ต้องผลักดันให้มหาวิทยาลัยให้มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ปัจจุบันมีหลักสูตรที่สอนเป็นภาษาอังกฤษประมาณ ๙๐ กว่าหลักสูตร แต่ไม่ค่อยมีความเป็นนานาชาติมาก เพราะเน้นนักศึกษาไทยเป็นหลักและสอนเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น การที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยไปในระดับ International ต้องสร้าง Dual Degree กับมหาวิทยาลัยที่เป็น Partner ในต่างประเทศ เพิ่มจำนวนอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติอย่างจริงจัง ไม่เน้นเฉพาะยุโรปและอเมริกา แต่ต้องมุ่งในภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาในอาเซียนเข้ามาศึกษาใน มธ. ทั้งในหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาไทย เพราะนักศึกษาในอาเซียนจำนวนมากก็สามารถพูดภาษาไทยได้ จึงออกแบบกลไกให้สามารถเรียนในหลักสูตรภาษาไทยได้ ซึ่งก็จะทำให้หลักสูตรไทยก็มีความเป็น International ได้เช่นกัน และที่สำคัญ หลายเรื่องต้องปรับเป็นออนไลน์มากขึ้น มิฉะนั้น Resource จะถูกจำกัด มาตรการเพื่อขับเคลื่อนในแต่ละด้านได้แก่

(๑) โครงสร้าง (Structure) หลักสูตรภาษาอังกฤษต้องเพิ่ม Dual Degree จะทำเฉพาะ Degree ของมหาวิทยาลัยไม่ได้ ต้องร่วมมือกับ Partner ต่างประเทศ ซึ่งฝ่ายวิชาการได้ดำเนินการในเรื่องนี้แล้ว กำลังประเมินว่าหลักสูตรใดบ้างมีศักยภาพสูง จะนำไปเจรจากับมหาวิทยาลัยที่ต้องการสร้าง Dual Degree กับ มธ. ซึ่งมีทุกทวีปทั่วโลก

(๒) ทรัพยากร (Resource) ควรกลับมาให้ความสำคัญกับภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น เนื่องจากพื้นที่ประเทศไทยถือเป็นศูนย์กลางของอาเซียน ดังนั้นมีโอกาสสูงมากที่จะดึงดูดนักศึกษาอาเซียนเข้ามาเรียนที่ มธ. เพราะอยู่ในสถานะที่มีความโดดเด่น ที่กำลังดำเนินการคือ ขอให้วิทยาลัยนานาชาติปรีดี พนมยงค์ และคณะศิลปศาสตร์ดำเนินการร่วมกัน โดยเปิดสอนภาษาและวัฒนธรรมไทยแบบออนไลน์ เปิดให้เรียนฟรีในอาเซียน และเมื่อเรียนเสร็จจะมีการสอบ Thai Proficiency Test หากคะแนนผ่านเกณฑ์ สามารถเข้าเรียนในหลักสูตรภาษาไทยได้ทันที โดยอาจเริ่มต้นในโครงการพิเศษก่อน กล่าวง่าย ๆ คือจะเปิดให้ชาวต่างชาติในอาเซียนที่สามารถ ฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาไทยในระดับที่ผ่านเกณฑ์สามารถเข้ามาเรียนในหลักสูตรภาษาไทยได้ ขณะเดียวกันจะทำ ASEAN Upskill/Reskill Center เพื่อทำให้ประเทศไทยมีความโดดเด่นมากขึ้น ในเรื่องของ Higher Education ที่เป็นการเรียนรู้ต่อยอดตลอดชีวิตสำหรับผู้ทำงานแล้ว

(๓) กระบวนการ (Process) เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถเข้ามาเรียนใน มธ. ได้มากขึ้น โดยพิจารณาจาก Performance รวม โดยไม่ใช้ทักษะด้านภาษาเป็นเกณฑ์ในการกั้นการเข้าเรียน รูปแบบคล้ายกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ กล่าวคือ หากคะแนนด้านภาษาไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเข้าหลักสูตรได้ ก็สามารถรับนักศึกษาแบบมีเงื่อนไขได้ คือ ให้เข้ามาเรียน Pre-Course ที่เป็นภาษา และวิชาเบื้องต้นก่อน เมื่อเรียนผ่านจึงเข้าสู่หลักสูตรต่อไป วิธีการนี้ทำให้ดึงดูดนักศึกษาต่างชาติในทุกประเทศเข้ามาได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก การดำเนินการในลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปใช้เป็นปกติ จึงเสนอว่า มธ. ควรดำเนินการในลักษณะเดียวกันได้

๓.๓. กลไกขับเคลื่อนด้านการจัดการองค์กร (Agile & Lean Organization Drivers) เป้าหมายทำอะไร มธ.จึงจะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว จึงต้องตัดไขมัน หรือปัจจัยที่ทำให้เคลื่อนไหวอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยอาจต้องควมรวมนหน่วยงานที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อประหยัดเรื่องการใช้บุคลากรไปทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร และประหยัดทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างซ้ำซ้อน และสร้างต้นทุนที่ไม่จำเป็นมากเกินไป หลักสูตรทั้งหลายที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่แยกกันสอน แยกกันทำงาน อาจต้องนำมาควมรวม มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาเรื่อง Revenue Portfolio ใหม่ว่าจะปรับเปลี่ยนอย่างไรจึงจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน สุดท้ายหากจะทำให้มหาวิทยาลัยปรับตัวเร็ว อีกเรื่องที่สำคัญคือต้องปรับเปลี่ยนเรื่อง HR ใหม่ทั้งหมด มาตรการที่ต้องเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

(๑) โครงสร้าง (Structure) ควมรวมนหน่วยงานขนาดเล็ก หรือหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน ซึ่งประธานได้เคยให้ความเห็นไว้ว่า บางคณะที่มีหลักสูตรหรือการสอนคล้ายกันต้องเริ่มควมรวมกัน เพื่อประหยัดทรัพยากรและสร้างประสิทธิภาพที่สูงขึ้น สิ่งที่ฝ่ายวิชาการดำเนินการ คือ เมื่อมีการขอเปิดวิชาใหม่หรือหลักสูตรใหม่ มหาวิทยาลัยโดยฝ่ายวิชาการและคณะกรรมการวิชาการขอให้กลับไปพิจารณาให้เปิดเป็น Major ในหลักสูตรเดิม เพื่อจะได้ใช้ทรัพยากรร่วมกันและมีวิชาเรียนร่วมกัน และทดลองว่ามีผู้นิยมมากน้อยเพียงใด และหากเดินหน้าต่อไปได้ด้วยดี ก็ค่อยพิจารณาแยกออกมาเป็นอีกหลักสูตรหนึ่งที่มีโครงสร้างบริหารจัดการได้ในอนาคต แต่ไม่ให้ตั้งใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งในเชิงวิชาการต้องปรับเปลี่ยนเรื่องเหล่านี้ รวมไปถึงการกระจายอำนาจที่สำคัญเพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นและรวดเร็วไปสู่ระดับคณะหรือหน่วยงาน เช่น การเปิดวิชาใหม่ควรจะทำให้อยู่ในระดับคณะเพราะจะทราบดีที่สุดว่า ต้องปรับเปลี่ยนในเรื่องใด แต่หากปรับเรื่องโครงสร้างใหญ่หรือเรื่องหลัก ๆ จึงเสนอมหาวิทยาลัย

(๒) ทรัพยากร (Resource) มหาวิทยาลัยต้องตั้งหลักว่า ต้องพึ่งพาหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษาให้น้อยลง ให้น้อยกว่า ๕๐% และขยายแหล่งที่มาของรายได้ใหม่ อาจมาจากการวิจัย การจัดการศึกษาออนไลน์ รายได้จากการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้งการทดสอบซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ของโลกในการทดสอบด้านต่าง ๆ รวมถึงการให้บริการด้านสุขภาพ อธิการบดีมีนโยบายระดมทุนสร้าง Endowment Fund ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก รายได้ส่วนใหญ่มาดอกผลในการลงทุนที่มี Endowment Fund ขนาดใหญ่ และเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ การเป็น Startup มหาวิทยาลัยต้องนำเรื่องของการวิจัยและพัฒนาต่อยอดเป็น Commercialization ให้ได้

(๓) กระบวนการ (Process) ในส่วนของบุคลากรมีเรื่องใหญ่ที่ต้องพิจารณา คือ เรื่องการจ้างอาจารย์ใหม่ ข้อเสนอของฝ่ายวิชาการ คือ การปลดล็อกเรื่องอัตราใหม่ ในปัจจุบัน ทุกคณะจะจ้างอาจารย์ไม่ว่าจะใช้เงินจากแหล่งใด ต้องขออัตราจากมหาวิทยาลัยก่อน แม้จะใช้เงินของหน่วยงานก็ตาม รวมถึงการจ้างบุคลากรด้วย ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะไม่ยืดหยุ่นและไม่ตอบโจทย์หน่วยงาน อาจจะต้องปรับวิธีการคิดในเรื่องอัตราจ้างงานให้อยู่ในรูปแบบ Block Grant และเปิดโอกาสให้คณะมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น โดยคณะต้องควบคุมอัตราอาจารย์ระดับปริญญาเอกต่ออาจารย์ที่ไม่ใช่ปริญญาเอกให้อยู่ในสัดส่วนที่มหาวิทยาลัยกำหนด ขณะเดียวกันหากต้องการจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง จ้างผู้ที่มีความรู้หลายด้านแบบบูรณาการ อาจไม่จำเป็นต้องสังกัดคณะใดคณะหนึ่ง ในต่างประเทศที่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำมีระบบ Joint Appointment เช่น อาจารย์หนึ่งคนอาจถูกจ้างโดยคณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ เพราะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน Bioengineering และแบ่งภาระ

งานชัดเจน ทำเรื่องใดให้กับคณะใดบ้าง และสามารถได้ประโยชน์จากการที่ทำงานให้ทั้งสองหน่วยงาน และเชื่อมโยงบูรณาการความรู้ได้ดี ในเรื่อง Joint Appointment ได้เคยหารือกับสภาอาจารย์และมีความสนใจว่า จะทำให้อาจารย์หลุดออกจากกรอบของคณะ และทำงานร่วมกับต่างคณะในมหาวิทยาลัยเดียวกันได้ดีและสะดวกขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางวิชาการของโลกที่มุ่งไปในแนวบูรณาการ เรื่องใหญ่คือต้องปรับเปลี่ยนกฎระเบียบด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด หากสภามหาวิทยาลัยเห็นด้วย ก็จะรับไปจะดำเนินการต่อไป

๓.๔ กลไกขับเคลื่อนด้านผลกระทบในสังคม (Social-Impact Drivers) ทำอย่างไรที่ มธ. จะสร้างผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงได้จริงในสังคม และทำให้สิ่งที่ มธ. ขับเคลื่อนเกิดผลกระทบกลับไปสู่สังคมได้อย่างชัดเจนตลอดเวลา จากการสำรวจ Stakeholder ฝ่ายวิชาการเห็นว่างานวิจัยต้องมีกลุ่มของ Priority Policy Watch & Recommendations เพื่อติดตามความเคลื่อนไหว Policy ในด้านต่าง ๆ และออกมาเคลื่อนไหวทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวจะทำให้ มธ. ยึดโยงกับสังคม และรักษาบทบาทการเป็นผู้นำในเรื่องการสร้างผลกระทบได้ดี ต้องมีการนำเรื่อง Startup ที่อธิการบดีต้องการผลักดันนวัตกรรมจนนำไปสู่ Commercialization ต้องมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับสังคมตลอดเวลาเพื่อแสดงออกถึงจุดยืนของ มธ. และที่สำคัญต้องให้บริการข้ามรั้วขอบเขตของประเทศไปสู่ในระดับอาเซียนด้วย มาตรการในแต่ละด้าน ได้แก่

(๑) โครงสร้าง (Structure) มธ. ต้องเลือกว่า ต้องมี Policy Watch ใน Top ๓ Areas คือ ไม่ว่าจะเลือก Top ๓ Areas เป็นเรื่องใดก็ตาม ต้องมีกลุ่มที่ทำเรื่อง Policy โดยเฉพาะ ทั้ง Policy ของประชาคมโลก Policy ของรัฐบาล มธ. ต้องจริงจังในการขับเคลื่อน R&D Commercialization Center ซึ่งปัจจุบัน มธ. ตั้งทั้ง Incubation Center และมี TUPI เป็นบริษัทที่จะลงทุนในด้าน Startup แต่ปัจจุบันยังขับเคลื่อนไม่ได้เต็มที่ มหาวิทยาลัยต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่ผลักดันผลงานเหล่านี้ให้เป็น Product ที่ใช้ได้จริงในสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งจะสร้างผลกระทบในสังคมให้เกิดขึ้นได้จริง นอกจากนี้ วิชาที่มหาวิทยาลัยใช้เป็นกลไกให้นักศึกษาออกไปทำประโยชน์ให้กับสังคมโดยรวม ขณะนี้เป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาปี ๑ ซึ่งดำเนินการได้ค่อนข้างจำกัด ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่วิชาในระดับปีสูง เช่น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี และคณะทันตแพทยศาสตร์มีการนำเรื่อง Service Learning ไว้ในระดับชั้นปี ๓ และ ๔ ทำให้นักศึกษาสามารถใช้ความรู้ที่เรียนมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้จริง

(๒) ทรัพยากร (Resource) มธ. ต้อง Identify ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการในด้านต่าง ๆ โดยประกาศตัวว่า หากมีประเด็นเหล่านี้ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการจะออกมาแสดงความเห็นหรือสื่อสารกับสังคมในช่องทางที่กำหนดไว้ เช่น อาจอยู่ในลักษณะของ “The Voice of Thammasat Expert” ซึ่งต้องจัดเตรียมแพลตฟอร์มให้ผู้เชี่ยวชาญของ มธ. ในด้านต่าง ๆ ออกมาแสดงความเห็นอยู่ตลอดเวลา หรือทุกครั้งที่มีประเด็นปัญหาเกิดขึ้นในสังคม หากไม่ทำเช่นนั้นโอกาสที่จะยึดโยงกับสังคมจะค่อย ๆ หายไป

(๓) กระบวนการ (Process) หากจะขับเคลื่อนเรื่อง Social Impact จริงจัง มธ. อาจต้องเปิดโอกาสให้คนเข้ามาทดลองเรียนได้ก่อนที่จะเข้าหลักสูตรจริง โดยอาจเปิดเป็นหลักสูตรออนไลน์ นักศึกษาที่สนใจจะเรียนไม่ว่าจะระดับปริญญาตรีหรือบัณฑิตศึกษา ให้ลงทะเบียนเรียนในระบบออนไลน์ก่อน หากเรียนได้ดีหรือผ่านเกณฑ์ ถือเป็นเงื่อนไขการรับเข้า เมื่อเข้ามาแล้วก็สามารถโอนหน่วยกิตเข้ามาอยู่ในหลักสูตรที่ตัวเองเรียนได้ด้วย โดยเฉพาะหลักสูตรที่จะต้องตอบโจทย์สำคัญเรื่อง

วิชาชีพที่ขาดแคลนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านวิศวะ ด้านทันตแพทย์ ด้านสาธารณสุขที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้จบปริญญาตรีแล้ว และต้องการต่อยอดวิชาชีพที่ มธ. อาจเปิดหลักสูตรสำหรับต่อยอดโดยเฉพาะ ซึ่งต้องยกเว้น General Education เพราะจบปริญญาตรีแล้ว โดยสามารถออกแบบหลักสูตรให้เรียนอีก ๙๐ หน่วยกิตสำหรับปริญญาตรี โดย ๖๐ หน่วยกิต จะเรียนออนไลน์ และอีก ๓๐ หน่วยกิต เป็นเรื่องการปฏิบัติ เพื่อตอบโจทย์วิชาชีพขาดแคลนของสังคม

มาตรการที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยได้พิจารณา และให้ข้อเสนอแนะว่าเรื่องใดที่ควรเดินหน้าได้เลย เรื่องใดควรทบทวน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนำไปประกอบการพิจารณาเดินหน้าขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปในทิศทางที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณวิวัฒนา กล่าวว่า ขอขอบคุณนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการที่ช่วยนำเสนอภาพของการขับเคลื่อนหรือที่เรียกว่า Transformation หรือการพลิกโฉมของ มธ. โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่ฝ่ายบริหารได้นำเสนอ และได้กล่าวขอบคุณรองอธิการบดีทั้ง ๒ คน ที่ได้นำเสนอได้ครอบคลุมและลงลึกในรายละเอียดที่คณะกรรมการเปลี่ยนผ่านและคณะกรรมการขับเคลื่อน มธ. ไปสู่มหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้า โดยคณะกรรมการฯ ของ ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ที่ได้ตั้งประเด็นไว้ในการประชุมที่ผ่านมา เพราะในการตั้งประเด็นการเปลี่ยนผ่านและการวิจัยที่ต้องการเน้นให้เห็นว่า เพราะเหตุใด มธ. มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนผ่านและแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตในภาพรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการในอนาคต ตลอดจนแนวทางดำเนินการและการใช้ทรัพยากรทั้งหมด รวมทั้งเรื่องที่เป็นประเด็นที่สำคัญ คือ กระบวนการที่เป็นแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งหมด โดยศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณวิวัฒนา ได้ให้ความเห็นประการแรก คือ ตามที่รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพที่ชี้ให้เห็นถึงความความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนผ่านกับแผนยุทธศาสตร์ฯ เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันอย่างยิ่ง เพราะโดยความหมายของการเปลี่ยนผ่านหรือ Transformation ที่ใช้คำว่าพลิกโฉมเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป้าหมายของการเปลี่ยนผ่านต้องถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบแผนยุทธศาสตร์ฯ และต้องมีกระบวนการติดตามประเมินผลกระบวนการและแผนงานที่ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้นำเสนอไว้อย่างสม่ำเสมอและต้องผนวกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการพลิกโฉม ดังนั้นกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้นจะไม่มีที่สิ้นสุดแต่กระบวนการจัดการที่ต่อเนื่อง สิ่งที่น่ามาสู่ประเด็นสำคัญของการนำเสนอในการประชุมครั้งนี้ และอยากตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติม คือ การทำแผนเป็นเรื่องที่ต้องกำหนดช่วงระยะเวลา ๓ ปี ๕ ปี และเห็นได้ว่าโครงการต่าง ๆ ที่นำเสนอ มีความครอบคลุมและลึกซึ้งมาก จึงเห็นว่า เป็นภารกิจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ต้องช่วยฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยในการกำหนดประเด็นที่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการที่นำเสนอที่ประชุม คือ เรื่องของ Position เรื่องของเป้าหมายว่า มหาวิทยาลัยควรจะเริ่มต้นอย่างไร กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องช่วยกันทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเห็นภาพว่า ระดับความสำคัญของประเด็นที่ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้นำเสนอนั้นจะเน้นเรื่องใดเป็นความสำคัญหลัก เพราะจากแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่นำเสนอ นั้นเชื่อว่า ไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างได้อย่างเท่าเทียมพร้อมกันในทุก ๆ ตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้นำเสนอไว้ อาจจะต้องหาความสมดุลของการเปลี่ยนผ่านจากภารกิจหลักเดิมของมหาวิทยาลัย เช่น ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น ไปสู่เป้าหมายหรือ

Position ใหม่ที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่มีจำกัด ดังนั้นการจัดลำดับความสำคัญจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายจะต้องช่วยกันระดมสมองในเรื่องเหล่านี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ประการที่สอง กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีบทบาทหน้าที่ในการเสนอแนะการกำกับและเสนอแนะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านเพื่อสร้างความมั่นใจว่า การขับเคลื่อนอยู่ในทิศทางที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เห็นพ้องด้วยกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือตัวชี้วัด (KPIs) ต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่นำเสนอเพื่อใช้ในการกำกับทิศทางการพัฒนาที่ต้องการแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่นำเสนอครั้งนี้ได้มีการเสนอ KPIs บางส่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องตัวชี้วัดด้านการวิจัยด้านการปรับเปลี่ยนหลักสูตร ตลอดจนเรื่องของการใช้ทรัพยากร ซึ่ง KPIs ที่นำเสนอเป็นเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว แต่เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปได้นั้น เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องช่วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการถอด KPIs เหล่านี้มาให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเห็นว่า ความสำเร็จในแต่ละระยะ ๆ ของเป้าหมาย เป็นอย่างไร เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามารถให้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนได้อย่างถูกต้อง

ประการที่สาม เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านเป็นเรื่องเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาในระยะกลางและระยะยาว ดังนั้นในแผนยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเสนออาจจะมีลองถูกลองผิด แต่การลองถูกลองผิดเหล่านั้นต้องตอบให้ได้เร็วว่า สิ่งที่กำลังดำเนินการนั้นควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เร็วที่สุด เพราะฉะนั้น การเปลี่ยนผ่านจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีความรวดเร็วในการให้ข้อเสนอแนะแก้ไขเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนวิธีการได้รวดเร็ว ดังนั้นปัจจัยเชิงสถาบันที่เป็นกฎ ระเบียบ กติกาต่าง ๆ ที่อาจเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนอาจต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นที่เพียงพอ โดยการปรับเปลี่ยน กฎ ระเบียบต่างๆ ควรจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพด้วยว่าจะดีขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจและตระหนักเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพียงแต่ความชัดเจนและการลงรายละเอียดเชิงลึกในเรื่องของปัจจัยเชิงสถาบันต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นเรื่องที่จะต้องเร่งดำเนินการ

ประการที่สี่ ในเรื่องของกระบวนการการเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้นำเสนอไว้นั้น อาจต้องใช้วิธีการบริหารแบบใหม่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านแทนการใช้กระบวนการจัดการแบบเดิม ซึ่งประเด็นนี้ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้นำเสนอมาแล้ว คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการความเป็นเลิศ เพื่อทำหน้าที่ในการสร้าง Accountability กับผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องของกระบวนการการเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการทำอย่างไรให้ระบบ Ecosystem หรือระบบนิเวศของการเปลี่ยนผ่านเหล่านี้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระดับสภามหาวิทยาลัย ระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีความยืดหยุ่นมีความคล่องตัวและครอบคลุมในทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและมีศักยภาพจริง ๆ เรื่องที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่ง คือ เรื่องของการตัดสินใจต่าง ๆ บนฐานของข้อมูล กล่าวคือ จะทำอย่างไรให้การตัดสินใจภายใต้กระบวนการเปลี่ยนผ่านอยู่บนฐานของข้อมูลที่ทันสมัย รวดเร็วและถูกต้องเหล่านี้

ประการที่ห้า กระบวนการเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของ Stakeholder ทั้งมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือนักศึกษา รวมตลอดจนศิษย์เก่าและสังคม การเปลี่ยนผ่านเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจในทุก ๆ ภาคส่วน คือ การสร้างความมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้นจะอย่างไรให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายของการเปลี่ยนผ่านให้ทราบอย่างชัดเจนในทุก ๆ ระดับ เพื่อให้ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยในทุกระดับได้เห็นเป้าหมายและแนวทางในการขับเคลื่อนในแนวทางเดียวกันเป็นสำคัญ และที่คำนึงถึงความเร่งด่วนและความจำเป็นของ มธ. ในการเปลี่ยนผ่านที่จะต้องให้บุคลากรภายใน มธ. และทุกภาคส่วนของ มธ. ได้ตระหนักรับรู้ถึงความจำเป็นในเรื่องเหล่านี้

ประการสุดท้าย เรื่องความสำคัญ ของ Core Value และ Position ของมหาวิทยาลัย ซึ่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการได้กล่าวไปแล้ว ที่ควรจะต้องมีการระบุกำหนดร่วมกันโดยเร็ว เพื่อให้ภาพของเป้าหมายในการเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ถูกนำไปสู่การสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันทุกภาคส่วนของ มธ. เพื่อให้เกิดการ Share Value, Share Vision และการสร้างความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนเผยแพร่ความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านเหล่านี้บนฐานของข้อมูลให้กับทุก ๆ ภาคส่วนของ มธ. ด้วยกัน และนำไปสู่เป้าหมายหรือ Potential ที่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการได้กล่าวไว้ ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นว่า Potential ของมหาวิทยาลัยที่น่าเสนอทั้ง ๔ ด้านที่กำหนดไว้ มธ. อยู่ตรงจุดใดในรายละเอียดและจะเพิ่ม Performance ของมหาวิทยาลัย ไปสู่ศักยภาพของ Potential และ ของ มธ. ตามที่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการได้นำเสนอนั้นอย่างไรบ้าง

ศาสตราจารย์ ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย กล่าวว่า ก่อนอื่นต้องขอชื่นชมรองอธิการบดีทั้ง ๒ คน ที่เสนอแผนยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยมาก จากการรับฟังแล้วมีความรู้สึกหนักใจถึงการดำเนินการสองเรื่องพร้อมกัน คือเรื่องการเปลี่ยนผ่าน มธ. และการพัฒนา มธ. เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลกด้วย ซึ่งทั้งสองเรื่องอาจจะขับเคลื่อนไปด้วยกันได้ไม่ถนัด และเริ่มคิดว่าการจะปรับทุกอย่างให้เป็นด้านการวิจัยทั้งหมดจะเหมาะสมหรือไม่ แม้กระทั่งการจัดการเรียนการสอนที่อาศัยการวิจัย และนักศึกษาจะเข้ามาเรียนหรือไม่ นักศึกษาจะชอบหรือไม่ อีกประเด็นหนึ่งก็คือ อาจารย์ที่มีอยู่พร้อมที่จะดำเนินการเช่นนี้จำนวนเท่าใด การเปลี่ยนผ่านโดยใช้วิจัยเป็นกลไกในการขับเคลื่อนตามที่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเสนอเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก แต่ต้องใช้เวลาพอสมควรที่จะพัฒนาระบบและพัฒนากฎเกณฑ์ต่าง ๆ และไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่ายที่จะทำในสถาบันที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานานอย่าง มธ. และบางเรื่องได้พยายามดำเนินการกันมาพอสมควร เช่น การรับอาจารย์เข้ามาและทำวิจัยอย่างเดียว ก็ได้ดำเนินการที่สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธรแล้ว ยังมีปัญหาอยู่ในปัจจุบันและค่อนข้างมีความกังวลที่รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมีการกล่าวถึงเรื่องที่สำคัญหลายเรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ใหญ่และต้องใช้เวลา ในภาคเอกชนหากจะมีการปรับเปลี่ยนเรื่องใดที่เป็นเรื่องใหญ่ หากไม่แน่ใจจะทดลองดำเนินการดูก่อน เป็นแบบ Sandbox เพราะถ้ายังไม่แน่ใจว่า สามารถทำได้หรือไม่ก็จะทดลองทำก่อน เพราะฉะนั้นในส่วนนี้จะเห็นกระบวนการที่เห็นว่า ต้องใช้เวลาและต้องมีความยืดหยุ่นตามที่ ศาสตราจารย์ ดร.สกนธ์ วรรณวิญญา ได้กล่าวไว้

หากมองลักษณะที่วิศวกรรม หากจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลกต้องทำอะไรได้บ้าง ความคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ว่าต้องทำอะไรได้บ้าง ความคาดหวังมี ๕ เรื่อง คือ

(๑) ต้องมีองค์ความรู้ขั้นสูงที่ได้จากการวิจัยที่สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรมในอนาคตได้ เรื่องนี้ทำได้ยาก มหาวิทยาลัยที่ทำเรื่องดังกล่าวได้ส่วนมากอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และมหาวิทยาลัยในประเทศเอเชียตะวันออก

(๒) ยกระดับมหาวิทยาลัยในเวทีโลกให้มีระดับสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ World Rankings ต้องมีอันดับสูงขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญและจะถูกประเมินด้วย

(๓) สร้างบัณฑิตที่มีทักษะสูงในระดับสากลตอบโจทย์ตลาดแรงงานในระดับโลกได้ เรื่องดังกล่าวไม่ค่อยมีปัญหา มธ. สามารถทำได้และทำมาแล้วด้วย บัณฑิตของ มธ. สามารถไปทำงานในระดับโลกได้แล้ว

(๔) สร้างนักวิจัยที่มีผลงานตีพิมพ์ในวารสารชั้นนำ เรื่องนี้ไม่มีปัญหา เพราะ มธ. มีนักวิจัยที่ทำเรื่องดังกล่าวได้อยู่แล้ว

(๕) เป็นเรื่องที่ยากมาก คือ สร้างผู้ประกอบการที่เน้นนวัตกรรมระดับโลก มธ. มี Startup แต่ Startup ยังไม่ถึงระดับนั้น มีไม่กี่ประเทศในทวีปยุโรป อเมริกา และเอเชียตะวันออกที่ทำเรื่องนี้ได้ เมื่อพิจารณาเรื่องเหล่านี้แล้ว มีความกังวลใจว่าจะต้องถูกประเมินเรื่องเหล่านี้ ความสามารถในการทำวิจัยของ มธ. ต้องมีความเข้มแข็งมาก มิฉะนั้นจะทำเรื่องเหล่านี้ไม่ได้ ผมมีความเป็นห่วงว่าสถานภาพด้านการวิจัยเป็นอย่างไรในขณะนี้ใน มธ. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพได้กล่าวว่า มธ. มีศักยภาพค่อนข้างสูงในขณะนี้ เห็นว่าเรื่องสำคัญในปัจจุบันของ มธ. คือ ต้องพยายามทำให้แน่ใจว่า ชีตความสามารถด้านการวิจัยต้องสูงและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศและคงอยู่ต่อไป และพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของประเทศได้ (กลุ่ม ๕ มหาวิทยาลัยแรกที่มีผลงานตีพิมพ์มากที่สุด)

มธ. ได้รับการกำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เมื่อ ๑๕ ปีมาแล้ว โดยมีมหาวิทยาลัยวิจัย ๙ แห่งในประเทศไทย จนถึงปัจจุบันจะเห็นว่า มธ. ยังเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยซึ่งอยู่ในอันดับ ๘ และขณะนี้มีการแข่งขันอย่างมากจากมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ที่พยายามจะสร้างผลงานวิจัย หากไม่เร่งสร้างผลงานวิจัย มธ. จะตกไปอยู่นอกกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย ๙ แห่ง สิ่งที่ผมและทีมงานที่ประธานแต่งตั้งให้หาแนวทางพัฒนา มธ. ให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้า ได้เสนอยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนา มธ. ให้ มธ. อยู่ในกลุ่ม ๕ มหาวิทยาลัยแรกของประเทศด้านการวิจัย

จะเห็นว่า มธ. ตีพิมพ์ผลงานวิจัยได้ปีละประมาณ ๐.๕ เรื่องต่ออาจารย์ ๑ คน ขณะที่มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งอยู่ในอันดับที่ ๑ ตีพิมพ์ได้ปีละประมาณ ๑ เรื่องต่ออาจารย์ ๑ คน คิดเป็น ๒ เท่าของ มธ. ตัวเลขของทั้ง ๒ มหาวิทยาลัย หากพิจารณาในระดับสากลยังถือว่าต่ำ แต่ในระดับประเทศผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ปีละ ๐.๕ เรื่องต่ออาจารย์ ๑ คน ถือว่าอยู่ในระดับดีแล้ว และ มธ. อาจจะต้องทำให้ดีขึ้นสำหรับความสามารถในการวิจัยของคณะใน มธ. มีอยู่ ๗ คณะที่ตีพิมพ์ได้เกิน ๕๐ บทความต่อปี ใน ๓๐ คณะ มีอยู่ ๗ คณะที่ทำได้คิดเป็น ๑ ใน ๔ แต่คณะอื่น ๆ อาจมีการทำงานวิจัย แต่ไม่ได้ตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ ในการเปรียบเทียบกัน แม้กระทั่งในประเทศไทยก็ใช้จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติในฐานะข้อมูลสากล ข้อมูลที่ มธ. ใช้ได้มาจากฐานข้อมูลที่เรียกว่า SciVal คณะที่ตีพิมพ์ผลงานวิจัยได้จำนวนมาก เช่น คณะแพทยศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มีคณะกว่าร้อยละ ๕๐ ที่ผลงานตีพิมพ์ค่อนข้าง

น้อย เพราะฉะนั้นต้องสร้างความเข้มแข็งในการวิจัยเพิ่มขึ้นค่อนข้างมากก่อนที่จะใช้งานวิจัยเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านอย่างได้ผล

เรื่องการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับโลก (World University Rankings) มีสถาบันจัดอันดับอยู่ ๒ สถาบัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับ คือ QS World University Rankings และ The World University Rankings มธ. ได้อันดับที่ ๓ ในประเทศไทย รองจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ใน QS Rankings แต่หากพิจารณาปัจจัยทางด้านการวิจัยที่ใช้ ซึ่ง QS Rankings ไม่ได้พิจารณาแต่เพียงเรื่องวิจัยอย่างเดียว แต่พิจารณาเรื่องอื่นด้วย คะแนนวิจัยของ มธ. ได้เพียง ๒.๘ คะแนน ซึ่งค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับของมหาวิทยาลัยอื่น จะต้องพยายามทำให้ดีขึ้นมากกว่านี้ เพื่อที่จะยกระดับมหาวิทยาลัยขึ้น ตัวชี้วัดของ THE Rankings ก็เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณางานวิจัยและจำนวนการอ้างอิงงานวิจัยของ มธ. คะแนนของ มธ. ยังไม่ค่อยดีและต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ มธ. พยายามเปลี่ยนผ่านและพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก อาจจะต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งพื้นฐานด้านการวิจัยไปพร้อมกันไปเรื่อย ๆ

การเพิ่มจำนวนนักวิจัยเป็นความท้าทายอย่างมาก ในประเทศไทยนักวิจัยในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะกระจุกตัว มหาวิทยาลัยระดับชั้นนำของไทยที่มีงานวิจัยค่อนข้างมาก มีอาจารย์ที่ทำวิจัยอย่างจริงจังเพียง ๑ ใน ๓ เท่านั้น และอาจารย์ ๒ ใน ๓ ไม่ได้ทำวิจัยอย่างจริงจังจากการประมาณการของ มธ. และร่วมกับรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม พบว่าอาจารย์ของ มธ. ที่ทำงานวิจัยอย่างจริงจังมีประมาณ ๒๕% ดังนั้นควรจะต้องเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่ทำวิจัยให้มากขึ้นพอสมควร หากอาจารย์บางคนยังทำวิจัยน้อยมากและจะใช้งานวิจัยเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน อาจจะทำให้ค่อนข้างยาก

ข้อเสนอที่จะเปลี่ยนการหารายได้จากการจัดการศึกษาเป็นการวิจัย ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย มีความพยายามทำกันมามากในประเทศไทย แม้กระทั่ง สวทช. ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เพราะรายได้ที่จะได้รับจากการวิจัยต้องได้รับมาจากทรัพย์สินทางปัญญาต้องสามารถจำหน่ายเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ท้าทายมาก ในต่างประเทศส่วนมากเป็นงานวิจัยที่ทำในบริษัท ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็มีอยู่บ้าง ขณะนี้ในประเทศไทยเริ่มมีตัวอย่าง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการผลิตวัคซีนสำหรับโควิด – ๑๙ เข้าใจว่าในปี ๒๕๖๕ จะนำวัคซีนออกมาใช้อย่างจริงจัง หากวัคซีนดังกล่าวสามารถผลิตออกมาแล้วและจำหน่ายได้ทั่วโลก จะถือว่าเป็นนวัตกรรมระดับโลกได้ ซึ่งจะนำไปสู่รายได้มากมาย เพราะฉะนั้นเรื่องดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ต้องการชี้ให้เห็นว่า ความเข้มแข็งในการวิจัยมีความสำคัญสูง สิ่งที่ผมได้ดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา มธ. ไปสู่มหาวิทยาลัยระดับแนวหน้า จะใช้ยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ ๑๒ ข้อ ยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมกับ มธ. และเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความต่อเนื่องจากงานเดิมที่ มธ. ดำเนินการอยู่แล้ว ผมเห็นว่าการสร้างความเข้มแข็งให้การวิจัยใน มธ. โดยใช้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวควรจะดำเนินการเพราะเป็นฐานสำคัญของอีกสองเรื่อง ควรจะเริ่มดำเนินการทันที และอีกสองเรื่องสามารถดำเนินการขนานกันไปได้

สำหรับรายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณา

ที่ประชุมเสนอข้อสังเกตโดยสรุป ดังนี้

๑. การพัฒนาความเป็นเลิศทั้ง ๔ ด้าน มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการให้เกิดดุลยภาพของทั้ง ๔ ด้าน มิใช่ดำเนินการไปในทิศทางเดียวหรือไปเน้นด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะภาระหน้าที่ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อออกไปรับใช้สังคมและประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. แนวคิดเรื่องของการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้นในคณะต่าง ๆ หรือการปรับลดจำนวนหลักสูตรให้น้อยลง จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบหลักสูตรใหม่ และจะต้องได้รับความร่วมมือจากคณะต่าง ๆ ซึ่งคณะต่าง ๆ จะต้องมีความเห็นหรือข้อตกลงร่วมกันที่จะดำเนินการเรื่องดังกล่าว อันจะเป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อน แต่ มธ. ความเป็นอิสระของคณะหรือหลักสูตรค่อนข้างสูงมาก

๓. เพื่อให้การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยควรจะได้สนับสนุนให้นักศึกษาชั้นปีที่ ๑ ได้เรียนวิชาที่เกี่ยวกับการวิจัย และแต่ละคณะต้องมีหลักสูตรที่มีการวิจัยอย่างน้อยหนึ่งหลักสูตร หรือวิชาต่าง ๆ ที่เน้นเรื่องการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อให้นักศึกษาชั้นปีที่ ๑ ได้มีโอกาสทำวิจัยมากขึ้น

๔. มหาวิทยาลัยควรจะต้องส่งเสริมความเป็นนานาชาติให้มากขึ้น โดยให้มีการจัดการเรียนการสอนในวิชาพื้นฐานและวิชาเฉพาะของแต่ละหลักสูตรเป็นภาษาอังกฤษให้มากขึ้น และให้นักศึกษามีกิจกรรมออนไลน์กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมากขึ้น และการมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษาในต่างประเทศ รวมทั้งการรับนักศึกษาจากประเทศอาเซียนให้เข้ามาเรียนใน มธ. มากขึ้น

๕. มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการในเรื่อง Transformation ต้องอย่างมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ทำอย่างเป็นระบบ ทำอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องทำการปรับปรุงระบบบริหารจัดการทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารสินทรัพย์ การจัดทำ Data Management และการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของบุคลากร

๖. ในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด มหาวิทยาลัยจะต้องไม่ลืมคำขวัญของมหาวิทยาลัยที่ว่า เป็นเลิศ เป็นธรรม ร่วมนำสังคม ในเรื่องความเป็นธรรม มีการผลิตบัณฑิตที่มีสัมมาทิฐิ มีแนวคิดที่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม บัณฑิตที่มีคุณธรรมจริยธรรม

๗. ในการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในครั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด เพื่อให้ได้รับความรู้ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยต้องการเปลี่ยนแปลง และอาจจะต้องดำเนินการเป็นระยะ ๆ โดยทำเป็นระยะที่หนึ่ง ระยะที่สอง ระยะที่สาม และแต่ละระยะจะต้องมีตัวชี้วัดที่ค่อนข้างชัดเจน

๘. มหาวิทยาลัยควรจะได้พิจารณาเรื่องของหน่วยงานกลางในการบริหารที่ไม่ต้องทำงานวิจัย แต่ดูแลเรื่องการบริหารจัดการต่าง ๆ การพัฒนานวัตกรรม การสร้างบรรยากาศการวิจัย การสนับสนุนการลงทุน การสนับสนุนการทำ Cross Border ของคณะ รวมทั้งการจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก

๙. ประธานกล่าวว่า เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก และประสงค์ที่จะให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้เสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง จะขอเสนอให้เลื่อนไปพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป

มติที่ประชุม

ให้เลื่อนไปพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป

ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่อง เสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณา

๓.๑ เรื่อง ขอความเห็นชอบเกี่ยวกับการจัดทำข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารกองทุน

รองศาสตราจารย์ อานนท์ มาเฝ้า ผู้ช่วยเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย แถลงว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้นำเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจัดตั้ง และบริหารในรูปแบบกองทุนโดยจัดทำเป็นระเบียบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยการบริหารกองทุน

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.๒๕๕๘ มาตรา ๒๓ (๒) และ (๔) กำหนดให้ “สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยอำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง (๒) ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้ และ (๔) ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

ฝ่ายการคลังขอเสนอปรับเปลี่ยนจากระเบียบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยกองทุนเป็นข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยกองทุน โดยให้นำระเบียบกองทุนเดิมมาเปลี่ยนแปลงเฉพาะบทอาศัยอำนาจและปรับถ้อยคำตามข้อบังคับใหม่ โดยไม่มีการแก้ไขสาระสำคัญใด ๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารการเงิน งบประมาณ และการบัญชี พ.ศ. ๒๕๖๔ หมวด ๑๒ การบริหารเงินแบบกองทุน ข้อ ๕๑ การนำเงินรายได้ส่วนกลางของมหาวิทยาลัยหรือเงินรายได้ของส่วนงานไปจัดตั้งและบริหารแบบกองทุน และข้อ ๕๒ วรรคสอง การจัดตั้งกองทุน และการบริหารกองทุนต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการเงินและให้ทำเป็นข้อบังคับมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการการเงิน ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔ ได้พิจารณาร่างข้อบังคับกองทุน จำนวน ๗ ฉบับ แล้ว มีมติเห็นชอบในหลักการโดยให้นำระเบียบกองทุนเดิมมาเปลี่ยนแปลงเฉพาะบทอาศัยอำนาจ และถ้อยคำตามข้อบังคับใหม่ โดยไม่มีการแก้ไขในสาระสำคัญใด ๆ เพื่อให้การออกข้อบังคับกองทุนแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด หากข้อบังคับกองทุนฉบับใดประสงค์จะมีการปรับแก้ไข ก็ให้ดำเนินการปรับแก้ไขภายหลัง และเสนอให้คณะกรรมการการเงิน และคณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.๒๕๕๘ พิจารณาต่อไป ซึ่งข้อบังคับทั้ง ๗ ฉบับ ดังนี้

๑. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อเพิ่มความรู้ในต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๔

๒. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๔

๓. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อการแลกเปลี่ยนนักศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๔

๔. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อสนับสนุนการประกันอุบัติเหตุของนักศึกษาและบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๔

๕. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนสำหรับนักศึกษาที่มีความจำเป็นทางการเงิน พ.ศ. ๒๕๖๔

๖. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

๗. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนเงินอุดหนุนกิจกรรมนักศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๔

คณะกรรมการพิจารณาตรวจสอบข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.๒๕๕๘ ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๔ มีมติเห็นชอบข้อบังคับฯ โดยให้ปรับถ้อยคำให้ถูกต้อง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

สำหรับรายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณา

มติที่ประชุม

อนุมัติข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยกองทุน จำนวน ๗ ฉบับ ตามที่เสนอ

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่อง เสนอที่ประชุมเพื่อทราบหรือทักท้วง (ต่างจากการประชุมที่แล้ว)

๔.๑ เรื่อง รายงานผลการอนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า ตามที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้เสนออนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓ จำนวน ๒ รุ่น (รุ่นที่ ๙ และรุ่นที่ ๑๐) โดยหนังสือเวียน และกำหนดให้กรรมการทักท้วงภายในวันที่ ๑๙ และ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔ นั้น

เนื่องจากกำหนดระยะเวลาดังกล่าวได้ผ่านพ้นไปแล้ว โดยไม่มีกรรมการคนใดทักท้วง จึงถือว่าสภามหาวิทยาลัยมีมติอนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓ (รุ่นที่ ๙ และรุ่นที่ ๑๐) จำนวน ๙๔๔ คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ลำดับ ที่	เลขที่หนังสือเวียน	กำหนดทักท้วง	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา					รวม
			ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี	ป.บัณฑิต	อนุ ป.	
๑	อว ๖๗.๐๑/ว ๘๗๘ สว ๑๓ ก.ค. ๒๕๖๔	๑๙ ก.ค. ๒๕๖๔	๓	๓๔	๕๑๘	-	๔	๕๕๙
๒	อว ๖๗.๐๑/ว ๘๘๙ สว ๑๔ ก.ค. ๒๕๖๔	๒๒ ก.ค. ๒๕๖๔	๕	๑๕๙	๒๒๑	-	-	๓๘๕
รวม			๘	๑๙๓	๗๓๙	-	๔	๙๔๔

สำหรับการขออนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา รุ่นที่ ๙ และรุ่นที่ ๑๐ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓ ได้ผ่านการตรวจสอบของคณะกรรมการกลั่นกรองตรวจสอบการขออนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔ และสำหรับผู้ขออนุมัติปริญญา จำนวน ๔ คน เป็นนักศึกษาคณะนิติศาสตร์ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการสมัครสอบใบประกอบวิชาชีพทนายความ

สำหรับรายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อทราบหรือทักท้วง

มติที่ประชุม

รับทราบรายงานผลการอนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา รุ่นที่ ๙ และรุ่นที่ ๑๐ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓ ตามที่เสนอ

๔.๒ เรื่อง รายงานการปรับปรุงแก้ไขอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๔๘ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) อาจารย์ลำดับที่ ๑ - ๓ คือ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร ยกเว้นหลักสูตรระดับปริญญาตรี ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๕๘ ของ สป.อว. ลำดับที่ ๑ - ๕ เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร อาจารย์ลำดับที่ ๔ เป็นต้นไป คือ อาจารย์ประจำหลักสูตร ตามเกณฑ์ สป.อว. การปรับปรุงแก้ไขอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่ต้องพิจารณาอนุมัติ และแจ้ง สป.อว. เพื่อพิจารณารับทราบต่อไป โดยคณะ/หน่วยงานใช้มติสภามหาวิทยาลัยเป็นเอกสารประกอบการประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร หากหลักสูตรที่เสนอแก้ไขยังไม่ผ่านการพิจารณารับทราบจาก สป.อว.

สภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๓ ได้มีมติมอบอำนาจให้อธิการบดีเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการปรับปรุงแก้ไขอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร และรายงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบการอนุมัติหรือทักท้วงต่อไป ฝ่ายวิชาการพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘ ของ สป.อว. แล้ว สอดคล้องกับเกณฑ์ทุกประการ จึงเสนออธิการบดีพิจารณาอนุมัติ

อธิการบดีได้อนุมัติให้คณะ/หน่วยงาน จำนวน ๖ แห่ง ปรับปรุงแก้ไขอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร รวมทั้งสิ้น ๒๐ หลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานภาพของอาจารย์ และการจัดการเรียนการสอนของหลักสูตร ดังนี้

คณะ/หน่วยงาน	ระดับการศึกษา				รวม
	ตรี	ประกาศนียบัตร	โท	เอก	
๑. คณะนิติศาสตร์	-	๑	๑	-	๒
๒. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	๕	-	๘	๑	๑๔
๓. คณะศิลปศาสตร์	๑	-	-	-	๑
๔. คณะวิศวกรรมศาสตร์	-	-	๑	-	๑
๕. คณะสหเวชศาสตร์	-	-	๑	-	๑
๖. วิทยาลัยสหวิทยาการ	-	-	-	๑	๑
รวม	๖	๑	๑๑	๒	๒๐

ทั้งนี้ ทุกหลักสูตรใช้เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๕๘ ของ สป.อว. ยกเว้น หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายมหาชน (พ.ศ. ๒๕๕๖) ใช้เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๕๘

รายชื่อหลักสูตรและรายละเอียดการแก้ไขอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร

หลักสูตร	อาจารย์ ลำดับที่	เดิม	เปลี่ยนเป็น
๑. คณะนิติศาสตร์ ๑) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต ทางกฎหมายมหาชน (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๔ เป็นต้นไป)	๓	ผศ.ดร.กรศุทธิ์ ขอพ่วงกลาง	ผศ.ดร.นพดล เดชสมบูรณ์รัตน์
๒) หลักสูตรศิลปศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชากฎหมายมหาชน (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๖) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๔ เป็นต้นไป) * ใช้เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๘	๔ ๕	ศ.ดร.ประสิทธิ์ ปิวาวัฒนพานิช ผศ.ดร.ปริญญา เทวานฤมิตรกุล	ศ.ดร.จุมพต สายสุนทร ศ.ดร. สหธรณ์ รัตนไพจิตร
๒. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ๑) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)			
- วิชาเอกการเงิน	๓	ผศ.ดร.อัญชดา เจริญรักษ์	อ.ดร.กนต์พนัส ดำรงวงศ์
- วิชาเอกการตลาด	๑	รศ.ดร.กฤษฎารัตน์ วัฒนสุวรรณ	ผศ.ดร.ภิญดา เมธารมณ
	๒	ผศ.ดร.ภิญดา เมธารมณ	อ.ดร.ภูมินันท์ ปิยทัศน์นันท์
	๓	ผศ.ดร.เกตุวดี สมบูรณ์ทวี	อ.ดร.สรวิศ ศรีเวทย์บดี
- วิชาเอกระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	๑	รศ.ศรีสมรค์ อินทจันทร์ยง	อ.ดร.สุรัตน์ โคอินทรางกูร
	๒	รศ.ดร.ลัดดาวัลย์ แก้วกิตติพงษ์	รศ.ดร.มชูปายาส ทองมาก
	๓	อ.ดร.สุรัตน์ โคอินทรางกูร	อ.ดร.วินัย นาดี
- วิชาเอกบริหารปฏิบัติการ	๒	ผศ.ดร.พาวณงค์ คัมภีร์รักษ์	ผศ.ดร.พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม
- วิชาเอกธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	๑	ผศ.จิตตาภรณ์ ศรีบุญจิตต์	รศ.พัชรา พัทธราวิช
	๒	ผศ.ปิติพีร์ รวมเมฆ	ผศ.จิตตาภรณ์ ศรีบุญจิตต์
	๓	ผศ.เอกรินทร์ ยลระบิล	ผศ.ปิติพีร์ รวมเมฆ

หลักสูตร	อาจารย์ ลำดับที่	เดิม	เปลี่ยนเป็น
๒) หลักสูตรบัญชีบัณฑิต (หลักสูตร นานาชาติ/หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	ผศ.ดร.อรพรรณ ยลระบิล	ผศ.ดร.กุลยา จันทะเดช
	๒	ผศ.ดร.จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล	ผศ.ดร.อรพรรณ ยลระบิล
	๓	ผศ.วิภาดา ตันติประภา	ผศ.ดร.จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล
	๕	ผศ.ดร.กุลยา จันทะเดช	รศ.ดร.ไพลิน ตรงเมธีรัตน์
๓) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (หลักสูตร นานาชาติ/หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)			
- วิชาเอกการเงิน	๑	ศ.ดร.พรชัย ชุนหจินดา	อ.ดร.วรพงษ์ จันยังยืน
	๒	อ.ดร.สัการคม มณีนพ	ศ.ดร.พรชัย ชุนหจินดา
	๓	Dr. Andrew Stotz อ.ดร.แอนดรูว์ ชาร์ลส์ สโตตซ์	ผศ.ดร.สัการคม มณีนพ
- วิชาเอกการตลาด	๑	รศ.ดร.อลิสรา ชรินทร์สาร	รศ.ดร.อรทัย เลิศวรรณวิทย์
	๒	อ.ดร.ภูมินันท์ ปิยทัศน์นันท์	รศ.ดร.อลิสรา ชรินทร์สาร
	๓	Prof.Dr. Marc Fetscherin ศ.ดร.มาร์ช ฟิชเชอริน	Dr. MD. Tareq Bin Hossain อ.ดร. ทาเรค บิน โฮเซน
๔) หลักสูตรควบบัญชีบัณฑิต สาขาวิชาการ บัญชีธุรกิจแบบบูรณาการ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๒	อ.ดร.วัฒน์ ศิริทตสวัสต์	ศ.ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย
	๔	ผศ.สมชาย ศุภธาดา	ผศ.ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ
	๕	อ.ภูมิภัทร แดงวัง	ผศ.ดร.วัฒน์ ศิริทตสวัสต์
๕) หลักสูตรควบบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจแบบบูรณาการ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	อ.ดร.อรุณี ตันวิสุทธิ	ผศ.เอกรินทร์ ยลระบิล
	๓	ผศ.ดร.คมน์ พันธรัักษ์	ผศ.ศิริรัตน์ โสมาภา
	๕	รศ.วิทยา ด่านอำรุงกุล	ผศ.ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ
๖) หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต (หลักสูตร ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๒	ผศ.ดร.ไพลิน ตรงเมธีรัตน์	ผศ.ดร.นันทวรรณ ยมจินดา
	๓	ผศ.ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ	ผศ.ดร.ชาญชัย ตั้งเรือนรัตน์
	๑๗	-	ผศ.ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ
๗) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๒	ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์	รศ.ดร.จตุรงค์ นภาธร
	๓	ผศ.ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ	ผศ.ดร.สุทิน ฤกษ์ขำ
	๑๘	รศ.ดร.กฤษฎารัตน์ วัฒนสุวรรณ	ผศ.ดร.นันทวรรณ ยมจินดา
	๑๙	รศ.ดร.พิภพ อุดร	ผศ.ดร.ชาญชัย ตั้งเรือนรัตน์
	๒๘	รศ.ศรีสมรัก อินทจันทร์ยง	ผศ.ดร.อรพรรณ ยลระบิล
	๔๙	ผศ.ดร.จตุรงค์ นภาธร	ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์
	๕๓	ผศ.ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว	ผศ.ดร.พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม
	๕๘	ผศ.ดร.สุทิน ฤกษ์ขำ	ผศ.ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ

หลักสูตร	อาจารย์ ลำดับที่	เดิม	เปลี่ยนเป็น
๘) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสากล (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	ผศ.ดร.ชนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล	ผศ.ดร.พามวงศ์ คัมภีรารักษ์
	๒	ผศ.ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ	ผศ.ดร.คมน์ พันธรักษ์
	๓	Assoc.Prof.Dr. Fredric William Swierczek รศ.ดร.เฟรดริก วิลเลียม เสวียซิก	อ.ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล
	๒๐	รศ.ดร.กฤษฎารัตน์ วัฒนสุวรรณ	ผศ.ดร.นันทวรรณ ยมจินดา
	๒๑	รศ.ดร.พิภพ อุดร	ผศ.ดร.ชาญชัย ตั้งเรื่อนรัตน์
	๓๐	รศ.ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยง	ผศ.ดร.อรพรรณ ยลระบิล
	๕๓	อ.ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล	Assoc.Prof.Dr.Fredric William Swierczek รศ.ดร.เฟรดริก วิลเลียม เสวียซิก
	๕๕	ผศ.ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว	ผศ.ดร.พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม
	๕๖	ผศ.ดร.คมน์ พันธรักษ์	ผศ.ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ
	๖๑	ผศ.ดร.พามวงศ์ คัมภีรารักษ์	ผศ.ดร.ชนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล
๙) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๒) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑๓	ผศ.ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว	ผศ.ดร.คมน์ พันธรักษ์
๑๐) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๒) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	ศ.ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย	รศ.ดร.ลัดดาวัลย์ แก้วกิตติพงษ์
	๓	รศ.ดร.มยุปายาส ทองมาก	รศ.ดร.ปิเตอร์ รักธรรม
	๕	รศ.ดร.ปิเตอร์ รักธรรม	รศ.ดร.มยุปายาส ทองมาก
	๗	รศ.ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยง	อ.ดร.วินัย นาคี
	๙	รศ.ดร.ลัดดาวัลย์ แก้วกิตติพงษ์	ศ.ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย
	๑๓	อ.ดร.วินัย นาคี	-
๑๑) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสากล (หลักสูตรนานาชาติ/หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	ผศ.ดร.จตุรงค์ นภาธร	รศ.ดร.พัฒน์นรี ศรีศุภโหวาร
	๒	ผศ.ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว	Assoc.Prof.Dr. Fredric William Swierczek รศ.ดร.เฟรดริก วิลเลียม เสวียซิก
	๓	Assoc.Prof.Dr. Clemens Bechter รศ.ดร.คลีเมนส์ เบชเตอร์	Assoc.Prof.Dr. Inju Yang รศ.ดร.อินจู หยาง
	๔	รศ.ดร.พิภพ อุดร	รศ.ดร.สถาพร โอภาสานนท์
	๑๓	-	รศ.ดร.ปิเตอร์ รักธรรม
	๑๔	-	ผศ.ดร.คมน์ พันธรักษ์
	๑๕	-	ศ.ดร.ศากุน บุญอิต
	๑๖	-	รศ.ดร.สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี

หลักสูตร	อาจารย์ ลำดับที่	เดิม	เปลี่ยนเป็น
	๑๗	-	รศ.ดร.มยุปายาส ทองมาก
	๑๘	-	ผศ.ดร.ภิญญาดา เมธารมณ
	๑๙	-	รศ.ดร.อลิสรา ชรินทร์สาร
	๒๐	-	รศ.ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร
	๒๑	-	ศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์
	๒๒	-	ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์
	๒๓	-	ผศ.ดร.อรพรรณ ยลระบิล
	๒๔	-	ผศ.ดร.เกตุวดี สมบูรณ์ทวี
	๒๕	-	รศ.ดร.สมชาย สุภัทรกุล
๑๒) หลักสูตรควบวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชีและการบริหารการเงิน (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑๗	ผศ.ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว	ผศ.ดร.อรพรรณ ยลระบิล
	๒๒	-	ผศ.ดร.คมน์ พันธรักษ์
	๒๓	-	รศ.ดร.สถาพร โอภาสานนท์
	๒๔	-	ผศ.ดร.ชาญชัย ตั้งเรือนรัตน์
	๒๕	-	ผศ.ดร.พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม
	๒๖	-	รศ.ดร.สันติชัย คชรินทร์
	๒๗	-	ผศ.ดร.สัณณาคคม มณีนพ
๑๓) หลักสูตรควบวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการตลาด (หลักสูตร ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	รศ.ดร.พิภพ อุดร	ผศ.ดร.นพพร เรืองวานิช
	๒	ผศ.ดร.นพพร เรืองวานิช	ศ.วิทวัส รุ่งเรืองผล
	๓	ศ.วิทวัส รุ่งเรืองผล	Prof.Dr.Marc Fetscherin ศ.ดร.มาร์ช พิซเซอร์ริน
๑๔) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรนานาชาติ/ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๑	รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์	ผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล
	๑๗	รศ.ดร.ภิญญารัตน์ วัฒนสุวรรณ	ผศ.ดร.นันทวรรณ ยมจินดา
	๑๘	รศ.ดร.พิภพ อุดร	ผศ.ดร.ชาญชัย ตั้งเรือนรัตน์
	๓๖	ผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล	ศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์
	๕๐	-	ผศ.ดร.พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม
๓. คณะศิลปศาสตร์ ๑) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา สเปนและละตินอเมริกันศึกษา (หลักสูตรใหม่ พ.ศ. ๒๕๖๓) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เป็นต้นไป)	๖	Lecturer Pablo Torrado Solo de Zaldivar อ.ปาโบล โตราโด โซโล เด ซัลดิบาร์	-
	๗	Lecturer John Rodrigo Chocce Fernández อ.จอห์น โรดริโก โคชเช เฟร์นันเดซ	-
๔. คณะวิศวกรรมศาสตร์ ๑) หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๑) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ภาคการศึกษาที่ ๑/๒๕๖๔ เป็นต้นไป)	๒๒	-	อ.ดร.ลลิตภัทร มานะมันชัยพร

หลักสูตร	อาจารย์ ลำดับที่	เดิม	เปลี่ยนเป็น
๕. คณะสหเวชศาสตร์ ๑) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติวิทยาศาสตร์ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๒) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ภาค ๑ ปีการศึกษาที่ ๒๕๖๔ เป็นต้นไป)	๕	ผศ.ดร.ฉลนต เกษตร	อ.ดร.ไพเราะ ไพโรหิรัญกิจ
	๖	ผศ.ดร.วิมลพัทธ์ ศรีไวย	ผศ.ดร.ฉลนต เกษตร
	๗	ผศ.ดร.เสกสรรค์ สโมสรสุข	ผศ.ดร.วิมลพัทธ์ ศรีไวย
	๘	รศ.ดร.รัชนีวรรณ อุ่นแพทย์	ผศ.ดร.เสกสรรค์ สโมสรสุข
	๙	อ.ดร.สมศักดิ์ พองสุภา	รศ.ดร.รัชนีวรรณ อุ่นแพทย์
	๑๐	ผศ.ดร.นริสา เก่งตรง บดีรัฐ	อ.ดร.สมศักดิ์ พองสุภา
	๑๑	-	ผศ.ดร.นริสา เก่งตรง บดีรัฐ
๖. วิทยาลัยสหวิทยาการ ๑) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา วิชาสหวิทยาการ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ภาค ๒ ปีการศึกษาที่ ๒๕๖๑ เป็นต้นไป) (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ภาค ๒ ปีการศึกษาที่ ๒๕๖๓ เป็นต้นไป)	๕	ศ.ธีรยุทธ บุญมี	รศ.ดร.ธีระ สิ้นเดชารักษ์
	๑๐	ผศ.ดร.เกษม เพ็ญภินันท์	รศ.ศักดิ์ชัย เลิศพานิชพันธุ์
	๑๑	รศ.ดร.เดชา สังขวรรณ	รศ.ดร.ธัชเฉลิม สุทธิพงษ์ประภา
	๑๕	-	ผศ.ดร.ปัญญา อิศรวรรณนิช
	๑๖	-	ผศ.ดร.ธิดา ทับพันธ์
	๑๗	-	ผศ.ดร.จันทนี เจริญศรี
	๑๘	-	ศ.ดร.สทนต์ รัตนไพจิตร
	๑๙	-	อ.พ.ต.ดร.ชวันส์ เจนการ
	๒๐	-	รศ.ดร.พัฒน์ ศรีศุภโสภา
	๒๑	-	ศ.ดร.วราณี โรมรัตนพันธ์
	๒๒	-	ผศ.ดร.วสินี หนูนภักดี

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อทราบหรือทักท้วง

มติที่ประชุม

รับทราบรายงานเรื่องทื่อธิการบดีอนุมัติการปรับปรุงแก้ไขอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร
และอาจารย์ประจำหลักสูตรของคณะ/หน่วยงาน ๖ แห่ง จำนวน ๒๐ หลักสูตร

๔.๓ เรื่อง รายงานการอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และการผังเมือง และคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า ตามที่มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
อาสาฬห์ สุวรรณฤทธิ์ ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง ตั้งแต่วันที่ ๑
พฤศจิกายน ๒๕๖๑ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ทิระคานนท์ ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปกรรม
ศาสตร์ ตั้งแต่วันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๖๑ นั้น

เนื่องจากผู้บริหารทั้ง ๒ หน่วยงาน จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวครบวาระ ๓ ปี ในวันที่
๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ และวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ ตามลำดับ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการ
สรรหาคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง และคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์คนใหม่ ตาม
ข้อบังคับฯ โดยจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง
และคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยได้นำเสนอนายกสภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา
ซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยได้ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งแล้ว ดังนี้

๑. คณะกรรมการสรรหาคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

- | | |
|---|------------------|
| (๑) นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล | ประธานกรรมการ |
| กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | |
| (๒) อธิการบดี | รองประธานกรรมการ |
| (๓) ประธานสภาอาจารย์ | กรรมการ |
| (๔) ม.ล.คทาทอง ทองใหญ่ | กรรมการ |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | |
| (๕) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิจ ตันติศิริรินทร์ | กรรมการ |
| ผู้แทนคณาจารย์ประจำในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ | |
| และการผังเมือง | |
| (๖) นางสาวพินพรรัตน์ ถิ่นธณิวัฒนา | กรรมการ |
| ผู้แทนผู้ปฏิบัติงานในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง | |
| (๗) รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สุภัทรกุล | เลขานุการ |
| ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย | |
| (๘) ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| (๙) หัวหน้างานสรรหา การประเมินผู้บริหาร | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| และประชุมผู้บริหาร | |

๒. คณะกรรมการสรรหาคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

- | | |
|--|------------------|
| (๑) นายนนทิกร กาญจนะจิตรรา | ประธานกรรมการ |
| กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | |
| (๒) อธิการบดี | รองประธานกรรมการ |
| (๓) ประธานสภาอาจารย์ | กรรมการ |
| (๔) รองศาสตราจารย์ ดร.มาลินี ดิลกวนิช | กรรมการ |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | |
| (๕) รองศาสตราจารย์ ดร.อัศนีย์ เปลียนศรี | กรรมการ |
| ผู้แทนคณาจารย์ประจำในคณะศิลปกรรมศาสตร์ | |
| (๖) นางสาวศิริพร สีเผือก | กรรมการ |
| ผู้แทนผู้ปฏิบัติงานในคณะศิลปกรรมศาสตร์ | |
| (๗) รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ | เลขานุการ |
| รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ | |
| กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี | |
| เลขานุการสภามหาวิทยาลัย | |
| (๘) ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| (๙) หัวหน้างานสรรหา การประเมินผู้บริหาร และประชุมผู้บริหาร | ผู้ช่วยเลขานุการ |

สำหรับรายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม
จึงเสนอที่ประชุมเพื่อทราบหรือทักท้วง

มติที่ประชุม

รับทราบรายงานการอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง และคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

๔.๔ เรื่อง รายงานการอนุมัติแต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งคณบดีคณะรัฐศาสตร์ และผู้รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า เนื่องจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช คณบดีคณะรัฐศาสตร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพล เครือรัฐติกาล ผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ได้ดำรงตำแหน่งครบวาระแล้ว เมื่อวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ และการสรรหาคณบดีคณะรัฐศาสตร์คนใหม่และผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษาคนใหม่ยังไม่แล้วเสร็จ และเพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานของคณะรัฐศาสตร์และสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษาเป็นไปโดยเรียบร้อย มหาวิทยาลัยขอเสนอแต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช เป็นผู้รักษาการแทนในตำแหน่งคณบดีคณะรัฐศาสตร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพล เครือรัฐติกาล เป็นผู้รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ตั้งแต่วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๔ เป็นต้นไป จนกว่าจะได้มีการแต่งตั้งคณบดีคณะรัฐศาสตร์คนใหม่ และผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษาคนใหม่ และนำเสนอนายกสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

สภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ มีมติมอบอำนาจให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งคณบดี/ผู้อำนวยการสถาบัน ในกรณีที่การสรรหายังไม่แล้วเสร็จ และรายงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ

นายกสภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาแล้ว อนุมัติแต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งคณบดีคณะรัฐศาสตร์ และผู้รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ตามที่เสนอ และรายงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ

สำหรับรายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม
จึงเสนอที่ประชุมเพื่อทราบหรือทักท้วง

มติที่ประชุม

รับทราบรายงานการอนุมัติแต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งคณบดีคณะรัฐศาสตร์ และผู้รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา

ระเบียบวาระที่ ๕ เรื่อง เสนอที่ประชุมเพื่อทราบ (ค้างจากการประชุมที่ครั้งแล้ว)

๕.๑ เรื่อง คณะเภสัชศาสตร์รายงานการออกกระเป๋ยบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่ผู้ทำหน้าที่ควบคุมการให้บริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๔

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า ด้วยคณะเภสัชศาสตร์รายงานการออกกระเป๋ยบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่ผู้ทำหน้าที่ควบคุมการ

ให้บริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่อาจารย์หรือนักวิทยาศาสตร์ผู้ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องมือ โดยเป็นการปฏิบัติงานนอกเวลาทำงานปกติหรือในวันหยุดราชการ และจ่ายค่าตอบแทนโดยแบ่งออกเป็น ๒ อัตรา ดังนี้

อัตราที่ ๑ ผู้ควบคุมการให้บริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์ แก่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีได้สังกัดคณะ นักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่มีได้เป็นนักศึกษาของคณะ และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับคณะ

อัตราที่ ๒ ผู้ควบคุมการให้บริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์ แก่หน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนและบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย

โดยระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป และให้เบิกจ่ายตามหลักเกณฑ์และอัตราในระเบียบนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ เป็นต้นไป

ระเบียบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่ผู้ทำหน้าที่ควบคุมการให้บริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ดังนี้

(๑) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะเภสัชศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๖๓

(๒) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ และในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๔

สำหรับรายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อทราบ

ที่ประชุมเสนอข้อสังเกตโดยสรุป คือ การกำหนดอัตราการจ่ายเงินโดยระบุชั้นของห้องปฏิบัติการ อาจจะเป็นปัญหาในการเบิกจ่ายเงินในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงชั้นหรืออาคารของห้องปฏิบัติการ จึงเสนออธิการบดีว่าควรพิจารณาเพื่อให้คณะลงทบทวนระเบียบโดยระบุตามห้องที่ใช้ปฏิบัติหรือลักษณะห้องปฏิบัติการ ซึ่งน่าจะเหมาะสมกว่า
แก้ไขระเบียบโดยระบุเป็นห้องที่ใช้ปฏิบัติการหรือลักษณะห้องปฏิบัติการ

มติที่ประชุม

รับทราบ และมอบหมายให้อธิการบดีรับไปพิจารณาดำเนินการตามข้อสังเกตของที่ประชุมต่อไป

ระเบียบวาระที่ ๖ เรื่องอื่น ๆ

ไม่มี

ระเบียบวาระที่ ๗ เรื่อง กำหนดการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งต่อไป

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า มหาวิทยาลัยขอเสนอกำหนดการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งต่อไป ในวันจันทร์ที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมสัญญา ธรรมศักดิ์ ตึกโดมชั้นสอง มธ. ทำพระจันทร์ และโดยระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Microsoft Teams)

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อทราบ

มติที่ประชุม

รับทราบ

เลิกประชุมเวลา ๑๒.๐๙ น.

นายภูมินาถ สวัสดิ์

นายอดิสร เพชรคุ้ม

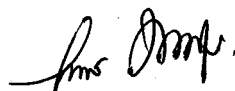
นางสาววรรณพรรณ นาคสังข์

ผู้บันทึกรายงานการประชุม

คณะกรรมการตรวจพิจารณาความถูกต้องของ

รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย

ผู้ตรวจรายงานการประชุม



(นางสาววรรณพรรณ นาคสังข์)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๔