

มติสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

(วาระพิเศษ) ครั้งที่ ๑ / ๒๕๖๑

วันพุธที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเสนอพิจารณาแผน Springboard Towards The Future

นายกสภาสถาบัน กล่าวเปิดการประชุมสภาสถาบัน (วาระพิเศษ) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๑ และ  
ดำเนินการประชุม ดังนี้

รายงานการดำเนินการปฏิรูป สจล.

ศาสตราจารย์ ดร.สุชัชวีร์ สุวรรณสวัสดิ์ อธิการบดี รายงานการดำเนินโครงการปฏิรูป  
สจล. ในภาพรวม โดยสรุปดังนี้

ในรอบระยะเวลา ๑ ปีที่ผ่านมา ทีมบริหาร สจล. ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและ  
การแนะนำของสภาสถาบัน ภายใต้การสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสภาสถาบัน  
โดยกล่าวได้ว่า “สจล. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงเร็วที่สุดในประเทศไทย”  
ซึ่งที่เห็นเชิงประจักษ์ คือ สจล. ติดอันดับ ๑๕๑ - ๒๐๐ สุดยอดมหาวิทยาลัยยุคใหม่ของโลกปี ๒๐๑๘  
การจัดตั้งมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล โดยความร่วมมือระหว่าง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง กับ Carnegie Mellon University ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ ๑ ของโลกทางด้าน  
วิศวกรรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดตั้งโรงเรียนสาธิตนานาชาติพระจอมเกล้า  
โดยพิสูจน์แล้วว่าเป็นโรงเรียนต้นแบบที่ผู้ปกครองและนักเรียนให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก การจัดตั้ง  
คณะแพทยศาสตร์ ที่เป็นการปฏิรูปการเรียนการสอนแพทย์โดยเน้นด้านเทคโนโลยีและการวิจัย  
เป็นหลัก การจัดตั้งวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์ ในโลกยุคใหม่ ดนตรี กับ วิศวกรรมศาสตร์ไม่สามารถแยก  
ออกจากกันได้ และการจัดตั้งหน่วยงานอื่น ๆ เช่น วิทยาลัยอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ วิทยาลัยวิจัย  
นวัตกรรมทางการศึกษา คณะการบริหารและจัดการ และคณะศิลปศาสตร์ เป็นต้น ทั้งหมดได้เกิดขึ้น  
จากการสนับสนุนของสภาสถาบัน ซึ่งผ่านอุปสรรคมาได้ด้วยความภาคภูมิใจ

การปฏิบัติงานของอธิการบดี อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคณะกรรมการสภาสถาบัน  
ซึ่งเมื่อ ๓ ปีก่อน สถาบันได้ประสบปัญหาครั้งประวัติศาสตร์ และปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไข  
เรียบร้อยแล้ว โดยได้รับการยกย่องจากบุคคลภายนอกให้เป็นกรณีต้นแบบ ในปัจจุบัน สามารถที่จะ  
กล่าวได้ว่า ผู้บริหารมีความรัก ความสามัคคี มีความปรองดอง มีความเสียสละและทุ่มเท แม้ว่าจะมี  
ปัญหาจำนวนประชากรลดลง ปัญหาเรื่องการจัดทำหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ  
ของภาคเอกชน มหาวิทยาลัยอาจถูกมองเป็นจำเลย ที่ประสบปัญหาในการผลิตกำลังคนออกสู่สังคม

โดย สจล. จะมีชื่อเสียงเพิ่มขึ้นได้ จะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทั้งหมดช่วยกันผลักดันต่อไป

ในนามสถาบันต้องกราบขอบคุณกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน คือนายวันส แต่ไพสิฐพงษ์ ที่ได้แนะนำบริษัทที่ปรึกษาระดับโลกจากประเทศญี่ปุ่น คือ JMAHD (JMA HOLDINGS Inc.) ซึ่งจะช่วยวิเคราะห์ สจล. ว่า ปัจจุบันเป็นอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไรในอนาคต อีกท่านหนึ่ง คือ นายอนนต์ สิริแสงทักษิณ กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และประธานอนุกรรมการสภาสถาบันเพื่อพิจารณาด้านแผนงาน ท่านเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมบริหาร โดยช่วยสร้างแรงบันดาลใจ เล่าประสบการณ์การบริหารจัดการว่า ทุกองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แม้การเปลี่ยนแปลงจะหมายถึงความเหนื่อยหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ คำฝอย รองอธิการบดีฝ่ายแผนงาน และทีมงาน ที่ดำเนินโครงการปฏิรูปองค์กร และขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัดดา วงศ์วิริยะพันธ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยนาโนเทคโนโลยี พระจอมเกล้าลาดกระบัง ผู้รับหน้าที่เป็นล่ามแปลภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาไทย

จากนั้นได้มอบให้ Mr.Masatoshi Matsuda ผู้เชี่ยวชาญจาก JMAHD (JMA HOLDINGS Inc.) ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของ สจล. และนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังกล่าว เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิรูป สจล. ให้ประสบความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยสรุปดังนี้

**จุดแข็งของ สจล.** พบว่า สิ่งที่ดีเยี่ยมของสจล. คือ มี Spiral Structure ๔ เรื่องที่เชื่อมโยงกันเป็น Cycle ที่ดี ได้แก่

๑. การที่สจล. เริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยเทคนิค ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในปัจจุบัน คือ ทำให้มีนักศึกษาต้องการเข้าศึกษาต่อเป็นจำนวนมาก
๒. การเป็นที่ต้องการของภาคอุตสาหกรรม ทำให้มีนักศึกษาที่ดีเข้ามาศึกษา ผลที่ได้คือบัณฑิตที่ดีที่สำเร็จการศึกษาจากสจล.
๓. มี Innovation Center (KRIS) ที่เชื่อมโยง (Network) กับภาคอุตสาหกรรม ทำให้มีเครือข่ายที่ดีและจำนวนมาก
๔. มีงานบริการวิชาการและการทำวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรม เป็นจำนวนมาก

**จุดอ่อนของ สจล.** พบว่า จากการพิจารณาประวัติของสถาบันที่ผ่านมา โดยอาจเกิดจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง หรือปัญหาด้านการบริหาร หรือมีข่าวไม่ดีเกี่ยวกับสถาบัน ส่งผลให้การบริหารงานของสจล. ไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ ได้แก่

๑. ไม่มีแผนการบริหารในระยะกลาง และระยะยาว ส่งผลให้การบริหาร การจัดทำตัวชี้วัดเป็นแบบรายปี ทำให้บริหารงานและปรับปรุงจากผลที่เกิดขึ้น และไม่มีรายละเอียดของกลไกการบริหาร (Management Mechanism)
๒. จำนวนการอ้างอิงและจำนวนสิทธิบัตรน้อย และจำนวนเวลาที่ให้กับงานวิจัยยังไม่เพียงพอ
๓. มีหลักสูตรที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด และสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษายังไม่ได้ตามเกณฑ์
๔. การจัดการเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
๕. ระบบสารสนเทศหรือการจัดการข้อมูลไม่ดีและไม่ถูกต้อง และไม่เป็นระบบเดียวกัน
๖. ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างระบบสารสนเทศและระบบการบริหาร
๗. ทักษะการบริหารของบุคลากรยังไม่เพียงพอ

**จุดที่ขัดแย้งของ สจล.** พบว่า ในขณะที่ สจล. มีจุดแข็งและจุดอ่อน แต่ก็ยังมีจุดที่ขัดแย้งกัน ซึ่งหากได้รับการแก้ไขจะส่งผลให้ สจล. ประสบผลสำเร็จที่ดี ได้แก่

๑. มี Innovation Center (KRIS) แต่มีจำนวน Patent ที่น้อย
๒. มีจำนวนผลงานที่ดีพิมพ์จำนวนมาก แต่มีจำนวน Citation ที่ยังไม่มากพอ
๓. มีจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมาก แต่พบว่า การเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
๔. มียุทธศาสตร์ด้านเครือข่ายที่ดี แต่การนำมาใช้ประโยชน์ยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ
๕. มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกปี แต่ไม่มีแผนฯ ระยะกลางและระยะยาว

**สรุปภาพรวมของ สจล.**

๑. ส่วนที่มีการขัดแย้งกันหรือไม่สอดคล้องกัน อาจเกิดจากระบบบริหารที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อาจเปรียบ สจล. เหมือนรถยนต์ที่ถูกเหยียบเบรคไว้ ไม่สามารถขับเคลื่อนได้เต็มที่ ซึ่งต้องหาวิธีการปลดเบรค และต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน
๒. บางกระบวนการยังขับเคลื่อนได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เปรียบเหมือนรถยนต์ที่มีเครื่องยนต์พร้อม แต่ใส่เพียงเกียร์ ๓ ไว้ ซึ่งต้องหากฎที่จะสามารถเปลี่ยนเป็นเกียร์ ๖ ให้ได้ รถยนต์จะสามารถขับเคลื่อนได้เต็มที่ คือ ในแต่ละยุทธศาสตร์ ต้องมีวิธีการและรายละเอียดที่ทำให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้นได้เต็มประสิทธิภาพ
๓. มีระบบนำทาง (Navigation) ที่ยังไม่เหมาะสม เปรียบเหมือนมีรถยนต์ที่มี Speed ที่ดี ใส่เกียร์ที่เหมาะสม แต่ถ้าระบบ Navigation ไม่ดี ก็ไม่สามารถที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้

### แนวทางการดำเนินงานต่อไป

๑. ให้แก้ไขส่วนที่ไม่สอดคล้อง คือ ปลดเบรค
๒. นำทรัพยากรและบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ เปลี่ยนเกียร์
๓. มีการทำ Strategy Management ที่ชัดเจน โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง คือ ปรับระบบ Navigation

การที่สถาบันจะปรับเปลี่ยนเป็น Corporate Model จะไม่สามารถละเลยปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ แต่ต้องมีการพิจารณาร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ เช่น การรวมศูนย์ พิจารณาว่าส่วนใด ควรอยู่ที่ส่วนกลาง ส่วนใดควรอยู่ที่ส่วนงาน รวมทั้งประเด็นคณะมีอิสระในการบริหารตนเองก็สามารถดำเนินการได้ เพราะแต่ละคณะมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ทุกคณะต้องนำนโยบายจากส่วนกลางไปใช้ในการบริหารงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้นโยบายของสถาบันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ต่อไป โดยคณะยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของคณะไว้ได้

### ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะของที่ประชุมสภาสถาบัน

โดยภายหลังจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ที่ประชุมสภาสถาบัน ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบการดำเนินงานในอนาคตต่อไป ดังนี้

๑. การที่สถาบันมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ส่วนสำคัญที่ควรตระหนัก คือ การสร้างทีมงาน การสร้างความรัก ความสามัคคีของคนในองค์กร เนื่องจากความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคน และจะทำให้การปรับตัวของสถาบันมีแนวทางที่ชัดเจน มีความต่อเนื่อง และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป

๒. การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการที่นำเสนอจนกระทั่งเกิดการปฏิรูปได้นั้น สิ่งที่มีความสำคัญที่สุด คือ การบริหารจัดการด้านเวลา สถาบันต้องมีวิธีการที่จะดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ให้ไปเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

๓. ให้นำระบบสารสนเทศมาช่วยปรับปรุงฐานข้อมูลองค์กรให้มีความทันสมัย เช่น การจัดทำฐานข้อมูลด้านการเงิน การจัดทำฐานข้อมูลความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น โดยร่วมมือกับบุคลากรของสถาบันที่มีความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนัก มีความเข้าใจในวิธีการปรับตัว และให้ความสำคัญในการที่จะก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๑ ใน ๑๐ ของภูมิภาคอาเซียน ในปี ค.ศ. ๒๐๒๐”

๔. สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่ประชาคม และการมีข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาาร่วมกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และประชาคมพร้อมที่จะสนับสนุน รวมทั้งขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

๕. ระดมความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อยในแต่ละแผนดำเนินงาน และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนงบประมาณ โดยกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินการให้เกิดความสำเร็จ เช่น อาจเริ่มต้นจากแผนงานที่มีขนาดเล็ก ใช้งบประมาณในการดำเนินงานไม่มาก ซึ่งหากดำเนินการสำเร็จ จะทำให้ทุกคนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

### รายงานการดำเนินงานตามแผน Springboard Towards The Future

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ คำฝอย รองอธิการบดีฝ่ายแผนงาน ขอรายงานผลการดำเนินงานตามแผน Springboard Towards The Future ทั้ง ๖ เรื่อง โดยมีผู้บริหารสถาบันรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

รองศาสตราจารย์ ดร.อนุวัฒน์ จางวนิชเลิศ รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหารวิชาการ รายงาน เรื่อง Extension School / Special Program ที่รับผิดชอบและได้เริ่มดำเนินการไปแล้ว ประกอบด้วย

๑) การดำเนินงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย Extension School / Special Program การดำเนินการแก้ไขระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในภาพรวมของสถาบัน การรวมโปรแกรม การปรับบทบาทของวิทยาลัยนานาชาติและวิทยาลัยนาโนเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง โดยมอบให้ รองศาสตราจารย์ ดร.อรัญญา วลัยรัชต์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและต่างประเทศ รายงานโดยมีข้อสรุปดังนี้

#### ๑.๑) Extension School / Special Program

มีการดำเนินโครงการบัณฑิตพันธุ์ใหม่ เพื่อตอบสนองนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ โดยจัดทำหลักสูตร Reskill, Upskill และ Multi-skill เพื่อเปิดโอกาสให้แรงงาน บุคคลที่ให้ความสนใจ หรือศิษย์เก่า สจล. เข้ามาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มทักษะตามความถนัดของตนเอง ประกอบด้วย ๖ หลักสูตร ดังนี้

(๑) คณะวิศวกรรมศาสตร์ รับผิดชอบ ๕ หลักสูตร คือ หลักสูตรวิศวกรรมหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ และอีก ๔ หลักสูตร จะรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ได้แก่ หลักสูตรวิศวกรรมการวัดคุม หลักสูตรวิศวกรรมอัตโนมัติ หลักสูตรวิศวกรรมระบบการผลิต หลักสูตรวิศวกรรมโยธา (ต่อเนื่อง) และหลักสูตรวิศวกรรมระบบอุตสาหกรรม การเกษตร (ต่อเนื่อง)

(๒) คณะวิทยาศาสตร์ รับผิดชอบ ๑ หลักสูตร คือ หลักสูตรวิทยาการคอมพิวเตอร์

#### ๑.๒) Merger or Coalition Program, Faculty, Resource

การดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนบทบาทวิทยาลัยนาโนเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง โดยปรับหลักสูตร ๓ หลักสูตร คือ ระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิศวกรรม

วัสดุนาโน ระดับปริญญาโท หลักสูตรนาโนวิทยาและนาโนเทคโนโลยี และระดับปริญญาเอก หลักสูตรนาโนวิทยาและนาโนเทคโนโลยี ซึ่งต้องรับนักศึกษาตามแผนที่กำหนด และผลิตกำลังคนให้ตรงตามความต้องการหรือตอบโจทย์ของภาคอุตสาหกรรม และเน้นการเพิ่มรายรับในการให้บริการเครื่องมือ เนื่องจากวิทยาลัยฯ มีศูนย์เครื่องมือ โดยจะเปิดให้บริการในช่วงเดือนธันวาคม ๒๕๖๑

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชิต จารุณาวัดณ์ คณบดีวิทยาลัยนาโนเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง กล่าวเพิ่มเติมว่า สถาบันมีนโยบายจัดตั้งศูนย์วิจัยชั้นสูง ๒ แห่ง คือ ศูนย์เครื่องมือวิจัยเฉพาะทางและวิจัยชั้นสูง และศูนย์วิจัยที่เกี่ยวกับเครื่องมือที่เป็นพื้นฐานทั่วไป เพื่อกระจายบุคลากรของวิทยาลัยฯ ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งจะเปิดให้บริการภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๑ และอีกส่วนหนึ่งมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของวิทยาลัยฯ ในการบูรณาการหลักสูตรสหวิทยาการ

การดำเนินการปรับเปลี่ยนบทบาทวิทยาลัยนานาชาติ เนื่องจากสถาบันกำลังเร่งดำเนินการจัดทำหลักสูตรนานาชาติ แต่ขาดหน่วยงานที่ดูแลในลักษณะ One Stop Service จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทวิทยาลัยนานาชาติ ให้เป็นศูนย์การศึกษานานาชาติ มีหน้าที่ดูแลหลักสูตรนานาชาติ ในวิชาพื้นฐานและวิชาศึกษาทั่วไป ประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งการรับนักศึกษา และประชาสัมพันธ์หลักสูตรในตลาดการศึกษา เพื่อรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษาต่อในสถาบัน

นอกจากนี้ คณบดีจากทุกคณะได้ร่วมกันคิดค้นระบบตรวจสอบหลักสูตร ซึ่งสถาบันมีหลักสูตรทั้งหมด ๑๓/๙ หลักสูตร เพื่อให้รู้ว่าแต่ละหลักสูตรจะต้องปรับปรุงในส่วนใดบ้าง เช่น อาจารย์ประจำหลักสูตร อัตราการลาออกของนักศึกษา การฟื้นฟูสภาพของนักศึกษา สภาพภาระมีงานทำ เป็นต้น โดยหลักสูตรทั้งหมดจะต้องมีคุณภาพ จึงได้จัดทำกรอบมาตรฐานความเป็นมืออาชีพของอาจารย์ ประกอบด้วย ความรู้ สมรรถนะ และการสนับสนุนการเรียนรู้ ระบบนี้สามารถตอบโจทย์ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ข้อ ๓ คือ ค่านิยม จรรยาบรรณ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเริ่มใช้ในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๑

### ข้อเสนอแนะ / ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาสถาบัน

๑. ในกรอบแนวคิดเชิงนโยบาย ควรให้ สจล. เป็นมหาวิทยาลัยเปิด แต่เป็นมหาวิทยาลัยปิดในเรื่อง Credit System โดยมีแนวคิดให้ทุกคนมีโอกาสเรียนที่ สจล. และไม่จำกัดรูปแบบการเรียนการสอน โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาที่ สจล. ซึ่งสอดคล้องกับ Digital University ที่ได้ประกาศไว้

๒. การปรับเปลี่ยนบทบาทของวิทยาลัยนานาชาติ ได้ดำเนินการในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว ความเป็นนานาชาติจะเชื่อมโยงกับการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (Ranking) โดยมหาวิทยาลัยจะอยู่รอดได้ต้องมีคุณภาพและทำให้ผู้เรียนมีความพึงพอใจ และหลักสูตรตรงกับ

ความต้องการของผู้เรียน ในอนาคตการเรียนการสอนและการวิจัยจะเป็นภารกิจเดียวกัน ควรส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่สอนและวิธีการเรียนการสอนที่ได้ผล และต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายสถาบันเพื่อก้าวเข้าสู่ Top 10 ASEAN ในปี ค.ศ. ๒๐๒๐ ต่อไป

๓. ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย หากจะใช้ระบบการจัดอันดับตามมาตรฐานสากล ให้ฝ่ายบริหารสถาบันทำการศึกษา และวิเคราะห์ประเทศไทยอย่างจริงจัง เพื่อให้รู้เขารู้เรา พร้อมทั้งให้ตรวจสอบ KOSEN ของประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากสถาบันการศึกษาดังกล่าวเป็นสถาบันอุดมศึกษาพิเศษ ซึ่งต้องระมัดระวังในการให้ข้อมูลของสถาบันการศึกษาดังกล่าว

๒) การดำเนินด้านงานวิจัย ประกอบด้วย Centralize Research Funds, Research Cluster และ Central Laboratories รายงานโดย รองศาสตราจารย์ ดร.สมยศ เกียรติวนิชวิไล รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม โดยสรุปดังนี้

แผนดำเนินงาน Centralize Research Funds, Research Cluster

๑) ดำเนินการแก้ไขประกาศสถาบันที่เกี่ยวข้องกับกองทุน จำนวน ๓ ฉบับ โดยเน้นผลงานตีพิมพ์วารสารวิชาการนานาชาติที่มีคุณภาพสูง

๒) เพิ่มประกาศสถาบันที่เกี่ยวข้องเรื่องทุน จำนวน ๑ ฉบับ โดยเน้นสร้างกลุ่มวิจัย (Research Cluster) เพื่อให้บริการงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

๓) จัดตั้งกลุ่มคลัสเตอร์ ๙ กลุ่ม ขณะนี้อยู่ระหว่างจัดทำโครงสร้างเพื่อรองรับงานวิจัย โดยในอนาคตจะร่วมมือกับทุกคณะ เพื่อทำให้เกิด Central Research และ Central Lab ต่อไป

๔) กำหนดทิศทางตามยุทธศาสตร์ชาติ และคณะ วิจัยมุ่งเป้า ผลผลิตทุนวิจัย เป็นรายได้คณะ เป็นบทความในวารสารนานาชาติ บูรณาการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อใช้ประโยชน์ตามยุทธศาสตร์

๕) กำหนดทิศทางการไปนำเสนอผลงาน และการสนับสนุนทุนบัณฑิตพระจอมเกล้า โดยร่วมมือกับสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

๖) พบกรรมการคณะและวิทยาลัย จำนวน ๑๑ ส่วนงานวิชาการ โดยร่วมมือกับสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

๗) กำหนดยุทธศาสตร์กองทุนฯ สนับสนุนทุนเพื่อให้เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก/ต่างประเทศ และทุนตามบันทึกความร่วมมือทางวิชาการ (MoU)

แผนการดำเนินงาน Central Laboratories

๑) ผลักดันและกำหนดนักวิจัยและสรรหาผู้อำนวยการศูนย์เครื่องมือคณะวิทยาศาสตร์ และจัดสรรงบประมาณเพื่อให้จัดทำโครงสร้างการจัดการศูนย์เครื่องมือกลางและเว็บไซต์

๒) กรรมการศูนย์ทำการทดสอบระบบราง (ร่วมกับ OSM และ SEVP) ให้ทุนวิจัย และประสานงานกับศูนย์ทดสอบเฉพาะทาง

๓) ผลักดันการจัดตั้งศูนย์วิจัย / ทดสอบแบตเตอรี่ และศูนย์ EV (Electric Vehicle)

### ข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะของที่ประชุมสภาสถาบัน

๑. การจัดกลุ่มงานวิจัย อาจจะต้องเป็นกลุ่มงานวิจัยที่มีขนาดเล็ก ๑ หรือ ๒ คน เพื่อรับงานวิจัยและพัฒนางานวิจัยจนกระทั่งมีผลงานเป็นจำนวนมากขึ้นและเป็นศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of excellence) ศูนย์ฯ ดังกล่าวสามารถมีหน่วยงานเล็ก ๆ ที่สามารถ Spin-off ออกไปเป็นอีก ๑ หน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดขยายเครือข่ายงานวิจัยและทำให้เกิดผลงานทางวิชาการที่เป็นความถนัดของอาจารย์แต่ละท่านด้วย

๒. การจัดตั้งกองทุนการวิจัย ต้องกำหนดข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน เช่น กำหนดว่า การที่จะเข้าสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ได้ จะต้องมีความผลงานทางวิชาการ จำนวน ๕ เรื่อง ในระดับดีเด่น หรือตัวอย่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ นอกจากจะพิจารณาผลงานทางวิชาการแล้ว จะต้องพิจารณาจากความเป็นผู้นำทางด้านวิจัย เป็นผู้ไปประสานงานหาโครงการวิจัยจากภายนอก ซึ่งจะมีช่องทาง (Channel Track) สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยต้องทำงานในลักษณะติดต่อประสานงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น หากมีการกำหนดในลักษณะดังกล่าว จะทำให้อาจารย์ประสานหาโครงการวิจัยใหม่ ๆ มากขึ้น โดยที่สถาบันไม่ต้องจัดตั้งกองทุนฯ เพื่อสนับสนุนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบัน และจะมีรายรับจากงานวิจัยโดยการประสานหาโครงการวิจัยจากอาจารย์มากขึ้น

๓) การดำเนินงานด้านงบประมาณ ประกอบด้วย เรื่องการจัดสรรงบประมาณ ทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ เรื่องกายภาพและต้นทุน เรื่องค่าเล่าเรียน และงบประมาณด้านการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงาน โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ คำฝอย รองอธิการบดี ฝ่ายแผนงาน รับผิดชอบดำเนินการในภาพรวมของสถาบัน

๔) การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินพนักงานสถาบัน ตำแหน่งสนับสนุนวิชาการ สจล. รายงานโดย รองศาสตราจารย์ ดร.จำรูญ เล้าสินวัฒนา รองอธิการบดี ฝ่ายพัฒนาบุคลากร โดยมีข้อสรุปดังนี้

### วัตถุประสงค์ของการประเมิน

๑. เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพผู้ปฏิบัติงาน.
๒. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



๓. เพื่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ
๔. เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเพิ่มค่าจ้าง ค่าตอบแทน และอื่น ๆ
๕. เพื่อประกอบการพิจารณาจ้างต่อ หรือขยายสัญญาจ้าง หรือเพื่อเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานสถาบัน

การประเมินพนักงานสถาบันในปัจจุบัน มี ๖ กรณี โดยการประเมินบางกรณี ใช้แบบประเมินที่แตกต่างกัน ดังนี้

๑. ทดลองปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาจ้างครั้งที่ ๑
๒. การประเมินสัญญาจ้างครั้งที่ ๑ เพื่อต่อสัญญาจ้างครั้งที่ ๒
๓. การประเมินสัญญาจ้างครั้งที่ ๒ เพื่อเปลี่ยนเป็นพนักงานประจำ
๔. เพื่อเพิ่มค่าจ้างประจำปี
๕. เพื่อเปลี่ยนตำแหน่ง
๖. กรณีอื่น ๆ ตามที่ ก.บ. สจล. กำหนด

การประเมินพนักงานสถาบันที่ปรับปรุงใหม่

๑. ใช้แบบมอบหมายงานและแบบประเมินฯ แบบเดียวกันในการประเมินทุกกรณี
  ๒. มีการกำหนดภาระงานและระดับผลการประเมินฯ ผู้รับการประเมินสามารถเลือกภาระงานของตนเองได้ ตามตารางงานที่กำหนดไว้
  ๓. มีการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ ซึ่งส่วนงานสามารถกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม และสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหาร
  ๔. มีระบบการคำนวณคะแนนสำเร็จรูป โดยใช้โปรแกรม Excel
- สำหรับการประเมิน จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมิน และแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน

องค์ประกอบของการประเมิน มีดังนี้

๑. องค์ประกอบที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย งานประจำงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ และงานเชิงพัฒนา (สำหรับตำแหน่งบริหาร ๕๐ คะแนน)
๒. องค์ประกอบที่ ๒ สมรรถนะ ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ และสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหาร (สำหรับตำแหน่งบริหาร ๕๐ คะแนน)
๓. องค์ประกอบที่ ๓ พฤติกรรมการลา การมาทำงาน และการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานสถาบัน ๔๐ คะแนน

## ผลการประเมิน

คะแนนองค์ประกอบที่ ๑ + คะแนนองค์ประกอบที่ ๒ - คะแนนองค์ประกอบที่ ๓

โดยรูปแบบการประเมินพนักงานสถาบัน ตำแหน่งสนับสนุนวิชาการ ที่ปรับปรุงใหม่ ได้ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรแล้ว และจะนำเสนอที่ประชุม กบ.สจล. ในวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๑ โดยจะเริ่มใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

นอกจากนี้ สถาบันได้ให้ที่ปรึกษาวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร โดยใช้จำนวนนักศึกษาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณ อาทิ มีนักศึกษาจำนวน ๒๐,๐๐๐ คน สถาบันจะมีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้ในจำนวนเท่าใด ปัจจุบันสถาบันมีบุคลากร เท่ากับ ๑,๗๕๐ คน ที่ได้มาจากการจัดสรรงบประมาณ สำหรับนโยบายในการรับบุคลากร เช่น บุคลากรสายวิชาการ จะต้องมีความรู้ค่อนข้างสูง และสายสนับสนุนวิชาการ จะต้องสอบผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำของข้อสอบภาค ก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หรือสอบผ่านข้อสอบของสถาบันที่มีมาตรฐานเทียบเท่ากัน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมาได้รับผลที่ดี

### ข้อเสนอแนะ / ข้อสังเกตของที่ประชุมสภาสถาบัน

๑. ให้เพิ่มเรื่อง Service Mind เป็นเกณฑ์ในการประเมินพนักงานสถาบัน ตำแหน่งสนับสนุนวิชาการ เพราะต้องทำงานประสานงาน / ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นหรือผู้มารับบริการ

รองศาสตราจารย์ ดร.จรรุญ เล้าสินวัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร รับจะไปดำเนินการ และตามนโยบายของภาครัฐให้แต่ละหน่วยงานรับคนพิการเข้าทำงาน สถาบันได้ดำเนินการแล้ว โดยได้รับคนพิการเข้าทำงานในรอบแรก จำนวน ๑๑ คน ซึ่งเป็นคนที่มีศักยภาพสูง

รองศาสตราจารย์ ดร.แหลมทอง เหล่าคงถาวร รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหารทรัพยากรและบริการ กล่าวเพิ่มเติมว่า กรณี การรับคนพิการเข้าทำงาน แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถาบันมีข้อจำกัดต่อผู้พิการว่า การดำเนินงานทางด้านกายภาพในภาพรวมของสถาบันที่ยังไม่เอื้ออำนวย เนื่องจากปัญหาหลัก คือ การจัดสรรงบประมาณ ซึ่งสถาบันมีพื้นที่ในการดูแลเป็นจำนวนมาก เช่น สนามกีฬา สระว่ายน้ำ หอพัก สถานที่ตั้งของหน่วยงานใหม่ และหน่วยงานระดับสำนัก ๔ สำนัก เป็นต้น ซึ่งขณะนี้สถาบันกำลังออกแบบระบบการจัดสรรงบประมาณรูปแบบใหม่ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒.ให้นำหลักธรรมเรื่องอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ มาประกอบการพิจารณาดำเนินงานในทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้

๑) ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้น อยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๒) วิริยะ (ความพยายาม) คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม  
เข้มแข็ง อุตุน เหาธุระไม่ทอดออย

๓) จิตตะ (ความคิด) คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด  
เอาจิตฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลอบไป

๔) วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตรา  
หาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ วิถีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น  
การดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมคำสอนข้างต้น จะทำให้องค์กรหรือบุคคล  
มีความเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ จะต้องมีความ  
ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และตรงต่อเวลาอย่างเคร่งครัด

**มติที่ประชุม**

๑. รับทราบรายงานการดำเนินการปฏิรูป สจล. ตามที่เสนอ
๒. รับทราบรายงานการดำเนินงานตามแผน Springboard Towards The Future ตามที่เสนอ
๓. ให้นำข้อเสนอแนะ / ข้อเสนอแนะของที่ประชุมสภาสถาบัน เรื่อง รายงานการดำเนินการปฏิรูป สจล. และเรื่อง รายงานการดำเนินงานตามแผน Springboard Towards The Future และข้อคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมไปพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และรายงานให้สภาสถาบันทราบต่อไป

ลงชื่อ .....

(อาจารย์พงศ์ทิพย์ อินทร์แก้ว)

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาสถาบัน

เลขานุการสภาสถาบัน

สภาสถาบัน