



วิถีแม่โจ้ : อย่างก้าวต่อไปหลัง ๗๐ ปี
แนวคิดเพื่อพัฒนาแม่โจ้

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช
อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้



พัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.2534

- ผ่านการอบรมหลักสูตรศิลปะการบริหารและการบังคับบัญชาของ
นักบริหาร ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2536
- ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของทบวงมหาวิทยาลัย
รุ่นที่ 2 พ.ศ.2545

รางวัลเกียรติยศ

- ได้รับรางวัลเกียรติยศศิษย์เก่านานาชาติดีเด่นแห่งปี 2548 ของ Oklahoma
State University, U.S.A
- ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณศิษย์เก่าดีเด่นของ Central Luzon State
University ประเทศฟิลิปปินส์, ประจำปี 2548



อาคารสำคัญที่ก่อสร้างในช่วง 2545-2549



อาคารศูนย์เรียนรวม มหาวิทยาลัยแม่โจ้-เชียงใหม่



อาคารเรียนรวมวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-เชียงใหม่



อาคารเทคโนโลยีการผลิตยาง มหาวิทยาลัยแม่โจ้-เชียงใหม่



อาคารศูนย์เรียนรู้นานาชาติ/สาขารัฐศาสตร์/สาขาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้-เชียงใหม่



อาคารพินาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-เชียงใหม่



อาคารศูนย์เรียนรู้นานาชาติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-นพพ



อาคารพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-นพพ



อาคารศูนย์เรียนรู้นานาชาติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-นพพ



อาคารศูนย์เรียนรู้นานาชาติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-นพพ



มหาวิทยาลัยแม่โจ้ : ถนนพหลโยธิน อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ 50290

Chiangmai Thailand Tel : 0-5387-3000

www.mju.ac.th

- ประธานสภาคณาจารย์ พ.ศ.2531-2533
- คณบดีคณะธุรกิจการเกษตร พ.ศ.2534-2536
- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ พ.ศ.2536-2540
- ประธานโครงการจัดตั้งคณะวิศวกรรมฯ พ.ศ.2537-2540
- รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์ พ.ศ.2540
- คณบดีคณะธุรกิจการเกษตร พ.ศ.2540-2544
- คณบดีคณะธุรกิจการเกษตร พ.ศ.2544-2545
- อธิการบดี เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2545 - ปัจจุบัน

ประสบการณ์การบริหารและประสานงานโครงการระหว่างประเทศ

- ผู้ประสานงานและกรรมการเลขานุการโครงการพัฒนาผู้นำท้องถิ่น (Community Leadership Training) ระหว่างแม่โจ้ และ World vision Foundation พ.ศ.2524-2530
- หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม โครงการพัฒนาที่สูงดอยเวียงผา UNDP พ.ศ.2530-2534 (ระหว่างรัฐบาลไทยกับองค์การสหประชาชาติ)
- ผู้ประสานงานโครงการย่อย Field Laboratory และกรรมการบริหารโครงการ Maejo University and Alberta แคนาดา พ.ศ. 2534-2537/2538-2541
- ผู้ประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยแม่โจ้กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น Central Luzon State University, Philippines / University of Alberta, Canada / Yunnan Agricultural University และ Yunnan Nationalities University, PR of China / Washington State University, U.S.A / Lincoln University, New Zealand / Oklahoma State University, U.S.A และหลายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น

การฝึกอบรม

- ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหาร รุ่น 55 ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.2529
- ผ่านการอบรมหลักสูตรการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ของสถาบันบัณฑิต



ประวัติย่อผู้เขียน



ชื่อ - สกุล	นายเทพ พงษ์พานิช
อายุ	55 ปี อาชีพ รับราชการ
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองศาสตราจารย์ระดับ 10
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยแม่ใจ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290
โทรศัพท์	0-5349 8130
ประวัติการศึกษา	- ระดับ ปว.ช. (เกษตรกรรม) จากวิทยาลัยเกษตรกรรมแม่ใจ (รุ่น 32) พ.ศ. 2512 - ระดับ ปริญญาตรี (BSA) จาก Central Luzon State University, Philippines พ.ศ.2515 - ระดับ ปริญญาโท (MS) จาก Mississippi State University, U.S.A. พ.ศ. 2517 - ระดับ ปริญญาเอก (Ed.D) จาก Oklahoma State University, U.S.A. พ.ศ. 2521

ประวัติการเข้ารับราชการ

- เข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ระดับ 5 สังกัดสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ
การเกษตร เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2522
- ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2523
- ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 7 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2526
- ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 9 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2531
- ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 10 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2547

ประสบการณ์การบริหารหน่วยงาน/องค์กร

- หัวหน้าฝ่ายขยายพันธุ์พืชและสัตว์ สำนักวิจัยฯ พ.ศ.2522-2524
- เลขานุการสมาคมศิษย์เก่าแม่ใจ พ.ศ.2524-2529
- หัวหน้าภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร พ.ศ. 2524-2529
- รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา พ.ศ.2526-2529

สารบัญ



นำเรื่อง

วิถีแม่ใจช่วง ก.ค. 2545 - ม.ค. 2549

- ด้านการเรียนการสอน-----	1
- ด้านหลักสูตรและการพัฒนาประสิทธิภาพของบัณฑิต-----	2
- ด้านการพัฒนาอาคารสถานที่-----	4
- ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและปรับโครงสร้างองค์กร-----	6
- ด้านวิทยุเพื่อการศึกษา "เสียงจากแม่ใจ"-----	9
- ด้านสวัสดิการยานพาหนะ-----	9
- ด้านกิจการต่างประเทศ-----	9

12 ย่างก้าวสำคัญหลัง ๓๐ ปี

1 - กำหนดทิศทางและพัฒนามหาวิทยาลัย-----	11
2 - ด้านการวิจัย-----	12
3 - ด้านพัฒนาด้านบริหารงาน-----	13
4 - เรื่องฟาร์มมหาวิทยาลัย-----	14
5 - การพัฒนาระบบสวัสดิการและความก้าวหน้าในวิชาชีพ-----	14
6 - สร้างอาคารศูนย์พัฒนานวัตกรรมและอาคารใหม่-----	14
7 - การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย-----	15
8 - การพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการวิทยาเขต-----	15
9 - การพัฒนางานกิจการนักศึกษา-----	15
10 - กิจการด้านต่างประเทศ-----	15
11 - ด้านสหกิจศึกษา-----	17
12 - จัดทำโครงการเฟ้นหาคนเก่ง-----	17

ประวัติย่อผู้เขียน

หน้า

1

1

2

4

6

9

9

9

11

11

12

13

14

14

14

15

15

15

15

17

17

18

นำเรื่อง



หลังจากขวแม่ใจได้จัดงานเฉลิมฉลอง 70 ปีแม่ใจ ผ่านไปเมื่อเดือนธันวาคม 2547 ผมก็ตั้งใจว่าจะเขียนหนังสือเล่มเล็กๆ อีกสักครั้งหนึ่ง หลังจากเคยเขียนเรื่อง "22 ปี ณ แม่ใจ" ไปเมื่อ ต้นปี พ.ศ. 2545 เรื่องนั้นเกี่ยวกับประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ราชการ 22 ปี ในแม่ใจของผมเอง และได้เพิ่มแนวคิดในการพัฒนาแม่ใจไว้ด้วย

ผมได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี มาตั้งแต่ 8 กรกฎาคม 2545 จนถึงวันนี้ 3 ปี 6 เดือน จึงอยากนำสิ่งที่บันทึกไว้ในหัวใจมาให้ท่านได้รับรู้ถึงการพัฒนาแม่ใจ และได้เสนอแนวความคิดในเส้นทางเดินของแม่ใจ "วิถีมแม่ใจ: ย่างก้าวต่อไปหลัง 70 ปี" ซึ่งจะได้เพิ่มเติมแนวความคิดว่าการย่างก้าวต่อไปของแม่ใจมีการกิจอะไรบ้างที่น่าจะทำ อย่างน้อยอาจจะเป็นข้อมูลประกอบในการสร้างวิสัยทัศน์แก่ผู้ที่จะมาบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยแม่ใจในอนาคตต่อไป

หนังสือเล่มนี้ขอมอบให้ชาวแม่ใจทุกคนเป็นของขวัญปีใหม่ 2549 หวังว่าอ่านแล้ว ท่านคงคิดถึงแม่ใจ "บ้านหลังใหญ่ที่ทรงคุณค่า" และช่วยกันปฏิบัติภารกิจที่สำคัญเพื่อช่วยกันส่งเสริม บ้านหลังนี้ให้รุ่งเรือง สง่างามมีเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีตลอดไป



ด้วยจิตคารวะ

รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช

1 มกราคม 2549

จ. กิจกรรมการดูงานต่างประเทศ ควรมีเป็นระยะๆ สำหรับบุคลากรซึ่งไม่ใช่สายอาจารย์ เพื่อเป็นการกระตุ้นความเป็นนานาชาติให้บังเกิดขึ้นในตัวบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนและองค์กรในที่สุด และนั่นจะเป็นอาวุธทางปัญญาอย่างยิ่งที่บุคลากรจะนำมาดูแลและพัฒนาองค์กรแม่ใจ

11. **ด้านสหกิจศึกษา** ต้องดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพราะมีหลักสูตรจำนวนมากที่ปรับปรุงใหม่และ/หรือพัฒนาขึ้นใหม่ ล้วนมีวิชาสหกิจศึกษาทั้งสิ้น มหาวิทยาลัยกำลังจัดทำให้มีสำนักงานและเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะสำหรับเรื่องนี้ ปัจจุบันฝากให้รองอธิการบดีฝ่ายคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ดูแลอยู่ ซึ่งทางคณะและ/หรือสาขาวิชาต้องสนใจเรื่องนี้มากขึ้น เพราะเป็นสิ่งดีสำหรับลูกศิษย์เรา

12. **จัดทำโครงการเพ้นทาคนเก่ง** โดยให้ทุนการศึกษา ยกเว้นค่าเล่าเรียน ให้พักหอพักฟรี และ ให้เงินใช้ประจำเดือนประมาณ 4-5 พันบาทต่อเดือน เพื่อดึงดูดนักเรียนเก่งจาก ม.6 โรงเรียนต่างๆ ทั่วประเทศที่คะแนนสูง เพื่อให้เรียนต่อปริญญาตรี ที่แม่ใจในทุกสาขาวิชา โดยมุ่งหวังว่านักเรียนเหล่านี้ เมื่อเรียนจบปริญญาตรีแล้วจะเรียนต่อปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมหาวิทยาลัยหาแหล่งทุนให้ศึกษาต่อ และเมื่อเขาเหล่านั้นจบการศึกษามาจะกลับมาเป็นอาจารย์ที่แม่ใจ เพราะเขาจะผูกพันแม่ใจมาตั้งแต่ต้น เพราะจบการศึกษาที่นี่ตั้งแต่ปริญญาตรี หรือปริญญาโทมาก่อนแล้ว เพราะหากเราไม่ทำอย่างนี้โอกาสที่จะได้อาจารย์ดีๆ เก่งๆ ในอนาคตจะลำบากมากขึ้น เพราะมีมหาวิทยาลัยรัฐ/เอกชนเกิดขึ้นมากและทุกแห่งต้องการดึงอาจารย์ดีๆ เก่งๆ กันทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นหากเราไม่สร้างเด็กของเราขึ้นมาเองบ้างจะตกที่นั่งลำบากแน่นอน



กิจกรรม ทางวิชาการกับคณาจารย์และนักศึกษามากยิ่งขึ้น รวมทั้งนักศึกษาและคณาจารย์ของแม่โจ้ มีโอกาสเดินทางไปดูงาน และร่วมกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ ผมคิดว่าการเดินทาง (Traveling) คือ การศึกษาเรียนรู้อันยิ่งใหญ่ที่ได้ประสบการณ์ตรง (Direct experiences) จากการสัมผัสด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้าซึ่งเป็นการเรียนรู้มากกว่าการอ่าน และการฟังจากผู้อื่น กิจกรรมต่างประเทศ มหาวิทยาลัยควรจะดูแลนโยบายต่อไปนี้ อาทิเช่น

ก. ขยายความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อมีโครงการความร่วมมือทางวิชาการ ให้มากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกลุ่ม EU มากยิ่งขึ้น

ข. กระชับความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศที่ลงนามความร่วมมือไว้ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น และมีกิจกรรมความร่วมมือมากขึ้น เช่น ดำเนินการโครงการ Reciprocal student exchange กับ Oklahoma State University / The University of Puget Sound รัฐวอชิงตัน USA และมหาวิทยาลัย National Chung Hsing ของไต้หวัน เป็นต้น ให้เกิดรูปธรรมเพื่อให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีโอกาสไปศึกษารายวิชาที่มหาวิทยาลัย ต่างประเทศ และนักศึกษามหาวิทยาลัยต่างประเทศมาศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และพยายามพัฒนาหลักสูตรในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกในลักษณะ Sandwich Program และระดับปริญญาตรีในลักษณะ Double Degree Program กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ค. จัดสรรงบประมาณรายได้ประจำปี เพื่อสนับสนุนบุคลากรและนักศึกษาให้เดินทางไปเพิ่มเติม ความรู้และประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย ต่างๆ ที่แม่โจ้ได้ลงนามความร่วมมือไว้แล้ว เดินทางไปหาสู่ทางเพื่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จัดโครงการส่งคณาจารย์ไปเรียนต่อในระดับปริญญาเอกให้มากขึ้นเป็นการหาองค์ความรู้จากต่างแดน เข้ามาบ้าง และประยุกต์เข้ากับประเทศไทยและ/หรือแม่โจ้

ง. ผมคิดว่า แม่โจ้จะเป็นฝ่ายรับความช่วยเหลือฝ่ายเดียวไม่ได้ เราจำเป็นต้องหอบยื่นให้ ผู้อื่นบ้างเป็นการบ่งบอกถึงศักยภาพของแม่โจ้ที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่าใคร ดังนั้นจำเป็นต้องแสวงหา แหล่งทุนเช่น Asian Foundation และ SEARCA เพื่อจัดการฝึกอบรมนานาชาติเพิ่มขึ้น ทำข้อตกลงกับ TICA และ COLOMBO เพื่อส่งนักศึกษาต่างชาติมาเรียนที่แม่โจ้ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้ ทุนนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมาศึกษาต่อที่แม่โจ้เพิ่มขึ้น โดยการยกเว้นค่าธรรมเนียม และจัดหาที่พักให้ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศของห้องเรียนให้มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น จนกระทั่งพัฒนาไปสู่หลักสูตรนานาชาติในที่สุด

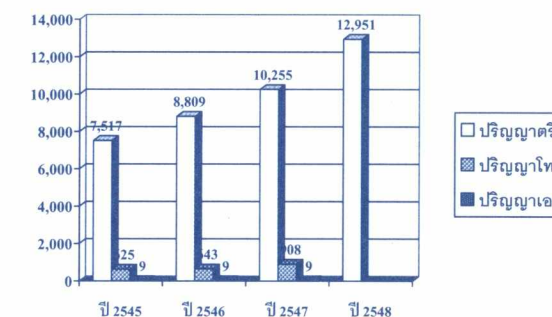
วิถีแม่โจ้ช่วง ก.ค. 2545 - ม.ค. 2549



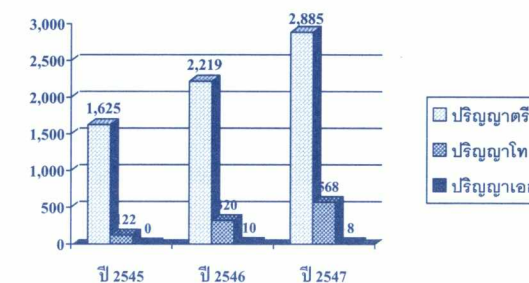
ด้านการเรียนการสอน

หากมองย้อนอดีตจนถึงปัจจุบันจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้น ด้านการจัดการเรียนการสอน หรือการผลิตบัณฑิตโดยตรง ในระยะที่ผ่านมาเรามีนักศึกษา เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจาก 7,517 คนในปี 2545 เพิ่มขึ้นเป็น 12,951 คนในปี พ.ศ. 2548 มีผู้สำเร็จ การศึกษาในระดับปริญญาตรี ในปี 2545 จำนวน 1,625 คน เพิ่มขึ้นเป็น 2,885 คนในปี 2547

เพิ่มจำนวนนักศึกษา



ผู้สำเร็จการศึกษา





เหตุที่ต้องเร่งเพิ่มนักศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมานี้มีเหตุผลสำคัญ

2 ประการ

1. ผมมองว่า จำนวนนักศึกษาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPI) ที่สะท้อนถึงขนาดและฐานะของมหาวิทยาลัยว่าเราอยู่ตรงไหน และในฐานะผู้นำองค์กรเราจะนำพาองค์กรไปทางไหน ในเมื่อเราวิเคราะห์ดูแล้วจากพัฒนาการประวัติศาสตร์ของแม่ใจตั้งแต่อดีตก็มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตโดยตลอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนนักศึกษาประกอบกับอดีตเราทำงานเชิงรับมากเกินไปจึงทำให้การขยายตัวของนักศึกษาเป็นไปอย่างเชื่องช้าเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทั้งๆ ที่ระยะเริ่มแรกเรามีขนาดใกล้เคียงกัน โดยเหตุผลดังกล่าวก็อยากให้แม่ใจเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ (ต้องมีนักศึกษามากกว่า 10,000 คนขึ้นไป)

2. ผมต้องการกระจายนักศึกษาของเราให้กระจายไปทุกจังหวัด ของประเทศไทยและมีจำนวนเพิ่มขึ้นในทุกจังหวัดทั้งนี้ผมมองว่าในอนาคตเมื่อบัณฑิตของเราสำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่ (อาจไม่ 100%) เขาก็จะกลับสู่ภูมิลำเนากลับไปพัฒนาชุมชนบ้านเกิดของตนเอง และที่สำคัญจะกลับไปช่วยเสริมสร้างเครือข่าย (Network) ระหว่างคนในระดับจังหวัดและภูมิภาค ในขณะที่เดียวกันเครือข่ายจะเป็นคุณประโยชน์ต่อศิษย์ของเรา และต่อมหาวิทยาลัยอย่างมากมาย ดังจะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่นั้นเครือข่าย (Network) เป็นสินทรัพย์ (asset) ที่สำคัญมากเป็นตัวเร่งความเป็นเอกลักษณ์ ช่วยกันสร้างเป็นปีกแผ่นการกระจายชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างดีเยี่ยมและถาวร



ด้านหลักสูตรและการพัฒนาประสิทธิภาพของบัณฑิต

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรเก่า สร้างหลักสูตรใหม่ พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิตบัณฑิต

7. การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสวยงามร่มรื่นและยั่งยืนโดยในปีนี้ (งบประมาณ 2549 ผมได้วางแผนจะพัฒนาบริเวณด้านหน้ามหาวิทยาลัย หน้าอาคารเรียนรวม 70 ปีแม่ใจ) ให้มีความสวยงามและเป็นศูนย์กลางการพักผ่อนหย่อนใจของนักศึกษาอีกแห่งหนึ่ง ขณะนี้ทุกอย่างพร้อมหมดแล้วครับทั้งงบประมาณและแบบการก่อสร้าง แต่ขณะนี้ยังไม่ลงมือทำ ถ้าเราลงมือทำขณะนี้เกรงว่าจะเสร็จไม่ทันและดูเกะกะเกินไปในช่วงงานพระราชทานปริญญาบัตร คาดว่าจะลงมืออย่างจริงจังจึงจ้งภายหลังงานพระราชทานปริญญาบัตร (เดือนกุมภาพันธ์ 2549)

8. การพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการวิทยาเขต แม่ใจ-แพร่ฯ และแม่ใจ-ชุมพร ซึ่งในระยะที่ผ่านมาเรามีนักศึกษาและบุคลากรไม่มากนักจึงสามารถบริหารในลักษณะเดิมได้ แต่ขณะนี้แม่ใจที่แพร่และชุมพรมีการเจริญเติบโตในทุกมิติ โดยเฉพาะที่แพร่ถ้าเราเปรียบเทียบกับคนที่เข้าสู่วัยผู้ใหญ่แล้ว จึงมีความต้องการและมีปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งต้องการการบริหารที่คล่องตัว รวดเร็ว สามารถตัดสินใจในบางเรื่องในเชิงบริหารได้ด้วยตนเอง ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องวางระบบโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ดี มีผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งในประชาคมทุกฝ่ายทั้งที่แพร่ และชุมพร กำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานตนเองให้ชัดเจน ทั้งในด้านการบริหารการเงินการคลัง การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ และการพัฒนาระบบสวัสดิการของบุคลากร

9. การพัฒนางานกิจการนักศึกษา สนามกีฬาอินทนิลน่าจะมีการทำลู่วิ่งยางสังเคราะห์ที่มีมาตรฐาน สนามกีฬาประเภทอื่นก็ควรจะมีเพิ่มมากขึ้น แม้จะมีพื้นที่จำกัดแต่ก็ต้องหาวิธีสอดแทรกสนามเล็กสนามน้อยตามจุดต่างๆ ให้นักศึกษาและบุคลากรได้ออกกำลังกายและคลายเครียดได้บ้าง หอพักนักศึกษาหญิงควรจะสร้างเพิ่มได้อีกสัก 1 หลัง (เพราะพื้นที่จำกัดจะได้เปิดโอกาสให้เอกชนได้ทำธุรกิจบ้าง) อาคารกิจกรรมรวมของนักศึกษาระดับชมรมควรจะมีเพิ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษามีสถานที่ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีระบบและสถานที่ถาวร นอกจากนีกิจการอื่นๆ ที่ได้อยู่แล้วก็ควรรักษาดูแลต่อไปและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

10. กิจการด้านต่างประเทศ ในฐานะอธิการบดีผมฝันจะเห็นมหาวิทยาลัยแม่ใจของเรามีความเป็นนานาชาติมีนักศึกษาและอาจารย์จากต่างประเทศเข้ามาเดินพบปะพูดคุยและร่วม



4. เรื่องฟาร์มมหาวิทยาลัย เป็นเรื่องใหญ่เรื่องหนึ่งที่ต้องสานต่อไป นั่นคือการดำเนินงานในฟาร์มมหาวิทยาลัยต้องสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาและบุคลากรผู้สนใจภายนอก รวมถึงต้องสามารถสร้างรายได้ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งมหาวิทยาลัย บุคลากรและนักศึกษา เอาเข้าจริงๆ ขณะนี้เราทำในเรื่องของการเป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ แต่ในด้านการสร้างรายได้ผมคิดว่าภายใน 1-2 ปีต้องเห็นผลเพราะขณะนี้ผมได้สร้างศูนย์จำหน่ายผลผลิต (Cowboy's market) ซึ่งภายในเดือนนี้ (มี.ค. 49) การก่อสร้างก็แล้วเสร็จงานที่จะต้องทำต่อไปคือ การพัฒนาแบบบริหารจัดการ การวางแผนด้านการผลิตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของคณะ/สำนักและที่สำคัญต้องออกระเบียบ มีระเบียบข้อบังคับและระบบเงินเดือนตลอดจนสวัสดิการหลากหลาย มากครับ ที่เอื้อให้บุคลากรและนักศึกษาของเราได้รับรายได้ตอบแทนซึ่งถือเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ตลาด Cowboy's market จะเป็นทั้งศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการซึ่งทุกคณะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ในทุกระดับ

5. การพัฒนาระบบสวัสดิการและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ของบุคลากรทุกประเภทเป็นสิ่งที่ต้องเร่งจัดทำซึ่งที่ผ่านมาผมและคณะผู้บริหารได้ร่วมการจัดทำมาโดยตลอด แต่เรามีบุคลากรหลายประเภทครับ ซึ่งหลักๆ ประกอบด้วยกลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย กลุ่มพนักงานราชการ และกลุ่มลูกจ้าง (ในแต่ละกลุ่มยังแยกออกเป็นสายอีก) ซึ่งในเรื่องนี้ผมมองว่าระยะต่อไปเราต้องเร่งทำเรื่องนี้ให้ชัด ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกประเภทได้รับการดูแลและมีความมั่นคงในวิชาชีพ

6. สร้างอาคารศูนย์พัฒนาวินิจฉัยและอาคารคณะใหม่ ๆ เราจำเป็นต้องมีสถานที่สำหรับการพบปะ สังสรรค์กันในกลุ่มบุคลากรของมหาวิทยาลัยและของนักศึกษา เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งในเรื่องสหพันธกิจไปจนถึงเรื่องงาน เรื่องวิชาการ คนเราหากได้มีโอกาสพูดคุยกันก็จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน รวมถึงเกิดแนวคิดใหม่ๆ อันนี้ผมหมายถึงสโมสรข้าราชการและอาคารกิจกรรมนักศึกษา อาจจะสร้างอาคาร 2 ชั้น มีห้องอาหารสำหรับสโมสรข้าราชการส่วนหนึ่ง และพื้นที่โล่งสำหรับนักศึกษาได้นั่งพบปะพูดคุยกันตามแบบฉบับของนักศึกษาในวัยเรียน นอกจากนี้อาคารประจำคณะใหม่ๆ ที่ยังไม่มีอาคารเป็นของตัวเอง ควรจะสร้างให้ครบทุกคณะ (อีก 3 อาคารก็คงพอเพียง)

ประกอบด้วยห้องสมุด ระบบ Internet / Intranet และการเรียนการสอนเชื่อมโยงผ่านระบบ e-learning ในด้านของหลักสูตรนั้น ในปี 2545 เรามีหลักสูตรปริญญาตรี 55 หลักสูตร ปริญญาโท 18 หลักสูตร ปริญญาเอก 2 หลักสูตร ปัจจุบัน (2549) เรามีหลักสูตร ระดับปริญญาตรี 72 หลักสูตร ปริญญาโท 28 หลักสูตร ปริญญาเอก 10 หลักสูตร

โดยที่ผ่านมามองว่าหลักสูตรที่ดีคือต้องมีความหลากหลายและยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียนในขณะเดียวกันต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ถ้าเราพัฒนาหลักสูตรในลักษณะนี้อย่างต่อเนื่องก็จะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และมีผู้สนใจเข้ามาศึกษาและเชื่อมโยงด้านวิชาการกับมหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง

นอกจากนั้นในระยะที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้เสนอโครงการเพื่อการพัฒนาแบบ Internet / Intranet ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพโดยได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 ตลอดมา จนถึงปีงบประมาณ 2549 งบประมาณนี้ไม่นับงบรายได้ของมหาวิทยาลัยนะครับ ผมว่าถ้านับรวมกันก็จะเป็นจำนวนหลายสิบล้านเลยทีเดียวครับ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเทคโนโลยีปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากครับ ดังนั้นการนำเอาเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาใช้ต้องคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยเป็นหลัก ในปี พ.ศ.2549 นี้ผมให้มีการพัฒนาระบบ MIS ของมหาวิทยาลัยซึ่งคาดว่าจะอีกไม่กี่เดือนก็เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากด้านการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ในระยะต่อไป

ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นงานเร่งด่วนงานหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการมาและให้ความสำคัญโดยได้กำหนดให้มีรองอธิการบดีฝ่ายคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพการศึกษารับผิดชอบโดยตรงจัดตั้งสำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาระบบควบคุมภายในที่เป็นเครื่องมือด้านการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในด้านของผลลัพธ์และผลสำเร็จขององค์กรตามระบบบริหารราชการแนวใหม่ โดยสรุปงานด้านประกันคุณภาพการศึกษามีดังนี้

1. จัดสร้างระบบและกลไกในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา
2. จัดทำคู่มือประกันคุณภาพประจำปีเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานร่วมกันทั้งใน ระดับคณะ/สำนัก
3. พัฒนาคู่มือปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานระดับคณะและหน่วยงานสนับสนุนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพใน 9 องค์ประกอบที่ สกอ.กำหนด



4. พัฒนาศักยภาพด้านการประกันคุณภาพทั้งในด้านการเขียนคู่มือคุณภาพ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในระบบคุณภาพตามหน่วยงานที่จัดสัมมนาทั้งภายนอก และภายใน มหาวิทยาลัยรวมถึงการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการตรวจและประเมินคุณภาพภายใน (Internal assessors)

5. พัฒนาระบบฐานข้อมูลในงานประกันคุณภาพโดยนำเอาโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ พร้อมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายโดยผ่านตัวบุคลากรและเครือข่ายฐานข้อมูลในงานประกันคุณภาพกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

6. การตรวจประเมินและรับรองคุณภาพ มีการดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพประจำปี และตรวจประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกในปี 2547 ซึ่งผลการตรวจประเมินภายนอกแม่ใจได้เต็ม 100 แต่ในส่วนตัวผมพอใจเพราะก่อนหน้านี้เรามีระบบและกลไกที่ชัดเจน แต่เดิย่นค่อนข้างเป็นรูปธรรมและเราก็อาศัยผลการประเมินที่ผ่านมาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยในปี 2549 ครับ

ด้านการพัฒนาอาคารสถานที่

การจำแนกมหาวิทยาลัย (Classification) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงธรรมชาติและคุณลักษณะของมหาวิทยาลัย (Nature and Characteristic) เราจะพบว่าแม่ใจเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นด้านการสอน (Learning on Teaching) และเราก็มีการเพิ่มจำนวนนักศึกษาขึ้นตามลำดับ ดังนั้นการพัฒนาอาคารสถานที่เพื่อรองรับนักศึกษาสร้างบรรยากาศในการศึกษา และที่อยู่อาศัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้อาคาร คู่มือ ความสวยงามสร้างความ “นี่คือแม่ใจ” ซึ่งในระยะที่ผ่านมาได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคและอาคารสถานที่เป็นจำนวนมาก รายการปรับปรุงและพัฒนาด้านกายภาพที่สำคัญประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการสวนป่าและสภาพบริเวณในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นความร่มรื่นเป็นระเบียบและปลอดภัย
2. การปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่สนามกีฬาและบริเวณพักผ่อนหย่อนใจเพื่อรองรับนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น
3. การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียนและอาคารประกอบโดยเฉพาะการซ่อมแซมหลังคา ท้องน้ำและการทาสี อาคารเก่าทุกอาคารมากกว่า 20 รายการ
4. การสร้างบริเวณสนามเด็กเล่น บริเวณแพลตฟอร์มการเพื่อให้อุณหภูมิและครอบคลุมชาวพลัดได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน 2 แห่งและกำลังจะเพิ่มอีก 1 แห่ง

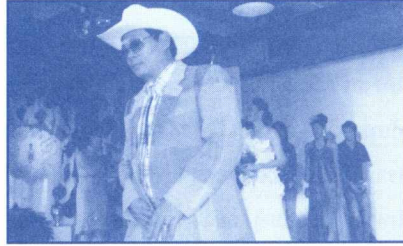
การสร้างองค์ความรู้ใหม่มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัย การผลิตนวัตกรรม การจดสิทธิบัตร รวมถึงการต่อยอดงานวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Value added) ทำให้มหาวิทยาลัยและบุคลากรเจ้าของผลงานมีชื่อเสียง และมีรายได้จากผลงานวิจัยของตน และที่สำคัญผลงานเหล่านี้จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยค่อยๆ เคลื่อน (Classified) หรือปรับสัดส่วนความเข้มข้น (Intensity) จาก Teaching university ไปสู่ Research university เพิ่มขึ้น และผลงานก็จะถูกนำมาใช้ในการจัดลำดับ (Ranking) เราอยู่ใน Rank ที่เท่าไรในทางวิชาการ การจัดลำดับ (Ranking) มหาวิทยาลัยทั้ง 2 ลักษณะนี้จะมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินไม่เหมือนกันอยู่ที่ว่าเราจะเลือกเดินอย่างไร

ข. ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อชุมชน งานวิจัยทำนองนี้มีลักษณะค่อนข้างไปทางการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งที่ผ่านมาเราทำได้ค่อนข้างดีมากครับและผมคิดว่าเราคงต้องกำหนดทิศทางในลักษณะนี้ให้ชัดเจนกว่าเดิมเพราะมันสะท้อนถึง อัตลักษณ์ (Identity) ของมหาวิทยาลัยซึ่งเราต้องเป็นเลิศในด้านของการเป็นที่พึ่งแก่คนในชุมชนท้องถิ่น ประเด็นสำคัญเราต้องจำแนกแยกแยะว่างานบริการวิชาการลักษณะไหนเป็นการให้เปล่า และงานวิจัย/บริการวิชาการใดควรทำในลักษณะร่วม (Partnership) กับองค์กรภายนอกโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต. เทศบาล, องค์การบริหารส่วนจังหวัด, ผู้ว่า CEO) ซึ่งปัจจุบันองค์กรเหล่านี้มีงบประมาณ และสามารถจะทำงานร่วมกับเราได้ ซึ่งจะเป็นช่องทางสำคัญหนึ่งในการนำงบประมาณมาสู่มหาวิทยาลัย

3. **ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน** ของคณะ/สำนักและหน่วยงานที่สภามหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน ในส่วนคณะเก่าผมไม่ค่อยห่วงครับเพราะได้วางระบบและบุคลากรก็สะสมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมายาวนาน แต่ในส่วนของคุณคณะใหม่ๆ มหาวิทยาลัยต้องลงไปช่วยสนับสนุน ประคับประคองให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ผมขอชื่นชมบุคลากรในคณะและหน่วยงานใหม่ที่กล้าจะออกมาเป็นหรือมาสร้างบ้านใหม่ทุกๆ ที่สักๆ ก็ยังไม่รู้ว่าผลที่ตามมาจะเป็นอย่างไร เรื่องนี้ขอให้พวกเราเข้มแข็งต่อไป ในส่วนของสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีที่รับผิดชอบจะต้องพยายามทุ่มเทความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร คณะ/หน่วยงานของท่านอย่างเต็มที่ทั้งในด้านการกำลังคน เทคโนโลยี งบประมาณ และกำลังใจ ซึ่งเรื่องที่เราต้องนั่งปรึกษาหารือกันเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับความสำคัญของงาน (เช่น การจัดสรรทุนเรียนฟรีให้กับบุคลากรที่จะเรียนในระดับปริญญาโทและเอก ภายในมหาวิทยาลัยแม่ใจ)



การวิจัยในกลุ่มคณาจารย์และบางส่วนทำวิจัยร่วมกับนักศึกษาในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ซึ่งจะส่งผลให้เราทำวิจัยออกมาในแต่ละปีเพิ่มขึ้น อาจารย์บางท่านที่ไม่ถนัดวิจัยและชอบที่จะสอนเราก็จะส่งเสริมให้สอนอย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพโดยอาจกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมในการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยใช้ผลงานอื่นประกอบ



การปรับโครงสร้างอัตราส่วนนักศึกษาในระดับปริญญาโท-เอกให้มากขึ้นจะส่งผลดีหลายประการครับ ที่สำคัญคือ 1) การลดภาระการสอนของอาจารย์ลง 2) ช่วยส่งเสริมและผลิตผลงานวิจัยและตำราทางวิชาการเพิ่มขึ้น 3) สามารถพัฒนามาตรฐานการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอัตราส่วนอาจารย์ต่อหลักสูตร การบูรณาการงานสอนและงานวิจัยเข้าด้วยกันได้ง่าย 4) ลดการแข่งขันด้านการผลิตปริญญาตรีกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏมจล รวมถึงสถาบันการศึกษาอื่นที่รอบอยู่ระหว่างการเสนอและพิจารณาอยู่ เช่น วิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยชุมชน เป็นต้น ซึ่งผมเห็นว่ามหาวิทยาลัยเหล่านี้จะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีเพื่อป้อนเราอีกทอดหนึ่งครับ

2. ด้านการวิจัย นอกจากเราจะปรับโครงสร้างการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาโท-เอก เพื่อส่งเสริมการผลิตงานวิจัยให้เพิ่มขึ้นแล้ว เราจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนและสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาคมชาวแม่โจ้และเครือข่ายภายนอกอย่างจริงจัง การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยต้องแยกออกเป็น 2 ยุทธศาสตร์

ก. ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งงานวิจัยในลักษณะนี้ต้องใช้ทีมวิจัยงบประมาณและเวลาในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง จึงต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยอย่างจริงจังทั้งในด้านงบประมาณ การจัดทีมงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การหาผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือด้านการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ ผลของการวิจัยตามยุทธศาสตร์นี้จะก่อให้เกิด

5. ปรับปรุงระบบสารานุกรมยุคใหม่ให้สามารถรองรับประชากรอย่างมีประสิทธิภาพ
6. จัดทำโครงการขนาดใหญ่ บำบัดน้ำเสียทั้งมหาวิทยาลัย มูลค่าประมาณ 137 ล้านบาท
7. ปรับปรุงถนนลาดยางไปฟาร์มมหาวิทยาลัย บ้านโป่ง 2 สาย และภายในมหาวิทยาลัยเกือบทุกสาย

ส่วนการก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบสำคัญๆ ในช่วงปี 2545-2549 ดังนี้

1. อาคารเรียนรวม 70 ปีแม่โจ้ งบประมาณก่อสร้าง 83 ล้านบาท
2. อาคารพิชิตศาสตร์ (4 ชั้น) งบประมาณก่อสร้าง 84 ล้านบาท
3. อาคารเรียนวิทยาศาสตร์ งบประมาณก่อสร้าง 93 ล้านบาท
4. อาคารเรียนด้านบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ งบประมาณก่อสร้าง 44 ล้านบาท
5. อาคารเรียนรวม (แม่โจ้แพร่) งบประมาณก่อสร้าง 54 ล้านบาท
6. หอพักนักศึกษา (แม่โจ้ชุมพร) งบประมาณก่อสร้าง 20 ล้านบาท
7. หอเกียรติยศ งบประมาณก่อสร้าง 2 ล้านบาท
8. กลุ่มอาคาร (SME) จำหน่ายและแสดงสินค้าผลิตภัณฑ์นักศึกษาและอาจารย์ (Cowboy's market) งบประมาณก่อสร้าง 7.5 ล้านบาท
9. อาคารปฏิบัติการเทคโนโลยีการยางคณวิศวกรรมฯ งบประมาณก่อสร้าง 20 ล้านบาท (ไม่รวมอุปกรณ์)
10. อาคารแพลตฟอร์มราชการ (แม่โจ้ชุมพร) งบประมาณก่อสร้าง 20 ล้านบาท
11. อาคารโรงงานนำร่องเทคโนโลยีการอาหาร (แม่โจ้แพร่) งบประมาณก่อสร้าง 25 ล้านบาท ไม่รวมครุภัณฑ์เครื่องจักร อีก 25 ล้านบาท
12. ลานกิจกรรมจตุรัสนานาชาติแห่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ 1.7 ล้านบาท

ฯลฯ





ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและปรับโครงสร้างองค์กร

ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าโครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักในการพัฒนาองค์กรผู้บริหารมักจะไม่ค่อยแต่ต้องการปรับโครงสร้างองค์กรมากนักเพราะส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากร ทั้งในด้านพึงพอใจและไม่พึงพอใจส่วนใหญ่เขาจะทำเพียงเพิ่มคน เพิ่มงบประมาณ หรือนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานเท่านั้น อย่างไรก็ตามหากจำเป็นจริงๆ และเพื่ออนาคตที่น่าจะดีกว่าก็ชอบที่จะดำเนินการ ดังรัฐธรรมนูญก็กำหนดให้มีการปฏิรูปโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ซึ่งเราๆ ท่านๆ ก็ทราบกันดีว่าเดี๋ยวนี้มีชื่อกระทรวง กรม และหน่วยงานใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งขึ้นตรงกับรัฐบาล หน่วยงานอิสระ และองค์กรมหาชนเป็นต้น ในกรณีของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเดิมมีเพียง 4 คณะ คือ คณะผลิตกรรมการเกษตร คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร คณะวิทยาศาสตร์และคณะธุรกิจการเกษตร กับอีก 5 กอง ประกอบด้วย กองแผนงาน กองกลาง กองบริการการศึกษา กองกิจการนักศึกษาและกองอาคารสถานที่เท่านั้น ซึ่งในอดีตตอนที่จัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ๆ มีนักศึกษาและบุคลากรเพียงไม่กี่คน แต่ปัจจุบันเรามีนักศึกษาเพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่าตัว ในด้านบุคลากรก็เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนและหลากหลายลักษณะเช่น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างเงินงบประมาณแผ่นดิน ลูกจ้างเงินรายได้ และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ ซึ่งบุคลากรแต่ละประเภทก็มีระเบียบ มีแหล่งเงิน และมีเส้นทางในวิชาชีพของตนเอง แต่ทุกประเภททำงานให้กับมหาวิทยาลัย

นอกจากเปลี่ยนแปลงด้านนักศึกษา บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยแล้ว องค์ประกอบภายนอกก็มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย เช่น รัฐบาล กำหนดให้การเบิก-จ่ายงบประมาณแผ่นดินผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือ GFMS (Government Fiscal Management Information System) การนำระบบบัญชี 3 มิติมาใช้ในการบริหารการเงินภายในมหาวิทยาลัย (3 มิติ - ด้านทรัพยากร, แผนงาน, หน่วยงาน) การพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อการปรับโครงสร้างหน่วยงานในการปฏิบัติราชการ (งานนี้เป็นเงื่อนไขการจัดสรร เงินตอบแทนพิเศษหรือ Bonus ที่พวกเราได้ทุกปี) การดำเนินงานด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมของนักศึกษาที่ผูกติดกับเงินรายได้ในอนาคต หรือ ICL (Income Contingent Loan) รวมถึงการปรับโครงสร้างและยกสถานะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

12 ย่างก้าวสำคัญหลัง ๑๐ ปี



ผลของการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมาโดยเฉพาะในช่วง 2545-2549 ทำให้มหาวิทยาลัยเรามีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักศึกษา การวางระบบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาระบบ IT และการสร้างหลักสูตรใหม่ การเพิ่มขึ้นของบุคลากร การส่งเสริมบุคลากรในด้านความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career path) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานในด้านอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค ซึ่งโดยภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 24 แห่ง (ไม่นับรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์) เราได้รับการยอมรับจากประชาชนภายนอกในทุกมิติของความเป็นมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ อย่างไรก็ตามผมมองว่าในยุคหลังแม่โจ้ 70 ปีมหาวิทยาลัยจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างมาก และเราจะต้องช่วยกันนำพามหาวิทยาลัยให้เผชิญกับความท้าทายเหล่านั้น ซึ่งในความเห็นของผมเห็นว่าในระยะต่อไปมหาวิทยาลัยเราต้องดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเราได้กำหนดไว้แต่เดิม คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็น Green University, Center of excellent in agriculture และการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ซึ่งทุกประเด็นยุทธศาสตร์เราได้กำหนดโครงการ กิจกรรม และ KPI ชัดเจนความสำเร็จไว้ และเราต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามผมคิดว่าในระยะ 2-3 ปีนี้เราต้องเพิ่มเติมประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางและพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยวิจัย (Research university)

แน่นอนครับในระยะ 2-3 ปีข้างหน้าเราต้องกำหนดสัดส่วนด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยให้เหมาะสมและสอดคล้องกันซึ่งขณะนี้เรามุ่งผลิตบัณฑิตประมาณ 65 เปอร์เซ็นต์และวิจัยประมาณ 35 เปอร์เซ็นต์ และหากวิเคราะห์ในรายละเอียดจะพบว่า บัณฑิตที่เราจัดการเรียนการสอนร้อยละ 90 เป็นการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี ในขณะที่การวิจัยก็พบว่า 70 เปอร์เซ็นต์เป็นการวิจัยเพื่อชุมชน ดังนั้นการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะต่อไปต้องปรับโครงสร้างการผลิตบัณฑิตใหม่ โดยผมเห็นว่าในระดับปริญญาตรี จำนวน 12,000 คนนั้นพอดีแล้ว หากมากกว่านี้จะกระทบด้านความสามารถในการรองรับ (Carrying capacity) ของมหาวิทยาลัยและตัวอาจารย์เองก็ไม่มีเวลาไปทำวิจัย (เพราะมีแค่สอนครับ) ประกอบกับมีมหาวิทยาลัยเกิดใหม่อีกหลายมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านนี้ด้วย ดังนั้นผมเห็นว่าเราจำเป็นต้องเพิ่มบัณฑิตในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้คณาจารย์มีจำนวนชั่วโมงสอนน้อยลง และหันไปทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น ซึ่งบางส่วนอาจเป็น



พร้อมทั้งหาผู้ทางเพื่อศึกษาต่อ ซึ่งสนับสนุนไปแล้วหลายคนเดินทางไป Oklahoma State University, University of Kentucky, Central Luzon State University, National Chung Hsing University และอาจารย์หลายคน ได้ไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอกแล้ว ส่วนนักศึกษามหาวิทยาลัย ได้สนับสนุนงบประมาณเป็น ค่าเดินทางให้นักศึกษา เข้าร่วมกิจกรรมฝึกงานและกิจกรรมแลกเปลี่ยน นักศึกษากับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เช่น The University of Puget Sound, USA จำนวน 5 คน University of Kentucky และ Mississippi State University จำนวน 3 คน Georg August University, Gottingen, Germany จำนวน 1 คน ประเทศ Sweden 1 คน ส่วนประเทศฟิลิปปินส์ คือ Nueva Vizcaya State University และ Central Luzon State University จำนวน 12 คน นอกจากนั้น สนับสนุนค่าเดินทาง ให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีไปอบรมภาษาจีนและแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ National Chung Hsing University University, Taiwan จำนวน 5 คน โดย NCHU สนับสนุนที่พัก อาหาร และการเดินทาง ศึกษาดูงานภายในประเทศ



ในช่วงเวลาที่ผ่านมานอกเหนือจากบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยจะเดินทางไปเยือนมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศแล้ว ยังมีบุคลากรและนักศึกษาชาวต่างชาติมาเยือนมหาวิทยาลัยแม่โจ้จำนวนมากเช่นกัน ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของมหาวิทยาลัยในการเข้าสู่ความเป็นสากลานวัตกรรม (Internationalization) ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีนักศึกษาชาวอเมริกัน เยอรมัน จีน ลาว เวียดนาม และฟิลิปปินส์ มาศึกษาทั้งในระดับชั้นและระดับปริญญาโทเอก และมีอาจารย์ชาวต่างประเทศมาสอนที่มหาวิทยาลัยหลายคนที่ผ่านมา



จากสภาพเงื่อนไขโดยสังเขปที่ผมนำเสนอมา ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้เราจะเพิ่มงบประมาณ เพิ่มคนและเทคโนโลยีแล้วก็ตาม ดังนั้นการปรับ โครงสร้างองค์กรและจัดตั้งองค์กรใหม่ๆ จึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงอนาคตของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญด้วย

การปรับโครงสร้างในระดับคณะทำให้เกิดคณะใหม่อีก 5 คณะ คือ คณะบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะพัฒนาการท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์ และคณะเทคโนโลยีการประมง และทรัพยากรทางน้ำ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้เรามีคณะวิชารวมทั้งหมด 9 คณะ ในส่วนสำนักงานอธิการบดี ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานระดับกองอีก 5 หน่วยงาน คือ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองสวัสดิการ สำนักงานทรัพย์สินฯ และสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (เพื่อจัดพิมพ์ตำราและงานวิชาการให้คณาจารย์)

นอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยยังมีมติให้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่อีก 4 หน่วยงาน เพื่อเป็นหน่วยงานนำร่อง (Pilot study) ในการบริหารจัดการ ภายใต้หลักการให้ทรัพยากรร่วม (Shared resource) การจัดการความรู้ (Knowledge base management) การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่เน้นต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (Unit cost) และการบริหารงานที่คล่องตัวภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย หน่วยงานทั้ง 4 แห่งประกอบด้วย

ก.วิทยาลัยบริหารศาสตร์ เป็นหน่วยงานในระดับคณะ มุ่งผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรี โท และเอก วิจัยบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะเห็นได้ว่าวิทยาลัยบริหารศาสตร์มีหน้าที่ (Function) ในลักษณะเดียวกับคณะทั่วไป จุดต่างคือ รูปแบบการบริหารจัดการที่วางอยู่บนหลักการที่ผมนำเสนอมาตั้งแต่ต้นแล้วครับ ปัจจุบันวิทยาลัยบริหารศาสตร์มีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี 2 หลักสูตร (รัฐศาสตร์และการจัดการชุมชน) และปริญญาเอก 1 หลักสูตร 7 สาขาวิชา ซึ่งผลการดำเนินงานของหน่วยงานเหล่านี้จะทำให้มหาวิทยาลัยเรียนรู้ (Know how) ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยนอกระบบซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยขณะนี้พบ.ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เราอยู่ในขั้นตอนของการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งผมคาดว่าในปลายปี 2549 ก็คงจะประกาศใช้ (ทั้งนี้จะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับรัฐบาล)

ข.สถาบันบริการและตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้หน้าที่ในการให้บริการตรวจสอบและรับรอง (Certified) มาตรฐานผลผลิตด้านการเกษตร ตลอดจนให้บริการฝึกอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการและมาตรฐานสินค้าแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และเพื่อให้สถาบันบริการและตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์มีความเข้มแข็งในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัย



ได้ทำความร่วมมือด้านวิชาการและบริหารจัดการร่วมกับสถาบันอาหาร ในขณะเดียวกันรัฐบาลได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ แก่สถาบันรวม 64 ล้านบาท

ค. ศูนย์วิจัยพลังงาน เป็นอีกหนึ่งหน่วยงานหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอก (Context) โดยเฉพาะวิกฤติพลังงาน ซึ่งศูนย์วิจัยพลังงานให้บริการวิจัยและพัฒนาด้านพลังงานรวมทั้งเป็น ที่ปรึกษาแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนด้านพลังงาน ในระยะที่ผ่านมา ศูนย์วิจัยพลังงานมีการกิจหรือมีงานเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจขาดการประชาสัมพันธ์ไปบ้างทำให้หลายท่านยังไม่ทราบถึงผลการดำเนินงาน ซึ่งในอนาคตเรื่องพลังงานนี้จะเข้ามาเป็นพลังงานทางเลือกที่สำคัญ ซึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในนามของศูนย์วิจัยพลังงานจะทำหน้าที่และมีบทบาทเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ง. ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ หรือ UBI (University Business Incubator) เป็นหน่วยงานที่สภามหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นโดยในระยะแรกได้รับงบประมาณสนับสนุนจากศูนย์ UBI ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษารับผิดชอบอยู่ ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจจะเป็นเวทีให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีผลงานวิจัยหรือโครงการที่สามารถต่อยอดสู่ธุรกิจนำเสนอผลงานของตนเพื่อแปรรู้อุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้น UBI ยังทำหน้าที่เป็นหน่วยฝึกอบรมด้านการจัดทำแผนธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการแก่นักศึกษาและผู้สนใจทั่วไป ซึ่งเรื่องนี้ในมหาวิทยาลัยต่างประเทศเขาทำกันได้อย่างเป็นเรื่องเป็นราว อย่างไรก็ตามในส่วนของ UBI แม่โจ้เราขณะนี้ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นจึงอาจต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่งเพื่อสร้างผลงานให้ปรากฏ แต่โดยหลักการถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีกรอบคิดหลัก (Conceptual Framework) ในการจัดตั้งที่ดี

โดยสรุปหน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย อาทิ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ สถาบันบริการและตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ศูนย์วิจัยพลังงาน และศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ (UBI) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Knowledge base management) เพื่อการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยให้เกิดการจัดการอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ทั้งในเชิงการแสวงหาความรู้ใหม่และคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ (Knowledge base economy) ซึ่งทุกส่วนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมด้านความรู้จากประชาคมซึ่งต้องขยายวงกว้างและลึกซึ้งในแต่ละประเด็นต่อไป คำถามมีอยู่ว่าการจัดตั้งหน่วยงานเหล่านี้ถือการปฏิบัติอย่างไร ผมขออธิบายว่าที่ผ่านการจัดตั้งหน่วยงานเหล่านี้ในระยะแรกผมเสนอแนวคิดเชิงหลักการ (Concept paper) ก่อน พร้อมจัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) และแผนการปฏิบัติ (Action plan) แล้วนำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการวางแผน กรรมการบริหาร อนุกรรมการสภา และ



สภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณานุมัติ และเมื่อสภามหาวิทยาลัยมีมติให้จัดตั้งเราก็เริ่มจัดตั้งหน่วยงานและนำแนวคิด มาแปลงสู่การปฏิบัติครับ

ด้านวิทยุเพื่อการศึกษา "เสียงจากแม่โจ้"

ได้พัฒนาสถานีวิทยุเพื่อการศึกษา FM. "เสียงจากแม่โจ้" ภายใน 2 ปี ได้สร้างไป 3 แห่งคือ เชียงใหม่ แพร่ ชุมพร เพื่อเป็นแหล่งกระจายเสียงด้านวิชาการบริการแก่ชุมชน และผลงานวิชาการของบุคลากรแม่โจ้ และองค์กรนอกมหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติการเรียนรู้การจัดทำรายการวิทยุของนักศึกษาแม่โจ้และบุคลากรทุกสายของมหาวิทยาลัย ที่สำคัญเป็นส่วนที่ช่วยงานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างยิ่ง เท่าที่ประเมินผลที่ผ่านมาได้รับการตอบรับจากผู้ฟังอย่างมาก ถือว่าประสบความสำเร็จในส่วนนี้อย่างมาก

ด้านสวัสดิการยานพาหนะ

จัดซื้อและปรับปรุงรถบัส 40 ที่นั่งขึ้นมาใหม่ 3 คัน รถตู้ใหม่ 2 คัน รถกระบะใหม่ 2 คัน รถเก๋ง 2 คัน และปรับปรุงรถตู้ของหน่วยงานต่างๆ รวม 7 คันทั้งหมดเพื่อให้ยานพาหนะดังกล่าวมีความสมบูรณ์ ปลอดภัย สะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการไม่ว่าจะเป็นบุคลากรและนักศึกษา

ด้านกิจการต่างประเทศ

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศเพิ่มเติมมากขึ้น ทั้งมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา เยอรมันนี ญี่ปุ่น เวียดนาม ได้เห็นสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กัมพูชา สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ออสเตรเลียและคอซอวอาก้า กิจกรรมต่างประเทศที่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คือ การแลกเปลี่ยนบุคลากรการแลกเปลี่ยนนักศึกษา การจัดฝึกอบรมนานาชาติทั้งที่เป็นการลงทุนร่วม เช่น ศูนย์ SEARCA ลงทุนร่วมกับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดการฝึกอบรมหลักสูตร Advanced Higher Education Administrator Development (AHEAD) รวม 2 ครั้ง Asian Foundation ซึ่งมีสำนักงาน ณ กรุงเทพมหานคร สนับสนุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้จัดการฝึกอบรมนานาชาติด้าน Entrepreneur สำหรับ Trainers ในกลุ่มประเทศอนุภาคลุ่มน้ำโขงจำนวน 2 ครั้ง มหาวิทยาลัยแม่โจ้สนับสนุนงบประมาณโดย จัดทำโครงการ "แม่โจ้ 70 ปี: สร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน" ให้คณาจารย์เดินทางไปฝึกอบรมระยะสั้น 2 เดือน เพื่อทำความคุ้นเคยกับคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ