



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เกษม สุวรรณกุล. บรรยายสรุป ๗ ทบวงมหาวิทยาลัย. อนุสารอุดมศึกษา 172 (มิถุนายน 2534) : 3-9.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. "แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา". เอกสารการฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พิบลิชชิง. 2528.
- ธงชัย ยมจินดา. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2526.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. 2528
- นิภา ไชยรินคำ. การศึกษาระบบงานวางแผนวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2535.
- นุชนาด สุนทรพันธ์. การวางแผนการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2525.
- บรรจบ เนียมมณี. หน้าที่นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน. 2525.
- ประพิศ นามกร. ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครุภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2524.
- ประมวล เสนาถธี. การวางแผนการศึกษาในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (บรรณาธิการ), การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2527.
- ประยูทธ ชูสอน. รูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2532.
- ประเสริฐ สองทิศ. "อนุสรณ์ 30 ปี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ". จากโรงเรียนเล็ก ๆ สู่อำนาจเทคโนโลยี. กรุงเทพมหานคร : รอ.เอส. ฟรินดิง เฮ้าส์ จำกัด. 2532.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช. 2524.

- ไพรัตน์ เตชะริน. แนวความคิดการวางแผนปฏิบัติงาน. พัฒนาชุมชน 17(เมษายน 2521): 27-28.
- มาลัย หุวะนันท์. "วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงาน". ในหลักบริหาร. พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น. 2508.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. งานฉลองครบรอบ 20 ปี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. โรงพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2522.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6. โรงพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2529.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6. โรงพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2534.
- สมานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. เอกสารชุดการสอนวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2524.
- สมชอบ ไชยเวช. กลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบัน. สรุปผลการสัมมนาเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบัน. ณ โรงแรมสายลม ประจวบคีรีขันธ์ วันที่ 16-17 พฤษภาคม 2532 (อัดสำเนา)
- _____. การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกของภาคอุตสาหกรรมของไทย. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2536.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. 3,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. 2519.
- สมยศ นาวิก. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล. 2522.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. บรรณาธิการ. รวบรวมบทความทางประเมิณโครงการ. ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2533.
- สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทยและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการผลิตกำลังคนระดับกลางและระดับสูง : การศึกษานโยบาย. สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย. 2534.

- สุณีย์ จันทนานวิวัฒน์. การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2530.
- สุภรณ์ ศรีพหล. เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน. เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2526.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534. สำนักนายกรัฐมนตรี. 2529.
- _____ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539.
สำนักนายกรัฐมนตรี. 2534.
- เสถียร เหลืองอร่าม. การวางนโยบายและกระบวนการวางแผน. คณะรัฐศาสตร์ :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2522.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2526.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์. 2534.
- อรพินท์ ดันธนะสฤษฎ์. พัฒนาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2522.
- อานันท์ บันยารชุน. บรรยายสรุป ณ ทบวงมหาวิทยาลัย. อนุสารอุดมศึกษา .172
(มิถุนายน 2534) : 3-9.
- อารีพิน เทพลักษณ์. การศึกษาการวางแผนพัฒนาประถมศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2530.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2532.
- อำพล ทิมาสาร. เอกสารการสอนชุดการวิเคราะห์โครงการและแผนงาน. เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2534.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, Louis A. Making Managerial Planning More R.R. Donnelley's Sons Company, 1982.
- American Association of School Administrators, Staff Relation in Administration. D.C. : AASA, 1955.
- Antonen, Lois Cathering Herbst. An Investigation of Planning and Resource Allocation in The Administration of Higher Education. Ed.D. Thesis, University of South Dakota, 1985.
- Armijo, F., Hall, R.S., Lenning, O.L., Jonas, S., Cherin, E., & Harrington, C. Comprehensive institutional planning : Studies in implementation. Boulder, Colo. : National Center for Higher Education Management Systems, 1980.
- Behan, Barbara Ann. Utilization of Computer-Based Information Systems in College Strategic Planning. PHD Thesis, University of Pittsburgh, 1985
- Boxx, R., & Johnson, J.W. An examination of formalized planning as currently used in institutions of higher learning. Planning for Higher Education, 1980.
- Breton, Preston P. Le. General Administration : Planning and Implementaion. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- Bryant, Coralic, and White, Louise G. Managing Development in the Third world. Bouldu, Colorado : Westview Press, 1982.
- Casasco, J. Planning techniques for university management. Washington, D.C. : American Council on Education, 1970.
- Freeman, J.E. Comprehensive planning in selected research institutions (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1977) Dissertation Abstrtacts International, 1977.
- Green, E.J., & Winstead, P.C. Systematic institutional planning. Educational Technology, 1975.

- Gulick. Luther and Urwick, Lyndall. Papers on the Science of Administration, New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1939.
- Inman, J.C. Some Principles of Planning for Colleges and Universities. Chicago, Ill. : Cresop, McCormick, and Paget, 1971.
- Kanchana, Sunanta. A Study of Comprehensive Institutional Planning of The Teachers Colleges in Thailand . Ph.D. Thesis, Alabama University, 1983.
- Kast Fremont E. and Rosenryweiy, James E. Organization and Management : A Systems and Contingency Approach. New York : McGraw-Hill Book Company , 1970.
- Kaufman, R.A. Educational system planning. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1972.
- Kells, H.R. Academic Plnning : An Analysis of Case Experience in the Collegiate Setting. Planning for Higher Education. 1977.
- Kieft, R.N. Academic Planning : Four Institutional Case Studies. Boulder, Colo. : National Center for Higher Education Management System, 1978.
- Koontry, Harold and O'Donnell, C. Ray. Principles of Management. new York : McGraw Hill Book Company, 1968.
- Marvin W. Peterson, and Associates. Improving Acdemic Management. A Handbook of Planning and Institutional Research. California, 1980.
- Miller, Richard I. Notes on Planning Management-Evaluation. Chulalongkorn University November, 1992.
- Mockler, R.J. Business Planning and Policy Formulation. New York : Appleton Century Crofts, 1972.

- National Association of College and University Business officers
(NACUBO). College and University Business Administration.
(rev. ed.). Washington, D.C. : The Association, 1974.
- Phorasadja, Kitiya. Institutional Planning Process in A Public Higher
Education. Ph.D. Thesis, The University of Wisconsin - Madison,
1984.
- Richman, B. & Farmer, R.N. Leadership : Goals and Power in Higher
Education : San Francisco : Jossey-Bass, 1977.
- Robbins, Stephen P. The Administrative Process. Englewood Cliffs, New
Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1976.
- Salloway, S.E., & Tack, M.W. Comprehensive planning : An organizational
approach. Planning in Higher Education, 1978.
- Stake, Robert E., The Countenance of Education Evaluation. Teachers College
Record, 1967.
- Stufflebeam, D. L. and others, Educational Evaluation and Decision
Making. Illinois : F.E. Peacock Publishers, 1971.
- UNESCO. Basic Training Programme in Educational Planning and Management.
Unesco Regional Office for Education in Asia Bangkok, Thailand,
1977.
- Walker, Joseph Randal, JR. Strategic Planning in Higher Education:
A Case Study of a Senior College of The University System of
Georgia. Ph.D. Thesis, Georgia State University - College of
Education, 1987
- Weiss, Carol H. Evaluation Research : Methods for Assessing Program
Effectiveness. Engliwood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall,
Inc., 1972.

ภาคผนวก ก

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ _____ กองแผนงาน _____ โทร 1186
 ที่ _____ วันที่ 13 ธันวาคม 2536
 เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

ด้วยกระผม นายวุฒิชัย ประเสริฐสุข ข้าราชการสังกัดกองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ขณะนี้กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาชั้นปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนของสถาบัน

งานที่สำคัญของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการนโยบายและแผน คณะกรรมการประจำคณะ/วิทยาลัย/สำนัก และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการดำเนินการตามแผนในช่วงแผนฯ 6-7 ของสถาบัน ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนในการให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยนี้ กระผมจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมกับบันทึกฉบับนี้ แล้วส่งคืนกองแผนงานภายในวันจันทร์ที่ 20 ธันวาคม 2536 จะขอบพระคุณยิ่ง อนึ่ง ขอได้โปรดคิดว่า ผลสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ขึ้นกับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาจากท่านมา ณ โอกาสนี้

(นายวุฒิชัย ประเสริฐสุข)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5

ชุดที่ 1

เครื่องมือสำหรับการวิจัย

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสำรวจปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผน
- ตอนที่ 3 แบบสำรวจความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. สำนักงานอธิการบดี | <input type="checkbox"/> 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| <input type="checkbox"/> 3. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม | <input type="checkbox"/> 4. คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ |
| <input type="checkbox"/> 5. บัณฑิตวิทยาลัย | <input type="checkbox"/> 6. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| <input type="checkbox"/> 7. สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา | <input type="checkbox"/> 8. สำนักหอสมุดกลาง |
| <input type="checkbox"/> 9. สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม | |

2. ตำแหน่งทางการบริหารหรือหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบในระหว่างแผนฯ 6 (พ.ศ.2530-2534)

1. รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ผู้อำนวยการสำนัก
2. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/รองผู้อำนวยการสำนัก
3. หัวหน้าภาควิชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง/หัวหน้าฝ่าย/เลขานุการคณะ/
เลขานุการวิทยาลัย/เลขานุการสำนัก
4. อาจารย์หรือข้าราชการ ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารแต่ดำรงตำแหน่งกรรมการประจำ
คณะ/วิทยาลัย/สำนัก
5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. ก่อนที่ท่านจะมาดำรงตำแหน่งตาม ข้อ 2 ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนมาเป็นเวลา

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ไม่เคยเลย | <input type="checkbox"/> 2. 1-2 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 3-4 ปี | <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 5 ปี |

4. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้ออย่างไรกับกระบวนการวางแผนฯ 6 ของสถาบัน พ.ศ.2530-2534
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ร่างหรือกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 2. เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาแผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- 3. เขียนโครงการหรือจัดทําแผนของหน่วยงาน
- 4. วิเคราะห์แผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- 5. ปฏิบัติหรือคํานึงงานตามแผนของหน่วยงาน
- 6. ติดตามหรือประเมินผลแผนของหน่วยงาน
- 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ตำแหน่งทางการบริหารหรือหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบในระหว่างแผนฯ 7 (พ.ศ.2535-2536)

- 1. รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ผู้อำนวยการสำนัก
- 2. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/รองผู้อำนวยการสำนัก
- 3. หัวหน้าภาควิชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง/หัวหน้าฝ่าย/เลขานุการคณะ/
เลขานุการวิทยาลัย/เลขานุการสำนัก
- 4. อาจารย์หรือข้าราชการ ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารแต่ดำรงตำแหน่งกรรมการประจำ
คณะ/วิทยาลัย/สำนัก
- 5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- 6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ก่อนที่ท่านจะมาดำรงตำแหน่งตาม ข้อ 5 ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนมาเป็นเวลา

- 1. ไม่เคยเลย
- 2. 1-2 ปี
- 3. 3-4 ปี
- 4. มากกว่า 5 ปี

7. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้ออย่างไรกับกระบวนการวางแผนฯ 7 ของสถาบัน พ.ศ.2535-2536

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ร่างหรือกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- () 2. เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาแผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- () 3. เขียนโครงการหรือจัดทําแผนของหน่วยงาน
- () 4. วิเคราะห์แผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- () 5. ปฏิบัติหรือดำเนินงานตามแผนของหน่วยงาน
- () 6. ติดตามหรือประเมินผลแผนของหน่วยงาน
- () 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. ท่านมีความรู้ด้านการวางแผนโดยที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. จบการศึกษาด้านบริหารหรือวางแผน
 - () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก
- () 2. เคยศึกษาวิชาวางแผนในสถาบันการศึกษาอย่างน้อย 1 รายวิชา
- () 3. เคยได้รับการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา
- () 4. สนใจและศึกษาด้วยตนเอง
- () 5. ไม่เคยศึกษา/ฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา
- () 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวางแผนอย่างไร

- () 1. งานทำทายนดี มักมีอะไรให้ครุ่นคิดใหม่ ๆ ไม่จำเจ
- () 2. งานกลาง ๆ ไปได้เรื่อย ๆ ไม่หนักใจ
- () 3. งานลำบาก ไม่ถนัด

ตอนที่ 2 แบบสำรวจปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผน

คำชี้แจง ตอนนี้เป็นแบบสำรวจปัญหาอุปสรรคในการวางแผนและการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ถ้าท่านเห็นว่าข้อใดเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนของหน่วยงานของท่านโปรดใส่ตัวเลขลงในช่องระดับความสำคัญ (....) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

เลข **1** หมายถึง ข้อดังกล่าวเป็นปัญหาอุปสรรค ที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวางแผน
ชั้นนั้นของหน่วยงานของท่าน

เลข **2, 3, 4, 5, 6, - , -** ถึง เลขข้อสุดท้ายในกระบวนการวางแผนชั้นนั้น
หมายถึง ข้อดังกล่าวเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญรองลงมาตามลำดับในกระบวนการ
การวางแผนชั้นนั้นของหน่วยงานของท่าน

รายการ/ปัญหาและอุปสรรค	ลำดับ ความ สำคัญ
<p><u>ขั้นก่อนวางแผน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลไกการวางแผนขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ..... 2. ขาดบุคลากรในการเตรียมข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผน..... 3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการเตรียมข้อมูลที่ดีและมีคุณภาพ..... 4. ขาดข้อมูลที่เป็นต่อการวางแผน เช่น แนวโน้มสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม, ความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน หลักสูตรและงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ..... 5. ขาดการสำรวจปัญหาอุปสรรคและความต้องการของหน่วยงานภายในสถาบัน..... 6. คณะกรรมการในการเตรียมการวางแผนระดับสถาบันคณะ/หน่วยงานไม่มีความพร้อม..... 	
<p><u>ขั้นวางแผน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลที่ได้มาไม่เพียงพอสำหรับการวางแผนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ..... 2. ขาดอัตรากำลังและบุคลากรด้านการวางแผน..... 3. บุคลากรที่วางแผนขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวางแผน..... 4. ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ขาดความสนใจและเอาใจใส่ในการวางแผน..... 5. หน่วยงานภายในสถาบันไม่ชอบการวางแผนร่วมกัน..... 6. วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย ในการดำเนินการขาดความชัดเจน..... 7. ไม่มีการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนและโครงการ ทำให้แผนและโครงการนั้นไม่สามารถดำเนินการไปได้..... 	

รายการ/ปัญหาและอุปสรรค	ลำดับ ความ สำคัญ
<p><u>ขั้นจัดทำแผน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลที่เสนอมาให้หน่วยงานที่มีอำนาจการตัดสินใจไม่เพียงพอ..... 2. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน..... 3. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน..... 4. การจัดทำแผนหรือโครงการขาดการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติทำให้แผนหรือโครงการบางแผนหรือโครงการไม่สามารถปฏิบัติได้..... 5. การกำหนดวิธีการและรายละเอียดกิจกรรมในการจัดทำแผนขาดความชัดเจน..... 	
<p><u>ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดข้อมูลที่เพียงพอสำหรับที่จะมาจัดทำรายละเอียดของแผนหรือโครงการ..... 2. ขาดเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการต่าง ๆ..... 3. ขาดบุคลากรที่จะมาจัดทำรายละเอียดของแผนหรือโครงการ..... 4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำรายละเอียดของแผนหรือโครงการ..... 5. แผนของสถาบันกับแผนของหน่วยงานของท่านไม่สอดคล้องกัน..... 6. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำรายละเอียดของแผน เพียงแต่ทำให้เสร็จเท่านั้น ไม่คำนึงถึงคุณภาพของแผนหรือโครงการ..... 	

รายการ/ปัญหาและอุปสรรค	ลำดับ ความ สำคัญ
<p><u>จันทนาการแผนไปปฏิบัติ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดเอกสารและคู่มือในการปฏิบัติงานตามแผน เช่น ตัวอย่างการเขียนขอจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ขั้นตอนและวิธีการขอจัดตั้ง เป็นต้น..... 2. ขาดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามแผนอย่างเพียงพอ เช่น ไม่สามารถหาบุคลากรสายอาจารย์มาบรรจุเพื่อให้โครงการใหม่ดำเนินการไปได้..... 3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำแผนไปปฏิบัติ..... 4. บุคลากรขาดความรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ..... 5. บุคลากรทุกระดับไม่สนใจว่าแผนจะเป็นเช่นไร จึงไม่ค่อยคำนึงถึงการปฏิบัติงานตามแผน..... 6. การได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน ทำให้ขาดงบประมาณที่สนับสนุนให้โครงการใหม่ดำเนินการไปได้..... 7. หน่วยงานภายในสถาบันไม่สามารถที่จะใช้ทรัพยากรร่วมกันได้..... 8. ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี เรื่องแผนและโครงการที่จะทำให้หน่วยงานภายในทราบ..... 9. การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง มักจะ เปลี่ยนนโยบายทำให้การดำเนินการตามแผนไม่ต่อเนื่อง..... 10. หน่วยงานเน้นการสร้างแผนมากกว่าการดำเนินการตามแผน..... 	

รายการ/ปัญหาและอุปสรรค	ลำดับ ความ สำคัญ
<p><u>ขั้นประเมินผล การปรับแผนและจัดทำแผนใหม่</u></p> <p>1. ขาดบุคลากรหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล.....</p> <p>2. บุคลากรผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการทำกับควบคุมติดตาม และประเมินผล.....</p> <p>3. ขาดวิธีการ มาตรการและขั้นตอนในการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล ที่ชัดเจน.....</p> <p>4. ขาดระบบที่ดีในการรายงานผลทำให้ข้อมูลที่ได้รับรายงานจากการปฏิบัติงาน ตามแผนขาดคุณภาพ.....</p> <p>5. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล.....</p> <p>6. ขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการประเมินผลแผนหรือโครงการ ทำให้ไม่มี สิ่งกระตุ้นในการดำเนินการตามแผนหรือโครงการ.....</p>	

ปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่ามีความสำคัญ (โปรดระบุ)

1.
2.
3.
4.
5.

ตอนที่ 3 แบบสำรวจความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผน

คำชี้แจง ในตอนนี้เป็นการสำรวจความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ว่าท่านต้องการให้หน่วยงานของท่านทำกิจกรรมดังรายละเอียดต่อไปนี้น้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความต้องการโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- | | | |
|------------|---------|--|
| มากที่สุด | หมายถึง | มีระดับความต้องการมากที่สุด |
| มาก | หมายถึง | มีระดับความต้องการมาก |
| ปานกลาง | หมายถึง | มีระดับความต้องการปานกลาง |
| น้อย | หมายถึง | มีระดับความต้องการน้อย |
| น้อยที่สุด | หมายถึง | มีระดับความต้องการน้อยที่สุดหรือแทบจะไม่มีความต้องการเลย |

ความต้องการและข้อเสนอแนะ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานของสถาบันให้ชัดเจน.....
2. ำให้ผู้บริหารของสถาบันให้ความสำคัญ เรื่องการวางแผนให้มากกว่าปัจจุบันนี้.....
3. ปรับปรุงระบบสารสนเทศของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ.....
4. ควรมีหน่วยวิจัยวิเคราะห์และประเมินสภาพเศรษฐกิจและสังคมฯ.....
5. จัดให้มีการฝึกอบรมอาจารย์และบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสถาบันให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน.....
6. จัดอัตรากำลังบุคลากรด้านการวางแผนให้เพียงพอ.....
7. กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถาบันให้ชัดเจน.....
8. การวางแผนควรจะมีการระดมความคิดจากผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านกรวางแผนเท่านั้น แต่จะต้องมีข้อมูลที่ต้นจากทุกหน่วยงาน.....
9. ควรกำหนดเป้าหมายของแผนเชิงคุณภาพด้วย เช่น คุณภาพบัณฑิตที่จบไปอย่างเป็นรูปธรรม.....
10. ควรรู้สถานภาพของหน่วยงานว่ามีกำลังความสามารถที่จะดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ถ้าคาดว่าจะทำไม่ได้ ก็ไม่ควรบรรจุโครงการนั้นไว้ในแผน.....

ความต้องการและข้อเสนอแนะ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นก่อนที่จะวางแผนทุกโครงการ.....
12. ควรวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นรูปธรรม.....
13. ควรกำหนดวิธีการและรายละเอียดกิจกรรมในการจัดทำแผนให้ชัดเจน.....
14. จัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบการจัดทำแผนของสถาบัน....
15. เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึง วัตถุประสงค์นโยบาย และเป้าหมายของแผนงานอย่างทั่วถึง.....
16. หาวิธีการหรือมาตรการที่จะทำให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนเห็นความสำคัญของแผนและปฏิบัติตามแผน.....
17. ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี..
18. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน.....
19. จัดระบบการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนให้มีประสิทธิภาพ.....
20. เก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ อุปสรรคปัญหาและผลการประเมินโครงการที่ผ่านมามีระบบ เพื่อใช้ในการปรับแผน....
21. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี กลางแผนและสิ้นสุดแผน.....

ความต้องการและข้อเสนอแนะ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22. ควรจะมีการประเมินแผนเชิงคุณภาพด้วยไม่ใช่ประเมินเชิงปริมาณเพียงแต่อย่างเดียว.....
23. แผนควรจะมีที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ โดยขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ยุ่งยากซับซ้อน.....

ความต้องการและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่ามีควมสำคัญ (โปรดระบุ)

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....

ชุดที่ 2

เครื่องมือสำหรับการวิจัย

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสำรวจกิจกรรม ในกระบวนการวางแผนฯ 6 ของสถาบัน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

<input type="checkbox"/> 1. สำนักงานอธิการบดี	<input type="checkbox"/> 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์
<input type="checkbox"/> 3. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	<input type="checkbox"/> 4. คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์
<input type="checkbox"/> 5. บัณฑิตวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> 6. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
<input type="checkbox"/> 7. สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา	<input type="checkbox"/> 8. สำนักหอสมุดกลาง
<input type="checkbox"/> 9. สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม	
2. ตำแหน่งทางการบริหารหรือหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบในระหว่างแผนฯ 6 (พ.ศ. 2530-2534)

<input type="checkbox"/> 1. รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ผู้อำนวยการสำนัก
<input type="checkbox"/> 2. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/รองผู้อำนวยการสำนัก
<input type="checkbox"/> 3. หัวหน้าภาควิชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง/หัวหน้าฝ่าย/เลขานุการคณะ/ เลขานุการวิทยาลัย/เลขานุการสำนัก
<input type="checkbox"/> 4. อาจารย์หรือข้าราชการ ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารแต่ดำรงตำแหน่งกรรมการประจำ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก
<input type="checkbox"/> 5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
<input type="checkbox"/> 6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
3. ก่อนที่ท่านจะมาดำรงตำแหน่งตาม ข้อ 2 ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนมาเป็นเวลา

<input type="checkbox"/> 1. ไม่เคยเลย	<input type="checkbox"/> 2. 1-2 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 3-4 ปี	<input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 5 ปี

4. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรกับกระบวนการวางแผนฯ 6 ของสถาบัน พ.ศ.2530-2534

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ร่างหรือกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- () 2. เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาแผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- () 3. เขียนโครงการหรือจัดทำแผนของหน่วยงาน
- () 4. วิเคราะห์แผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- () 5. ปฏิบัติหรือดำเนินงานตามแผนของหน่วยงาน
- () 6. ติดตามหรือประเมินผลแผนของหน่วยงาน
- () 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ท่านมีความรู้ด้านการวางแผนโดยที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. จบการศึกษาด้านบริหารหรือวางแผน
 - () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก
- () 2. เคยศึกษาวิชาวางแผนในสถาบันการศึกษาอย่างน้อย 1 รายวิชา
- () 3. เคยได้รับการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา
- () 4. สนใจและศึกษาด้วยตนเอง
- () 5. ไม่เคยศึกษา/ฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา
- () 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวางแผนอย่างไร

- () 1. งานท้าทายดี มักมีอะไรให้ครุ่นคิดใหม่ ๆ ไม่จำเจ
- () 2. งานกลาง ๆ ไปได้เรื่อย ๆ ไม่หนักใจ
- () 3. งานลำบาก ไม่ถนัด

ตอนที่ 2

แบบสำรวจกิจกรรมกระบวนการวางแผน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง ตอนนี้เป็นการสำรวจกิจกรรมของกระบวนการวางแผนของแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ถ้าท่านเห็นว่กิจกรรมใดมีการปฏิบัติหรือไม่มีการปฏิบัติ โปรดทำเครื่องหมาย (.√..) ลงในช่องการปฏิบัติโดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

ระดับการปฏิบัติ

มีการปฏิบัติ	หมายถึง	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนในข้อนั้น
ไม่มีการปฏิบัติ	หมายถึง	หน่วยงานของท่านไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนในข้อนั้น

รายการ/กิจกรรมงานกระบวนการวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า "มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
<p><u>ขั้นตอนวางแผน</u></p> <p>1. การร่างนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน.....</p> <p>2. การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและกลไกการบริหาร เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการนำแผนไปใช้.....</p> <p>3. การกำหนดขั้นตอนการวางแผน.....</p> <p>4. การจัดกลุ่มผู้วางแผนและมอบหมายความคิดชอบ.....</p> <p>5. การสำรวจปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนที่ผ่านมา.....</p> <p>6. การสำรวจความต้องการของหน่วยงาน.....</p> <p>7. การเตรียมข้อมูลที่เป็น (เช่น แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจและสังคม ตลาดแรงงาน แนวโน้มหลักสูตรและงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ) และสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่.....</p> <p>8. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเชิงสถิติและสรุปข้อมูลเพื่อเข้าทำการวางแผน.....</p>

รายการ/กิจกรรมในกระบวนกรวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
<u>๕</u> ๙. การพิจารณาสร้างนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน..... 10. การทบทวนภารกิจและหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดย ดูผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ว่ามีจุดที่ แสดงให้เห็นว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ในด้านต่าง ๆ เช่น ขนาด การจัดการ คุณภาพ ๆ หรือมี..... 11. การประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผน..... 12. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามระดับปัญหาอุปสรรคและ ความต้องการของหน่วยงาน..... 13. การวินิจฉัยและกำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน ที่จะปฏิบัติต่อไป..... 14. การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนและโครงการที่เสนอเข้าแผน...

รายการ/กิจกรรมในกระบวนกรวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
<p>15. พิจารณาเลือกโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน... <u>ชั้นจัดทမ်းแผน</u></p> <p>16. การเสนอข้อมูลของแผนหรือโครงการที่จะทำ ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ <u>ชั้นต่อไปพิจารณาอนุมัติ</u></p> <p>17. การกำหนดวิธีการและรายละเอียดกิจกรรมในการจัดทำแผน... <u>ชั้นจัดทำรายละเอียของแผน</u></p> <p>18. การนํ้าแผนมาแตกเป็นงานหรือโครงการและตรวจสอบว่างานหรือโครงการ <u>นั้น จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนได้หรือไม่</u></p> <p>19. การกำหนดเกณฑ์และวิธีดำเนินการพิจารณารายละเอียดโครงการ...</p> <p>20. การพิจารณาวางแผนทรัพยากรคนและงบประมาณของโครงการตามแผน...</p> <p>21. การเสนอรายละเอียดของแผนเพื่อให้คณะกรรมการกลางของหน่วยงาน <u>พิจารณาตามลำดับขั้น</u></p>			

รายการ/กิจกรรม/กระบวนการวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตัวอย่าง โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
<p><u>ชั้นแผนปฏิบัติการ</u></p> <p>22. การพิจารณาขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงาน.....</p> <p>23. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้แผนปฏิบัติการ.....</p> <p><u>ชั้นแผนปฏิบัติการ (ต่อ)</u></p> <p>24. การมอบหมายแผนที่ได้รับอนุมัติให้ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ.....</p> <p>25. การจัดหน่วยให้คำปรึกษาการดำเนินงานตามแผน.....</p> <p>26. การจัดระบบประสานงานในการดำเนินงานตามแผน.....</p> <p>27. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน.....</p> <p>28. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามแผนงาน เช่น ตัวอย่างการเขียนขอจัดตั้ง หน่วยงานใหม่ ขึ้นเสนอและวิธีการการเสนอจัดตั้ง เป็นต้น.....</p> <p>29. การแจ้งปฏิบัติการปฏิบัติงานตามแผนให้ทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ.....</p>			

รายการ/กิจกรรม/กระบวนการวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
30. การประชุมชี้แจง อบรมให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เข้าใจเกี่ยวกับแผนงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติ.....		
31. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนงาน/งานโครงการ อย่างต่อเนื่อง..... จัดการประเมินผล การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่		
32. การกำหนดวิธีการและการรายงานผลการปฏิบัติงาน.....		
33. จัดหน่วยงานหรือคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน.....		
34. การรวบรวมข้อมูลและรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ ๆ.....		
35. การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานการประเมินแผน.....		
36. การประเมินแผนประจำปี.....		
37. การประเมินแผนกลางแผน.....		
38. การประเมินแผนเมื่อสิ้นสุดแผน.....		

รายการ/กิจกรรมในกระบวนกรวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
39. การจัดประชุมสัมมนาและปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดการดำเนินงานตามแผน.....		
40. การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลแผน/โครงการ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำการทบทวนปรับปรุงแผน.....		

รายการ/กิจกรรมการวางแผนอื่น ๆ ที่เห็นว่าเป็นความสำคัญ (โปรดระบุ)

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....

ชุดที่ 3

เครื่องมือสำหรับการวิจัย

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสำรวจกิจกรรม ในกระบวนการวางแผนฯ 7 ของสถาบัน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. สำนักงานอธิการบดี | <input type="checkbox"/> 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| <input type="checkbox"/> 3. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม | <input type="checkbox"/> 4. คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ |
| <input type="checkbox"/> 5. บัณฑิตวิทยาลัย | <input type="checkbox"/> 6. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| <input type="checkbox"/> 7. สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา | <input type="checkbox"/> 8. สำนักหอสมุดกลาง |
| <input type="checkbox"/> 9. สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม | |

2. ตำแหน่งทางการบริหารหรือหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบในระหว่างแผนฯ 7 (พ.ศ. 2535-2536)

1. รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ผู้อำนวยการสำนัก
2. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/รองผู้อำนวยการสำนัก
3. หัวหน้าภาควิชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้ากอง/หัวหน้าฝ่าย/เลขานุการคณะ/
เลขานุการวิทยาลัย/เลขานุการสำนัก
4. อาจารย์หรือข้าราชการ ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารแต่ดำรงตำแหน่งกรรมการประจำ
คณะ/วิทยาลัย/สำนัก
5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. ก่อนที่ท่านจะมาดำรงตำแหน่งตาม ข้อ 2 ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนมาเป็นเวลา

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ไม่มีเคยเลย | <input type="checkbox"/> 2. 1-2 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 3-4 ปี | <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 5 ปี |

4. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้ออย่างไรกับกระบวนการวางแผนฯ 7 ของสถาบัน พ.ศ.2535-2536

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ร่างหรือกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- () 2. เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาแผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- () 3. เขียนโครงการหรือจัดทำแผนของหน่วยงาน
- () 4. วิเคราะห์แผนหรือโครงการของหน่วยงาน
- () 5. ปฏิบัติหรือดำเนินงานตามแผนของหน่วยงาน
- () 6. ติดตามหรือประเมินผลแผนของหน่วยงาน
- () 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ท่านมีความรู้ด้านการวางแผนระดับที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. จบการศึกษาด้านบริหารหรือวางแผน
 - () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก
- () 2. เคยศึกษาวิชาวางแผนในสถาบันการศึกษาอย่างน้อย 1 รายวิชา
- () 3. เคยได้รับการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา
- () 4. สนใจและศึกษาด้วยตนเอง
- () 5. ไม่เคยศึกษา/ฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา
- () 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวางแผนอย่างไร

- () 1. งานท้าทายดี มักมีอะไรให้ครุ่นคิดว่หม่ ๆ ไม่จำเจ
- () 2. งานกลาง ๆ ไปได้เรื่อย ๆ ไม่หนักใจ
- () 3. งานลำบาก ไม่นัด

ตอนที่ 2

แบบสำรวจกิจกรรมกระบวนการวางแผน
ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำชี้แจง ตอนที่เป็นการสำรวจกิจกรรมของกระบวนการวางแผนของแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ถ้าท่านเห็นว่กิจกรรมใดมีการปฏิบัติหรือไม่มีการปฏิบัติ โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องการปฏิบัติโดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

ระดับการปฏิบัติ

มีการปฏิบัติ หมายถึง หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผน
ในข้อนั้น

ไม่มีการปฏิบัติ หมายถึง หน่วยงานของท่านไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผน
ในข้อนั้น

รายการ/กิจกรรมในกระบวนการวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
<u>ขั้นก่อนวางแผน</u> 1. การร่างนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน..... 2. การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและกลไกการบริหาร เน้นการมีส่วนร่วม การจัดทำแผนและการนำแผนไปใช้..... 3. การกำหนดขั้นตอนการวางแผน..... 4. การจัดกลุ่มผู้วางแผนและมอบหมายความรับผิดชอบ..... 5. การสำรวจปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนที่ผ่านมา..... 6. การสำรวจความต้องการของหน่วยงาน..... 7. การเตรียมข้อมูลที่จำเป็น (เช่น แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจและสังคม ตลาดแรงงาน แนวโน้มหลักสูตรและงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ) และ สวัสดิภาพการที่มีอยู่..... 8. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เข้ามาเชิงสถิติและสรุปข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน.....			

รายการ/กิจกรรมในกระบวนกรวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
15. <u>พิจารณาเลือกโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน...</u> <u>ขึ้นจัดทำแผน</u>
16. การเสนอข้อมูลของแผนหรือโครงการที่จะทำ ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ <u>ขึ้นต่อไปพิจารณาอนุมัติ</u>
17. การกำหนดวิธีการและรายละเอียดกิจกรรมในการจัดทำแผน..... <u>ขึ้นจัดทำรายละเอียดของแผน</u>
18. การนำแผนมาแตกเป็นงานหรือโครงการและตรวจสอบว่างานหรือโครงการ <u>นั้น จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนได้หรือไม่</u>
19. การกำหนดเกณฑ์และวิธีดำเนินการพิจารณารายละเอียดโครงการ.....
20. การพิจารณาวางแผนทรัพยากรคนและงบประมาณของโครงการตามแผน.....
21. การเสนอรายละเอียดของแผนเพื่อให้คณะกรรมการกลางของหน่วยงาน <u>พิจารณาตามลำดับขั้น</u>

รายการ/กิจกรรมในกระบวนการวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
<p><u>ขั้นต้นแผนปฏิบัติการ</u></p> <p>22. การพิจารณาทัศนคติในการดำเนินงานตามแผนงาน.....</p> <p>23. การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้สนับสนุนปฏิบัติการ.....</p> <p><u>ขั้นต้นแผนปฏิบัติการ (ต่อ)</u></p> <p>24. การมอบหมายแผนที่ได้รับอนุมัติให้ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ.....</p> <p>25. การจัดหน่วยให้คำปรึกษาการดำเนินงานตามแผน.....</p> <p>26. การจัดระบบประสานงานในการดำเนินงานตามแผน.....</p> <p>27. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน.....</p> <p>28. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามแผนงาน เช่น ตัวอย่างการเขียนขอจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ขั้นตอนและวิธีการการเสนอจัดตั้ง เป็นต้น.....</p> <p>29. การแจ้งปฏิบัติการปฏิบัติงานตามแผนให้ทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ.....</p>			

รายการ/กิจกรรม/กระบวนการวางแผน	การปฏิบัติ		กรณีตัวอย่าง โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
30. การประชุมชี้แจง อบรมให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เข้าใจเกี่ยวกับ แผนงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติ.....		
31. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนงาน/งานโครงการ อย่างต่อเนื่อง..... <u>ขึ้นการประเมินผล การปรับเปลี่ยนและการจัดทำแผนใหม่</u>		
32. การกำหนดวิธีการและการรายงานผลการปฏิบัติงาน.....		
33. จัดหน่วยงานหรือคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน.....		
34. การรวบรวมข้อมูลและรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ตามแผนงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ ๆ.....		
35. การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในการประเมินแผน.....		
36. การประเมินแผนประจำปี.....		
37. การประเมินแผนกลางแผน.....		
38. การประเมินแผนเมื่อสิ้นสุดแผน.....		

รายการ/กิจกรรมในกระบวนกรวางแผน	การปฏิบัติ		การตีตอบว่า"มี" โปรดยกตัวอย่าง
	มี	ไม่มี	
39. การจัดประชุมสัมมนาและปรับปรุงแก้ไขข้อมูลยุทธศาสตร์การเงินงาน ตามแผน.....
40. การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลแผน/โครงการ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อ ทำการทบทวนปรับปรุงแผน.....

รายการ/กิจกรรมการวางแผนอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีควมสำคัญ (โปรดระบุ)

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....

แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (พ.ศ. 2502-2529)

วัน เวลาที่ทำการสัมภาษณ์.....

1. ชื่อ - นามสกุลของผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
4. ประสบการณ์การทำงาน ท่านเคยดำรงตำแหน่งบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน
ตำแหน่ง.....ระหว่างปี พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....
ตำแหน่ง.....ระหว่างปี พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....
ตำแหน่ง.....ระหว่างปี พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

1. ขั้นตอนหรือวิธีการและบรรยากาศของวางแผน การจัดทำแผนและการดำเนินการตามแผนของ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในแต่ละยุคเป็นอย่างไร
 - 1.1 วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือก่อนที่จะรวมเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
(พ.ศ. 2502-2513)
 - 1.2 วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือตอนที่รวมเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
(พ.ศ. 2514-2529)
 - 1.3 ตอนแยกตัวออกจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้ามาเป็นสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ (พ.ศ. 2530-2536)
2. ปัญหาอุปสรรคในการวางแผน การจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเป็นอย่างไร
3. บทบาทของผู้บริหารวิทยาเขต มีผลอย่างไรในการจัดทำแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าหรือไม่อย่างไร
4. หลังจากแยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศแล้ว ท่านคิดว่ากระบวนการวางแผนแตกต่างจากเมื่อรวมกันหรือไม่อย่างไร
5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับพัฒนาการทางกระบวนการวางแผน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ด้านกระบวนการ (ขั้นตอน) ข้อมูล และคุณภาพของแผน

แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 2

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (พ.ศ. 2530-2536)

- วัน เวลาที่ทำการสัมภาษณ์.....
1. ชื่อ - นามสกุลของผู้ให้สัมภาษณ์.....
 2. ตำแหน่ง.....
 3. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
 4. ประสบการณ์การทำงาน ท่านเคยดำรงตำแหน่งบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน
ตำแหน่ง.....ระหว่างปี พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....
ตำแหน่ง.....ระหว่างปี พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....
ตำแหน่ง.....ระหว่างปี พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

คำถามเพื่อประเมินปัจจัยนำเข้า

1. ทิศทาง จุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ในสาระสำคัญของแผนฯ 6 และแผนฯ 7 มีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
2. ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินงานตามแผนฯ 6 และแผนฯ 7 เช่น อาจารย์หลักสูตร มีมากน้อยเพียงใดและส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานตามแผนงาน

คำถามเพื่อประเมินสภาวะแวดล้อม

3. ความร่วมมือระหว่างสถาบันกับสถานประกอบการในช่วงแผนฯ 6 และแผนฯ 7 มีมากน้อยแค่ไหน และรูปแบบความร่วมมือนั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามแผนงาน ของสถาบันอย่างไรบ้าง
4. รูปแบบความร่วมมือและการช่วยเหลือจากต่างประเทศในช่วงแผนฯ 6 และแผนฯ 7 มีมากน้อยแค่ไหน และความร่วมมือจากต่างประเทศเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามแผนงานของสถาบันอย่างไร
5. กฎเกณฑ์ของสำนักงานประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย มีผลอย่างไรหรือไม่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนงานของสถาบัน

คำถามเพื่อประเมินกระบวนการ (ต้องการทราบรายละเอียด)

6. ในช่วงการปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักการปรับแผนอย่างไร

7. ในทางปฏิบัติ โครงการนอกแผนในหน่วยงานของท่านมีมากน้อยแค่ไหน โครงการเหล่านั้น มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการหรือไม่ ถ้ามีท่านมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร
คำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการวางแผน (วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3)
8. ผู้ที่ร่างแผนกับผู้ปฏิบัติตามแผนเป็นคนละชุดกัน มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนหรือไม่อย่างไร
9. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง
คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องการวางแผน
10. ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ท่านผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง อย่างไร
11. รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นเช่นไร
คำถามเกี่ยวกับ VISION
12. ทิศทางในการวางแผนพัฒนาสถาบันในอนาคต ท่านคิดว่าสถาบันของเราควรจะไปพัฒนาไปในทิศทางใด
 - 12.1 ทิศทางด้านการผลิตบัณฑิต
 - 12.2 ทิศทางด้านการศึกษาวิจัย
 - 12.3 ทิศทางด้านบริการวิชาการแก่สังคม
 - 12.4 ทิศทางด้านการทำงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม
 - 12.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนะ กลิภาร์

อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2536

การวางแผนของวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือที่จะรวมเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
(พ.ศ. 2514-2529)

การวางแผนในระยะแรกนั้นจะมีรูปการสั่งการจากกรมอาชีวศึกษาเสียเป็นส่วนใหญ่ซึ่งเป็นไปตามระเบียบบริหารราชการโดยทั่วไป สถาบันเริ่มทำแผนที่เป็นรูปเป็นร่าง ก็เนื่องมาจากความร่วมมือจากประเทศเยอรมันในปี พ.ศ. 2512 โดยเกิดขึ้นโดยมีความร่วมมือกับคณะครุศาสตร์ ซึ่งมีแผนที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพราะทุก ๆ 6 เดือนจะต้องทำรายงานส่งเยอรมันตลอดเมื่อ 25 ปีที่แล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถาบันของเรามีการวางแผนมาตั้งแต่อดีตแล้ว ในแผนความร่วมมือดังกล่าว มีแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน และมีการประเมินผลด้วย ทำให้มีข้อมูลอยู่ครบถ้วน จากที่เราจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 6 เดือน สิ่งนี้คือการวางแผน ติดตามแผนและประเมินผล ซึ่งในตอนแรกหน่วยงานภายในก็ยังไม่อยากจะทำแต่หาผู้ไม่ว่า สิ่งที่ทำที่นั่นเป็นประโยชน์และคิดว่าให้พวกเรามีการวางแผนอย่างแท้จริง หน่วยงานที่มีความร่วมมือกับเยอรมันจะมีแผนและเป็นแผนที่ดีด้วย สถาบันเราถึงได้เจริญก้าวหน้ามาถึงทุกวันนี้ ในสมัยนั้นเยอรมันได้ทำการวางแผนแบบมีวัตถุประสงค์เป็นหลักมาใช้ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก โดยใช้รูปแบบของลอคเพรม โดยใช้เริ่มแรกที่สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2523 โดยเยอรมันส่งผู้เชี่ยวชาญจากอเมริกา มาช่วย 2 คน ช่วยกันวางแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา แล้วก็มาออกแบบโครงการ มีการประชุมถกเถียงกันเดือนเศษ จึงได้แผนที่ได้ออกมา ซึ่งเยอรมันได้นำเอาวิธีนี้ไปใช้ในประเทศอื่นที่เยอรมันให้ความช่วยเหลือ เช่น เกาหลี ซาอุดีอาระเบีย ทานซาเนีย เป็นต้นอีกด้วย

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาการทางกระบวนการวางแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การวางแผนของสถาบันพัฒนามาเรื่อย ๆ เริ่มต้นจากเป็นการวางแผน จากกระทรวงศึกษาลงมาที่กรมอาชีวศึกษาจนมาถึงสถาบัน ซึ่งเป็นไปตามระบบราชการ แต่เมื่อสถาบันของเรามีความร่วมมือกับเยอรมันการวางแผนเริ่มดีขึ้น ซึ่งในระยะแรกแผนยังไม่ค่อยชัดเจนเท่าใดนัก แผนเริ่มเป็นรูปร่างในสมัยที่เยอรมันให้ความร่วมมือกับคณะครุศาสตร์เมื่อ พ.ศ. 2512 และเริ่ม

มีแผนที่สมบูรณ์แบบเมื่อมีความร่วมมือกับสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาในปี พ.ศ. 2523 และกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ในปี 2524 ตามลำดับ

ความร่วมมือระหว่างสถาบันกับสถานประกอบการมีมากน้อยแค่ไหน และรูปแบบความร่วมมือนั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามแผนของสถาบันอย่างไรบ้าง

แน่นอนการพัฒนาคนให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง ต้องมีประสบการณ์จริง ถ้าจะให้มีการประสบการณ์จริงต้องร่วมมือกับสถานประกอบการ องค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะบัณฑิตที่จบออกไปจากสถาบัน สิ่งแรกต้องมีกิจนิสัยในการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องบวกกับประสบการณ์ในการทำงาน สิ่งที่สองก็คือ จรรยาบรรณด้านจิตใจของวิชาชีพ การตรงต่อเวลา และการทำงานเป็นทีม สองสิ่งนี้จะทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความร่วมมือกันด้วย เพราะต้องมีการลงทุนสูง ผู้ซึ่งก็ควรมีส่วนร่วมในการลงทุนด้วย ในการลงทุนจะทำให้คุณภาพของบัณฑิตเราดียิ่งขึ้น ซึ่งสถาบันของเราทุ่มเงินแผนฯ 7 มากขึ้น เพราะความต้องการของตลาดแรงงานต้องการบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง เพราะฉะนั้น สถานประกอบการต้องร่วมลงทุนด้วย เพื่อความอยู่รอดของตัวเองเอง ถ้าจะให้มีความร่วมมือได้อย่างคล่องตัว คงจะต้องออกจากระบบราชการเสียก่อน

รูปแบบความร่วมมือและการช่วยเหลือจากต่างประเทศมีมากน้อยแค่ไหนและความร่วมมือจากต่างประเทศเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามแผนของสถาบันอย่างไร

ความร่วมมือกับต่างประเทศมี 2 ระดับ คือ 1. ร่วมมือระหว่างประเทศ เราจะได้ความช่วยเหลือจากการถ่ายทอดเทคโนโลยี อุปกรณ์ ทุน จากประเทศที่ให้ความช่วยเหลือ 2. ความร่วมมือระหว่างสถาบัน เป็นการแลกเปลี่ยนนักศึกษา อาจารย์ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านต่างๆ

ถ้าคณะต่างๆภายในสถาบันมาจับเรื่องนี้อย่างจริงจัง และงานวิเทศสัมพันธ์ดีขึ้น สถาบันจะทำอะไรได้มากกว่านี้ การหาความช่วยเหลือนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เราจะไปคุยกับเขาอย่าคิดว่าเขาจะคุยกับเราง่าย ๆ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ 1. เรามีอะไรที่เป็นที่ยอมรับระดับโลกหรือไม่ 2. ความตั้งใจจริงมีแค่ไหน 3. มีความเป็นเพื่อนกันเชื่อมือกันได้หรือเปล่า ถ้ามีความร่วมมือมาก ๆ จะได้ประโยชน์ในการพัฒนาคณาจารย์ และนักศึกษา ได้อย่างดียิ่ง

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำสำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. อาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญ เพราะไม่เคยทำงานนี้มาก่อน เช่น ไม่เคยมีความร่วมมือกับต่างประเทศ
2. กระบวนการวางแผนไม่เป็นระบบ คือ ไม่ได้ทำแบบ ลอคเฟรม ไม่ได้ดูถึงความเป็นไปได้ ทรัพยากรของเรามีเท่าไร ความเชี่ยวชาญเรามีหรือเปล่า ส่วนใหญ่จะไม่ได้ดูในจุดนี้กัน เพียงแต่เขียนแผนไปตามความต้องการและความฝัน ไม่ดูว่ามีความเป็นไปได้แค่ไหน ฝันได้แต่ฝันนั้นต้องมีโอกาสเป็นจริง คือเราต้องมีความพร้อมเสียก่อน

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร

การวางแผนคงจะเหมือนหน่วยงานราชการทั่ว ๆ ไป การวางแผนยังไม่เป็นระบบเท่าใดนัก การวางแผนทำไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา การวางแผนส่วนมากทำกันไปเพื่อให้รู้ว่าได้ทำแผนแล้ว แต่เมื่อนำมาปฏิบัติจริงก็ทำได้ตามแผนบ้าง ไม่ทำตามแผนบ้าง เพราะไม่มีแผนปฏิบัติการในรายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

แผนที่ดีควรจะมีคน 2 กลุ่มช่วยกันทำ กลุ่มแรกคือ คนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยตรงกับกลุ่มที่สอง งานจะต้องกระทบกับใครก็จะต้องเอาคนกลุ่มนั้นมาช่วยเป็นครั้งคราว วิธีการวางแผนควรจะเป็นแบบ ลอคเฟรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ถึง 4 ระดับด้วยกัน แผนที่ดีควรจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจน 4 ระดับ คือ ระดับล่างสุด ระดับกิจกรรม ต่อมาก็คือระดับผลผลิต (Output) ต่อมาก็คือ วัตถุประสงค์เฉพาะระดับสูงสุดขององค์การ การเขียนแผนแบบ ลอคเฟรม มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิธีประเมินผลที่ชัดเจน มีข้อแม้หรือข้อตกลงเบื้องต้นที่ชัดเจน ซึ่งเป็นวิธีการที่น่าจะดีที่สุด นอกจากมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ววิธีแบบ ลอคเฟรม ยังบอกรายละเอียดวิธีการจัดองค์กร ใครรับผิดชอบอะไร ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ข้อมูลที่จะต้องนำมาใช้ดำเนินการ และติดตามประเมินผลมีอะไรบ้าง ต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน มีเครือข่ายในการวิเคราะห์ฝ่ายงาน ทั้งหมดนี้คือผลผลิตของแผน การที่จะทำให้แผนดำเนินการแล้วเกิดผล กระบวนการที่จะให้เข้ามาสู่จุดนั้น เรื่องของกระบวนการก็เป็นตัวหลักอีกเรื่องหนึ่ง คนที่เกี่ยวข้องโดยตรงและคนที่มีผลกระทบจากแผนต้องมาช่วยกันดำเนินการ แผนจึงจะได้ผล

ทิศทางการผลิตบัณฑิต

ประเทศไทยของเราผลิตบัณฑิตในสองลักษณะคือ สนองความต้องการของประเทศเป็นหลักและสนองความต้องการของตัวเอง บัณฑิตจะทำงานได้หรือไม่ ไม่ได้สนใจ ที่จริงแล้วควรจะมองความต้องการที่แท้จริงเป็นหลักด้วย คือควรจะต้องมองอนาคตว่าอีก 10-20 ปีข้างหน้า เด็กที่จะจบไปต้องฝึกประสบการณ์ประมาณ 10 ปี สิ่งที่เราเรียนในปรัต้นๆ วิทยาลัยการเหล่านั้นน่าจะล้ำสมัยก็ได้ ฉะนั้นเราจึงมองอนาคต 10 - 20 ปีข้างหน้าเป็นหลัก ซึ่งในเรื่องนี้สถาบันของเราก็หันหน้ามาตลอด ดูได้จากอดีต บวช. สร้างช่างฝีมือที่ออกไปทำงานได้จริงๆ เป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศด้านอุตสาหกรรม

ซึ่งทิศทางการผลิตบัณฑิตในอนาคต สาขาที่สถาบันน่าจะมึก็คือ ระบบอัตโนมัติการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบอุตสาหกรรมหุ่นยนต์ คอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อัญมณี เพอร์นิเจอร์ ซึ่งการจะทาสักสูตรใหม่ ๆ เหล่านี้ เราต้องมีพื้นฐานอยู่พอสมควร ถ้าจะให้เกิดได้เร็วเราก็ควรจะต้องส่งอาจารย์ของเราไปฝึกงานที่ประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว สิ่งเหล่านี้ก็อาจจะเกิดในบ้านเราโดยง่าย

สัดส่วนของการผลิตบัณฑิต สถาบันของเราจะเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีได้ จะต้องเพิ่มการศึกษาในระดับสูง ต้องมีการวิจัยและพัฒนามากขึ้น อย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ของทั้งหมด แต่ฐานล่างเราก็คงจะยังไม่เลิก แต่อาจจะต้องเปลี่ยนรูปแบบในการผลิต โดยอาจจะร่วมมือกับผู้ประกอบการ ต้องขยายและมีหลายรูปแบบ การร่วมมือในระดับสูงก็ควรมีมากขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน

สถาบันยังไม่มีแนวคิดจะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ เพราะสถาบันของเราเน้นทางด้านเทคโนโลยีมาตลอด แต่ก็จะมีศิลปะเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง โดยนำมาเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือออกแบบอุตสาหกรรมต่างๆ

ในเรื่องความสากลของบัณฑิต ต่อไปหลักสูตรโดยทั่วไปควรจะต้องเพิ่มด้านศิลปศาสตร์เข้าไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ภาษา ความรู้รอบตัว เพื่อนำไปสู่การศึกษาที่เป็นระบบสากลมากยิ่งขึ้น สถาบันคงจะต้องเปิดหลักสูตรที่เป็นภาษาสากลมากยิ่งขึ้น เพราะจะได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์หรือนักศึกษา และกลุ่มผู้ขึ้นนักศึกษา คือแหล่งอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น และเราจะทำอย่างไรที่จะให้ถูกค้ำรายใหญ่พอใจมากที่สุด ขณะนี้เราต้องแข่งขันกับต่างประเทศ คนที่จะเข้ามาอยู่ในวงการนั้น นอกจากเราจะต้องมีฝีมือแล้ว เราจะต้องมีความเป็นสากลด้วย

นโยบายในการเปิดสอนทางไกล ในอดีตสถาบันเริ่มสอนทางไกลโดยเริ่มจากสอนโครงการพัฒนาครูประจำการ ทางแบบเรียนด้วยตนเอง เรามีการเตรียมพร้อมที่จะทำสื่อ และเอกสารชุดสอนทางไกล แต่มาในระยะหลังผู้ปฏิบัติอาจจะไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มุ่งแต่จะคิดมองในระยะอันใกล้ไม่ได้มองในระยะยาว ผลจึงออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

ทิศทางการวิจัย

สิ่งแรกสถาบันควรจะต้องเพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับสูงมากขึ้น เพราะในแต่ละประเทศ อาจารย์ต้องมีมือช่วยคือนักศึกษาเป็นผู้ช่วยวิจัย อาจารย์คือผู้ออกความคิด แล้วนักศึกษาก็คือผู้ช่วยวิจัยถ้าไม่เพิ่มนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีงานวิจัยก็คงไม่เกิด

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

สถาบันของเราทำกันมาโดยตลอด มีทั้งการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาวให้กับภาคอุตสาหกรรม สถาบันของเราทำเป็นระบบโดยเลือกเฉพาะด้านที่เรามีความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมมีความต้องการในเรื่องนี้มาก แต่กำลังคนของเราไม่พอ ในอนาคตก็คงยังยึดถือนโยบายเดิม

ทิศทางด้านทุนบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ถ้ามองว่าเราเป็นสถาบันทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เราน่าจะมองว่าอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เราน่าจะทำให้เด็กไทยตระหนักถึงวัฒนธรรมทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มากกว่าที่ไปทำทางด้านศิลปวัฒนธรรมที่แท้จริง ภารกิจนี้ควรจะทำมหาวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนด้านนั้นจริง ๆ ทำจะดีกว่า เราควรที่จะทำให้เยาวชนรู้ถึงวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีว่าทำอะไรถึงต้องมี และถ้าไม่มีจะเกิดผลอย่างไร เราอาจจะทำของฝรั่งเศสหรือเยอรมันก็ได้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ประเทศไทยเราขณะนี้วิกฤตพอสมควร ถ้าเรามองความสำเร็จของงานทางเศรษฐกิจ อาจจะดูดีแต่การแข่งขันมีสูงขึ้นเรื่อย ๆ ความได้เปรียบเทียบของประเทศไทยเรามันลดลงเรื่อย ๆ ค่าแรงแพงขึ้นค่าที่ดินราคาสูงขึ้น แต่เราแข่งกับประเทศรอบบ้านเรา เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ใต้หวัน เกาหลี เราก็แย่แล้ว ไม่ต้องพูดถึงประเทศในแถบยุโรปเลย มีคำพูดที่ว่า อนาคตชาติที่ไม่มี การพัฒนาคนให้มีปัญญาหรือฉลาดชนชาติขึ้นก็จะหายนะ หน่วยงานที่จะทำให้คนมีความฉลาดก็คือคน ในสถาบันอุดมศึกษานั้นเองเป็นแกนหลัก ขณะนี้ประเทศวิกฤต อุดมศึกษาวิกฤต เราจึงควรทำให้ การศึกษามีการปิดหมุ่มีประสิทธิภาพสูงสุดประสิทธิผลสูงสุด และสอดคล้องกับต้องการของประเทศ ถ้าจะให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นก็ต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดทั้ง 4 อย่างที่ -

กล่าวมา ไม่ว่าจะเปลี่ยนรูปแบบอย่างไรก็ตามก็ต้องทำให้เกิด 4 อย่างนี้ ถ้าเรายังอยู่ในระบบเก่าสิ่งเหล่านี้ก็คงเกิดขึ้นได้ยากเราจึงควรจะต้องผลักดันสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้น

วิธีการนำไปสู่ระบบมหาวิทยาลัยอิสระ จะต้องให้เกิดการผลักดันมาจากมวลชนในเรื่องนี้ ต่างประเทศทำมาแล้ว ตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีเรแกน เขาได้ทำรายงานเศรษฐกิจว่า ประเทศของเขาอยู่ในขั้นวิกฤต ระบบการศึกษาอยู่ในภาวะอันตรายการศึกษาทำให้คนแย่ลง เขาทำรายงานนั้นออกมาให้คนช็อกทั้งประเทศ ความกดดันต้องมาจากมวลชน เราต้องทำให้มวลชนเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ เราต้องทำให้มวลชนเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ ความกดดันนี้ต้องมาจากมวลชนไม่ใช่เกิดจากมหาวิทยาลัย ถ้ามวลชนไม่ช่วยกันผลักดันประเทศของเรา ก็จะแย่ลงมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของประเทศต้องทำอย่างนี้ ตรงนี้คือจุดอ่อนของประเทศไทยในสมัยของ ฯพณฯ ท่านนายโกวิท บุญญาณัฐ ซึ่งเปิดโปงเสียในเรื่องนี้เรายังทำกันไม่ได้ถ้าจะทำตอนนี้ก็คงจะลำบาก ฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นมวลชนคนหนึ่งที่จะต้องช่วยผลักดันให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมชอบ ไชยเวช
 อดีตอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 กรรมการทบทวนมหาวิทยาลัย

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2537

ทิศทางในการวางแผนพัฒนาสถาบันในอนาคต ท่านคิดว่าสถาบันของเราควรจะพัฒนาไปในทิศทางใด

การศึกษาเปรียบเสมือนการที่เราจะไปยืมภูเขา ซึ่งภูเขามืออยู่หลายลูกด้วยกัน ถ้าให้ทุกคนคิดแต่ละคนก็จะมองภูเขาลูกนั้นลูกนี้ต่าง ๆ กันไป ถ้าเรามองยุทธศาสตร์ของการบริหารเราคงจะต้องมองว่าภูเขาลูกไหนที่สำคัญต้องเลือกไว้ก่อน นั้นเป็นประเด็นสำคัญ แต่ตรงนั้นสถาบันของเราไม่ค่อยมี อาจเป็นเพราะสถาบันของเรามีความเป็นประชาธิปไตยมากเกินไป ความเป็นผู้นำอาจจะลดลง มองภูเขาแตกต่างกันเพราะมีประสบการณ์ไม่เท่ากันแตกต่างกัน ความหลากหลายมีมากขึ้น มีการกระจายการศึกษาในระดับล่างมาก แผนจึงไม่ประสบผลสำเร็จก็เพราะเรามีความหลากหลายสูง ทั้งที่เรามีทรัพยากรจำกัด เป้าหมายและหลักการของการศึกษาเปลี่ยน เราจะทำอะไร เพื่ออะไร ตรงนี้คือประเด็นปัญหาที่เราจะต้องมาคิดกัน

ทิศทางและจุดมุ่งหมายของการศึกษามีด้วยกัน 2 ประการคือ การศึกษาวิชาการ และ การศึกษาวิชาชีพ แนวความคิดเดิม สถาบันเราเน้นทางวิชาชีพ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหลัก จะสังเกตได้ตอนที่เป็นเทคนิคไทย-เยอรมัน เรามีจุดยืนที่ชัดเจนใน 1 อาทิตย์เราปฏิบัติ 4 วัน เรียนทฤษฎี 1 วัน ซึ่งทฤษฎีก็เป็นปฏิบัติ จะเน้นการฝึกอบรมมากกว่าระบบให้การศึกษา ในขณะที่วิทยาลัยเทคนิคที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ก็ยังเน้นเรื่องการศึกษา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ รวมทั้งฝึกอาชีพ ซึ่งการฝึกปฏิบัติจะน้อยกว่าสถาบันของเราพอเราเริ่มเป็นสถาบันเมื่อปี 2514 เราก็เริ่มเปิด สอนในระดับปริญญาตรี แต่การสอนปริญญาตรี ในตอนนั้นก็ยังเน้นการปฏิบัติทางวิชาชีพอยู่ คือสอนทางทฤษฎีก็จริงแต่ไม่ได้เป็นทฤษฎีทางวิชาการแต่เป็นทฤษฎีพื้นฐานทางอาชีพเชิงปฏิบัติ แม้กระทั่งคณะครุศาสตร์ผลิตครูช่างออกไปก็มีจุดยืนที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมีความคิดไปในทางเดียวกันแล้วก็ต้องจัดกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกันด้วย พอสถาบันเริ่มมีคณะและภาควิชามากขึ้นการบริหารก็ไม่ได้รวบยอดเหมือนเก่า คณะต่าง ๆ ก็มีคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก ต่างคนก็มีความคิดที่มาจากพื้นฐานแตกต่างกัน จนทำให้หลายจุดเป็นวิชาการมากกว่าวิชาชีพ เหตุผลอย่างหนึ่งก็คือครูของเราอาจจะไม่มีประสบการณ์ทางวิชาชีพที่เพียงพอ

เนื่องจากบทบาทของผู้นำในระดับต่าง ๆ ยังไม่แข็งแรงพอ ขณะเดียวกันผู้นำของสถาบันก็เริ่มลดบทบาทลง ผู้นำในระดับต่าง ๆ ยังไม่แข็งแรงพอ ขณะเดียวกันผู้นำของสถาบันก็เริ่มลดบทบาทจากการบริหารและการเรียนการสอนด้วย จึงเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งที่ทำให้สถาบันไม่บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการทางด้านวิชาชีพ ถ้าจุดมุ่งหมายของสถาบันมองไปที่บัณฑิตที่จบไปแล้ว สามารถออกไปทำงานในวิชาชีพนั้น ๆ ได้โดยมีประสิทธิภาพ เราจะต้องมองข้างนอกไปอีกว่า อุตสาหกรรมหรือผู้ใช้ข้างนอกเขาต้องการอย่างไร อุตสาหกรรมข้างนอกต้องการวิศวกรคนไหน ถ้าเราไปผลิตวิศวกรคนไหนเหมือนคนอื่นเขาจะมีประโยชน์อะไร ในขณะที่เดียวกันอุตสาหกรรมการออกแบบ ทาแบบพัฒนาแบบการผลิตก็กระทบกระเทือน ระบบการศึกษาของเราเหมือนกัน ความสำเร็จของการศึกษาจะประสพผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อความต้องการภายนอกกับเป้าหมายภายในของเรามันสอดคล้องกัน ฉะนั้นเป้าหมายทิศทางของการผลิตบัณฑิตของเราคือ บัณฑิตเมื่อจบไปแล้วต้องออกแบบได้ สร้างสรรค์ได้ พัฒนาได้ เมื่อเรามีเป้าหมายอย่างนี้เราควรที่จะนำเป้าหมายนั้นมาจัดกระบวนการเรียนการสอนอย่างไร ซึ่งผู้นำของสถาบันต้องแสดงจุดยืนอันนี้ให้เห็นชัดเจน ซึ่งขณะนี้สถาบันของเราเป็นวิชาการมากขึ้น ๆ ซึ่งทำเหมือนคนอื่นเขาทำ และการที่มีตำแหน่งต่าง ๆ เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก ที่มีความหลากหลายและความเป็นผู้นำไม่แข็งแรง ตรงนี้คือจุดอ่อนที่สำคัญของสถาบัน ซึ่งไม่ใช่เกี่ยวกับตัวผู้นำ แต่มันเกี่ยวกับขีดความสามารถในการทำมันหายไป การนำผู้นำเฉพาะเป้าหมายอย่างเดียวแต่จะต้องนั่งทั้งระบบ ทั้งการเรียนการสอนและการพัฒนา คณาจารย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย เป้าหมายถูกกำหนดโดยผู้นำ แต่เมื่อผู้นำปรับเปลี่ยนบ่อย ๆ เป้าหมายก็เลื่อนหายไป การจัดการศึกษาก็เลยคล้าย ๆ กับมหาวิทยาลัยอื่นมากขึ้น การทำเหมือนเดิมอยู่แบบนี้จะทำให้เราล้าหลัง เพราะอุตสาหกรรมภายนอกมันเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่เรายังคงจัดการเรียนการสอนอยู่เหมือนเดิม การชวยเท้าอยู่กับที่เท่ากับเราไม่มีเป้าหมายและทิศทางนั่นเอง ถ้าทิศทางของเราจะมุ่งเน้นทางวิชาชีพ กระบวนการภายในของเราจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่จะเปลี่ยนตามกลุ่มคนไม่กี่คน แต่ทิศทางนั้นจะต้องเป็นไปในทางเดียวกันทั้งหมด ภาพในตอนนี้อยู่ในสถาบันคล้ายกับรัฐบาลชุดปัจจุบัน คือไม่กล้าตัดสินใจ แต่อาจจะมีความถูกต้องและมีความยุติธรรมแต่ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน การทำเหมือนคนอื่นมันไม่ยาก ในสมัยอาจารย์บุญยศักดิ์ ใจจงกิจ เทคโนโลยีไทย-เยอรมัน เขามีวิธีการและเป้าหมายที่ต่างจากอาชีวศึกษาทั่วไป ซึ่งในขณะนั้นก็ตรงกับตลาดแรงงานพอดี สถาบันก็ประสพผลสำเร็จ แต่ความสำเร็จแบบนี้เราจะทำแบบนี้ตลอดไปเราก็พัง เพราะตลาดภายนอกเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเราเองก็พยายามเปลี่ยนตรงจุดนี้เพราะสิ่งแวดล้อมมันเปลี่ยนแปลงไป แต่

การแก้ปัญหา มันแก้ด้วยคนเพียงคนเดียวไม่ได้ บางคนก็มีผลประโยชน์ เช่น จะเปลี่ยนรายวิชาจาก 3 หน่วยกิต เป็น 2 หน่วยกิต ก็เปลี่ยนไม่ได้เนื่องจากจะกระทบเรื่องรายได้

ในเรื่องความเป็นประชาธิปไตยในสถาบันการศึกษาควรจะต้องมีการแก้ไข ในตอนนี้ เราไม่ได้บริหารผลผลิต (output) ถ้าจะบริหารผลผลิตเราจะต้องบริหารการเรียนการสอน แต่เวลานี้เราไม่มีจะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับใดก็ตามไม่ได้บริหารผลผลิต ซึ่งในเรื่องนี้ไม่ใช่ของเรา เพียงที่เดียวแต่มันเป็นเหมือนกันทุกแห่ง แต่สถาบันของเราเน้นทางด้านวิชาชีพที่ต้องบังคับของเรากว่างานที่ได้จริง ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับคณะจะต้องมาร่วมกันดูแล แต่ในระบบโครงสร้างการบริหารในปัจจุบันนั้นมันมีเอื้อ ส่วนมากเป็นการบริหารด้านการเงินและธุรการเสียส่วนใหญ่ ซึ่งทำวันต่อวันได้ แต่สิ่งสำคัญคือต้องบริหารผลผลิต คือ คุณภาพของบัณฑิตที่จบออกไป เป็นความสำเร็จสูงสุดของสถาบัน ไม่ใช่ความสำเร็จทางด้านการบริหารการเงิน ซึ่งการบริหารส่วนนี้เป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น คุณภาพของบัณฑิตที่จบออกไป ต้องคิดเป็นทำเป็น เมื่อกรอบใหญ่หรือทิศทางไม่มีแนวทางในการปฏิบัติ จึงทำให้แนวทางของเราเลอะเลือน แทนที่จะมุ่งผลิตบัณฑิตด้านบนกลับขยายตัวทางด้านล่าง ใครต้องการจะเปิดหลักสูตรอะไรก็ให้เปิด สภามหาวิทยาลัยก็ไม่ได้มีบทบาทในเรื่องนี้

ในเรื่องการบริหารแบบประชาธิปไตยทำให้คนแตกแยก เผอิญสถาบันอื่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาวិชาการพันธุ์แท้จึงไม่ค่อยมีผลกระทบกระเทือน ปัจจุบันทิศทางของเราไม่ใช่เรื่องคุณภาพของบัณฑิต แต่ทิศทางของเราเน้นไปที่การเพิ่มรายได้ให้กับอาจารย์ ทำให้อาจารย์มีความสบายใจ อาจารย์ก็ดีระบบการเงินก็ดี จุดนี้ไปเชื่อมโยงกับแผน คือ เมืองบประมาณลงไปสู่ระดับภาควิชา หน่วยงานภายในก็จะพยายามแตกภาควิชาให้มาก ๆ ก็จะทำให้ได้เงินมากขึ้น เงินสมนาคุณ ตำแหน่งผู้บริหารก็มากขึ้น ทำให้มีการแตกตัวตามแนวนอนมากขึ้น ทำให้ยากต่อการบริหาร ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยกับสภามหาวิทยาลัยก็ไม่มีอำนาจอะไรที่จะยับยั้ง เพราะเรื่องที่เราเสนอเข้ามาตรงตามหลักเกณฑ์ก็ต้องอนุมัติ เมื่อเร็ว ๆ ก็มีมีการแตกภาควิชาของคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นอยู่ในแผนก็จริงแต่ในแผนนั้นไม่ได้ดูทรัพยากรที่มีอยู่ แผนที่มีการทำกันมากก็คือต้องการจะทำอะไรก็ได้ ๆ งบประมาณไม่ได้เป็นแผนของสถาบันอย่างแท้จริง เมื่อมีสาขาวิชาใหม่ ๆ เกิดขึ้นก็ยิ่งเป็นประโยชน์ ซึ่งทำให้ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายของสถาบันถูกทำลาย ผู้บริหารสูงสุดก็ควบคุมไม่ได้ เราเองต้องการเงินเขาไม่ก็ลูก แต่อาจารย์เขาเราเพื่อผลประโยชน์ เขาก็แตกภูเขาคือเป็นสิบ ๆ ลูกแล้วก็จะบันกัน ทรัพยากรที่มีอยู่ก่อนหนึ่งจำนวนจำกัด ก็จะกระจายไปไม่ได้ อะไรเลยสักอย่างเดียว

ท้าวไมทิศทางและจุดมุ่งหมายของสถาบันจึงหายไป ก็คงจะไม่ใช่พวกเราโดยตรงที่ท้าวให้หายไป เราจะวิเคราะห์กันให้ลึกซึ้งแล้ว ก็ต้องวิเคราะห์ปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่เราไม่รู้จะแก้อย่างไร ถ้าเราจะบริหารผลผลิตในสภาพปัจจุบันก็คงจะยาก เพราะมีอิทธิพลจากภายนอกมากกระทบอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นกระทบแผนงานของสถาบันทั้งสิ้น กระทบทั้งกระบวนการทางความคิด กระบวนการพัฒนา หลายสิ่งหลายอย่างขององค์การของเราเป็นอย่างนั้น ซึ่งแก้ไขได้ยากเนื่องจากระบบประชาธิปไตยในสถาบันมีคนจากหลายแห่งเข้ามามากขึ้น เช่น อาจารย์จบมาจากสถาบันอื่น เขาก็เอาแนวความคิดแบบของเขาไปด้วย ปรัชญาการศึกษาของเราที่มาตั้งแต่ต้นก็ถูกแทรกซ้อนด้วยแนวความคิดอื่น ๆ เช่น คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ในตอนแรกเราเน้นการประยุกต์ พอท้าวเข้าจริง ๆ ก็เหมือนกับที่อื่นเขาทำกัน เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็อาจจะเพราะว่าอาจารย์ของเราไม่มีประสบการณ์ทางประยุกต์ก็ได้ เหมือนกับเราทำการศึกษาเพื่อให้อาจารย์อยู่รอด

การที่จะแก้ไขอาจจะทำได้โดยวิธีสร้างแนวร่วมให้มากขึ้นโดยผู้คนที่แข็งแรงแจ้งคือประการแรกผู้นำต้องเป็นบุคคลที่คนอาจารย์เชื่อถือและสั่งกันได้ นั่นก็คือคณะกรรมการนโยบายต้องเดินในทางเดียวกันโดยมองผลประโยชน์ของอาจารย์เป็นลำดับที่ 2 แล้วมองคุณภาพของบัณฑิตเป็นอันดับที่ 1 การที่จะทำอะไรสักอย่างหนึ่งในสภาพสังคมปัจจุบันนี้ ทุกคนจะต้องมีรถ มีบ้านมีอะไร ๆ ต่าง ๆ มันก็ยากที่จะบริหารให้เดินไปทางใดทางหนึ่ง ก็จะเป็นที่จะต้องเดินสายกลางคืออาจารย์ได้บ้าง เด็กได้บ้าง ให้มีมือบริหารระดับรองลงมาบริหารก็ฟังเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องเข้าจับปัญหาเหล่านี้ จะต้องมิติศทางและจุดมุ่งหมายที่แน่นอนชัดเจน สถานการณ์รอบข้างอาจจะทำให้เราเซไปบ้างแต่อย่างน้อยเราก็ต้องมีทิศทาง แต่ในขณะที่ผู้บริหารมองคนละเป้า การวิเคราะห์สถาบันต้องดูจากเมื่อเราเริ่มต้นเรามีทิศทางอย่างไร มีแนวคิดในการจัดการศึกษาอย่างไร แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ภาพรวมของสถาบันว่าเป็นอย่างไร ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งผลิตของขาย ความสำเร็จไม่อยู่ที่การผลิตของขาย แต่ความสำเร็จอยู่ที่ของขายได้และมีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าทั่วไป ถ้าขายได้มากเท่าใด บริษัทก็มีชื่อเสียงมากเท่านั้นไม่ใช่ดูว่า เครื่องจักรดี ผู้ผลิตดี ช่างฝีมือดี ผู้บริหารเก่ง ผู้บริหารนั้นท้าวตรงที่ท้าวให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ความสำเร็จของผู้บริหาร แต่ในเวลาผู้บริหารของสถาบันไม่ได้บริหารกระบวนการผลิตเลย ซึ่งจะให้อธิการบดีดูคนเดียวคงจะเป็นไปไม่ได้ แต่เราจะต้องมีกระบวนการที่ตรวจสอบกันได้ ปัจจุบันอาจารย์ของเราตรวจสอบไม่ได้ เช่น การสอนไม่มีให้ที่บ้านเด็ก สิ่งที่ถูกต้องควรจะสอนอย่างไร จุดนี้น่าจะมีการทบทวนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของสถาบันให้ดีขึ้น

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร พลาวงศ์

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2537

รูปแบบความร่วมมือและการช่วยเหลือจากต่างประเทศเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการตามแผนงานของสถาบันอย่างไร

มีประโยชน์ตรงจุดที่ว่า ถ้ามีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศอยู่ สถาบันรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีความสามารถในด้านนี้ สถาบันต้องการที่จะเปิดหลักสูตรนั้น สถาบันก็สามารถดึงเข้ามาช่วยทำหลักสูตรตั้งแต่ต้นเลย สถาบันก็ต้องเตรียมบุคลากรของสถาบันด้วย นั่นเป็นประเภทหนึ่ง ส่วนอีกประเภทหนึ่งก็คือ สถาบันทำแผนเสร็จแล้ว สถาบันก็ไปหาประเทศที่จะช่วยสถาบันได้ เรื่องนี้ก็คงจะยากหน่อย ตัวอย่างเช่น การเปิดหลักสูตรในแผนฯ 7 สถาบันเปิดไม่ได้เพราะเราไม่มีบุคลากร สถาบันจะไปหามบุคลากรจากต่างประเทศสถาบันก็ไม่ว่าประเทศไหนเชี่ยวชาญและจะร่วมมือกับสถาบัน จึงทำให้แผนทำไม่ได้จนถึงปัจจุบันนี้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

ส่วนมากการวางแผนของสถาบันไม่ได้คิดถึงเรื่องการค้าเนิการ ทำแผนเพื่อให้สำเร็จเท่านั้นพอถึงเวลาจริง ๆ ก็ดำเนินการไม่ได้ อดมากจะเกิดขึ้นกรณีดังต่อไปนี้คือ

1. คนที่จะต้องทำไม่ทราบว่าเขาควรมีหน้าที่ที่จะต้องทำ
2. แผนที่วางไว้ค่อนข้างจะทำไม่ได้

ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1.เขาไม่ทราบ 2.แผนที่วางไว้ทำไม่ได้ ทำอย่างไรก็ไม่ประสบผลสำเร็จ เขาก็เลยไม่ทำเสียเลย

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การวางแผนเมื่อเทียบกับอดีต คนส่วนมากเริ่มต้นตัวเกี่ยวกับการวางแผน เพราะว่างานบางอย่างไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะไม่มีการวางแผนล่วงหน้า สถาบันของเราพยายามมองไปข้างหน้าและปฏิเสธงานที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้วางแผน

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

ต้องเป็นระบบ ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ว่า ถ้าสถาบันจะทำงานล่วงหน้า จะต้องมีการปฏิบัติกร
เข้ามาประกอบด้วยว่าที่สอดคล้องว่าจะทำได้หรือไม่ ความเป็นไปได้มีหรือไม่ ภายใต้อุปกรณ์ที่
สถาบันมีอยู่ สถาบันทำได้หรือไม่ในขณะนี้ ถ้าในตอนนี้นักเรียนยังทำไม่ได้ ในเงื่อนไขถัดไปนั้น ถ้า
สถาบันต้องการทำจริง ๆ สถาบันควรที่จะเพิ่มอะไรเข้าไปอีก เช่น ซึ่ดความสามารถหรือกำลังคน

ในสภาพปัจจุบัน มีหลักสูตรหนึ่งเราจะเปิดในปี 2537 เราก็จะมาเริ่มคิดในปี 2537
ซึ่งทำให้แผนเลื่อนไปเรื่อย ๆ เพราะขาดการวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนนั้นนอกจาก
การส่งคนไปเรียน ซึ่งมีโอกาสน้อย เราอาจจะใช้วิธีส่งคนไปยกระดับความรู้ ตัวอย่างเช่น ใน
แผน 8 คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ จะเปิดสอนหลักสูตรคณิตศาสตร์ในระดับปริญญาโท ขณะนี้เราได้
เชิญผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศมาให้ความรู้เรา และในขณะที่เดียวกันเราก็ต้องมาประชุมหารือว่า
ถ้ามาเปิดหลักสูตรลักษณะนี้บุคลากรของเราควรที่จะเพิ่มอะไร แล้วเราก็ส่งคนของเราไปฝึกอบรม
ถ้าเขาไปฝึกอบรมแล้วต้องการจะเรียนต่อ เราก็ให้เขาเรียนต่อ โครงการนี้เราเริ่มปี 2540
แต่เราเตรียมการตั้งแต่ปี 2537 การวางแผนที่ดีควรจะเป็นลักษณะนี้ แต่ที่ปฏิบัติผ่านมาไม่ใช่

การที่จะทำให้นักกลางยอมรับการวางแผนที่มีหลักการนั้น ต้องดูพื้นฐานของแต่ละคณะใน
สถาบันซึ่งไม่เหมือนกัน เช่น พื้นฐานของคณะครุศาสตร์จะสอนก็ต้องวางแผนการสอน ส่วนอาจารย์
คณะวิศวกรรมศาสตร์ก็อาจจะคิดว่าการวางแผนทั่วไปมันเขย ผู้วางแผนในหัวไม่ได้ หลักการบาง
อย่างมันดีแต่เราไม่อาจจะสามารถทำให้นักส่วนใหญ่ค่อยตามเราได้ เพราะคนในสถาบันมีพื้น
ฐานการคิดไม่เหมือนกัน เราคงทำได้แค่เสนอแนะว่าการวางแผนที่ถูกต้องมันเป็นอย่างนี้ แล้วเขา
จะรับได้ก็เบอร์เซนต์ ซึ่งเราก็คงไปบังคับอะไรเขาไม่ได้ เช่น หลักสูตรของคณะวิศวกรรมศาสตร์
ที่เขาไม่สามารถเปิดได้ก็เพราะว่า เขาขอเปิดหลักสูตรเท่าใด ทบวงก็ต้องให้เพราะเป็นสาขา
ขาดแคลน แต่พอถึงกำหนดเวลาที่จะเปิดหลักสูตรทำไม่ได้ก็เพราะเขาไม่มีคนและประการที่ 2 คือ
เขาไม่ได้วางแผนที่จะเปิด ถ้าคณะวิศวกรรมศาสตร์จะเปิดหลักสูตรใด เสริมการวางแผนเข้าเสีย
หน่อย โครงการนั้นก็จะได้สวย ส่วนทางคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ จะเปิดสอนสาขาคณิตศาสตร์
ในระดับปริญญาโท ซึ่งไม่เป็นที่นิยมของตลาด เราจึงต้องวางแผนว่าจะทำอย่างไร โดยดูว่าของ
ประเทศไทยเรา ใครเปิดอะไรไปแล้ว ถ้าเราทำตามเหมือนคนอื่นใครจะมาเรียนกับเรา คนที่มี
ปัญหาจะทำอย่างระมัดระวัง ส่วนคนที่ไม่เคยมีปัญหาก็จะทำตามใจชอบ คนที่ประสบปัญหาส่วนมาก
จะมาเป็นขั้นเป็นตอน ส่วนคนที่ไม่เคยประสบปัญหาเลย ก็คิดว่าฉันทำได้เสมอตลอดเวลา

ทิศทางด้านการผลิตบัณฑิต

สาขาวิชาใหม่ที่เป็นความก้าวหน้าทางวิทยาการและเป็นความต้องการของตลาด สถาบันก็ควรจะเพิ่มแต่ก็ต้องดูขีดความสามารถของสถาบันด้วย แต่ในขณะเดียวกันสาขาอะไรที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดสถาบันก็ควรจะลดด้วย เช่นกัน uryบายการผลิตบัณฑิตนั้นเราจะต้องหาข้อมูล จากแหล่งข้อมูลที่เขาสำรวจความต้องการกำลังคนของประเทศในอนาคต 5-10 ปี เมื่อสถาบันทราบข้อมูลดังกล่าว สถาบันก็ต้องสำรวจว่าหลักสูตรใดที่สถาบันเปิดสอนอยู่แล้ว ถ้ายังไม่แข็งพอก็ควรที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้ดียิ่งขึ้นถ้าหลักสูตรใดไม่สอดคล้องเลยก็ควรที่จะล้มเลิก ไม่ควรดันทุรังสอนไปเรื่อย ๆ ส่วนสาขาวิชาใหม่ที่สภาสถาบันเสนอแนะสถาบันคงจะต้องดูด้วย รวมทั้งแผน 15 ปี ของทบวงมหาวิทยาลัย

ในเรื่องสัดส่วนของนักศึกษาในอนาคต ซึ่งปัจจุบันการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีส่วนหนึ่งมาจากสาขาขาดแคลนและอีกส่วนหนึ่งเพื่อรองรับนักศึกษาที่จบเข้ามา แต่ในขณะนั้น uryบายของทบวงมหาวิทยาลัยบอกว่า สถาบันควรจะลดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีลงและควรไปเพิ่มในระดับบัณฑิตศึกษา เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนก็สามารถจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีเพิ่มมากขึ้นและคุณภาพวิชาการได้ ในอนาคตสถาบันจึงควรหันไปเน้นการเรียนการสอนในระดับสูงขึ้น เพราะจะทำให้เราได้งานวิจัยในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเพิ่มขึ้นอีกด้วย ถ้าสถาบันสอนปริญญาตรีคงจะเพิ่มเรื่องปริมาณนักศึกษาอย่างเดียว ซึ่งจะไม่ทำให้สถาบันมีอะไรใหม่ขึ้นมา

แนวความคิดที่จะให้บัณฑิตเป็นสากล มีแนวคิดมาจากประเทศเพื่อนบ้านของเราเริ่มที่จะออกมาสู่โลกภายนอกมากขึ้น สถาบันก็เป็นแหล่งหนึ่งที่จะให้ประเทศเพื่อนบ้านมาเรียนที่สถาบันได้ สถาบันจึงพยายามทำหลักสูตรของสถาบันให้เป็นสากลมากขึ้น โดยการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเพื่อให้ประเทศเพื่อนบ้านของเราเข้ามาเรียนได้ อาจจะค่อนข้างยากในการเริ่มต้น แต่ในปัจจุบันแม้ว่าเราจะเรียนเป็นภาษาไทย แต่เราก็ต้องอ่านตำราเป็นภาษาอังกฤษอยู่ เช่น ตำราทางด้านคอมพิวเตอร์จะไม่มีคนแปลตำรา เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วมาก สาขาวิชาเหล่านี้น่าจะเข้าไปสู่ความเป็นสากลเร็วกว่าสาขาวิชาอื่น สถาบันของเราจัดการเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยี จะไปเป็นสากลค่อนข้างง่ายหน่อย ฉะนั้นในเรื่องการเตรียมตัว วิชาให้นักศึกษาจะต้องเตรียมตัว แต่อาจารย์ของเราจะต้องเตรียมตัวด้วย สถาบันน่าจะจัดให้มีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษตลอดปี เพื่อที่ผู้ใดที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ มีช่วงเวลาว่างจะได้สามารถเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านนี้ อาจจะจัดโดยภาคภาษาและสังคม ของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมหรือสถาบันเป็นคนจัดก็ได้

ทิศทางการวิจัย

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสถาบันจะเอาคนที่มีความสามารถในการวิจัย ผู้จบปริญญาโท-เอกมาใช้งานบริหาร ซึ่งทำให้เสียเวลาไปส่วนหนึ่ง การที่จะทำวิจัยทางด้านเทคโนโลยีจะต้องทุ่มเทเวลาให้พอสมควร จะเห็นได้ว่าเราสูญเสียอาจารย์ที่มีขีดความสามารถในการวิจัยมาใช้งานบริหาร ซึ่งเป็นการสูญเสียอย่างหนึ่งของการวิจัย ในสภาพปัจจุบันเราเรียกคนเหล่านั้นให้กลับมาทำงานวิจัยไม่ได้ก็มีอีกวิธีหนึ่งคือ การสอนในระดับปริญญาโท-เอก กรณีที่อาจารย์ไม่มีเวลาจริง ๆ อาจารย์มีความคิดมีแนวคิด ก็ไปเป็นที่ปรึกษาให้นักศึกษางานวิจัยก็จะออกมา เรื่องนี้เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะเพิ่มงานวิจัย

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

สถาบันของเราทำภารกิจนี้ค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เราทำ 2 รูปแบบ คือ จัดฝึกอบรมภายในและส่งคนไปเป็นวิทยากรภายนอก ซึ่งเราทำค่อนข้างมาก และจะทามากขึ้นเรื่อย ๆ

ทิศทางการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เรื่องนี้เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง สถาบันไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากเท่าใดนัก นักศึกษาของเราที่เป็นนักศึกษาทางด้านช่าง ซึ่งไม่ได้เรียนเกี่ยวกับวิชาหน้าที่พลเมือง-ศีลธรรม ไม่เหมือนกับนักศึกษาทางด้านศิลป จึงทำให้ในบางครั้งนักศึกษาของเรา อาจจะขาดความอ่อนน้อม ถ่อมตน การเข้าหาผู้ใหญ่ก็พูดไม่ถูกต้อง ซึ่งจะมีผลต่อตัวนักศึกษาเองในอนาคต ถ้ามองกันไกล ๆ ในเรื่องการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ถ้าตัวเขาเองยังควบคุมตัวไม่ได้ การที่ทำอะไรให้กับสังคมก็จะยากหนัก ซึ่งในเรื่องนี้สถาบันน่าจะหันมาส่งเสริมอย่างจริงจัง ในเรื่องของกิจกรรมนักศึกษา เพราะในหลักสูตรจะไม่มี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ถ้าระบบมหาวิทยาลัยอิสระ 100 เปอร์เซ็นต์เหมือนครั้งที่แล้ว ปัญหาก็คือว่าบุคลากรไม่ค่อยกล้าจะเสี่ยง เพราะว่าการบริหารแบบมหาวิทยาลัยอิสระซึ่งจะต้องช่วยตัวเอง รัฐบาลให้เงินมาก่อนหนึ่ง จะพอหรือไม่พอจะต้องช่วยตนเอง ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสุรนารี เงินส่วนใหญ่หมดไปกับเงินเดือนแล้ว ในเรื่องการบริหารวัสดุอุปกรณ์ถ้าเราไม่มีก็ต้องเก็บค่าเรียนแพง ๆ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐก็จะเกิดปัญหาตามมา ความคิดเรื่องมหาวิทยาลัยอิสระคงจะต้องค่อยเป็นค่อยไป ควรจะไปที่ละขั้น ดูว่าเราพร้อมแค่ไหน ถ้าเราพร้อมตรงนี้เราก็ไปขั้นนี้ก่อนจนกว่าจะไปถึงจุดที่ยืนด้วยตนเองได้

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต พึ่งธรรมสาร

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2537

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. เวลาของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีเวลาคิดพิจารณาหารือ ปัจจุบันผู้บริหารทำงานโดยที่ไม่มีเวลาจะคิดเรื่องแผน
2. บุคลากรต้องมีขีดความสามารถในระดับหนึ่ง ที่เพียงพอที่จะช่วยทำแผนทุกอย่างให้เป็นไปตามแผน.

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

สถาบันของเรายังขาดกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบ การวางแผนเริ่มจะดีขึ้นเมื่อมีรองฝ่ายวางแผนเข้ามา สมัยก่อนยังไม่มีคนรับผิดชอบโดยตรง ตอนนั้นก็ดีขึ้น การวางแผนส่วนมากจะกระชั้นชิดทุกครั้ง ใกล้เคียงเวลาถึงจะทำกรอกแบบพร้อมแล้วก็ส่ง ซึ่งขาดกระบวนการคิดและกลั่นกรอง ในอดีตจะเห็นได้ชัดไม่ว่าจะตั้งหน่วยงานหลักสูตรต่าง ๆ ใดส่วนแผน ผมไม่ต้องการทำไปชำระยเหมือนที่ผ่านมา ก็คือ ตั้งหน่วยงานระดับคณะแล้วค่อยมาหาเหตุผลใส่กันทีหลัง ตั้งกันไปเพราะเหตุผลทางการเมือง ส่วนหลักสูตรก็ใส่กันไปโดยไม่ผ่านการพิจารณาที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นปัญหา อีกเรื่องหนึ่งก็คือ การใช้อาคารสถานที่ของสถาบันเรายังไม่มีแผนแม่บท ที่แน่นอนแผนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนหนึ่งขาดการสำรวจความเป็นไปได้ แต่ในเรื่องการศึกษาความเป็นไปได้ก็ไม่จำเป็นเสียทุกเรื่องไป แต่จะต้องมีกระบวนการกลั่นกรอง มีเวลาที่คิดและต้องมีทิศทางที่แน่นอน

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

1. ผู้บริหารต้องมีเวลาคิดและต้องมีการหารือ
2. ต้องมีขั้นตอนที่แน่นอนว่าเวลาขณะนี้ เราจะต้องทำอะไร ต้องมีเวลากำหนดที่แน่นอน
3. จะต้องมีข้อมูลสำหรับการวางแผนที่เพียงพอ ในขณะนี้เรายังขาดการใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ข้อมูลขาดการประมวลผล เช่น เราปล่อยให้งานวนักศึกษามากขึ้นโดย

ไม่คำนึงถึงสัดส่วนนักศึกษาต่อพื้นที่ สัดส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ การวางแผน วิทยาชีข้อมูลเชิงปริมาณเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้เราทราบตรรกะที่ต่างๆ ว่าตอนนี้เรายังขาดหรือตรงนี้เราเกินไปแล้ว เพิ่มพื้นที่ จำนวนนักศึกษา เป็นต้น สถาบันจะต้องรู้จักสัดส่วนรู้จักความพอดีและควรรนำข้อมูลมาช่วยประโยชน์

ทิศทางด้านการผลิตบัณฑิต

ขณะนี้คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้เปิดหลักสูตรจนเกือบครบทางหลักสูตร ด้านวิศวกรรมแล้ว สิ่งที่จะต้องเปิดเพิ่มในแผนฯ 8 ก็น่าจะมีวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรมสื่อสาร ซึ่งสมัยนี้มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมาก จึงมีความจำเป็นที่จะเปิดใน 2 สาขานี้ ซึ่งทั้ง 2 หลักสูตรนี้ ก็มีอยู่ในวิศวกรรมไฟฟ้าอยู่แล้ว แต่เราจะทำให้ชัดเจนทางด้านเครื่องกล อาจจะแยกเป็นสาขาวิศวกรรมเครื่องกลเป็นอีกสาขาที่เป็นไปได้

อีกทางหนึ่งก็คือ ควรขยับขึ้นทางสูง คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้เปิดในระดับปริญญาตรี หลายสาขาแต่ก็ยังไม่ครบ เช่น สาขาวิศวกรรมเคมี และวิศวกรรมโยธา ซึ่งทางคณะมีนโยบายที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. มองว่าในอนาคตอุตสาหกรรมน่าจะต้องการคนที่มีขีดความสามารถสูงขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ การออกแบบหรือการวิจัย เพื่อที่จะแข่งขันกับตลาดโลกได้
2. เป็นทางหนึ่งที่จะสร้างผลงานวิจัย ถ้าไม่มีนักศึกษาระดับนี้งานวิจัยก็คงไม่เกิด
3. เป็นทางที่จะสร้างอาจารย์ขึ้นมา เพราะอาจารย์หลายท่านก็ไม่ต้องการที่จะไปเรียนที่ต่างประเทศถ้ามีโอกาสได้เรียนภายในประเทศก็จะเป็นโอกาสที่ดี

สัดส่วนของบัณฑิต ขณะนี้เรามีชั้นบัณฑิตศึกษาแค่ 10 % เท่านั้นเอง ความเหมาะสมก็ควรจะขยับไปเรื่อย ๆ ประมาณ 20 % ก็น่าจะพอใจ สำหรับบ้านเรา เราต้องยอมรับว่า คนที่จบปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มีความต้องการเรียนในชั้นปริญญาโททางวิศวกรรมศาสตร์ น้อยมากส่วนมากจะไปเรียนทางด้านการบริหารเสียเป็นส่วนใหญ่

ในเรื่องความเป็นสากลของบัณฑิต ความผันก็อย่างหนึ่ง ความจริงก็เป็นอีกอย่างหนึ่ง ความผันของเราก็ต้องการให้บัณฑิตของเรามีความรู้ภาษาอังกฤษดี แต่ความจริงอาจารย์ภาษาอังกฤษของเราไม่ได้การพัฒนาเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับที่อื่น ทางออกที่ดีควรจะมีส่วนภาษาเกิดขึ้น ให้มีความอิสระจากคณะครุศาสตร์ เพื่อจะได้เปิดหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ บริการทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อสร้างให้อาจารย์เราได้พัฒนาตนเอง และอีกประการหนึ่งก็คือ เราต้องสร้าง

สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าไปค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น พวกคริสตทศนุภรณ์ ห้องสมุด ที่ทันสมัยมีคอมพิวเตอร์ให้เด็กเรียนรู้ด้วยตนเอง มีระบบดาวเทียม แนวทางนี้จะเป็นไปได้มากกว่า จะเพิ่มวิชาภาษาอังกฤษในหลักสูตร

ทิศทางการวิจัย

ปัญหางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา คือ ไม่ค่อยมีแหล่งเงินทุนแต่ปัจจุบันนี้มีแหล่งเงินทุนมากขึ้นแต่กลับกันว่าอาจารย์ไม่มีเวลาที่จะทำวิจัย เพราะอาจารย์มีงานสอนมากขึ้น การส่งเสริมตรงนี้ ควรจะทำให้ผู้ที่วิจัยทราบว่า ทำงานวิจัยแล้วเขาจะได้อะไร ความจริงงานวิจัยเขาได้ผลงาน แต่รายได้ขาดไปก็คงไม่จูงใจ สถาบันจึงควรสร้างสิ่งจูงใจดังนี้

1. ควรสนับสนุนให้เกิดงานวิจัยโดยให้ค่าตอบแทนสูงเมื่อแลกกับผลงาน
2. การพิจารณาความดีความชอบ ควรนำผลงานทางวิชาการเข้ามาพิจารณา ประกอบด้วย

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

ภารกิจนี้เราทำกันมากขึ้นในระยะหลัง ซึ่งพอจะแยกได้เป็น 2 อย่างคือ อย่างแรกคือการฝึกอบรม และอย่างที่สองก็คือการออกแบบพัฒนาและวิจัย เท่าที่ผ่านมาเป็นการฝึกอบรมในระดับพื้นฐานเท่านั้น สิ่งที่ต้องการจะเห็นก็คือ การอบรมเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่คนของเขายังไม่พร้อม ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์ของเราต้องค้นคว้าศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะเป็นประโยชน์สำหรับอาจารย์เองมากขึ้นด้วย และอีกอย่างหนึ่งที่ต้องการจะเห็นก็คือ การทดสอบเชิงคุณภาพที่ซับซ้อน และมีการออกแบบ พัฒนาและวิจัยเข้ามาบ้าง สิ่งที่ต้องการเน้นก็คือ

1. ส่งคนไปเรียนให้มากขึ้น
2. สร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศ เพราะจะช่วยให้อาจารย์ของเรา มีจิตความสามารถที่จะตามเทคโนโลยีได้ทันมากขึ้น

ทิศทางการทบทวนบูรณศิลป์และวัฒนธรรม

ส่วนมากเราจะทำทางอ้อมมากกว่า เช่น ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ด้านศิลป์และวัฒนธรรม ซึ่งจะทำให้นักศึกษามีโลกทรรศน์ที่กว้างขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

เห็นด้วยเพราะจะทำให้คนดีเข้าสู่ระบบราชการมากขึ้น เพราะคนที่ไม่ต้องการ จะเข้ามาเพราะเรื่องเงินเดือนและระบบราชการ ถ้ามีระบบมหาวิทยาลัยอิสระในกำกับของรัฐ สามารถ

แก้ปัญหาล่าช้าได้ก็จะเป็นการดี ในทางปฏิบัติ ถ้าเรื่องนี้เป็นนโยบายของรัฐบาล มีแผนที่กำหนด เป็นขั้นเป็นตอนภายในปีนั้นปีนี้เราจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ โดยมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ ซึ่งจะทำให้เป็นเหมือนกันทุกแห่ง ที่ผ่านมามาทำไม่ได้ก็เพราะให้ต่างคนต่างทำ ใครพร้อมก็ออก ก็จะเกิดการเปรียบเทียบว่าของเขาทำอย่างนี้ ของเราเป็นอย่างนี้ เราไม่มีนักคิดหรือนักวางแผนอยู่ในสถาบัน การที่จะคิดเรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ มีผลกระทบต่อบุคลากรทั้งหมดของสถาบัน ซึ่งไม่ใช่ เป็นเรื่องง่าย

บทสัมภาษณ์ นายเสมอ เรืองนันต์

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2537

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. การวางแผนส่วนมากมาจากผู้บริหาร ผู้ที่ปฏิบัติบางครั้งอาจจะไม่ให้ความร่วมมือ เพราะไม่รู้ไม่เห็นในการจัดทำแผนของหน่วยงาน
2. แผนที่ไม่ชัดเจนทำให้ปฏิบัติไม่ได้
3. แผนของสถาบันกับแผนระดับคณะไม่สอดคล้องกัน
4. ไม่ดูความพร้อมและความเป็นไปได้ของแผนและโครงการ

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

มองสถาบันว่าคล้าย ๆ กับไม่มีแผน เช่น แผนการก่อสร้าง ไม่แน่นอน ทำให้มีปัญหาวน การก่อสร้างอาคารอะไรหมสึอาคารหนึ่ง ส่วนในเรื่องนโยบายในการผลิตบัณฑิตก็เช่นเดียวกัน นโยบายคือ เพิ่มการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีให้เป็น 30 % ของนักศึกษาทั้งหมด แต่การผลิตบัณฑิตก็ยังไม่เพิ่มในระดับปริญญาตรีอีกมากมาย

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นเช่นไร

1. วางแผนแล้วต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะให้ปฏิบัติได้ด้วย
2. ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผนมากขึ้น
3. แผนควรมีความชัดเจนในตัวเอง และสามารถปฏิบัติได้ด้วย
4. ต้องมีความพร้อมของหน่วยงานในการดำเนินการตามแผน

ทิศทางในการผลิตบัณฑิต

การผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีไม่ควรจะเพิ่มนอกจากเป็นนโยบายของรัฐบาล เช่น โครงการเร่งรัดผลิตบัณฑิตเป็นต้น สถาบันควรมุ่งไปผลิตบัณฑิตที่สูงกว่าปริญญาตรีมากขึ้นอย่างน้อย ควรให้ได้ 30% ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

ในเรื่องความเป็นสากลของบัณฑิต ควรจะมีทดสอบข้อเขียนวิชาภาษาอังกฤษ ถ้าคะแนนไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานก็ควรที่จะต้องเรียนเพิ่มเติม เพื่อที่จะได้พัฒนาในเรื่องภาษาให้นักศึกษาของเราให้ดีขึ้น

ทิศทางการวิจัย

สถาบันควรจะหาหนทางที่จะแก้ไขอะไรบางอย่างให้เกิดความสะดวกและมีความคล่องตัวมากขึ้นและควรจะนำผลงานวิจัยมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

ก็ยังคงเน้นการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ และคงจะเพิ่มมากขึ้นตามกำลังความสามารถของหน่วยงาน

ทิศทางด้านทนายรางวัลและวัฒนธรรม

ในเรื่องนี้ทางคณะก็มีการส่งเสริมอยู่ คือ เราได้จัดตั้งศูนย์คุณภาพชีวิต ศูนย์นี้จะช่วยส่งเสริมภาระกิจด้านนี้ได้พอสมควร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ถ้าเป็นไปได้ก็จะดี แต่ต้องตกลงกันหลายจุดให้แน่ชัดว่า ในเรื่องความมั่นคง สวัสดิการ ความยุติธรรมในระบบ จะเป็นอย่างไร ถ้ามีการแสดงจุดยืนให้แน่ชัดในเรื่องนี้ คิดว่าบุคลากรเกือบทุกคนคงจะต้องการไปสู่อะไรใหม่ การเข้าสู่ระบบใหม่นั้นต้องค่อยเป็นค่อยไป ถ้าปรับกันทันทีก็คงจะลำบาก

การบริหารมหาวิทยาลัยรูปแบบเดิม ก็เกิดปัญหาที่ให้อาจารย์ไปบริการข้างนอกมากเกินไป จนมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน โดยเฉพาะอาจารย์ไม่มีเวลาให้นักศึกษาปรึกษา ถ้าอยู่ในระบบเดิมคงจะแก้อะไรไม่ค่อยได้ ถ้าออกสู่ระบบใหม่มีค่าตอบแทนสูง คงอาจจะแก้ปัญหาในเรื่องนี้ได้ แต่เราก็ต้องคงดูมหาวิทยาลัยสุรนารีไปก่อนว่าผลเป็นอย่างไร แล้วจึงค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิมลยุดต์ วรรณสว่าง

คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2537

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. ทักษะดีของการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่อยากมีการบริหารในเชิงของแผน เพราะการมีแผนนั้นผู้บริหารคิดว่าเป็นการผูกมัดหรือเป็นการสร้างบมการต่อรองที่จะต้องทำ เพราะการมีแผนต้องประกาศว่าปีใดจะต้องทำอะไร ตัวผู้บริหารเองต้องตื่นตัวอยู่เสมอ แผนจะเกิดขึ้นเองไม่ได้ถ้าไม่มีการสร้างกลยุทธ์

2. สิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในและภายนอกสถาบัน สิ่งแวดล้อมภายในสถาบันก็คือ ความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ความสามัคคีที่เกิดขึ้นหรือไม่ ความเห็นในประเด็นนี้เห็นร่วมกันหรือไม่ นี่คือการสร้างกลยุทธ์ที่จะดำเนินการตามแผน การวางแผนภายในสถาบันอาจจะมาจากมติของคณะกรรมการนโยบาย หรือกรรมการประจำคณะก็ได้ แต่การที่จะมุ่งไปสู่กิจกรรมทำให้เกิดตามแผนที่นั้นต้องสร้างกลยุทธ์ ถ้าเรามีทรัพยากรน้อยเราก็ทำน้อย แล้วเราจะบอกได้ว่างานของเราเสร็จไปที่เปอร์เซ็นต์ ตัวอย่างเช่นโครงการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ณ เชียงเตตรา ในทัศนคติของผมคิดว่าเป็นการวางแผนที่ไม่ดี คือ นำเรื่องนี้เข้าคณะรัฐมนตรีฯ ให้รับหลักการ พอคณะรัฐมนตรีรับหลักการแล้วไม่มีคนดำเนินการ การบริหารโครงการแบบนี้ ต้องมีความร่วมมือจากหลายฝ่าย เราจะเอาเรื่องการฝึกอบรมเป็นหลักนั้นไม่ได้ เพราะสถาบันของเราเป็นสถาบันการศึกษา การเรียนการสอนต้องมาก่อน การที่ไม่ศึกษาความเป็นไปได้นั้นมีความเสี่ยงสูง แต่ความเสี่ยงแบบนี้เป็นการเสี่ยงแบบราชการไม่ได้เสี่ยงแบบธุรกิจ ถ้ามีการวางแผนโดยให้ทุกคนรับรู้จะได้มีข้อเสนอแนะต่างๆ ว่าใครจะไปทำอะไรที่นั่นได้บ้างปัญหาอุปสรรคของการวางแผนขึ้นอยู่กับความคิดความอ่านของตัวบุคคลด้วย ถ้าตัวบุคคลมีอคติต่อแผนแผนก็ดำเนินการไปไม่ได้ กล่าวโดยสรุปแล้วแผนของสถาบันก็ต้องเรียงกับแผนในระดับล่าง ถ้าเราไม่มีวิธีดำเนินการที่ดีแผนก็จะไม่เกิด

ขอให้อ่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การวางแผนของสถาบันไม่ใช่การวางแผนแต่เป็นการทำงานไปตามหน้าที่ ดูได้จากแผนฯ 7 ซึ่งเราทำแผนเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรก คือ ส่วนที่เราส่งไปทบวงมหาวิทยาลัยในเรื่องการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หลักสูตรใหม่อีกส่วนหนึ่งก็คือการวางแผนภายในสถาบัน เรื่องการบริหาร และการบริหารวิชาการ ซึ่งไม่ได้มีการติดตามผล ด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่าวางแผนไม่ได้ การทำงานอะไรก็แล้วแต่ต้องยึดแผนเป็นหลักแต่เวลาทำงานจริง ๆ เราไม่ได้ยึดแผนกันเลย เอกสารเกี่ยวกับแผนนั้นก็ไม่ได้เผยแพร่ ซึ่งเป็นการทำงานเฉพาะหน้าไป เป็นการวางแผนไปตามระบบราชการที่วางไว้

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

แผนที่ดีนั้นควรเป็นแผนระยะยาว เช่น แผน 15 ปี และอีกส่วนหนึ่งเป็นแผนส่วนแรกเป็นการวางแผนตามแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะต่าง ๆ (แผน 5 ปี) และอีกส่วนหนึ่งเป็นแผนภายในสถาบัน โดยกำหนดว่าแต่ละปีเราควรจะทำอย่างไร ต้องมีการพูดคุยล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือน การวางแผนควรมอบให้หน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะเป็นคนทำ ไม่เข้าให้กรรมการประจำคณะต่าง ๆ เป็นคนทำแผนการจัดทำแผนในแต่ละครั้งจะต้องมีการจัดประชุมสัมมนาให้แต่ละหน่วยงานได้เสนอแผนของตนเองในส่วนที่เป็นโครงการส่วนกลาง สถาบันจะต้องจับประเด็นว่าจะเป็นแผนรวมหรือแผนแยก และอะไรที่เป็นแผนแยกก็ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนนั้นไปคิดกันโดยมีแนวทางที่ชัดเจนให้และให้หน่วยงานเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตน ตัวอย่างเช่น การจะเปิดหลักสูตรใหม่สักหลักสูตร จะต้องวิเคราะห์ให้ดีว่า ต้องเกี่ยวข้องกับคณะอื่นในส่วนใดบ้าง เช่น ในบางคณะเปิดหลักสูตรใหม่ ทางคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ต้องไปช่วยสอนในวิชาพื้นฐาน โดยไม่รู้เรื่องเลย จนบางครั้งคนของเราไม่พอที่จะบริการ การวางแผนที่ดีแผนจะต้องมองทั้งระบบว่าในแต่ละปีเราจะต้องการกำลังคนเท่าใด เพื่อจะได้อ้างอิงกับสำนักงบประมาณได้ ทุก ๆ ปีที่ผ่านมาเวลาทางงบประมาณก็อ้างบ้างไม่ได้อ้างบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะไม่ได้นำมาอ้างอิงในการการของงบประมาณเลย ปัจจุบันกรรมการนโยบายของสถาบันก็พิจารณาเรื่องทั่วไป ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการวางแผนเท่าใดนัก ซึ่งก็เป็นทั่ว ๆ ไปเกือบทุกมหาวิทยาลัย ถ้าเรามีการวางแผนอยู่ในใจจะช่วยให้การงานดีขึ้น เพราะเราจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ในเวลาที่รวดเร็ว การวางแผนที่ดีควรจะวางจากบนลงล่าง ซึ่งเป็นการสร้างวินัยเกี่ยวกับการทำงานอีกด้วย

ทิศทางการผลิตบัณฑิต

สถาบันมีข้อจำกัดในเรื่องที่ดิน คือ มีพื้นที่น้อย จะคิดใน 2 ลักษณะคือการจัดการเรียนการสอนปกติที่ทำอยู่ ควรจะหยุดขยายได้แล้ว อีกลักษณะก็คือ โครงการพิเศษ ซึ่งใช้เวลาคนละเวลากัน สถาบันควรสนับสนุน เพราะเป็นการสร้างรายได้และป้องกันสมองไหลออกจากราชการ

ในเรื่องความเป็นสากลของบัณฑิต ในอนาคตจะต้องมีมากขึ้น โดยเฉพาะในสาขาวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งคนที่มีความรู้ภาษาอังกฤษดีจะได้เปรียบกว่าคนอื่น ซึ่งเรื่องนี้ น่าจะเป็นนโยบายของสถาบันที่จะส่งเสริมในเรื่องนี้

ในเรื่องสัดส่วนในการผลิตบัณฑิต ในอนาคตสถาบันน่าจะเพิ่มในระดับสูงกว่าปริญญาตรีให้มากขึ้นและลดในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีให้ลดลง

ส่วนนโยบายเกี่ยวกับเรื่องการสอนทางไกล การเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีคงจะทำลำบาก แต่ถ้าจะทำควรจะเป็นการสอนกึ่งทางไกล ซึ่งเป็นเรื่องของการยกระดับมาตรฐานของผู้ทำงานแล้วมากกว่า

ทิศทางการวิจัย

1. สถาบันควรมีนโยบายส่งเสริมให้นักผลงานวิจัยมาพิจารณาในผลงานวิชาการได้
2. ควรจะแก้ระเบียบเกี่ยวกับการเบิกเงินวิจัยให้ชัดเจน เช่น ค่าตอบแทนผู้ทำวิจัยได้เท่าใด ไม่ใช่เลี้ยงกันไปเลี้ยงกันมา เหมือนในปัจจุบัน

ทิศทางการบริการวิชาการแก่ชุมชน

สถาบันควรมีนโยบายส่งเสริมในเรื่องนี้ แต่จะต้องทำตามกำลังความสามารถของหน่วยงาน ซึ่งเราต้องให้ความสำคัญเรื่องการเรียนการสอนเป็นหลัก

ทิศทางด้านทนายารุงศิลปและวัฒนธรรม

สถาบันของเรามีการทำค่อนข้างน้อยน่าจะมีสิ่งนี้เพิ่มมากขึ้นในอนาคต
ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ในเรื่องนี้เราควรจะหาช่องทางไปในลักษณะที่สถาบันมีความพร้อม มหาวิทยาลัยอิสระในระยะสั้นคงไม่ดีแต่ในระยะยาวคงจะดี เพราะเราไม่แน่ใจว่าการที่เราอยู่ในระบบจะได้ผลตอบแทนมากกว่าอยู่นอกระบบเสียอีก ในความเห็นส่วนตัวสถาบันควรจะแก้ระเบียบภายในดีกว่าที่ออกนอกกรอบ

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จางงี้ ฟุ่มคา

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2537

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. ความพร้อมของบุคลากร โดยเฉพาะสายอาจารย์ว่ามีเพียงพอที่จะรองรับการเปิดหลักสูตรได้หรือไม่
2. นโยบายของสถาบัน จะสนับสนุนแผนที่วางไว้จริงจังหรือไม่

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสมในทรรศนะคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

ควรจะต้องตั้งกลุ่มทำงาน ช่วยกันคิดว่า 5-10 ปี สถาบันของเราควรจะไปไหนทิศทางใด โดยไม่ชักกลุ่มของภาควิชาเป็นผู้คิด เพื่อจะได้ทันเทคโนโลยี และต้องจัดหาบุคลากรมาดำเนินการตามแผนที่ให้ได้ และในระหว่างขั้นการดำเนินการตามแผนที่นั้น ควรจะมีการตรวจสอบอยู่เสมอว่า มีข้อขัดข้องหรือมีปัญหามันส่วนใดที่ทำให้แผนดำเนินการไปไม่ได้ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ควรเปลี่ยนนโยบายในขณะที่ดำเนินการตามแผนที่อยู่

ทิศทางการผลิตบัณฑิต

การศึกษาในระดับปริญญาตรี ไม่ควรที่จะเพิ่มสาขาวิชาในขณะที่การศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี โดยเฉพาะระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ไม่ควรที่จะเพิ่มในสถาบันเพราะเรามีข้อจำกัดด้านสถานที่ ควรที่จะนำออกนอกระบบโดยการขยายเครือข่าย และปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

ในเรื่องความเป็นสากลของบัณฑิต สถาบันควรผลักดันไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม ที่จะให้บัณฑิตของเรา เรียนรู้ภาษาอังกฤษมากขึ้น เพราะวิทยาการทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ต้องเน้นความก้าวหน้า ตาราส่วนใหญ่ก็เป็นตาราภาษาต่างประเทศ ฉะนั้นบัณฑิตควรที่จะต้องค้นคว้าในเรื่องนี้ให้มากขึ้น

ทิศทางการวิจัย

ปัญหาหลักคือ อาจารย์ของเราไม่ค่อยจะมีเวลา เพราะมีชั่วโมงสอนกันมาก ในอนาคต ถ้าสถาบันของเราจะเน้นการวิจัย จะต้องให้อาจารย์ของเรา มีเวลาที่จะทำวิจัยโดยลดชั่วโมงสอน ให้น้อยลงและหาอาจารย์มาเพิ่มให้มากขึ้น เท่าที่ผ่านมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จัดการเรียนการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อาจารย์เลยไม่ค่อยได้ทำวิจัย

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

ภารกิจด้านบริการวิชาการแก่สังคมนี้ ทางวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ได้ทำมา โดยตลอด เช่น การจัดอบรมสัมมนาให้แก่บุคคลภายนอก และในระหว่างปิดภาคการศึกษา จะมีนักศึกษาออกค่ายพัฒนาชนบทเป็นประจำ

ทิศทางด้านทฤษฎีศิลปะและวัฒนธรรม

ภารกิจด้านนี้ เราก็ให้ความร่วมมือกับสถาบัน เช่น พิธีแห่เทียนเข้าพรรษา งานกฐิน ผ้าป่า และงานประจำวันสำคัญทางพุทธศาสนา ซึ่งมีนักศึกษาของเรา เข้าร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

เรายังไม่รู้ว่ามหาวิทยาลัยอิสระที่จะทำกันนั้นมันดีหรือไม่ดีอย่างไร หลายคนเฝ้ามอง มหาวิทยาลัยสุรนารีว่าจะเป็นอย่างไร ถ้ามหาวิทยาลัยสุรนารีไปได้ สถาบันของเรา ก็อาจจะไปได้ แต่ในความคิดส่วนตัว ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยอิสระจะต้องเก็บค่าเล่าเรียนมาก ผมเป็นห่วงเด็กในชนบทที่จะไม่มีโอกาสเข้ามาเรียนได้ เพราะคนในชนบทส่วนใหญ่มีฐานะยากจน จริงอยู่มหาวิทยาลัย ก็คงจะให้ทุน แต่นักศึกษาที่มาตอนแรก เขาจะแน่ใจอย่างไรว่าเขาจะได้รับทุนหรือเปล่า จะกลายเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไปบริการคนมีฐานะดีไป ผู้บริหารสถาบันควรจะตัดสินใจในเรื่องนี้ให้รอบคอบและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

บทสัมภาษณ์ นายอานวย แสงสว่าง

อดีต หัวหน้ากองแผนงาน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2537

การวางแผนของวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือตอนที่ยังรวมเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
(พ.ศ. 2514-2529)

ในขณะนั้นทบวงมหาวิทยาลัยเป็นคนกำหนดแผนแม่บทหรือแผนใหญ่ ในการจัดทำแผนของสถาบันก็มีรองอธิการบดี ของสำนักงานอธิการบดี เป็นผู้แทนไปรับนโยบายจากทบวง จากนั้นก็มาจัดประชุม 3 วิทยาเขตรวมกัน โดยเชิญรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผน คณบดีและเจ้าหน้าที่วางแผนของแต่ละวิทยาเขตมาประชุมร่วมกันและชี้แจงนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย คือ ในลักษณะที่นำนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยมาถ่ายทอดอีกทีหนึ่ง สารสำคัญในแผนก็เป็นไปตามเกณฑ์ที่ทบวงวางแนวทางหรือกำหนดมา ในการจัดทำแผนฯ 6 ในสมัยนั้นก็จะทำโครงการที่เลื่อนมาจากแผนฯ 5 ที่ทำยังไม่สำเร็จ นำมาใส่ไว้ในแผนฯ 6 ของสถาบันเป็นส่วนใหญ่

การวางแผนตอนแยกตัวออกจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้ามาเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าพระนครเหนือ (2530-2536)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ก็ยังปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนเหมือนเดิม เมื่อครั้งเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า คือ มีคณะกรรมการนโยบายและแผน ซึ่งภารกิจของกรรมการนโยบายและแผนส่วนใหญ่จะไม่ได้ประชุมเกี่ยวกับงานแผน จะประชุมเรื่องแผนก็ต่อเมื่ออยู่ในช่วงที่ต้องทำแผนเท่านั้นเอง

ปัญหาอุปสรรคในการวางแผน การจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเป็นอย่างไร

ไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากสมัยนั้นสำนักงานอธิการบดีเป็นเพียงแต่ผู้ประสานงาน ไม่ได้ลงไปถึงรายละเอียด อธิการบดีไม่ได้ลงไปสั่งการว่าแต่ละแห่งจะต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ แต่จะให้แต่ละวิทยาเขตมีอิสระในการทำแผน เมื่อแต่ละแห่งทำแผนเสร็จแล้ว ก็จะส่งมาที่ส่วนกลาง ส่วนกลางก็ไม่มีคณะกรรมการที่จะมาพิจารณาถ่วงถ่วงหรือตัดลดหรือเพิ่มเติมเลย

ในสมัยนั้นก็มีการรณนินบายและแผน ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน ของอธิการบดีและคณบดีของแต่ละวิทยาเขตเป็นกรรมการ ในสมัยนั้นก็ไม่ได้ถกแถลงแผนเท่าใดนัก เพียงแต่ดูว่าโครงการใดที่จะทำร่วมกันได้ทั้ง 3 วิทยาเขตก็มาพิจารณาในกรรมการ แต่ถ้าทำในวิทยาเขตเดียวก็ปล่อยให้ทำได้เลย

บทบาทของผู้บริหารวิทยาเขต มีผลอย่างไรในการจัดทำแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าหรือไม่อย่างไร

ในสมัยก่อนอธิการบดีไม่ค่อยมีบทบาทเกี่ยวกับเรื่อง การวางแผน ท่านเพียงแค่เป็นผู้ประสานงาน ในการจัดทำแผนท่านก็ปล่อยให้แต่ละวิทยาเขตแต่ละแห่งทำกันเองอย่างอิสระไม่เคยมาแทรกแซง

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

ในการจัดทำแผนฯ 7 สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนฯ 7 ของสถาบัน ซึ่งเป็นชุดทำงานเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นผู้จัดทำกรอบนโยบายและประสานงานในการทำแผนกับคณะที่เขาสังกัดอยู่ ในการทำแผนฯ 7 สถาบันของเราก็ยังอาศัยแผนแม่บท คือแผนฯ 7 และแผนฯ 15 ปี ของทบวงมหาวิทยาลัย เพราะถ้าเราจะทำนอกเหนือจากที่ทบวงมหาวิทยาลัยนั้นคงจะค่อนข้างยาก และเราก็คิดว่าคงจะไม่มีสิ่งทีนอกเหนือจากนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยเราจึงยึดแผนฯ 15 ปี ของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหลักและก็เลือกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับสถาบัน ส่วนมากสถาบันก็คงรักษาแนวเดิม สาขาวิชาเดิม ส่วนใหญ่จะขยายขึ้นทางสูง คือ เปิดปริญญาโท ปริญญาเอก มากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. มีความเป็นไปได้หรือไม่
2. มีการสร้างบุคลากรมารับแผนหรือไม่

ในแผนฯ 6 จะเห็นได้ว่ามีหน่วยงาน 2 แห่ง ที่ดำเนินการตามแผนได้ค่อนข้างน้อย คือ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งมีเหตุที่ทำให้หน่วยงาน 2 แห่งดำเนินการตามแผนไม่ได้คือ

วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ที่ทำไม่ได้ก็เพราะหลักสูตรส่วนใหญ่ที่จะเปิดเป็นหลักสูตรต่ำกว่าปริญญาตรี คือ หลักสูตร บวส. ซึ่งมีมากกว่า 20 สาขาวิชา ซึ่งทำได้เพียง 1 หรือ 2 หลักสูตรเท่านั้น สาเหตุที่ทำไม่ได้ก็เพราะเวลาที่เสนอแผนขึ้นมา ไม่ว่าจะเปิดของวิทยาลัย-เทคโนโลยีอุตสาหกรรมหรือคณะต่าง ๆ ก็ตาม ในช่วงแผนฯ 6 จะไม่มีคณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนของหน่วยงานที่มีความพร้อมหรือความเป็นไปได้มากนักน้อยแค่ไหน ตัวอย่างเช่น ถ้าจะเปิดสอน 1 สาขาวิชา จะต้องหลักสูตรซึ่งจะไม่ค่อยมีปัญหาเพราะเราสามารถร่างได้ด้วยตัวเอง แต่ปัญหาเรื่องอื่น เช่น สถานที่เรียน ครุภัณฑ์ บุคลากร มีพอเพียงหรือไม่ เวลาที่เสนอแผนเราไม่ได้ลงลึกในรายละเอียดถึงขนาดนี้ ซึ่งหลักสูตรในแผนฯ 6 ที่เสนอขึ้นมานั้นเป็นความต้องการของภาควิชาต่างๆ ที่ต้องการจะเปิดหลักสูตรดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมในขณะนั้น ส่วนมากในการวางแผนจะไม่คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ คิดแต่ถ้าจะเปิดหลักสูตรก็จะต้องของงบประมาณ ก็เคยทำแบบที่เคยทำมา คือ เริ่มต้นจากไม่มีอะไรเลย และคิดว่าจะทำได้เพราะอดีตเคยทำได้ และเวลาปฏิบัติจริงไม่มีคน เริ่มต้นทำโครงการเปิดหลักสูตรดังกล่าวอย่างจริงจังอีกด้วย เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ทำให้เปิดหลักสูตรไม่ได้ คือ ท่านอธิการบดีในสมัยนั้น (รองศาสตราจารย์ ดร.สมชอบ ไชยเวช) ท่านให้ข้อคิดว่าการเปิดหลักสูตรระดับ บวส. เช่นนี้ ที่อื่นก็มีทำมากมาย ถ้าสถาบันเปิดก็จะไปซ้ำซ้อนกับที่อื่น ซึ่งท่านไม่ต้องการที่จะให้วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมขยายทางด้านกว้าง ท่านต้องการให้มีการจัดการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป คือ ในระดับปริญญาตรี และในบางสาขา อาจารย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมก็ไม่มี ความเชี่ยวชาญโดยตรง เช่น สาขาเซรามิก ถ้าเปิดไปแล้วก็อันตรายจะเลิกก็เลิกไม่ได้

คณะวิศวกรรมศาสตร์ ที่เปิดหลักสูตรในแผนฯ 6 ไม่ได้ขาดอาจารย์ที่จะมาดำเนินการตามแผนงาน เนื่องจากไม่มีแผนที่จะพัฒนากำลังคนที่จะมารองรับแผน คือ ไม่มี การเตรียมคนไปศึกษาต่อหรือศึกษาเฉพาะวิชาเพิ่มเติม เพื่อที่เมื่อคนเหล่านั้นจบการศึกษามาแล้วจะได้มาสอนตามหลักสูตรใหม่ที่คาดว่าจะเปิดในแผนฯ 6 เช่น หลักสูตร นาวาสถาปัตยกรรม วิศวกรรมชีวการแพทย์ เป็นต้น ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้ไม่มีมานานแล้ว กล่าวคือ สถาบันแห่งนี้ไม่ได้เตรียมสร้างคนที่จะมาสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่อยู่ในแผน ไม่ว่าจะเปิดเป็นแผนฯ 6 หรือ แผนฯ 7 ก็ตาม คือ สถาบันจะ เปิดหลักสูตรใหม่หรือจัดตั้งหน่วยงานใหม่ แต่ไม่มีแผนที่สอดคล้องกันว่า จะสร้างบุคลากรที่จะมารองรับแผนได้อย่างไร ซึ่งตรงนี้สถาบันของเราไม่มี

ขอให้ท่านพิจารณาการวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

สถาบันไม่มีการวางแผนกำลังคนเพื่อมารองรับแผนที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นเกือบทุกคณะ ภาควิชาในสถาบัน ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของการวางแผน ของสถาบัน

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรเป็นอย่างไร

ถ้าสถาบันจะเปิดสอนหลักสูตรหนึ่ง ทบวงน่าจะมีเกณฑ์ว่า 1 หลักสูตร ทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สมมุติว่ามี 140 หน่วยกิต จะต้องมียาจารย์ ต่อนักศึกษา 1:10 คืออย่างน้อยต้องมีอาจารย์ 14 คน และจะต้องมีข้าราชการ สาย ข. สาย ค. ก็คน จะต้องมีห้องแล็บก็ห้องจริง ๆ แล้วเกณฑ์นี้หาไม่ยาก ซึ่งทบวงต้องตรวจสอบสิ่งเหล่านี้ก่อนที่จะอนุมัติแผน แล้วทบวงยังต้องกำหนดอีกว่าถ้าสถาบันไม่มีอะไรเลย จะต้องใช้งบประมาณทั้งสิ้นสำหรับ 1 หลักสูตร เท่าไร ถ้าสถาบันมีคนหรือมีห้องแล็บอยู่แล้วในส่วนนี้ก็ควรหักเงินออกไป ส่วนที่ขาดจะต้องหาเงินมาจากตรงไหนเป็นเงินงบประมาณเท่าใด เงินรายได้ของสถาบันเท่าใด และก่อนอนุมัติแผนต้องให้สำนักงบประมาณเห็นชอบด้วย จะได้ไม่มีปัญหาในเวลาของงบประมาณ และในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสถาบันจะต้องมีศักยภาพที่จะหาเงินจากแหล่งเงินจากต่างประเทศหรือในประเทศ เพื่อให้สถาบันเลี้ยงตนเองได้ โดยไม่ต้องพึ่งเงินงบประมาณมากนัก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

มีทั้งดีและไม่ดี ซึ่งในหลักการแล้วมันดี แต่พระราชบัญญัตินี้ไม่ผ่านสมัยท่านนายกอนันต์ ปัญญาชนู เนื่องจากในรายละเอียด ในส่วนผู้บริหารจะได้เปรียบเพราะออกจากระบบจะได้รับเงินใหม่ และท่านก็ยังได้พัฒนาในระบบราชการอีกด้วย ส่วนอาจารย์และข้าราชการใหม่จะเสียเปรียบเพราะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพ ระบบมหาวิทยาลัยอิสระถ้าต้องออกไปจริง ๆ แล้วผู้บริหารควรจะมาจากมืออาชีพ ไม่ใช่เอาผู้บริหารชุดเดิมมาดำเนินการ เพราะไม่มีความเชี่ยวชาญ ถ้าจ้างผู้บริหารมืออาชีพเข้ามา อาจารย์ทั้งหลายจะปลอดจากอิทธิพล ถ้าผู้บริหารที่เป็นข้าราชการประจำมาก่อน ระบบเล่นพรรคเล่นพวกก็คงจะเกิดขึ้น คนที่หัวแข็งอาจจะต้องหางานทำใหม่ก็เป็นได้

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิทย์ บุญโสมภณ

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2537

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. ต้องมีการกำหนดนโยบายที่แน่ชัด
2. ต้องสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่
3. ความพร้อมของบุคลากรมีมากน้อยแค่ไหน

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การวางแผนส่วนใหญ่จะมาจากผู้บริหารเป็นคนคิด แต่ในเวลาช่วงดำเนินการตามแผนไม่มีการติดตามผลว่า โครงการนั้นดำเนินไปได้หรือไม่ ติดตามด้วยเรื่องอะไรและไม่มีมาตรการที่จะสนับสนุนให้แผนดำเนินการไปได้

รูปแบบการวางแผนที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

ควรจะมีการวิเคราะห์โครงสร้างของสถาบันว่าโดย เฉพาะด้านการเรียนการสอน ส่วนไหนที่คล้ายกันก็ควรจะยุบรวมกัน ควรมีแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน ก่อนที่จะทำแผนควรมีทีมงานวิเคราะห์จากกองแผนงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถาบัน เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผน และแผนที่ได้รับการอนุมัติไปแล้วควรมีการประเมินผลแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อดูความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคของแผน เพื่อที่จะได้แก้ไขให้แผนสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้

ทิศทางการผลิตบัณฑิต

ควรจะเน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเพิ่มหลักสูตรทางการจัดการอุตสาหกรรม เน้นที่การพัฒนากระบวนการผลิตเป็นหลัก และควรที่จะเพิ่มการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีให้มากขึ้น สัดส่วนที่ควรจะเป็น คือ ปริญญาตรี 60% และสูงกว่าปริญญาตรี 40 % ส่วนการศึกษาในระดับ ปวช. ควรจะนำออกนอกระบบ

ทิศทางการวิจัย

สถาบันควรจะจัดตั้งศูนย์วิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อจะได้ช่วยพัฒนางานวิจัย ของสถาบันให้เจริญก้าวหน้ามากกว่าปัจจุบันนี้

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

สถาบันก็เห็นเรื่องนี้อยู่แล้ว แต่ในความคิดเห็นส่วนตัวในขณะนี้อาจารย์ของเราไปบริการวิชาการข้างนอกมากเกินไป การบริการวิชาการไม่ควรเกิน 20% ของภารกิจหลักคือการเรียนการสอนในเรื่องนี้สถาบันควรกำหนดเกณฑ์ให้บุคลากรในสถาบันยอมรับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ในเรื่องนี้สถาบันจะไปสู่ระบบใหม่จะต้องสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมาจากมืออาชีพ ที่จะสามารถหาแหล่งเงินไม่ว่าจะในประเทศหรือต่างประเทศมาช่วยเสริมด้านการเงินของสถาบัน ในเรื่องนี้ถ้าจะถามมหาวิทยาลัยอิสระให้ได้ผลต้องทำกับมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่เลย เพราะคนในระบบเก่าก็ยังชินกับระบบเก่าอยู่ และไม่มีความแน่ใจในระบบใหม่ว่าจะดีขึ้นกว่าเดิมน้อยเพียงใด

บทสัมภาษณ์ นางศิริวิช ตรีนทัย

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2537

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนที่วางไว้ได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. ผู้ปฏิบัติขาดความสนใจต่อแผนที่วางไว้ เวลาจะทำอะไรก็ไม่ย้อนกลับมาดูแผนที่วางไว้ก่อน
2. ขาดการวางแผนด้านบุคลากร ที่จะมารองรับแผนที่ดำเนินการไปได้
3. ต้องดูความพร้อมของหน่วยงานว่ามีมากน้อยแค่ไหน

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นเช่นไร

1. จะต้องมีข้อมูลที่เป็นเพียงพอสำหรับการวางแผน ทั้งข้อมูลย้อนหลังและข้อมูลในอนาคต
2. จะต้องมีทีมงานทางด้านแนวคิดในเชิงการวางแผนอย่างดี และทีมงานนั้นควรจะ
ต้องมีประสบการณ์ในการวางแผน
3. ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน
4. จะต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้จัดทำแผนและผู้ดำเนินการตามแผน

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศักดิ์ ตรีสัตย์

อธิการรองคณบดีฝ่ายพัฒนาการ คณะวิศวกรรมศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2536

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

แผนฯ 6 เราเอาจากแผนฯ 5 ที่ทำไม่ได้มาใส่ไว้ในแผนฯ 6 สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ไม่มีอาจารย์สอน ยุทธวิธีในการทำแผนฯ 6 สิ่งที่จะมาคิดว่าจะทำอะไรบ้าง ก็คือ ฐานของเทคโนโลยี และความต้องการของสังคมว่า สิ่งใดที่สังคมจะต้องการในอนาคตและมีความต้องการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และยังมีมองอีกว่าสาขาเหล่านั้นบ้านเรายังไม่มี วิชาทำมาก่อน เช่น ยานสมุทร การบิน ชีวการแพทย์ นาเวศการบิน เป็นต้น ซึ่งในขณะนั้นทางผู้บริหารมองเห็นแล้วว่าเป็นสาขาที่ควรขยาย แต่พอมาดูแผนในการสร้างกำลังคนที่จะมารองรับการดำเนินงานตามแผนนั้นไม่มี นอกจากตรงช่วงที่ทบวงมหาวิทยาลัยเร่งรัดให้ทุนเท่านั้น นอกจากนั้นสถาบันไม่เคยดำเนินการในเรื่องนี้เลย และทุนของทบวงก็ยังเน้นสาขาเดิมอยู่ไม่ได้ให้ทุนในสาขาใหม่ จะเห็นได้ว่าเวลาที่เราคิดกับความเป็นจริงไม่สอดคล้องกัน

วิธีในการจัดทำแผนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ก็คือ ทบวงส่งนโยบายมาให้สถาบันสถาบันก็แจกจ่ายให้คณะ คณะก็เริ่มร่างแผนของตัวเองตามที่ตัวเองคิดว่าจะเป็นไปได้ จากนั้นสถาบันก็เชิญประชุมในรูปแบบการจัดทำแผน และให้ข้อคิดและแนวทาง พอได้แนวทางมาแล้วก็แบ่งกลุ่มกันทำ เช่น สายวิศวกรรมศาสตร์ หรือ อุตสาหกรรมศาสตร์

แผนฯ 7 เราดูความเป็นไปได้มากขึ้น สถาบันของเราสร้างแผนมากกว่าที่จะหาวิธีการที่จะให้แผนดำเนินการไปได้สำเร็จ ตอนทำแผนฯ 7 สถาบันก็เรียกประชุมเพื่อท่านบรรยาย เป้าหมายและมาตรการ ซึ่งเป็นงานกระดาษทั้งหมดแต่พอเวลาแผนได้รับอนุมัติแล้วไม่มีการเรียกประชุมเพื่อให้ดำเนินการสักครั้งเลย ว่าแผนนั้นดำเนินการไปได้ถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร สถาบันจะช่วยเหลืออย่างไร จนทบวงมีหนังสือถามว่าจะทำแผนนั้นหรือไม่ สถาบันก็ตอบว่าขอเลื่อนไปเรื่อย ๆ จนไปอยู่อีกแผนหนึ่ง

ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินการดำเนินงานตามแผน

ไม่ค่อยมีความพร้อมในเรื่องกำลังคนที่จะทำแผน คือขาดแคลนบุคลากรสายอาจารย์

กฎเกณฑ์ของสำนักงานงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย มีผลอย่างไรหรือไม่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนของสถาบัน

ไม่มี

ในช่วงการปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักในการปรับแผนอย่างไร

ในตอนปรับแผนฯ 6 นั้นสิ่งที่อยู่ในแผนเราก็ต้องการให้มีอยู่เหมือนเดิมเพราะเราไม่ทราบว่าการพร้อมจะเกิดขึ้นเมื่อใด ถ้ามีแผนอยู่แล้วก็คงไม่เสียหาย แต่ถ้าไม่มีแผนจะเอาไปทำในระบบราชการก็คงเป็นเรื่องที่ยาก

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้ดีสำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. ขาดคนหลักต้นน้ำให้เกิดโครงการ
2. บุคลากรงานล้นมือจนไม่สามารถมาทำโครงการใหม่ได้
3. ขาดการวางแผนเรื่องการหาบุคลากรมารับแผนหรือโครงการ

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การทำงานแผนของสถาบัน เมื่อคณะหรือหน่วยงานเสนอโครงการเข้ามาในแผนแล้วส่วนกลางเป็นผู้พิจารณา ถ้าสถาบันเห็นว่าดีก็ควรจะสนับสนุนหลักต้นน้ำให้โครงการนั้นเกิด เท่าที่ผ่านมาเจ้าของโครงการจะเป็นผู้หลักต้นรอดตลอด สถาบันไม่เคยที่จะมีบทบาทในการหลักต้นโครงการนั้นเลย ซึ่งคนเหล่านั้นก็ไม่ได้เชี่ยวชาญในด้านการเขียนโครงการ ทว่าสถาบันไม่สร้างคนที่จะทำให้คำแนะนำในการเขียนโครงการ เพื่อจะได้ไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ซึ่งปัจจุบันนี้คนที่เขียนโครงการไม่เป็นก็จะดำเนินโครงการนั้นไปไม่รอด

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม

1. คือต้องดูความพร้อม
2. ต้องดูความเป็นไปได้

เมื่อเราได้แผนมาแล้วต้องมอบหมายให้ผู้นับถืออย่างเป็นทางการ แล้วต้องมีการติดตามผลความคืบหน้าเป็นระยะ ถ้าเรามองในระดับคณะทุกคณะ ทุกคนก็รู้กำลังของตัวเอง แต่โครงการเราจะรอให้พร้อมแล้วถึงจะเปิดก็คงจะเป็นไปได้ยาก ถ้าเราจำเป็นต้องเปิดถ้าเรามีคนอยู่แล้วบ้าง

เราก็ค่อยหาคนมาเสริม แล้วผลักดันอย่างจริงจัง แผนทุกแผนต้องเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน เช่นจะต้องมาคุยกันว่าแผนนี้หรือโครงการนี้จะทำหรือไม่ทำ ถ้าจะต้องเจาะลึกอย่างไร ถึงจะทำให้เกิดโครงการเหล่านั้นได้

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ฌรงค์ วรงค์เกียรติ
รองคณบดีฝ่ายวางแผน คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2536

ทิศทาง จุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

ส่วนมากจะเป็นเรื่อง การวางแผนหลักสูตรกับภาควิชา ซึ่งต้องเข้าพิจารณาในกรรมการประจำคณะ ซึ่งต้องดูความพร้อมของหน่วยงานและต้องทิศทาง การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศเป็นหลัก การได้มาซึ่งแผนมีด้วยกัน 2 ส่วน คือ ผู้บริหารของคณะเสนอและภาควิชาเป็นคนเสนอขึ้นมา ปัญหาส่วนใหญ่จะพบว่า โครงการแต่ละโครงการหาเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงยาก ซึ่งคล้าย ๆ กันทั้งสถาบัน

ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินงานตามแผนฯ 7 มีมากน้อยเพียงใดและส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงาน

มีความพร้อมพอสมควร เพราะเราได้ดูปัญหาจากแผนฯ 6 แล้วว่าเราจะมีกำลังความสามารถทำได้มากน้อยแค่ไหน

กฎเกณฑ์ของสำนักงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย มีผลอย่างไรหรือไม่เกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนงานของสถาบัน

ในบางครั้งทำให้เสียเวลาและไม่คล่องตัวในการบริหารงาน

ในช่วงการปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักการปรับแผนอย่างไร

ดูความพร้อมของหน่วยงานถ้าโครงการไหนทำไม่ได้ก็จะยกเลิกหรือเลื่อนการดำเนินการออกไป

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้ดีสำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. อาจารย์ไม่รับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไว้ ส่วนมากจะทิ้งภาระให้หัวหน้าภาควิชาทำคนเดียว
2. การที่หน่วยงานต้องการที่จะมีผลงาน โดยไม่คำนึงถึงความพร้อมและความเป็นไปได้

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การวางแผนของสถาบัน นโยบายนไม่ค่อยจะแน่นอนหลาย ๆ สิ่งก็ไม่ได้พูดคุยก่อนให้ชัดเจนก่อนที่จะวางแผน

รูปแบบการวางแผนที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

1. ควรจะมีทิศทางหรือแนวทางที่ชัดเจน ว่าเราจะทำอะไรจะพัฒนาอะไร และต้องใช้ทรัพยากร อะไรบ้าง ซึ่งควรจะทำทุก ๆ 3 ปี
2. ควรดูความพร้อมและความเป็นไปได้
3. การวางแผนควรมีข้อสัญญาหรือข้อผูกมัด เช่น ถ้าจะให้เปิดหลักสูตรนี้ ต้องให้คนและงบประมาณ เป็นต้น

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุรพันธ์ ตันศรีวงษ์

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2536

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

การจัดทำแผนในช่วงแผนฯ 6 มีแต่การเสนอโครงการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผน ซึ่งในสมัยนั้นไม่มีนโยบายที่ชัดเจน เพียงแต่แจ้งปฏิทินการทำแผนฯ 6 ว่าหน่วยงานของคุณจะทำอะไรบ้างก็เขียนโครงการมา แล้วก็รวบรวมแล้วก็ส่งไปตามลำดับชั้น ในเรื่องนโยบายและมาตรการก็เพิ่งจะเริ่มมีในตอนทำแผนฯ 7 ด้วยเหตุที่ว่าได้มองปัญหาของแผนฯ 6 เพื่อเป็นกรอบแนวทางการทำแผนฯ 7 แต่ก็เห็นไม่ทันรูปแบบเดิมก็คือ สถาบันกำหนดแนวทางแผนหลักไปก็จริง แต่เมื่อถึงเวลาทำแผนทุกคณะต่างก็ทำคล้าย ๆ กับแผนฯ 6 คืออยากต้องการอะไรก็ทำ ไม่ได้ดูแผนหลักที่สถาบันกำหนดประกอบในการจัดทำแผน การจัดทำแผนที่ผ่านมา จะให้ผู้บริหารระดับคณะ คือ คณบดีกับรองคณบดีคิด ส่วนภาควิชาไม่ค่อยได้คิดมาเท่าใดนัก ส่วนมากจะคิดแต่โครงการเดิม ส่วนโครงการใหม่จะให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นคนคิด พอให้โครงการใหม่แล้วก็แจ้งกรรมการประจำคณะเพื่อทราบจุดเน้นในแผนฯ 6 และแผนฯ 7 ของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมก็คงเน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน

ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินการตามแผนมีมากน้อยเพียงใด

มีการเตรียมการน้อย คิดไปก่อนว่าจะทำแต่ไม่ได้ดูความพร้อมว่าจะทำได้หรือทำไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมจัดคนบุคลากรมีการเตรียมการน้อย คิดไปแล้วถึงเวลาใกล้ก็จะเริ่มทำพอทำไม่ทันก็เลื่อนไปอีก 1 ปี พอเลื่อนไปอีก 1 ปี ก็เลื่อนไปเรื่อย ๆ จนไปอยู่อีกแผนหนึ่งคือ ทำในลักษณะทำไปหาคนไปแก้ปัญหาไป

กฎเกณฑ์ของสำนักงานงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย มีผลอย่างไรหรือไม่ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนของสถาบัน

ถ้ายังไม่เริ่มดำเนินการตามแผนสำนักงานงบประมาณก็จะไม่ห้งบประมาณ คือถ้ายังไม่เปิดหลักสูตรก็ยังไม่ให้อัตรากำลัง คือให้คนเก่าทําไปก่อนพอเริ่มดำเนินการถึงจะให้คนใหม่ ซึ่งที่ถูกคือต้องให้คนก่อนถึงจะเปิดหลักสูตรได้

ในช่วงการปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักการปรับแผนอย่างไร

ส่วนมากจะดูว่าโครงการที่อยู่แผนทําได้หรือไม่ ถ้าคาดว่าจะทําไม่ได้ก็ยกเลิกไปหรือไม่มีคนทําก็ยกเลิกไป เช่น ไม่มีคนหรือไม่มีเงินก็ทําต่อไม่ได้ หรือนโยบายเปลี่ยนหรือไม่สถานที่พอหรือไม่ กล่าวโดยสรุปเราใช้วิธีดูความพร้อมว่าทําได้หรือไม่ ถ้าทําไม่ได้เราจะยกเลิก เช่น หลักสูตร แต่การจัดตั้งหน่วยงานใหม่เราจะคงไว้ ถ้าโครงการนั้นอยู่ในช่วงปลายแผนถ้าเราคิดจะทําอาจจะไปไว้ในแผนต่อไป

แนวทางปฏิบัติโครงการนอกแผนในหน่วยงานของท่านมีมากน้อยแค่ไหน

มีเข้ามาบ้างเช่นความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เราก็ต้องรับไว้ ถ้าปรับแผนทันเราก็จะปรับแผนถ้าปรับแผนไม่ทันก็จะใส่ไว้ในแผนต่อไป โครงการความช่วยเหลือจากต่างประเทศนี้ส่วนมากจะมีคนทําอยู่แล้วจึงไม่ค่อยมีปัญหาอะไร

ผู้ที่ร่างแผนกับผู้ที่ปฏิบัติตามแผนเป็นคนละชุดกัน มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนหรือไม่อย่างไร

ก็มีผลเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น คณบดีกับรองคณบดีคิดว่าแผนหน้าเราจะทําอะไร คิดไปเขียนไป ถามว่าหลักสูตรนี้จะขึ้นกับภาควิชาไหน ภาควิชาที่ไม่รับรู้ เพราะบางครั้งโครงการใหม่จะเข้าไปภาควิชาไหนก็ได้ คนทําเลยไม่รู้จะให้ใครปฏิบัติเหมือนกับ เป็นโครงการส่วนกลาง

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทําได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จจริงจึ่งแค่ไหน

1. ความพร้อมของหน่วยงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่
2. นโยบายของสถาบันจะสนับสนุนโครงการนั้นจริงจึ่งแค่ไหน

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

เวลาทำแผนคนในระดับล่างก็คิดว่าต้องการจะทำอะไร แต่ไม่ได้ดูว่าสถาบันของเรา หรือหน่วยงานของเรามีคนอยู่เท่าใด มีเงินอยู่เท่าใด คือไม่ได้ดูความเป็นไปได้ เนื่องจากเงินงบประมาณ มีจำกัด คนคิดแผนกับคนทำแผนไม่ได้ประสานกันข้อมูลกัน ผลออกมาคือแผนดำเนินการไม่ได้และหน่วยงานส่วนกลางก็ไม่ได้กลั่นกรองเท่าใดนัก ถ้าเรากลั่นกรองโดยยึดหลักว่า งบประมาณของเรามีอัตราเจริญเติบโตเท่านี้ คนที่รู้เรื่องงบประมาณก็ต้องไปตั้งเกณฑ์ในการกลั่นกรองแผนถึงจะถูกต้อง

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสมในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

ควรจะมีหน่วยคิดของฝ่ายวิชาการ ว่าแนวโน้มของสถาบันควรจะไปทิศทางใดแล้วพยายามทำให้เป็นแผนกิจกรรมมาให้ได้ว่าปีนี้นักเรียนจะรู้กันเรื่องใด จะเปิดหลักสูตรอะไร แล้วควรจะอยู่คณะไหน ใครเป็นคนทำ งบประมาณวิชาชีพเท่าไร ถ้าได้เงินงบประมาณก็ต้องมาทำที่นี้ก่อน ถ้าเป็นไปไม่ได้ควรจะตั้งคณะทำงานเป็นทีม ปัญหาของเราตอนนี้ก็คือไม่มีคณะทำงาน มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ แต่ไม่ค่อยมีบทบาทอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องวิชาการ เพราะสถาบันของเราบ่อนทำลายให้คณะมีอิสระทางวิชาการมากเกินไป ต้องการจะทำอะไรก็ให้คิดเอาเองทำเอง ถ้าบ่อนทำลายให้อยู่สภาพอย่างนี้คณะก็ต่างไม่สนใจว่าส่วนกลางจะมีนโยบายอย่างไร สรุปแล้วควรจะต้องเพิ่มบทบาทของฝ่ายวิชาการให้มากขึ้น

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชนะศักดิ์ บ้ายเที่ยง
 อธิการบดีฝ่ายพัฒนา คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2536

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

การจัดทำแผนของคณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เริ่มต้นจากรับนโยบายจากสถาบันมาคมมติ กิ่งงานกรรมการคณะ จากนั้นหัวหน้าภาคก็รับนโยบายไปประชุมที่ภาควิชาอีกทีว่าจะทำอะไรกันบ้าง ในการบริหารงานของคณะ คมมติได้มอบอำนาจให้ภาควิชามาก ตัวคมมติและรองคมมติ เป็นเพียง แต่ผู้ประสานงานเท่านั้น เมื่อคมมติมอบอำนาจการจัดการเกี่ยวกับเรื่องเงินไปเกือบ 90 % ทำให้ ภาควิชาอยากทำงานเพราะทำแล้วภาควิชาจะได้ผลตามนั้น ภาควิชาจะเต็มใจทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นการรับนักศึกษาโครงการพิเศษก็ตาม เมื่อภาควิชาทำโครงการแล้วก็จะมีโครงการประเมินโครงการเหมือนภาคเป็นโครงการหนึ่ง เช่น ประเมินว่าค่าสอนใช้เท่าไร ครุภัณฑ์เท่าไร ทำโครงการนี้เท่าไรหรือขาดทุน ซึ่งสิ่งนี้จะ เป็นประโยชน์ที่จะทำให้แผนดำเนินการไปได้คือกระจายทั้งงานและเงิน ส่วนการวางแผนจากภาควิชาจะกลับมา เข้าพิจารณาในกรรมการประจำคณะ เพื่อรับทราบเท่านั้น และจะส่งกรรมการของสถาบันพิจารณาอีกชั้นหนึ่งเท่านั้น

ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินงานตามแผนฯ 7 มีมากน้อยเพียงใดและส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานตามแผน

ความพร้อมเรื่องบุคลากรสายอาจารย์เรามีเพียงพอ ส่วนมากจะขาดแคลนบุคลากรสาย ข และสาย ค ยังมีไม่เพียงพอ ที่เป็นปัญหาอย่างมากก็คือเรื่องสถานที่เรียนในช่วงนี้เราไม่มีห้องเรียนเป็นของตนเอง ต้องอาศัยจากคณะครุศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งกว่าจะลงตัว ก็ต้อง ใช้ระยะเวลาเหมือนกัน แต่ในอนาคตเราคงจะไม่มีปัญหา เรื่องสถานที่แล้วเพราะอาคารเรียนของคณะจะสร้างเสร็จในปี 2537 นี้

ในช่วงปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักในการปรับแผนอย่างไร

ไม่มีการปรับแผน เนื่องจากโครงการในแผนฯ 7 คณะวิทยาศาสตร์ทำได้เกือบทั้งหมด

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำสำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ต้องวางแผนให้เป็นระบบ
2. ผู้บริหารต้องไม่มีอคติต่องานที่จะทำ เช่น ผู้บริหารจบมาจากสาขาไหนก็ทำแผนพัฒนามุ่งไปที่สาขานั้นแบบนี้จะค่อนข้างอันตราย ต้องดูภาพรวมของสถาบันทั้งหมดถึงจะถูกต้อง
3. ตัวคนไม่กระตือรือร้นเอง เพราะตัวอาจารย์ขาดความรู้ในการเขียนโครงการ อนาคตน่าจะมีมืออาชีพสักคน มีการวางแผนและมีการฝึกอบรมตัวแทนภาคีสักคนหนึ่ง งานทุกอย่างก็จะเป็นระบบ ขณะนี้คณะก็บริหารแผนไปตามประสิทธิภาพ การเขียนโครงการก็ต้องการเขียนแต่เริ่มต้นไม่ถูก

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

แผนของสถาบันเมื่อทำเสร็จแล้วก็เก็บใส่หิ้งไว้เลย เวลาทำจริง ๆ ก็ทำไปตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าไม่ได้นำมาอ้างอิงเท่าใดนัก ที่ผ่านมากิจกรรมการบรรยายและแผนไม่ได้พูดคุยกันเชิงบรรยาย ส่วนมากจะนำเอาเหตุการณ์เฉพาะหน้ามาคุยกันเท่านั้น

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสมในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

คือเมื่อเราทำแผนระยะยาวแล้ว เราไม่ได้ทำแผนงานย่อยไว้รองรับแผนระยะยาวดังกล่าวเลย เช่น แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลัง เวลาจัดทำก็ไม่ย้อนกลับมาดูแผนระยะยาวเลย ฉะนั้นการวางแผนไม่ว่าระยะสั้นหรือการวางแผนระยะยาว ควรจะทำให้สอดคล้องกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการชี้แจงโครงการต่าง ๆ ที่เราของงบประมาณหรืออัตรากำลัง จะได้มีเหตุผลอ้างอิงได้ และในการปรับแผนของสถาบันน่าจะมีการปรับแผนภายในก่อนเพื่อเตรียมรองรับการกำหนดการการปรับแผนของทบวงมหาวิทยาลัย ไม่อย่างนั้นระยะเวลาในการทำงานจะกระชั้นชิดเกินไป เพราะส่วนมากเมื่อทบวงสั่งให้ทำอะไรมาเราก็เพิ่งจะเริ่มคิดกัน และการวางแผนควรจะเป็นการระดมความคิดจากคนทุกกลุ่มไม่ใช่ผู้บริหารวางแผนกันไม่กี่คน

บทสัมภาษณ์ นายพิพัฒน์ หัสธน

อดีตรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2537

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนฯ 6 และแผนฯ 7 ของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

สถาบันมีหนังสือให้หน่วยงานเตรียมจัดทำแผน ในตอนจัดทำแผนฯ 6 มีการประชุม กำหนดทิศทางกันบ้างต่อนั้นหน่วยงานก็มาหารือกัน ในการจัดทำแผนของวิทยาลัยเทคโนโลยี อุตสาหกรรมจะคิดกันในกรรมการวิทยาลัย ในขณะที่สถาบันเปิดไฟเขียวให้ทำแผนอะไรก็ได้ ถ้ามี ปัญหาอะไรก็มาไว้ตอนปรับแผน โดยสรุปแล้วนโยบายของสถาบันไม่ชัดเจน คือ ไม่กล้าแสดงจุดยืน ที่แน่ชัดว่าหน่วยงานนี้ทำอะไร หน่วยงานนั้นควรจะทำอะไร เพียงแต่บอกว่าไม่ให้เปิดหลักสูตรใน ระดับปริญญาตรี หลักสูตรในระดับ ปวส. เลยกะลักออกมา คือ มีไว้ก่อนเผื่อจะทำได้

ส่วนในการจัดทำแผนฯ 7 วิทยาลัยก็พยายามกลั่นกรองแล้ว แต่กลั่นกรองไม่ได้ ภาควิชา ควรจะตั้ง ได้แต่สาขาวิชาที่จะเปิดในแผนฯ 7 ควรจะลดลงอีก เพราะความพร้อมของบุคลากร ของเราไม่มี เพราะการเปิดการสอนในระดับปริญญาตรีนั้น จะต้องเตรียมตัวตั้งแต่ก่อนเริ่มแผน เลย คือ ต้องส่งบุคลากรไปฝึกงานหรือไปเรียนต่อก่อน เพราะวิทยาลัยยังไม่เคยสอนในระดับ ปริญญาตรีมาก่อน ส่วนมากจะคิดกันว่าจะหาบุคลากรจากภายนอกมาช่วยสอน ซึ่งจะกระทำได้ค่อนข้างยาก และในแผนฯ 7 นี้ สถาบันก็เริ่มมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนครั้งแรก

ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินการตามแผนฯ 6 และแผนฯ 7 มีมากน้อยเพียงใดและส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินการตามแผน

ในแผนฯ 6 ขณะนั้นวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ความพร้อมมีค่อนข้างน้อย เพราะ มีบุคลากรจำกัดส่วนมากจะคิดว่าจะไปตายเอาดาบหน้า เมื่อทุกคนต้องการจะเปิด ทุกคนก็หลอกตัวเองว่าพร้อมเสมอ

ส่วนในแผนฯ 7 น่าจะทำตามแผนได้ ถ้าหน่วยงานมีการเตรียมพร้อมที่ดี

ในการปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักในการปรับแผนอย่างไร

ในขณะที่หน่วยงานไม่กล้าที่จะปรับแผนเพราะคิดว่าอาจจะทำโครงการ เหล่านี้ได้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. ความพร้อมเรื่องบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนมากหน่วยงานของเราจะวางแผนแบบ หลอกตัวเอง เช่น มีความพร้อมแค่ 50 เปอร์เซ็นต์แต่ก็บอกว่าจะมีความพร้อม 100 เปอร์เซ็นต์ ฉะนั้น ถ้าเราจะเปิดหลักสูตรใหม่เราขอบุคลากรใหม่ทั้งหมดเลยจะดีกว่า ถ้าแผนอนุมัติก็แสดงว่า จะทำได้ทั้งหมด
2. ขาดงบประมาณสนับสนุน
3. แผนของเราไม่มีการกลั่นกรองก่อน แผนที่ทำกันออกมาส่วนหนึ่งกลัวว่าจะไม่มีผลงาน แผนเมื่อเสนอผ่านภาควิชาก็ไม่มีการกลั่นกรอง ในระดับกรรมการวิทยาลัยก็ไม่กล้าตัดเพราะกลัว ถูกการต่อต้าน ให้ยกเลิกในระดับสถาบัน สถาบันก็ไม่กล้ากรอง ส่งไปทบวงมหาวิทยาลัย ทบวง ๆ ก็ให้มาหมด
4. ความไม่ชัดเจนของทิศทางของสถาบัน
5. ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้
6. ระบบการบริหารแบบการเลือกตั้งผู้บริหารทำให้ต้องเอาใจทุกฝ่าย
7. ขาดการประเมินผล

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร

การวางแผน ตามใจบุคลากรระดับล่างมากเกินไป โดยไม่ดูขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีพร้อมมากน้อยแค่ไหน ภาควิชาไม่สามารถบริหารไปยังแผนกวิชาได้ ซึ่งในการวางแผนฯ7 ทุกภาควิชาก็ไม่ควร เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีทุกภาควิชา ควรจะเลือกเปิดสาขาที่มีความพร้อมเท่านั้น

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนะคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

เราควรที่จะมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจน และควรจะมีการดำเนินการเตรียมความพร้อม ต้องมีทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดว่าหน่วยงานไหนควรจะทำอะไร จะมีการกลั่นกรองแผน ได้ตามลำดับขั้นโดยมองภาพรวมของสถาบันเป็นหลัก

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ราพีง มังคละสวัสดิ์
 รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2537

ความพร้อมของหน่วยงานของท่านในการดำเนินงานตามแผนฯ 7 มีมากน้อยเพียงใดและส่งผล
 อย่างไรต่อการดำเนินการตามแผนงาน

ในตอนมารับแผนเรามีความข้อแย้งอยู่ในใจ คือมีบางสิ่งบางอย่างที่เราไม่ต้องการทำให้เกิดขึ้นแต่เราก็พยายามทำตามแผนที่วางไว้เป็นหลัก ทางอาจารย์ของเรายังไม่พร้อมเท่าที่ควร เนื่องจากเคยชินกันสอนนักศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปัญหาในตอนนี่คือเราต้องการงบประมาณเพิ่มขึ้นเพื่อจะได้ให้อาจารย์ไปฝึกอบรมเพิ่มเติมและงบประมาณในการสร้างห้องปฏิบัติการให้มากขึ้นด้วย

ในช่วงปรับแผนของสถาบัน หน่วยงานของท่านมีหลักการปรับแผนอย่างไร

ในตอนปรับแผน วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมยังคงแผนไว้อย่างเดิม แต่สิ่งที่ต้องการจะทำก็คือไม่ต้องการแยกโรง เรียนเทคนิคอุตสาหกรรมออกจากโครงสร้าง เนื่องจากจะต้องใช้บุคลากรร่วมกันถ้าแยกออกก็จะมีคนไปอยู่เพราะจะมีสถานภาพต่ำกว่าเดิม ในแผนฯ 8 คงจะนำเอาโรงเรียนเทคนิคอุตสาหกรรมเข้ารวมในภาควิชาของคณะ เทคโนโลยีอุตสาหกรรมตามเดิม

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. อาจารย์ของเรา เขียนแผนไม่ค่อยเป็น
2. ขาดบุคลากรทางด้านกรวางแผน

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรเป็นอย่างไร

ก่อนที่จะวางแผนควรจะสำรวจความพร้อมจริง ๆ ของเรามีอะไรบ้าง เช่น บุคลากรสถานที่และงบประมาณดูแนวโน้มของตลาดด้วยว่ามีความต้องการมากน้อยแค่ไหน เขาว่าเราพร้อมแต่ตลาดไม่พร้อมผลิตออกไปเราก็ขายไม่ออก ตัวอย่างเช่นเราผลิต บวส. สาขาต้นแบบหล่อ เรา

พบปัญหาว่าที่อื่นเขาไม่ผลิต บวช. เลยไม่มีคนมาสมัคร เพราะ นักศึกษางานไม่เข้าโยธาหรือ
ก่อสร้างหมด อาจารย์ก็เลยจะปรับแผนจะรับเด็ก ม.6 ซึ่งเราให้ทำไม่ได้ เพราะเราต้องดำเนินการ
การตามแผน การวางแผนเราควรมองหลาย ๆ จุดก่อนที่จะวางแผน เช่น การสร้างหลักสูตร
ตรงกลางควรจะดูว่าตัวที่มาเสริมมีหรือไม่ ถ้าบางหลักสูตรต้องการอาจารย์พิเศษทั้งหมดก็เปิดไม่
ได้ เพราะเราจะไม่สามารถหาเงินมาจ่ายได้ การทำแผนหรือการดำเนินการตามแผนต้องมีการ
เตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1 - 2 ปี ไม่ว่าใช้ระยะเวลาอันสั้น การวางแผนที่ดีควรมีการ
ระดมสมอง ไม่ควรมาจากคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเท่านั้น คนทำแผนต้องคิดว่าเราทำแผนเราอาจไม่ได้
ใช้ต้องให้คนทุกกลุ่มมาช่วยวางแผน เพื่อภายหน้าจะได้ไม่เกิดปัญหาขึ้น

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สบสันต์ อุตกฤษฎ์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2537

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

การวางแผนของสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา วางแผนจากหน่วยย่อยโดยการปรึกษาหารือกันว่าเราควรจะทำอะไรบ้าง ให้สอดคล้องกับแผนของสถาบัน จากนั้นเมื่อได้ข้อสรุปก็เข้าไปเข้าในคณะกรรมการประจำสำนักเพื่อพิจารณา แล้วก็ส่งคณะกรรมการระดับสถาบันพิจารณาต่อไป ซึ่งเป็นการวางแผนจากล่างขึ้นบน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

1. คนที่วางแผนไม่ตระหนักเรื่องแผน คือ วางแผนตามเทศกาลแล้วก็ไม่ย้อนกลับมาดูว่าแผนเป็นอย่างไรหรือต้องทำอะไรบ้าง
2. ความพร้อมและความเป็นไปได้ของแผน

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผน ของสถาบันว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การวางแผนของสถาบัน เป็นการวางแผนเฉย ๆ ไม่ค่อยมีการติดตามผลหรือมีกลยุทธ์ที่จะทำให้แผนนั้นเดินไปได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสมทัศนคติของท่านควรจะเป็นเช่นไร

ควรจะมีแผนหลักโดยกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในระยะยาว เพื่อจะได้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ และจะต้องมีกลยุทธ์ในการวางแผนและดำเนินการตามแผนด้วย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ควรจะคิดให้รอบคอบก่อนตัดสินใจว่าจะออกหรือไม่ออก ต้องมองในระยะยาวว่าเราจะสามารถหาเงินมาสนับสนุนการดำเนินงานของเราได้ตลอดรอดฝั่งหรือไม่ เพราะเมื่อออกเป็นอิสระแล้วรัฐคงจะห้ามมหาวิทยาลัยพึ่งตนเองมากขึ้น

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ประเสริฐ สองทิศ

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2536

ขั้นตอนหรือวิธีการและบรรยากาศของการวางแผน ของวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือก่อนที่จะรวม
เป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า (พ.ศ. 2502-2513)

ในสมัยนั้นวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือรับนโยบายมาจากกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เวลาที่เสนอแผนขึ้นไปก็ส่งไปที่กรมอาชีวศึกษา แต่ส่วนมากแผนที่วิทยาลัยส่งไปจะค่อนข้างเป็นอิสระ เพราะเราได้รับความช่วยเหลือจากประเทศเยอรมัน การวางแผนจึงเป็นการวางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเยอรมัน เมื่อวางแผนเสร็จแล้วก็ส่งไปที่กรมอาชีวศึกษาเพื่อให้ความเห็นชอบ กรมอาชีวศึกษาก็ส่งต่อให้กระทรวงศึกษาธิการตามลำดับขั้น การจัดทำแผนเกิดจากผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ แผนเมื่อได้รับความเห็นชอบจากวิทยาลัยแล้วก็ส่งตรงไปที่กรมอาชีวศึกษาเลย ซึ่งในขณะนั้นไม่มีกรกลั่นกรองแผนก่อน กรณีที่มีข้อสงสัยไม่ว่าจากสภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหรือสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมอาชีวศึกษาจะเรียกผู้บริหารของเราไปชี้แจงโดยตรง ในสมัยนั้นสถาบันของเราขยายงานได้อย่างรวดเร็ว เพราะว่ามีสัญญาความร่วมมือจากต่างประเทศ ซึ่งมีข้อผูกมัด ว่ารัฐบาลไทยจะต้องทำอะไรบ้าง ตามข้อตกลงในสัญญา เช่น งบประมาณค่าก่อสร้างอาคารต่าง ๆ ปีไหนรัฐบาลจะต้องให้จำนวนเท่าไร และนอกจากนั้นเรายังมีเงินรายได้ช่วยยให้เราได้เกิดความคล่องตัวในการบริหารแผนและโครงการ ซึ่งโครงการส่วนใหญ่ในสมัยนั้นเราทำตามแผนได้เกือบทั้งสิ้น เนื่องจากเรามีข้อตกลงในการพัฒนาอาจารย์โดยส่งไปฝึกอบรมศึกษาต่อ ณ ประเทศเยอรมัน จำนวนปีละกี่คน โดยกำหนดไว้ชัดเจน เพื่อที่จะได้อาจารย์มาทำงานให้แผนดำเนินการไปได้

ตอนที่วิทยาลัยเทคนิคทั้ง 3 แห่ง รวมตัวกันเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าในตอนนั้นไม่มีการวางแผนที่จะรวมกัน ทั้ง 3 วิทยาลัยที่จะเสนอเป้าหมายที่จะเปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี ซึ่งแต่เดิมวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งเปิดสอนชั้นสูงสุดแต่ระดับ ปวส. ถ้าจะเปิดสอนในระดับปริญญาตรีคงจะไม่เหมาะ ถ้าได้จัดตั้งเป็นสถาบันขึ้นมาคงจะสามารถทำการวิจัยและค้นคว้าทางวิชาการได้มากขึ้น ซึ่งในช่วงนั้นเป็นจังหวะที่บ้านเราขาดแคลนวิศวกรพอดี ทั้ง 3 วิทยาลัยมี

แนวความคิดค่อนข้างจะตรงกันคือจะเปิดสอนในระดับปริญญาตรีโดยยกระดับการศึกษาของวิทยาลัย
ขึ้นอีกระดับหนึ่ง เป็นสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี เมื่อเรื่องถึงกรมอาชีวศึกษา กรม
อาชีวศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ทาคคล้าย ๆ กัน และทั้ง 3 แห่งก็มีความ
ช่วยเหลือจากต่างประเทศ และวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งก็มีศักยภาพพอที่จะเปิดสอนในระดับปริญญาตรี
เพื่อผลิตวิศวกร อธิบดีกรมอาชีวศึกษาจึงเชิญผู้บริหารทั้ง 3 วิทยาลัยมาประชุมกัน ก็เห็นด้วยว่าทั้ง
3 แห่งนี้ควรจะรวมกัน ถ้าแยกเสนอขอจัดตั้งแยกเป็นแต่ละแห่ง เหตุผลคงจะไม่หนักแน่นพอ จึง
เสนอที่จะรวมกันเป็นสถาบันเทคนิครณีย์พระจอมเกล้าขึ้นมา

วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือตอนที่ยังรวมเป็นสถาบันเทคนิครณีย์พระจอมเกล้า (พ.ศ. 2514-2529)

ในสมัยนั้นการบริหารในแต่ละวิทยาเขตค่อนข้างจะอิสระ แผนที่ทำส่วนมากจะได้มาจาก
กลุ่มผู้วางแผนคือ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกับคณบดีต่าง ๆ ภายในวิทยาเขต เมื่อแต่ละ
วิทยาเขตทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งไปที่สำนักงานอธิการบดี เพื่อรวมกันและนำเข้าไป
พิจารณาในคณะกรรมการนโยบายและแผนเพื่อกลั่นกรองแผนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะมีหัวหน้าสำนักงาน
อธิการบดีจะเป็นผู้กรองงาน ท้าหน้าที่รวบรวมงานต่าง ๆ เข้าเสนออธิการบดีหรือคณะกรรมการ
นโยบายและแผนต่อไป ในตอนนั้นสำนักงานอธิการบดีไม่ได้ท้าหน้าที่วางแผน แผนจะได้มาจากแต่
ละวิทยาเขตที่เสนอแผนเข้ามาสำนักงานอธิการบดีมีหน้าที่เป็นฝ่ายเลขาช่วยจัดประชุมให้คณะกรรมการ
นโยบายและแผนพิจารณาในที่ประชุมเท่านั้น สถาบันเทคนิครณีย์พระจอมเกล้าเริ่มมีรอง
อธิการบดีฝ่ายวางแผนเมื่อปี 2522 โดยได้รับการเลือกตั้งจากทั้ง 3 วิทยาเขต ผลงานที่ชัดเจน
ตั้งแต่รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนก็คือ การจัดตั้งกองแผนงานและเริ่มมีคณะกรรมการนโยบายและ
แผน ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีและคณบดีทุกคน เริ่มที่จะทำงานเป็นรูปธรรม
มากขึ้น นอกจากรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนจะต้องดูแลเรื่องแผนแล้ว ยังต้องดูงานด้านอื่น ๆ
ของสถาบันทุกเรื่อง เช่น การพัฒนาคณาจารย์ งบประมาณ การจัดฝึกอบรม ดูงาน และการกลั่น
กรองงานของทั้ง 3 วิทยาเขต ซึ่งท้าให้มีกิจกรรมทุกอย่างร่วมกันมากขึ้น ท้าให้การดำเนินงาน
ตามแผนดีขึ้นด้วย

ปัญหาอุปสรรคในการวางแผน การจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของสถาบันเทคนิครณีย์
พระจอมเกล้าเป็นอย่างไร

1. การผลิตบัณฑิตหลักสูตร บทส. เกิดปัญหาไม่ได้ กว. สถาบันก็พยายามแก้ปัญหาบัณฑิต
ของเราสามารถได้ กว. จนได้

2. การตีราคา ของ กฟ. ทางเราขอให้ กฟ. ตีราคาหลักสูตร ปทส. ให้สูงกว่าปริญญาตรี 1 ชั้น ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร
3. หาอาจารย์ผู้สอนยาก ทำให้หลักสูตรบางหลักสูตรดำเนินไปได้อย่างยากลำบาก ซึ่งต้องแก้ปัญหาโดยเชิญอาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและพนักงานจากองค์การโทรศัพท์มาช่วยสอน

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับพัฒนาการทางกระบวนการวางแผนของสถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การวางแผนของสถาบันได้พัฒนามาเรื่อย ๆ โดยในระยะแรกแผนจะเป็นแผนความร่วมมือกับต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอนให้เรารู้จักการทำแผน การรายงานผลปฏิบัติงานตามแผนจนถึงสมัยเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เริ่มมีรองอธิการฝ่ายวางแผน การวางแผนก็เริ่มเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น จนแยกตัวเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ การวางแผนและการบริหารก็คล่องตัวมากกว่า เดิมและพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสมในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

การวางแผนที่ดีจะต้องออกมาจากกลุ่มระดับมัธยสมองของสถาบัน ซึ่งวางแผนระยะไม่หวังสิ่งอื่นใด ผู้วางแผนจะต้องมีใจเป็นกลาง แผนที่ดีควรเป็นแผนระยะยาว 10-15-20-30 ปีก็ที่ดี แผนระยะยาวนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง แต่จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีรายละเอียดที่ชัดเจนและมีการจัดทำปฏิบัติการประจำปี แผนระยะยาวนั้นจำเป็นต้องมี เพราะถ้าเราไม่เห็นจุดหมายที่จะเดินเราก็จะเดินไปไม่ถูกทาง ถ้าเราต้องการที่จะเป็นเลิศทางวิชาการ เราก็ต้องหาวิธีการที่จะเดินไปตามนั้นให้ได้เป็นต้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ในเรื่องนี้มีความคิดเห็นสองฝ่ายที่ใกล้เคียงกัน ฝ่ายหนึ่งต้องการจะออก อีกฝ่ายหนึ่งไม่ต้องการจะออก ความคิดเรื่องมหาวิทยาลัยอิสระนี้ดีแน่ แต่ถ้าเราจะออกก็ควรเตรียมความพร้อมเสียก่อน ศึกษาข้อมูลให้กว้าง ๆ เช่น ระบบการบริหารบุคคล ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนเราไม่เช่นธุรกิจ เราไม่มีประสิทธิภาพในด้านนี้ เราจึงจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเตรียมความพร้อมก่อนที่จะออก เช่น ระบบสวัสดิการ ข้าราชการที่ไม่ต้องการจะออกจะหาอย่างไร การที่เราจะ

กระโจนไปทันทีโดยไม่ได้วางแผนอย่างละเอียดนั้น มันเสี่ยงมาก และในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัย
 สุรนารีก็เพิ่งจะก่อตั้งยังไม่เห็นตัวอย่างว่าการบริหารบุคคลได้ผลหรือไม่ เขามีความอิสระแต่ไหน
 องค์กรประกอบของสถาบันเป็นอย่างไร การวางแผนด้านผลกระทบที่ตามมาด้านบุคคล ด้านวิชา
 การ เราจะทำกันอย่างไร ไม่มีใครรู้ละเอียดถึงจุดนั้น สถาบันของเราเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น ๆ
 ความพร้อมทางด้านบุคลากรของเรายังมีน้อย คุณวุฒิของอาจารย์ และตำแหน่งทางวิชาการ ผศ.
 รศ. ก็ยังมีน้อย ถ้าเราออกไปเราจะแน่ใจได้หรือว่า เราจะดึงอาจารย์ที่ทรงคุณวุฒิเอาไว้ได้ เพราะ
 แต่ละแห่งก็ออกหมดจะต้องมีการแข่งขันแย่งตัวอาจารย์กันสูง ถ้าสถาบันของเราไปได้ไม่ดี แย่งกับ
 เขาไม่ได้ อาจารย์ก็จะหายหมด ความผูกพันกับสถาบันก็จะมีเพราะมันเป็นธุรกิจ ระบบการ
 ประเมินจะเข้มข้นแค่ไหน คนที่ชินกับระบบเก่าจะทำอย่างไร ผู้ที่ลำบากก็คือข้าราชการ สาย ข.
 ค. และอาจารย์ที่ยังไม่ได้ปริญญาก็ต้องเห็นใจเขา ซึ่งเหมือนกับเราทิ้งเรือเก่าเก่าไปขึ้นเรือ
 ใหม่ ซึ่งเราไม่ได้สร้างไม่รู้ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นข้างหน้า ฉะนั้นเราจึงควรที่จะสร้าง
 เรือใหม่ของเราด้วยตัวเราเองดีกว่าเราพร้อมเมื่อไหร่ถึงจะออกเดินทาง

บทสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ บรรเลง ศรีนิล

รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและวิจัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2537

ทิศทางจุดเน้นและยุทธวิธีในการจัดทำแผนของหน่วยงานเป็นอย่างไร

การวางแผนของสำนักพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ในตอนที่่จะจัดตั้งมีผู้ร่วมคิดน้อย คน โดยผู้บริหารของสถาบันมองว่าน่าจะมีหน่วยงานลักษณะนี้เกิดขึ้นในสถาบันของเรา เนื่องจาก มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็มีหน่วยงานลักษณะนี้อยู่ ในเมื่อเรามีขีดความสามารถทางเทคโนโลยีอยู่แล้ว เราน่าจะเผยแพร่ไปสู่อุตสาหกรรม หรือสู่ประชาชนข้างนอก ซึ่งเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัยที่จะต้องบริการวิชาการแก่สังคม แต่เมื่อจัดตั้งไว้แล้วงานเดินไปได้ช้าเนื่องจากไม่มีคนทำงาน เราต้องไปดึงคนของคณะต่าง ๆ มาทำงาน ซึ่งเขาเหล่านั้นก็มีงานประจำอยู่แล้ว ในความรู้สึกของคณะต้นสังกัดก็มองว่าเราไปแย่งคนของเขา มา ซึ่งคณะก็ไม่ค่อยพอใจ อีกประการหนึ่ง คนที่เอามา ก็ยังสังกัดคณะอยู่ พิจารณาความดีความชอบก็ยังคงอยู่ที่คณะ ซึ่งคนส่วนใหญ่ก็ไม่กล้ามาทำงานด้วย

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แผนทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จอยู่กับอะไรบ้าง

1. แผนของเราที่เขียนไปไม่ละเอียดพอ คือไม่มีกลยุทธ์ที่จะทำให้แผนเกิดขึ้นได้จริง
2. รัฐบาลไม่สนับสนุนงบประมาณ
3. บุคลากรของเราไม่ดำเนินการเอง
4. การเปลี่ยนผู้บริหารทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลง ต้องการผลงานของตัวเองรอดอย่ามองแผนเก่า
5. ผู้บริหารไม่ได้ดูความเป็นไปได้
6. ในระหว่างพิจารณาแผนเกิดความเกรงใจกันไม่กล้ากลั่นกรองแผน ของหน่วยงานอื่น

ขอให้ท่านวิจารณ์การวางแผนของสถาบันที่ผ่านมาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

การวางแผนในอดีต จะทำกันกระชั้นชิด ความละเอียดไม่ค่อยมี ในระยะหลัง เริ่มตั้งแต่แผน 7 ก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ

รูปแบบการวางแผนของสถาบันที่เหมาะสม ในทัศนคติของท่านควรจะเป็นอย่างไร

การวางแผนจะต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายในสถาบันระดับคณะและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสถาบัน ถ้าการวางแผนมาจากหน่วยงานกลางเพียงฝ่ายเดียว การดำเนินงานคงจะสำเร็จค่อนข้างยาก ถ้าการวางแผนของสถาบันมีนโยบายที่แน่ชัดว่าใครควรทำอะไร ตรงไหน แล้วเริ่มต้นเดินอย่างไรถึงจะไปถึงจุดเป้าหมายนั้นได้ และในขณะที่เดียวกันต้องทำให้คนทุกกลุ่มในสถาบันสนับสนุนและร่วมมือร่วมใจการทำงานตามแผน

ทิศทางการผลิตบัณฑิต

สถาบันต้องขยายตัว โดยควรจะมีคณะเกิดขึ้นอีกหลายคณะ เช่น คณะคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และคณะเทคโนโลยีการเกษตร

สัดส่วนของนักศึกษาของสถาบันควรจะมีผลิตในระดับปริญญาตรีกับระดับสูงกว่าปริญญาตรี ควรจะเท่ากัน ส่วนการเรียนการสอนในระดับ ปวช. ควรจะขยายเครือข่ายออกนอกสถาบัน โดยสถาบันลงทุนน้อยลง แล้วให้สถาบันสนับสนุนการเรียนการสอนในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมากขึ้น

ในเรื่องความเป็นสากลของบัณฑิต สถาบันกำลังดำเนินการทำหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อจะได้ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านของเราจะได้มาเรียนได้ และในอนาคตเราอาจจะต้องขยายอุตสาหกรรมไปยังต่างประเทศมากขึ้น ภาษาที่ใช้ก็ควรเป็นภาษาสากล เราจึงควรที่จะต้องเร่งให้นักศึกษาเรียนรู้ให้มากขึ้น วิศวกรของเราน่าจะพูดภาษาอังกฤษพอได้และเข้าใจดี เพราะในอนาคตเราจะต้องติดต่อชาวต่างชาติมากขึ้น

ในเรื่องการสอนทางไกล สถาบันมีแนวคิดที่จะทำในคณะอุตสาหกรรมศาสตร์ ซึ่งในขณะนี้ทบวงมหาวิทยาลัยก็ได้ร่วมมือกับบริษัทชินวัตร เปิดสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา 1 ช่อง เราคงอาศัยส่วนหนึ่งสอนทางโทรทัศน์ คงจะไม่ใช้ทางไกลในลักษณะเดียวกับ มสธ. คือ เราจะทำให้การศึกษาให้กับคนที่กำลังทำงานอยู่ในโรงงาน ซึ่งมีรูปแบบอย่างนี้ในต่างประเทศแล้ว อาจจะมีการสัมมนาบ้าง สอนทางโทรทัศน์บ้าง ซึ่งในเรื่องนี้สถาบันคงจะต้องร่วมมือกับสถานประกอบการเอกชนจัดหลักสูตรขึ้น

ทิศทางการวิจัย

การวิจัย ถือว่า เป็นภาระกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย การวิจัยถือว่าเป็นหน้าตาของมหาวิทยาลัย ซึ่งในสถาบันของเราทำค่อนข้างน้อย ถ้าจะมีงานวิจัยเกิดขึ้นมากๆ ก็จะต้องมีแหล่งเงินมาก ๆ และระเบียบในการเบิกจ่ายต้องคล่องตัว สาเหตุที่งานวิจัยของสถาบันของ

เรามีน้อยก็คือ อาจารย์ของเรามีงานสอนมากเกินไป และอาจารย์มีรายได้ภายนอกมากกว่าที่จะมาทำวิจัย การวางแผนการวิจัยของสถาบันในอนาคต คือ

1. สถาบันน่าจะตั้งกองทุนวิจัยสัก 1 กองทุนเพื่อให้มีดอกผลปีละ 1 ถึง 2 ล้านบาทให้แก่อาจารย์ เสริมอีกทางหนึ่งจากงบประมาณที่ได้รับ
2. ควรแก้ไขเปรียบเทียบการเงินให้คล่องตัวที่สุด
3. ให้นำผลงานวิจัย เป็นผลงานทางวิชาการ และมีส่วนในการพิจารณาความดีความชอบ
4. สนับสนุนให้อาจารย์ เขียนโครงการเพื่อขอเงินวิจัยจากแหล่งอื่นไม่ว่าจะในประเทศหรือต่างประเทศ
5. การเรียนการสอนในระดับปริญญาโทหรือเอกควรจะเน้นงานวิจัยเป็นหลัก

ทิศทางการบริการวิชาการแก่สังคม

สถาบันของเราจัดฝึกอบรมกันมากแต่ไม่มีการจัดการที่ดี สิ่งที่น่าหวังไว้ก็คือ ในการจัดฝึกอบรมหรือการสัมมนาให้แก่อุตสาหกรรม ควรจะเน้นที่การทำให้ผลผลิตของอุตสาหกรรมดีขึ้น

ทิศทางการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

สถาบันของเราควรจะเน้นด้านจริยธรรมให้แก่เด็กมากขึ้น เพราะในสมัยนี้ เป็นสังคมที่แข่งขัน เด็กนักเรียนก็มุ่งแต่เรียนกันอย่างเดียว ฉะนั้นสถาบันควรจะสอดแทรกกิจกรรมในลักษณะนี้ไว้ให้เพิ่มมากขึ้นเท่าที่จะทำได้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

เห็นด้วยในหลักการแต่เราจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน ที่จริงแล้วเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอิสระมันดี ซึ่งควรจะใช้กับอาจารย์เท่านั้น ส่วนเจ้าหน้าที่ควรจะอยู่ในระบบเดิม เพราะระบบมหาวิทยาลัยอิสระต้องการผลักดันให้อาจารย์มีผลงาน ทั้งด้านการสอนและการวิจัย เพื่อให้รู้ว่าอาจารย์ท่านนี้ไม่ได้หยุดนิ่งทางวิชาการ เป็นการสร้างระบบให้อาจารย์พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ให้เกิดวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้น ในต่างประเทศเขาก็ทำกันอย่างนี้ มหาวิทยาลัยอิสระควรเกิดพร้อมกันทั้งระบบ ไม่ใช่ใครพร้อมถึงจะทำ ถ้าหากมหาวิทยาลัยอิสระไม่เกิด ก็ควรที่จะแก้ไขระเบียบให้คล่องตัวขึ้นจะดีกว่า

บทสัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.บุญยศักดิ์ ใจจงกิจ

อดีตอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2537

ขั้นตอนหรือวิธีการและบรรยากาศของการวางแผนของวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ ก่อนที่จะรวมเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า (พ.ศ. 2502-2513)

ในสมัยนั้นไม่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ การวางแผนเกิดขึ้นจากอธิบดีกรมอาชีวศึกษาสั่งการลงมา การวางแผนของสถาบันที่เป็นเอกสารจึงไม่มี แต่ถ้าเราจะต้องการทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เราก็ต้องเติมเต็มอย่างนี้ ๆ จึงจะทำให้เกิดแผนอย่างที่เราตั้งใจไว้

การวางแผนที่พอจะเป็นรูปร่าง สมัยที่เราร่วมมือกับเยอรมันที่จะผลิตครูช่าง ด้วยเหตุผลที่ว่าในสมัยก่อนเราได้ครูมา 10 คน ก็เหมือนได้นักเรียนมา 10 คน เพราะครูในสมัยนั้น จบแค่ ปวช. หรือ ปวส. เท่านั้น สถาบันของเราจึงคิดว่าเราจะทำอย่างไรที่จะผลิตครูช่างโดยยกระดับให้ถึงปริญญาตรี ด้วยเหตุผล 2 ประการคือ ประการแรกเพื่อเอาไว้สอนเด็ก ปวช. และ ปวส. และประการที่ 2 ในสมัยนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อนำอาจารย์ซึ่งจบทางวิศวกรรมศาสตร์มาสอนเด็กจะไม่ได้ผลเต็มที่ เนื่องจากคนที่จบมาทางวิศวะ จะถนัดสอนทางทฤษฎี แต่สถาบันของเรานั้นการปฏิบัติเป็นหลัก ฉะนั้นเราจึงคิดว่า น่าจะผลิตครูช่างให้เป็นวิศวกรด้วยก็ น่าจะดี โดยสถาบันจะผลิตทั้งสองอย่าง คือ ผลิตวิศวกรให้อุตสาหกรรมและผลิตครูช่างให้กรมอาชีวศึกษาจากนั้นก็เริ่มทำโครงการขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ซึ่งในขณะนั้นประเทศเยอรมันก็ได้ให้ความสนับสนุนให้ผลิตบัณฑิตปีละ 60 คน ซึ่งในขณะนั้นความต้องการของประเทศต้องการปีละ 400 - 500 คน ซึ่งไม่เพียงพอ อธิบดีกรมอาชีวศึกษาในสมัยนั้น เลยตกลงจะหาเงินอีกทางจากโครงการเงินกู้พัฒนาอาชีวศึกษาในตอนนั้น

ในขณะที่สถาบันของเรากำลังที่จะเปิดสอนในระดับปริญญาตรี ทางวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี เขาก็เขียนโครงการจะเปิดสอนวิศวะ ถึงระดับปริญญาตรีทางรัฐบาลญี่ปุ่นก็ให้การสนับสนุน และในขณะเดียวกันทางด้านลาดกระบังก็จะเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีเหมือนกัน ซึ่งทั้ง 3 สามแห่งต่างคนต่างทำ แต่มีวัตถุประสงค์คล้าย ๆ กัน วิทยาลัยเทคนิคทั้ง 3 แห่งก็จะเริ่มต้นสัญญากับต่างประเทศ ขณะนั้นสถาบันของเราขึ้นอยู่กับระบราชการจะทำอะไรหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ก็ต้องขออนุมัติจากกรมอาชีวศึกษา ซึ่งกรมอาชีวศึกษาก็ต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีต่อไป ซึ่งคณะรัฐมนตรี

ในสมัยนั้นพิจารณาแล้วก็มีมติเห็นชอบ ๖ หักตั้งเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า โดยรวมวิทยาลัยเทคนิค 3 แห่งเข้าด้วยกัน

การวางแผนของวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือตอนที่รวมเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า (พ.ศ. 2514-2529)

ในสมัยนั้นเริ่มมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนเมื่อปี 2522 ซึ่งในสมัยนั้นเป็นสมัยที่สถาบันการศึกษาทุกแห่งกำลังที่จะมุ่งพัฒนาด้านการวางแผนอยู่พอดี ในระยะเริ่มต้นก็ทำหน้าที่เก็บข้อมูลต่าง ๆ ทางงบประมาณ ซึ่งมีการดำเนินการด้านการวางแผนมากขึ้น

บทบาทของผู้บริหารวิทยาเขต มีผลอย่างไรในการจัดทำแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าหรือไม่

ที่มาของวิทยาเขตต่าง ๆ ไม่เหมือน เช่น พระนครเหนือเน้นการปฏิบัติ ธนบุรีเน้นทางทฤษฎี ส่วนลาดกระบังเน้นการก่อสร้าง วิศวกรรมและเกษตร ฉะนั้นที่มาไม่เหมือนกัน ตอนรวมกันแล้วต่างคนก็ต่างทำตามวิธีการของตัวเอง ซึ่งต่างคนต่างทำ ผู้บริหารระดับสูงก็ใช้วิธีการที่จะสนับสนุนสิ่งที่เขาเห็นว่าเด่นยิ่งขึ้นไป โดยไม่ก้าวถ่างงานซึ่งกันและกัน

ทิศทางในการวางแผนพัฒนาสถาบันในอนาคต ท่านคิดว่าสถาบันของเราควรจะพัฒนาไปในทิศทางใด

สถาบันของเราต้องทำอย่างมหาวิทยาลัยในโลกที่เขาทำกัน คือ ควรจะลดบทบาทการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ออกโดยให้มูลนิธิรณรงค์อุปการะรับผิดชอบไป และสัดส่วนในการผลิตบัณฑิตที่ควรจะเป็นก็คือ ปริญญาตรี 50 % และปริญญาโทและเอก 50 % และในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีควรมีน้อยมากหรือไม่มีเลยก็ได้ คือ นำเอานักศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีออกนอกระบบ คือ ไม่จัดการเรียนการสอนในสถาบันแต่ก็ยังเป็นนักศึกษาของสถาบันอยู่ โดยเอาสถานที่ที่สอน ปวช. และ ปวส. เดิมนั้นหันมาผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า การศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจะไม่ใช้งบประมาณแต่จะใช้อาจารย์ของเราเป็นแค่เป็นผู้นิเทศการสอนเท่านั้น เราจะพยายามสร้างระบบเครือข่าย และในอนาคตเราจะเน้นในการทำด้านอุตสาหกรรมศาสตร์ และยกระดับสถาบันของเราให้มีชื่อเสียงอีกระดับหนึ่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ความคิดดีแต่ทำยังไม่ได้สมบูรณ์ ตัวอย่างมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบแล้ว ก็ยังบริหารแบบในระบบอยู่ แต่บอกว่าตัวเองอยู่นอกระบบ ส่วนมากคนจะยังคิดอยู่ในระบบอยู่ ไม่ค่อยยอมรับสิ่งใหม่ การออกนอกระบบความคิดของผมจึงค่อนข้างยาก



ประวัติผู้เขียน

นายวุฒิชัย ประเสริฐสุข เกิดวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ.2507 ที่อำเภอบางแพ
จังหวัดราชบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต(รัฐศาสตร์) สาขาวิชาบริหาร
รัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีการศึกษา 2528 และเข้าศึกษาต่อใน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เมื่อ พ.ศ.2533 ปัจจุบันรับราชการที่กองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร
เหนือ