

บทบาทและหน้าที่สภามหาวิทยาลัยหลังวิกฤติโควิด 19
สู่นวัตกรรมการบริหารจัดการผลผลิตของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน
Roles and Responsibilities of University Council post-COVID 19 Crisis
for Innovation to Sustainable Productivity Management

วรัญญา เดชพงษ์ ชลชญา คงสมมัตย์
Waranya Dathpong Cholchaya Kongsommath
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
Rajamangala University of Technology Tawan-Ok

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงความคิดโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาเหตุปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลลัพธ์ของการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย โดยใช้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเป็นกรณีศึกษา คณะวิจัยยึดหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่างๆ คือ หลักการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งใช้กระบวนการแปลงยุทธศาสตร์และวิธีการ Intervention Logic เป็นกลไกกำกับการปฏิบัติการให้เกิดผลตามแผนงาน คือ 1) หลักการของแผนงาน คือ วงเงินสูงสุดที่อนุญาตให้รัฐบาลใช้จ่ายเงินได้ไม่เกินวงเงินที่กำหนด และเมื่อพิจารณาเอกสารงบประมาณแล้วรายละเอียดแล้ว ก็คือพันธสัญญาที่รัฐสภา อนุมัติให้เงินงบประมาณแก่รัฐบาล ตามที่ขอมา 2) กำหนดเครื่องมือสร้างความเชื่อมโยงระหว่างรัฐสภากับรัฐบาล ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้มหาวิทยาลัยรับไปปฏิบัติ เครื่องมือดังกล่าวคือ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี 3) สัญญาการให้บริการผลผลิต ผลลัพธ์ คือ การทำบริการสาธารณะเพื่อให้ได้ผลผลิต 4) ผลผลิต 4) การนำส่งบริการสาธารณะ 4 ผลผลิต 5) รายงานรัฐมนตรีเจ้าสังกัดและรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลแผนงานบูรณาการ 6) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 7) วางระบบและจัดทำระเบียบเงินรายได้ โดยให้กำหนดหลักและวิธีคิดใหม่ก่อนแล้วจึงจัดทำระเบียบตาม 8) ให้สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยบริหารจัดการโดยยึดหลักมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือกำหนดกรอบแนวทาง และวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 1) งบประมาณภาครัฐและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยแสดงแนวโน้มต่ำลงเป็นลำดับตั้งแต่ พ.ศ.2560 เป็นต้นมา 2) ผลผลิตของพันธกิจทั้ง 4 ที่มหาวิทยาลัยสัญญากับรัฐบาลและรัฐสภา ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่เสนอไว้ ในแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละปี โดยมีแนวโน้มต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญทุกพันธกิจทุกปีมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2561 เป็นต้นมา 3) สภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อผลผลิตของแต่ละพันธกิจทุกพันธกิจที่ควรเน้นวาระเชิงนโยบายให้มากขึ้น ลดวาระการบริหารในลักษณะงานประจำให้น้อยลง 4) ข้อกำหนดของมาตราต่างๆ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ที่จะชักชวนความเข้าใจให้ตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่

คำสำคัญ : บทบาทและหน้าที่, สภามหาวิทยาลัย, วิกฤติโควิด 19, นวัตกรรมการบริหารจัดการผลผลิต

Abstract

This report is the result of an evidence-based empirical research with the objective of improving efficiency effectiveness and outputs of a University Council using Rajamangakala Technical University Tawan-Ok (RMUTTO) as a case study. The researchers use principles as guidelines namely; the principle of Strategic Performance Based Budgeting-SPBB (which adopts Intervention Logic as operating mode); ONE; The Parliaments pass the budget documents containing details of annual operation plans of all the bureaucratic agencies by the Government. This budget approval documents must be regarded as official Agreement binding the Executive branch to promises made to the Legislative branch. TWO; The mechanisms that link the Parliaments to any and every bureaucratic agency such as a University, are the plans for expediting the annual budget as stated by “operation plans”. THREE; Public Service Agreement PSA by which the agency, in this case, RMUTTO, promises to delivery four types of outputs. FOUR; Service Deliver Agreement (SDA) by which RMUTTO promises to delivery the four types of outputs. FIVE; To submit report(s) to the supervising minister and the Deputy-Prime Minister overseeing the integration of plans. SIX; Commitment to Good Governance-based management. SEVEN; Create system and lay down regulations pertaining to management. EIGHT; The operations and management of University Council and the University Committee must abide by the principle of seven Hurdles in financial management.

The Analysis of information from the four sources reveal empirical facts as follows; a) declining trend of both government allocated budget and University internal revenues since B.E.2560; b) University four main outputs steadily fall below stated in annual Public Service Agreement and significant short-fall started to show from B.E.2561 onwards; c) the past four years records on meeting agenda show that University Council paid more attentions to general management than to the four promised outputs; d) legal authority and duties as stipulated in various articles has the potential of leading to the condition of “misunderstanding of Roles” both within the council and between council and various other “committee” This unfortunate phenomenon could potentially have serious effects on the efficiency and effectiveness of performances of the University Council..

Keyword : Roles and Responsibilities, University Council, post-COVID 19 crisis, Innovation to Sustainable Productivity Management

บทนำ

1. ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 ฉบับใหม่ยกเลิกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเดิมฉบับปี พ.ศ. 2532 จัดตั้งมหาวิทยาลัยได้กำหนดพันธกิจ ผลิตบัตินิตให้แตกต่างจากเดิมซึ่งผลิตบัตินิตได้เฉพาะระดับไม่เกินระดับปริญญาตรี ส่วนฉบับใหม่ผลิตบัตินิตได้ถึงระดับปริญญาเอก ส่วนหน้าอื่น ๆ อันได้แก่ วิจัย การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมนั้น ยังคงเหมือนเดิมและสิ่งที่ไม่แตกต่างกันคือที่สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยรวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่เป็นรูปแบบเฉพาะที่ใช้กับมหาวิทยาลัย คือ การหาผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ที่สำคัญในองคัพพะของสภามหาวิทยาลัย เช่น ตำแหน่งนายกสภาตำแหน่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ หรือตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัย เช่น ตำแหน่งอธิการบดี คณบดีหรือเทียบเท่า ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ตำแหน่งประธานสภาคณาจารย์ ตำแหน่งสำคัญๆ ในคณะต่างๆ เช่น คณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการประจำวิทยาเขต คณะกรรมการสาขาต่างๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารหรือช่วยคณบดี จะกำหนดระบบให้ดำเนินการโดยวิธีการสรรหาจึงทำให้ระบบการบริหารงานสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารงานในรูปแบบพิเศษเป็นการเฉพาะที่แตกต่างจากส่วนราชการไทยในกระทรวง ทบวง กรม อื่นๆ

2. ตั้งแต่ได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 ฉบับใหม่ก็ได้ดำเนินการตามบทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ดีหรือตำแหน่งหลักๆ เช่น อธิการบดี ประธานกรรมการในสภาต่างๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติต่างก็ปฏิบัติหน้าที่กันมาด้วยดีเป็นเวลาประมาณ 18 ปี ก็เกิดการกระทบกระทั่งกันระหว่างบทบาทของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยขัดแย้งกันจนถึงขั้นสั่งให้อีกฝ่ายหนึ่งยุติการทำบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขั้นฟ้องร้องศาลปกครองกันเป็นคดีข้อพิพาทอยู่เรื่อยๆ จนในที่สุดรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการต้องใช้ ม.44 ยุบอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัยทั้งชุดเมื่อปี พ.ศ.2560 โดยแต่งตั้งคณะบุคคลปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ให้ปฏิบัติหน้าที่ 2 ประการ คือ ปฏิบัติหน้าที่สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และปฏิบัติหน้าที่แก้ไขปัญหและวางระบบธรรมาภิบาล

3. ปัญหาที่เกิดปรากฏเป็นข่าวออกไปสู่สาธารณะชนผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ รวมทั้งเป็นข่าวใน Social Media จนเป็นความขัดแย้งกัน ฝ่ายหนึ่งกล่าวหาอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเรื่อยๆ ก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับธรรมาภิบาล รวมทั้งเป็นปัญหาการทุจริตต่างๆ มีขึ้นเสมอมา สิ่งต่างๆ เหล่านี้ นอกจากจะไม่ช่วยส่งเสริมบทบาทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นการบั่นทอนการสร้างกำลังคนในระดับ Elite Group ที่จะออกไปรับใช้สังคมไปใช้ในการพัฒนาประเทศก็จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ถ้าพิจารณาระบบโลกในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 5 ที่มีการประชุมสมมนาที่เมืองดาวอส ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดยองค์กร world economic forum ซึ่งประเทศไทยนำมาปรับใช้ เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 เป็นยุคที่มีการพัฒนาดิจิทัล จากยุค 4G เป็นยุค 5G หรือต่อไป มีการขัดแย้งทำสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน ประเทศต่างๆ เหล่านี้ แสดงแสนยานุภาพ ทั้งในการเข้าครอบงำทางเศรษฐกิจ เช่น ประเทศในกลุ่มตะวันออกกลาง มีการจัดตั้งกองทัพเรือเข้าครอบครองพื้นที่น่านน้ำหรือทะเลน่านน้ำกระจายทั่วทั้ง 5 ทวีป มีการรวมกลุ่มเป็นกลุ่มเศรษฐกิจการค้าการลงทุน และที่สำคัญยิ่งในปี ค.ศ.2019 มีการระบาดของโรคอุบัติใหม่ Virus Corona 2019 ที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน และกระจายลุกลามไปทั่วโลก มีผู้ติดเชื้อโควิด เดือนมีนาคม 2021

เป็นจำนวนประมาณ 128 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตประมาณไม่น้อยกว่า 5 ล้านคน ทำให้ประเทศต่างทั่วโลกต้อง lock down เมืองต่างๆ กระจายทั่วโลก ทุกทวีปมีผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อประเทศต่างๆ ในทวีปอเมริกา แคนาดา ยุโรป ออฟริกาและเอเชีย ทำให้ธุรกิจต่างๆ หยุดชะงักทั้งธุรกิจการบิน การท่องเที่ยว การค้า การลงทุน ทั่วโลกอย่างใหญ่หลวง สำหรับประเทศไทยก็ต้อง lock down และทำงาน Work from home และมีการระบอบรอบ 2 ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง วิกฤตจากโรคอุบัติใหม่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยทั่วหน้ากัน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้ผู้ใช้แรงงานภาคธุรกิจ การค้าการลงทุนตกงาน จนรัฐบาลต้องกู้เงินเป็นจำนวน 1.9 ล้านล้านบาท เพื่อแก้ไขปัญหาโรค อุตสาหกรรม Virus Corona 2019 ที่สำคัญมีผลกระทบต่อการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของประเทศอย่างน้อย 3 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 - 2565 ทำให้อัตราการเติบโตของประเทศหรือ GDP ลดลง เหลือไม่เกินร้อยละ 3 เป็นต้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ที่รัฐบาลสั่งใช้มาตรา 44 และจากปัญหาที่กระทบจากระบบโลก เศรษฐกิจ สังคม การเมืองระหว่างประเทศ รวมทั้งโรคอุบัติใหม่ที่กระทบทั่วโลก ทำให้ทุกภาคส่วนของประเทศทั้งรัฐบาล เอกชน หอการค้าและอุตสาหกรรม จำเป็นต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับมาตรการ New normal หากส่วนหนึ่งส่วนใดปรับตัวตามมาตรการใหม่ไม่ได้ ก็ประสบ disruption ดังนั้นจากบริบทโดยรวมและจากหลักการและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยได้พิจารณาในเบื้องต้นเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดี และผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ดี จะต้องคิดใหม่ทำใหม่และปรับตัวให้สอดคล้องกับวิกฤติที่กระทบมาจากส่วนต่างๆ ของโลก จะต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ในเรื่องเกี่ยวกับเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ การบริหารงานบุคคล การบริหารสินทรัพย์ ซึ่งระบบการบริหารเหล่านี้ ต้องพิจารณาว่าส่วนราชการเป็นเหมือนพระเอก ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ แก่สังคม รวมถึงการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งมหาวิทยาลัย และจำเป็นต้องพิจารณาว่า ระบบบริหารจัดการต่างๆ เป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้ สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ผลิต 4 Output หลัก และจำเป็นต้องพิจารณาว่า ระบบการบริหารจัดการต่างๆ เป็นเพียงเครื่องมือ (Mean) มิใช่เป็นผลผลิต (End Product) จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทและหน้าที่สภามหาวิทยาลัยหลังวิกฤติโควิด 19 สู่วัตรกรรมการบริหารจัดการผลผลิตของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อจะศึกษาบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ในการบริหารจัดการผลผลิต (Output) ของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ว่าตรงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติ จัดตั้ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 หรือไม่และ/หรืออย่างน้อยเพียงใด
2. เพื่อศึกษาปัญหาของผลผลิต ทั้ง 4 ผลผลิต ที่บริหารจัดการ ไม่ตรงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ เกิดขึ้นเพราะเหตุใด จะมีแนวทางแก้ไขอย่างไร
3. เพื่อศึกษาว่าระบบพลวัตของโลกที่เกิดจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 5 หรือประเทศไทยประกาศทำ Thailand 4.0 เมื่อเกิดโรคอุบัติภัยใหม่ Virus Corona 2019 ที่กระทบทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จะต้องปรับบทบาทอย่างไรในยุค Post After covid และปฏิบัติการกิจอย่างไรให้สอดคล้องกับ New normal จึงจะบริหารจัดการผลผลิตของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตการวิจัย

1. เน้นหนักในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย เป็นหลัก ส่วนบทบาทของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันเกือบจะแบ่งแยกไม่ออก จะเน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ top down และ bottom up เท่านั้น
2. ในเรื่องเวลาขอกำหนดขอบเขตของเวลาในช่วงที่คณะบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่ง ม.44 ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564
3. พื้นที่การวิจัย การผลิตบัณฑิต การวิจัย อยู่ที่วิทยาเขต 4 แห่ง ได้แก่ จักรพงษ์วนารถ อุเทนถวาย บางพระ จันทบุรี ส่วนงานวิจัย งานบริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงที่ อาจจะคาบเกี่ยวไปยังจังหวัดต่างๆ จะขอพิจารณาตามขอบเขตและหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

1. เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นการวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติ Action Oriented โดยนำข้อกำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 2548 และเอกสารงบประมาณประจำปี ตลอดจนรายงานผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. สัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรอบรู้ ในเรื่องผลผลิตของมหาวิทยาลัย และบทบาทของมหาวิทยาลัยต่อชุมชนและประเทศ
3. ประชุมกลุ่ม Focus Group 1 ครั้ง จำนวน 15 คน ณ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดทำเป็นบทสรุปผู้บริหารและตีพิมพ์เผยแพร่วารสารที่เป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงอุดมศึกษา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง บทบาทและหน้าที่สภามหาวิทยาลัยหลังวิกฤติโควิด 19 ส่วนวัตรกรรมการบริหารจัดการผลผลิตของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน คณะผู้ศึกษาวิจัยจะกล่าวถึง 3 หัวข้อ คือ หัวข้อแรกสรุปผลการประชุมโฟกัสกรุป ที่จัดการประชุมแบบออนไลน์ เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2564 ณ ห้องประชุมนิรศราวิทยาเขตจักรพงษ์วนารถ โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.สุนทร บุญญาธิการ นายกสภามหาวิทยาลัย เป็นประธาน และมีรองศาสตราจารย์ ดร.ฤกษ์ชัย พุประทีปศิริ รักษาการแทนอธิการบดี และมีผู้บริหารระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุมระบบออนไลน์อยู่ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี หัวข้อที่สอง คือ สรุปผลการวิจัยที่เป็นสาระสำคัญทั้ง 8 ข้อ รวมทั้ง หัวข้อที่สาม คือ ข้อเสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาต่อไป

1. สรุปผลการประชุมโฟกัสกรุป (Focus Group) ภายหลังจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ฤกษ์ชัย พุประทีปศิริ กล่าวรายงานถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมโฟกัสกรุป เพื่อเป็นการระดมให้ได้เห็นภาพข้อมูล และบริบทที่อยู่รอบบทบาทการปฏิบัติงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อจะได้ประมวลข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญมาร่วมวิพากษ์ รายงานผลการวิจัยในวันนี้ รวมทั้งขอรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมพิจารณา Focus groups ทุกคน โดยจะนำผลไปพิจารณาปรับปรุงการทำบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป และศาสตราจารย์ ดร.สุนทร บุญญาธิการ ได้กล่าวประชุมโฟกัสกรุปได้กล่าวถึงประเทศไทยในปัจจุบันจะอยู่รอดได้จากโรคอุบัติใหม่ ไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด 19 ได้

ภายใต้สถานการณ์ของโลกทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สงครามการค้า โลกของดิจิทัลที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ของประเทศที่ต้องใช้จ่ายเงินมากกว่า 1.9 ล้านล้านบาท เพื่อให้ประชาชนทุกหมู่เหล่าในชาติให้ปราศจากโรคโควิด 19 ประกอบกับตัวเลขของนักศึกษาที่รับเข้าลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้รายได้ของมหาวิทยาลัยที่บริหารจัดการเองลดลงตามไปด้วย จำเป็นต้องปรับบทบาท ปรับวิธีคิดใหม่ทั้งสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรวมทั้งบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ

เริ่มการประชุมไฟท์สกรู๊ป เวลา 10.00 น. ผู้ดำเนินรายการคือ ดร.ฉณการ ภณณิพงษ์ โดยเริ่มต้นก่อนเข้าสู่การไฟท์สกรู๊ป หัวหน้าคณะวิจัย คือ นางสาวรัฐธญา เดชพงษ์ กล่าวถึงที่มาและภาพรวมทั้งหมดของการทำวิจัยเรื่อง บทบาทและหน้าที่สภามหาวิทยาลัยหลังวิกฤติ โควิด 19 สำนวนกรรมการบริหารจัดการผลผลิตของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน และจบการประชุมไฟท์สกรู๊ป เวลา 16.00 น. ผู้บันทึกการประชุมไฟท์สกรู๊ป นางสาวนริศรา ไหมเรียง นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ศาสตราจารย์ ดร.สุนทร บุญญาธิการ นายกสภามหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นว่า หมดยุคการเน้นเงินงบประมาณคือสิ่งที่ทำให้เกิดมรรคผล และขยายให้เพิ่มขึ้นโดยไม่มีข้อจำกัด เราสามารถออกระเบียบได้ อยากให้เน้นข้อ 4 เป็นพิเศษเพื่อให้เกิดอิสระ เกิดความคล่องตัว เกิดศักยภาพที่สามารถนำเงินไปสร้างผลประโยชน์ได้มากขึ้น เงินงบประมาณอยากให้เน้นพิเศษว่าเกิดการคล่องตัวพิเศษ ว่าใช้อย่างพิเศษ มีการตรวจสอบอย่างพิเศษ และใช้คอมพิวเตอร์ตรวจสอบอย่างคล่องตัว ไม่ใช่การตรวจจาก Paper base อย่างเดียว ฝากท่านอธิการบดี การใช้เงินงบรายได้ควรมีความคล่องตัว มีข้อจำกัดน้อยที่สุด และประสิทธิภาพมากที่สุด หน่วยตรวจสอบขอให้หน่วยตรวจสอบที่มุ่งทำให้เกิดการใช้งาน ใช้เงินได้อย่างคล่องตัวมากที่สุด ไม่ใช่ใช้กฎระเบียบเก่าที่ใช้กันมานานมาใส่ จนทำงานไม่ได้ โดยใช้ระบบธรรมาภิบาล ควรมีการประยุกต์ใช้แบบ Computer Base และมีการตัดสินใจแบบ Real Time ทั้งเงินและงาน มิฉะนั้นจะทำงานไม่ได้ เช่น เงินงบประมาณที่ท่านอธิการบดีอนุมัติแล้ว แต่ไม่สามารถใช้ได้เมื่อถึงวิทยาเขตไม่สามารถใช้ได้เลย ต้องมีงวดต้องมีการเบิกออกเป็น 3 งวด และการเบิกควรมีการเบิกอย่างรวดเร็ว แต่สิ่งที่พบคือต้องมีการปรับหรือแก้เรื่องเอกสาร ทำให้เกิดการล่าช้าในเรื่องการเบิกที่สำคัญ มหาวิทยาลัยมี 3 สภาที่สำคัญ คือ 1. สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลตรวจสอบให้นโยบาย 2. สภาวิชาการ ทำหน้าที่นำเสนอวิชาการแบบใหม่ในยุคโควิด ไม่ใช่วิชาการโบราณ และต้องเปลี่ยนได้ฉับไว เช่นทุกภาคการศึกษา 3. สภาคณาจารย์ ทำหน้าที่ประสานระหว่างมหาวิทยาลัยกับคณาจารย์ และอีก 7 กรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อ Facilitate ให้ทุกอย่างทำงานได้ 3 สภาต้องทำงานร่วมกันภายใต้งานวิจัยที่ทำมา กล่าวถึง CWIE เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นำภาคเอกชนมาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย โดยให้นักศึกษาเรามีโอกาสไปฝึกงานร่วมกับเอกชน แต่วิทยาเขตจันทบุรี บริษัททั้งหมดไม่เหลือซาก ไม่สามารถนำ CWIE ไป Apply ได้ เพราะไม่มีบริษัทให้นักศึกษาไปทำงาน ไปร่วมงานเหลือแต่หน่วยงานบางงาน เลยนำ CWIE มาประยุกต์ไว้กับมหาวิทยาลัย โดยให้มหาวิทยาลัยเป็นตัวแทนประสานงานที่ดึงเอกชนเข้ามาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย เลยเกิด CWIE ยุคใหม่ขึ้น เป็นการนำ Activities มาอยู่ในมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เอกชน แต่ถ้าเอกชนมีศักยภาพ หรือมีบริษัทที่เหลือก็ไปทำงานร่วมกันได้ แต่เน้นว่าเอามหาวิทยาลัยเป็นตัว CWIE สรุปขอให้ทำอย่างไรก็ได้ ให้เงินรายได้ใช้ได้คล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพมากกว่านี้และเป็นสิ่งกำลังใจว่าใครทำได้ก็มีโบนัสตอบแทน เพราะต่อไปเราต้องพึ่งเงินรายได้

รองศาสตราจารย์ ดร.โชติชัย เจริญงาม ได้ให้ความคิดเห็นว่า

1. ระบบการเงินถือว่ามีความสำคัญสำหรับทุกองค์กร ถ้าอยากได้ระบบการเงินที่ดีที่สุด ควรต้องหา Best Practices เพื่อมาเป็นแนวทาง โดยท่านได้แนะนำ รองศาสตราจารย์ ดร.อุรยา วิสกุล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง มธ. ท่านได้ทำการ Set ระบบของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้รับ Support กับ Facilitate ทุกหน่วยงาน โดยไม่ได้คิดระบบเอง แต่นำระบบที่มีอยู่มาเป็นตัวอย่าง

2. กล่าวถึงระบบ Funding Model การจัดการงบประมาณให้ได้ผลดีที่สุด มี 4 ที่ที่โดดเด่น คือ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยถ้ามองถึงระบบของเรานั้นยังไม่โอเค เราน่าจะมีความเป็นทีมหรือทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อทำโครงการขนาดใหญ่ได้ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น จีน ใช้ Concept 1 มหาวิทยาลัย 1 บริษัท เพื่อวัดประสิทธิภาพ คือ อาจารย์ 1 คน ต้องตั้งได้ 1 บริษัท (หรือ 1 ทีม) นี่คือ Output ที่วัด

3. การเชื่อมต่อบริการศึกษากับตลาดแรงงาน ปัจจุบันเงินเดือนไม่ขึ้น ถ้าเป็นสาขาการแพทย์ บัญชี นิติศาสตร์ เงินเดือนขึ้น แต่ด้านวิศวกรรม เงินเดือนไม่ขึ้น สมัยก่อนอาจารย์มีการรับโปรเจกต์และมอบหมายให้เด็กไปทำ สมัยนี้ค่าการให้บริการไม่มี

4. การตั้งคำถามด้าน Output เราจะขีดกระดานยังไงให้ผลผลิตด้านบัณฑิตดีขึ้น ทำไม CP ไม่ต้องใช้งบประมาณแผ่นดิน มีกำไร เด็กจบมาทำงานทำ เงินเดือนดี เพราะมี competency ดี สามารถออกไปทำงานได้เลย มีการสอนจริง มีการเรียนรู้จริง คนเข้ามาเรียนมาก มีกำลังมหาศาล สามารถขยายได้

5. มองที่การดำเนินงานของเรา ต่อให้ผลผลิตที่ลดลง ต่อให้เหลือศูนย์ก็ยังมีงบประมาณแผ่นดินมาสนับสนุน ไม่มีนักศึกษาที่มีเงินเดือนได้ ทำให้อาจารย์ไม่เกิดการพัฒนาดตนเอง ดังนั้นสิ่งนี้บอกว่าก่อนที่เราจะผลิตบัณฑิตให้ได้นั้น ตัวอาจารย์เองต้องออกไปทำสิ่งนั้นก่อน อีก 3 ผลผลิตนั้น ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการนั้น จุดเน้นในการทำให้ดีขึ้น ต้องทำการวิจัย ทำการบริการวิชาการ

6. ระบบโครงสร้างของบอร์ดต้องนำคนนอกเข้ามา ในโครงสร้างของสภาอยากรจะเปลี่ยน Output ให้มีสเปคสูงยากมาก เพราะ representative ของบอร์ดส่วนใหญ่เป็นคนใน พอเป็นคนในเมื่อไหร่จะเกิดกระบวนการ Resistance to change ทำให้เกิดการทำให้ไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง ควรมีการปรับนโยบายและตัว Output ที่ชัดเจน

7. งานที่เราเห็นการพัฒนาในชนบทแต่ละที่ ในปัจจุบัน หาอาจารย์ที่จะลงมาทำงานเหล่านี้ไม่มีอีกแล้ว อยากให้อนาคตเรียนเชิญอาจารย์ท่านหนึ่ง อยู่สวทช.ดร.สมชาย เป็นคนดูแลเงินงบประมาณที่ให้มหาวิทยาลัยทั่วไป ดูโครงการมากกว่า 4,000 โครงการ กระทรวงวิทยาศาสตร์เชื่อมกับมหาวิทยาลัย วิธีคิดคือ อาจารย์จะของงบประมาณ อาจารย์ต้องดูว่ามีของผลิตแล้วหรือยัง

8. สิ่งที่ยากเน้นคือ การประเมินผล Output Outcome ของเราจริงๆ ว่า ตัว Output ของเราสเปคจริงๆ เป็นอย่างไร ควรเขียนสเปค Output ราชมงคลตะวันออกของเราว่าหน้าตาเป็นอย่างไร ต้องจริงจังกกับการเกิด Output จริงๆ

ดร.สรวิชัย เปรมสิน ได้ให้ความคิดเห็นว่า กรอบการศึกษาให้ความสำคัญกับ System model แต่การศึกษาช่วงหลังไป Focus CIPP Model ตัวแรกคือ Context ถ้ายังเป็น Context เดิม ที่มาจาก CWIE การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือการทำ แบบรวดเร็ว Benchmarking อาจจะเลือกบาง Process ที่ต้องการปรับปรุง เช่น ระบบการเรียนการสอนในสมัยใหม่ยุค 5G ระหว่างครูนักเรียนมี relationship การส่งข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ Benchmarking แบบนี้ อาจจะต้องมาสร้างการเรียนการสอนเพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรเป็นต้น หรือกระบวนการทางด้านการเงิน งบประมาณที่เรา

การทำ อาจจะต้องไปดูภาคเอกชนหลายที่ และดู Shot cut ว่าเน้นเรื่อง Outcome ได้หรือไม่มากกว่าที่เป็น Output อย่างเดียว ถ้า Output อย่างเดียว การทำงานเราจะติดอยู่ที่ Routine เราจะไม่กล้าแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ แต่ถ้าเรา Focus ไปที่ Outcome สิ่งที่จะได้รับ และ Outcome นี้ expansion ได้หรือไม่ 1 - 3 ปี สามารถยกระดับได้ในอัตราเท่าไร ตัวแรงจะทำให้เกิด Incentive ทำให้เกิดการขวนขวาย การใส่ใจในระดับของ Section ในงานนี้ เรื่องการ Focus ให้ชัด มหาวิทยาลัยของเรา Context จะเปลี่ยนไปอย่างไร 2 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี แล้วเราจะเปลี่ยนด้วยวิธีอะไร ถ้า Context เปลี่ยนจะมองหาเรื่อง Input Process Performance Product ได้ แต่ถ้าไม่ Focus ที่ Context จะด้วยวิธี CWIE งานที่ออกมาจะใกล้เคียงที่ผ่านมา จะเป็นการแคร์ริว ในตัวเนื้อหายังไปสู่คำตอบที่อยากจะได้ไม่เห็นชัด

ในช่วงที่สอง รองศาสตราจารย์ ดร.โชติชัย เจริญงาม จากมหาวิทยาลัย AIT ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ ถ้าหากมองดูผลผลิตของบัณฑิต ระบบที่ดีที่สุดคืออะไร เช่น คณะแพทย์มีการทำงานจริง ทำไม่ถึงแก่ปี 3 เรียนวิชาการ จนกระทั่งปี 5 ขึ้นวอร์ด และออกไปลุยทำงานจริง ทำให้เก่งและมูลค่าสูงขึ้นตลอดเวลา นี่คือการผลิตบัณฑิต สิ่งทีวิธีการดู สกอ.บอกว่าจะดูมหาวิทยาลัยที่ดีหรือไม่ดี มีการแบ่งเงินออกเป็น 4 ส่วน ก่อนแรกเงินรัฐบาลให้เท่าไร ก่อนสองเงินค่าเล่าเรียนที่เก็บเท่าไร ถ้ามหาวิทยาลัยดีถึงจะกล้าเก็บค่าเล่าเรียน เมื่อเงินสองก้อนนี้เมื่อไรที่เงินค่าเล่าเรียนสูงกว่าเงินบหลวแสดงว่าคุณภาพบัณฑิตดี ถ้าเก็บเด็กกล้ามา ก่อนสามเงินวิจัย และก่อนสี่เงินบริการวิชาการ ที่ปรึกษาต่างๆ ถ้าสี่ก้อนรวมกันแล้ว นั่นคือเงินที่มหาวิทยาลัย Operate อยู่ สิ่งเหล่านี้คือตัวเป้าหมายและตัวชี้วัดตัว Output ต่างๆ วิธีการจัดการจะไม่เหมือนกัน และมองว่ามหาวิทยาลัยควรเน้น Predictability จากอาจารย์ทุกคนและบุคลากร ต้องมีการเปลี่ยน Mind set และ ทหาระบบง่าย ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงาน

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร อดีตเลขาธิการสกอ.และอดีต ร.ม.ช. กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความคิดเห็นว่า

1. จากรายงานบทบาท สามส่วน ใช้งานวิจัยเป็นฐานและประสบการณ์เพิ่มเติม ประสบการณ์ในการทำงานของมหาวิทยาลัยเกือบ 50 ปี ก่อนเป็นสถาบัน เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนกว่า 20 แห่ง ได้เป็นนายกสภาล้านนา 2557 - 2558 ปัจจุบันนายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. จากงานวิจัยจะสะท้อนความเห็นเพิ่มเติม สรุป 8 + 4 ในงานวิจัยเป็นเส้นทางที่ถูก สภาชุดต่อไปต้องถอดการบ้านเยอะ เป็นภารกิจหลักของอธิการบดีในการเปลี่ยนโฉมมหาวิทยาลัย ตามที่รายงานวิจัยฉบับนี้เสนอ สภาชุดต่อไปควรมีแนวทางตามข้อเสนอ เริ่มต้นจากการคิด Reform ตัวเราให้พร้อมก่อน ฟอรัมองค์กรให้พร้อม

3. รายงานฉบับนี้ได้ยึดหลักการบริหารงบประมาณแผ่นดิน เป็นรายได้หลักของราชวมงคล ตะวันออก จากการจ่ายค่าบำรุง ค่าธรรมเนียม การวิจัย การบริการวิชาการ การจัดการสินทรัพย์ การบริหารจัดการงบเงินรายได้ เงินที่เราได้เกือบทั้งหมดเป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน (การบริหารการเรียนการสอน บริหารสินทรัพย์ ได้จากงบมหาวิทยาลัย) คนก็เป็นคนของมหาวิทยาลัย ความรับผิดชอบเหมือนกัน

4. เริ่มต้นจากแผนเพื่อทำงานวิจัย เงินงบประมาณและเงินรายได้ จะทราบว่าช่วงวิกฤตโควิด รัฐต้องกู้เงินจากต่างประเทศ เพื่อทำอย่างไรให้คนไม่ติดโควิด รักษาพยาบาลได้ คนตกงานจะมีกิน ความสำคัญที่รัฐบาลให้ในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้า

5. การทำงานหากมองไปข้างหน้า ต้องไปดู Best practice ระหว่างคณะ หรือระหว่างวิทยาเขต ระหว่างมทร. ราชวมงคลมี 39 วิทยาเขต อาจจะ Bench Marking ก่อนได้ นอกจากดู Trend แล้ว อาจจะ

ต้องเทียบกับที่อื่นด้วย เราต้องมีการเรียนรู้จากคณะหรือวิทยาเขตที่มีการบริหารจัดการที่ดีได้ หรือระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกันก็ได้

6. ถ้าเป็นไปได้ปี 2565 อยากให้พยายามเตรียมทำเรื่องงบประมาณมหาวิทยาลัย 3 ต่อ 1 หรือ 5 ต่อ 1 น่าจะมีการแผนงานรวม แผนงบประมาณรวม ไม่ว่าเงินจะมาจากไหนความรับผิดชอบยังเหมือนเดิม

7. การเชื่อมแผนปฏิบัติงานและแผนใช้จ่ายจะถูกขับเคลื่อน เพื่อให้รายได้เพิ่มมากขึ้น สัญญาผลิตกับผลิตภัณฑ์ PSA ต้องจริงจัง ไม่คิดปีต่อปี ต้องตอบโจทย์ยาวกว่า 4 ปี ได้ ในระยะยาวต้องเอา PSA มาต่อกันเป็นระยะยาว และคนกำกับเรื่องนี้ได้ต้องเป็นสภามหาวิทยาลัย

8. เป้าพัฒนา 5 ปี ยุทธศาสตร์คาบเกี่ยวมากกว่า 5 ปี ให้ตอบโจทย์รัฐบาล จะมีกลไกอย่างไร เพราะคนเกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สำนักยุทธศาสตร์นโยบายและแผนต้องเก่งมากในการวางแผน อาจจะเป็นสำนักงานที่เกี่ยวข้อง เปลี่ยนกรรมการสภามหาวิทยาลัย เปลี่ยนอธิการบดี ก็อาจจะไม่มีความต่อเนื่อง ตัวสภามหาวิทยาลัยต้องเก่ง ทำให้ได้มากกว่าการจัดประชุม เป็นที่พึ่งให้สภามหาวิทยาลัยได้ ลงมาระดับต่ำกว่านั้นอธิการบดีก็就会被ตัดขาดจากความจริงโดยคนบดี้ ต้องมี PSA ที่ต้องรายงาน กระทรวงอ.และรายงานนายกสภา และควบคุมเงินรายได้

9. Concept 8 ประการ SDA ต้องเป็นจริง จะได้เป้า PSA สภามหาวิทยาลัยต้องถ่ายทอด PSA ไปเป็น SDA ให้ได้ ต้องวางกลไก ต้องกำกับที่โรงงาน

ให้ทางคณะหรือสำนักเสนอแผนงานสี่ปี กลไกกำกับติดตาม เราไม่ได้ดูแต่รายงานเท่านั้น ต้องมีกรรมการติดตามกำกับ กรรมการสรรหา และควรต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้กำกับติดตาม

การติดตามกำกับคนบดี้ทำงานได้ตามเป้าหรือไม่ ส่วนใหญ่จะพบว่า มหาวิทยาลัยจะมีปัญหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การรายงานในกำกับ ให้เห็นภาพรวม 9 ราชมงคลว่าเป็นอย่างไร นอกจากรายงานมหาวิทยาลัยแล้ว รายงานรัฐมนตรีด้วย รายงานเป็น 9 ราชมงคล 39 แคมปัส

10. การใช้เงินงบประมาณ ต้องมีการติดตาม ตรวจสอบได้ ต้องมีจรรยาบรรณ คุณธรรม เพื่อให้องค์กรเดินต่อไปได้ ปัญหาที่พบจะมีในส่วน จรรยาบรรณ จริยธรรม เป็นเรื่องของสังคมที่อยู่ร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือถ้าไม่จริยธรรม ไม่น่าจะเป็นมหาวิทยาลัย แต่ในพรบ.ทั้งหมดส่วนมากจะเน้น จริยธรรม

11. ระบบกับระเบียบ ไม่ว่าจะเป็นอย่างไงมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึง โครงสร้างรายได้รายจ่ายที่พึงมีในอนาคต ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักถึง โครงสร้างรายรับรายจ่ายต้องคำนึงถึง

12. โครงสร้างเรื่องคนกับเรื่องเงิน 2 โครงสร้างหลัก คนจะมีสองประเภท สายวิชาการ สายสนับสนุน กลุ่มสนับสนุนทางเทคนิค ช่างเทคนิค นักบัญชี นิติกร กับสายธุรการ ผลิตภัณฑ์ใน SDA หรือ PSA ส่งผลตรงหรือส่งผลทางอ้อม อีกไม่นานคนจะถูกแทนด้วยเครื่องจักรมากขึ้น ต้องใช้เรื่องการเกี่ยยนให้เป็นประโยชน์ ในภาพรวมของมทร.ตะวันออก ต้องเปลี่ยนโครงสร้างของคน ที่ผูกกับโครงสร้างงบรายจ่าย ต้องคอนโทรลที่คนและรายได้ให้ได้ก่อน ภายในห้าหรือสิบปี โครงสร้างบุคคลของเราควรเป็นอย่างไร

13. โครงสร้างเรื่องนักศึกษา ถึงมีมหาวิทยาลัย ถ้าไม่มีนักศึกษาจะมีมหาวิทยาลัยไปทำไม ในปัจจุบันจำนวนนักศึกษาลดลง จากภาพรวมโครงสร้างใหญ่ ต้องใช้เวลาแก้ 5 - 10 ปี

ดร.กระจำจ พันธ์มนาวิน ได้กล่าวถึงประเด็นที่ไม่ค่อยน่าพอใจ ในการวิจัยหรือการนำเสนอก็ได้ ไม่ได้กล่าวถึงคุณภาพอาจารย์เลย สมรรถนะอาจารย์ อยากให้ความสนใจ ปัญหาการพัฒนาสมองของเด็ก 1 - 6 ขวบทุกโภชนาการ เด็กที่ยากจนสมองไม่เท่ากันตั้งแต่คนที่ใช้แรงงานอย่างเดียว ในมาเลเซีย จบม.6 แต่ในไทยเช่นคนหาบปูน จบม.6 ดังนั้น ราชมงคลควรยื่นมือลงไปหาคนที่ต่ำกว่าปริญญาด้วย มีตัวอย่างจากประสบการณ์ที่เคยสัมผัสตรง คือ กลุ่มโรงงานน้ำตาล เจ้าของเริ่มจากเป็นกรรมกรตัดอ้อย

เค้าบอกว่าคนงานของเขาที่จบม.6 จะให้เรียนคนจนให้จบม.3 คนงานที่จบ ม.3 จะให้เรียนต่อให้จบ ม.6 คนงานที่จบ ม.6 จะให้เรียนต่ออาชีวศึกษา คนงานที่จบอาชีวศึกษา จะให้เรียนต่อถึงปริญญา ไม่ใช่มีเฉพาะปัญญาวิวัฒน์ เพียงแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ทำ อีกแห่งคือ โรงงานเซรามิกอีกแห่งก็มีความคิดเดียวกัน ระบบ CWIE มีอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องหาให้เจอและไปร่วมมือกับเขา

กล่าวถึงประเด็นที่น่าพอใจ อยากให้กำลังใจและมองว่าการที่เรามีอาจารย์ที่ไม่ได้เป็น ผศ.หรือไม่ได้จบปริญญาเอก (จบน้อย) ไม่ได้เป็นข้อจำกัดของเรา แต่ต้องมีใช้คนให้เป็นประโยชน์เหมาะสมกับความสามารถของเขา เชื่อว่าท่านที่ได้ไม่ได้เป็นผศ.ของราชชมงคลตะวันออก มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ผศ.เลย จำนวนกว่าครึ่งหนึ่ง แต่ระบบต่างๆ ได้กดพวกเขาไว้ ทุกท่านมีประโยชน์และสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้ความสามารถของแต่ละท่านให้เกิดประโยชน์

นางสาวชลลญา คงสมมัตย์ ได้แสดงเรียนต่อที่ประชุม Focus group ว่า จะขอเสนอแนะไปปรับปรุงแบบการนำเสนอและประมวลผลพร้อม กับนำหลักต่างๆ มาดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ให้มากขึ้น นักวิจัยนำมามาตรฐาน 7 ประการมา ดำเนินการคิดวิเคราะห์ ซึ่งการดำเนินการปัจจุบันมีบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งต้องมีการนำสิ่งต่างๆ มาปรับเพื่อให้ เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้อง ตอนนี้องค์กรกระทรวงอุดมศึกษาออกมาชัดเจนที่ต้องให้มีการ ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น เพราะฉะนั้นจะนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง และแก้ไขเพิ่มเติม

อ.เดชา ตีผดุง ได้ให้ความคิดเห็นว่า วัตถุประสงค์จากการทำวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมด จะทราบจำนวนอาจารย์และข้อมูลทั้งหมดของสายสนับสนุนและสายวิชาการ กล่าวถึงบุคลากรถ้าเราจะเน้นเรื่องการพัฒนามหาวิทยาลัยเราเน้นเรื่องเงินนอกงบประมาณ 399 ล้าน ที่ยังไม่ได้เจาะประเด็นนี้ เช่น เรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพราะหล่อหลอมมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยจนถึงปัจจุบัน เรานำประเด็นเหล่านี้เข้ามาในโฟกัสกรุป เพื่อนำมาพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณเงินรายได้เป็นเป้าหมายหลักว่า เราจะต้องกำหนด Mindset กำหนดหลักคิดเกี่ยวกับเงินรายได้ที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจกำหนดทั้งระบบและระเบียบได้เองโดยให้คำนึงถึงคุณภาพการผลิตบัณฑิตให้ทัดเทียมกับนานาชาติบนหลักคุณภาพมิใช่ควบคุมแต่ต้องมีความรับผิดชอบ

2. สรุปผลการวิเคราะห์

2.1 สัญญาประชาคม สัญญาที่เป็นจุดแสดงการเริ่มต้นงานของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชชมงคลตะวันออก เริ่มต้นทันทีที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแต่ละปีประกาศใช้ สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ มุ่งศึกษาบทบาทของสภามหาวิทยาลัยชุดปัจจุบัน คือชุดที่ได้รับอำนาจและหน้าที่จาก ม. 44 คืองบประมาณรายจ่ายปี 2560 - 2564 เป็นเวลา 5 ปี เพื่อให้เหมาะสมในการแสดงภาพให้แก่ผู้บริหาร

2.2 เครื่องมือเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับรัฐสภาและสัญญาการให้บริการผลผลิต ผลลัพธ์พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณพ.ศ.2564 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2564 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลตะวันออก ได้รับเงินงบประมาณเป็นเงิน 619,207,800 บาท จำแนกเป็น ผลิตบัณฑิต 103,146,800 บาท พัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 92,519,600 บาท บุคลากรภาครัฐ 423,541,400 บาท ยอดงบประมาณทั้ง 3 รายการดังกล่าวสรุปได้ว่า เป็นเรื่องที่รัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรี ทำเรื่องขอความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อขอใช้เงินงบประมาณ เสมือนหนึ่งเป็นสัญญาที่รัฐบาลทำสัญญากับฝ่ายรัฐสภาว่าจะปฏิบัติตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ ให้เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย จะทำบริการสาธารณะที่เป็นเรื่องการผลิตบัณฑิต วิจัย บริการทางวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นเหมือน Public Service Agreement

2.3 สัญญาการให้บริการหรือผลผลิต ผลลัพธ์ในระดับรองลงมาจากอธิการบดี งบประมาณเงินรายได้ประจำปีงบประมาณพ.ศ.2564 หลังจากเห็นภาพ Public Service Agreement เสร็จแล้วมหาวิทยาลัยก็นำเสนอขออนุมัติงบประมาณเงินรายได้แก่สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เมื่อได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยแล้วกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดีต้องเวียนแจ้งยอดงบประมาณเงินรายได้ให้ทุกวิทยาเขต ทุกคณะและกองต่างๆ ได้ทราบยอดเงินทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ครบทั้งหมด ในวันที่ 22 ตุลาคม 2563

2.4 แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ เป็นตัวเชื่อมหรือเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างรัฐสภากับฝ่ายบริหารของรัฐบาล คำตอบคือเครื่องมือที่แสดงความเชื่อมโยงโดยใช้แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงิน ซึ่งแผนนี้จะเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดยอดเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้มหาวิทยาลัยรู้และสภามหาวิทยาลัยรู้ โดยให้ใช้เครื่องมือนี้ เชื่อมกับหน่วยงานระดับคณะด้วย มีรายละเอียด ตัวอย่าง เช่น การผลิตบัณฑิตจะแสดงกิจกรรม 3 อย่างคือ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา นักศึกษาเข้าใหม่ และนักศึกษาคงอยู่ทั้งหมด

2.5 รายงานรัฐมนตรีและรองนายกรัฐมนตรี ที่อธิการบดีจะต้องทำสัญญากับร.ม.ต และปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ในเรื่องวิจัยก็เช่นเดียวกัน โดยหลักการที่ปฏิบัติมาทุกปีตั้งแต่ตั้งสำนักงบประมาณ จะกำหนดเรื่องวิจัยและวงเงินวิจัยไว้ในแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินไว้ เพื่อให้อธิการบดีใช้อำนาจของหัวหน้าส่วนราชการ ที่จะบริหารจัดการ โดยยึดโครงการและวงเงินที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงิน แต่เนื่องจากได้มีการตราพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติพ.ศ.2562 ฉบับใหม่ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และวิธีการ จัดสรรเงินงบประมาณด้านอุดมศึกษา และเงินงบประมาณด้านการวิจัยโดยสิ้นเชิง

ข้อเสนอแนะ

1. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ

คณะผู้วิจัยได้พิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ประเทศเกิดวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปีพ.ศ.2540 คือวิกฤติต้มยำกุ้ง ทำให้ประเทศไทยต้องกู้เงินจากกองทุน ไอ เอ็ม เอฟ (IMF) เพื่อแก้ปัญหา ซึ่งคณะผู้เชี่ยวชาญได้พัฒนาปัญหาทางเศรษฐกิจในหัวเวลานั้น จะเห็นว่าประเทศขาดการมองเห็นภาพศูนย์รวมเงินของแผ่นดิน มีทั้งเงินงบประมาณแผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินของรัฐวิสาหกิจ เงินของเทศบาล เงินขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เงินขององค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนั้นยังมีเงินกู้จากแหล่งต่างๆ เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ ทำให้รัฐบาลไม่สามารถพิจารณาศูนย์รวมเงินของแผ่นดินได้ นอกจากนั้นขาดระบบที่จะตอบโจทย์ว่าขณะนี้ปล่อยเงินไปที่ไหนบ้างส่วนกลาง จังหวัดหรืออำเภอหรือท้องถิ่นในประเทศหรือต่างประเทศต่างๆ เหล่านี้ นอกจากการจัดทำต้นทุนผลผลิตก็ไม่ทราบว่าบริการนั้นๆ มีต้นทุนที่แท้จริงเท่าไร เพื่อจัดสรรโดยใช้ระบบ Block grant ได้ ไม่มีการจัดทำเป็นกิจลักษณะการบริการทางการเงินและควบคุมงบประมาณรวมทั้งการบริการสินทรัพย์ และการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างก็ขาดความรัดกุมขาดความโปร่งใสที่จะตรวจสอบกันได้ การควบคุมและตรวจสอบ ภายในก็ขาดความเข้มแข็ง คณะผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศจึงได้เสนอให้ประเทศไทย ก้าวข้ามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ

2. บทบาทหน้าที่สภามหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบทบาทของคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ประชุมครั้งที่ 4/2564 เมื่อ 11 มีนาคม 2564 สรุปให้เห็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้

2.1 สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ปรับวิธีคิดใหม่ จากเดิมที่เน้นการควบคุม เป็น ผ่อนคลายการควบคุม การมุ่งเน้นคุณภาพ และความรับผิดชอบต่อ

2.2 มหาวิทยาลัยบริหารจัดการแบบมืออาชีพ โดยยึดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ

2.3 การผลิตบัณฑิต ต้องพิจารณาจำนวนนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาในปัจจุบัน นักศึกษาเข้าใหม่ และนักศึกษาทั้งหมด ให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสัดส่วนบัณฑิต สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสายสังคม ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายยุทธศาสตร์ของ รัฐบาลและความต้องการในพื้นที่ EEC

2.4 ด้านการวิจัย ต้องเพิ่มทั้งปริมาณโครงการวิจัยและคุณภาพของผลงานวิจัยอีกอย่างมาก

2.5 ด้านการบริการวิชาการ ต้องเพิ่มปริมาณและคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชน ชุมชนและสังคมในพื้นที่ต่อเนื่องกับทุกวิทยาเขต

2.6 ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ต้องสำรวจค้นคว้าและร่วมกิจกรรมด้าน ศิลปวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าของท้องถิ่นในพื้นที่

2.7 การบริการเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย แต่ต้องระมัดระวังเอาใจใส่กับพระราชบัญญัติ จัดซื้อจัดจ้างที่ประกาศใช้ล่าสุดด้วย

2.8 คุณสมบัติของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาคุณสมบัติ และคุณภาพ ของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะระดับบริหาร ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความอ่อนตัวทางความคิดที่จะริเริ่มวิธีการวางระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของ ประเทศชาติ ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้ในกรอบข้อจำกัดของกฎระเบียบที่ยังล้าหลังหรือที่ปรับเปลี่ยน ใหม่อย่างพลิกผัน

2.9 สภามหาวิทยาลัย ต้องสร้างนโยบายใหม่ๆ และมหาวิทยาลัยต้องตอบสนองกับการ ขับเคลื่อนนโยบายใหม่ๆ เหล่านั้นให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม

3. การเพิ่มประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของการทำงานด้วย “ระบบกรรมการ”

เนื่องด้วยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 ได้กำหนดให้ ภายใต้ อำนาจหน้าที่ของ “องค์การ” (ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัยจนถึงกรรมการประจำคณะ) ของมหาวิทยาลัย ในรูปแบบของ “คณะกรรมการ” และเมื่อศึกษาข้อกฎหมายมาตราต่างๆ แล้ว จะพบความจริงที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล และผลผลิต (Outputs) ของการทำงาน (นโยบายและปฏิบัติการ) ของ มหาวิทยาลัย ในลักษณะที่มีความเข้าใจไม่ตรงกันอาจก่อให้เกิดการไม่ลงรอยในแนวความคิดเวลาประชุม ร่วมกัน

4. คณะผู้วิจัยความเห็นในการดำเนินการตามมติที่ประชุมคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทน สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2564 ดังนี้

4.1 ให้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยโดนเน้น Output หลัก

4.2 เปลี่ยนวิธีคิดงบประมาณของรัฐบาลกับงบประมาณเงินรายได้โดยเงินงบประมาณ รัฐบาลจะมีกระทรวงการคลัง ควบคุมให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่งบประมาณเงินรายได้สภามหาวิทยาลัย สามารถวางระบบ และกำหนดระเบียบต่างๆ ได้ไม่เน้น Control แต่เน้น Quality และ Accountability

4.3 ให้ปรับ Concept ของคณะกรรมการทุกชุด ทั้งของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักข้อ 1 และข้อ 2

มติที่ประชุม เห็นชอบตามเสนอ และให้มหาวิทยาลัยรับข้อสังเกตของคณะกรรมการ ปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยไปดำเนินการต่อไป

5. การเปลี่ยนวิธีคิด

การเปลี่ยนวิธีคิดของสภามหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยโดยเน้น Output หลัก เป็นการแสดง หรือเปิดเผยข้อมูลความเป็นจริงที่รัฐบาลขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชภัฏวชิรเวศวันออก จะจัดทำบริการสาธารณะของรัฐบาลคือ ผลิตภัณฑ์ วิจัย บริการทางวิชาการแก่ สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีจำนวน คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายเท่าไร จะได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ อะไรบ้าง มีผลกระทบให้คนกลุ่มไหน ได้รับประโยชน์ในบริเวณพื้นที่ใดของประเทศนั้นหมายความว่า มหาวิทยาลัยต้องการ Input หรือปัจจัยนำเข้าเท่าไรอะไรบ้าง จะดำเนินการด้วย Process อย่างไรในเวลา กี่ปี แล้วผลผลิต หรือ Output ที่ได้อะไรบ้าง รวมทั้งผลกระทบหรือ Outcome หรือ Impact ที่จะเกิดขึ้น แก่ชุมชน สังคม หรือประเทศอะไรบ้าง หลักคิดนี้คณะผู้วิจัยเห็นว่า ทุกกลุ่ม คือ มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย น่าจะยอมรับเห็นด้วยกับหลักคิดนี้

บรรณานุกรม

- โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณในมิติพื้นที่ ภาคผนวก ก
ข้อมูลประกอบจากต่างประเทศ
- โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณในมิติพื้นที่ ภาคผนวก ข
ข้อมูลประกอบจากในประเทศ
- โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณในมิติพื้นที่ รายงานฉบับ
สมบูรณ์ จัดทำโดย สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำ
งบประมาณระบบใหม่. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุ่ม (2551). **บริหารคนในทศวรรษหน้า**. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด กรุงเทพฯ.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545). **ผู้บริหารยุคบริษัทภิบาล**. สำนักพิมพ์ อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์ กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์ (2523). **องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดทำแผนใหม่**. สำนักพิมพ์ บรรณกิจ
1991 จำกัด. กรุงเทพฯ.
- บุญเกียรติ ชิวตระกูล (2547). **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์ศาสตร์สำหรับ CEO**
บริษัทสุขุมจำกัด
- แผนปฏิบัติงานและแผนค่าใช้จ่าย งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564
(งบประมาณรายได้)
- แผนปฏิบัติงานและแผนค่าใช้จ่าย งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564
(งบประมาณแผ่นดิน)
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ.2546. เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 7
รายงานสถานการณ์และแผน
- รวมกฎหมายอว. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำนักนิติการ

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เดือนมกราคม 2563 - เดือน มกราคม 2564

รายงานการประชุมคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก พ.ศ.2559 – พ.ศ.2564

รายละเอียดงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - พ.ศ.2563

วีระ ศรีวิลาศ (2521). **บันไดสู่ผู้บริหาร**. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) กรุงเทพฯ.

สมพงศ์ เกษมสิน (2526). **การบริหาร**. บริษัทสำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด. กรุงเทพฯ.

สมยศ นาวิการ (2545). **การบริหารตามสถานการณ์**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด. กรุงเทพฯ.

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546). **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

อรสา ภาวิมล (2564). **การผลิตและพัฒนากำลังคนคุณภาพในยุค New Normal**. การเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านการบูรณาการโลกแห่งการศึกษากับโลกแห่งการประกอบอาชีพ

เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 4 งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

Arthur Koestler (1964). **The Act of Creation**. The study of the processes of discovery, invention, imagination and creativity in humour, science, and the arts. It's an attempt to develop an elaborate general theory of human creativity.

D.A.Whitmore (1985). **Managemetn for administrators**. Great Britain by Redwood Burn Ltd, Trowbridge.

Donald R. Cooper and Pamela S. Schindler (2003). **Business Research Methods Eighth Edition**. McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., Newyork

Richard T. De George (1999). **Business Ethics Fifth Edition**. United States of America.

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2004). **Management: The New Competitive Landscape**. Scott A. Snell.-6th ed.