

ประมวลความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนงานวิชาการ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางที่ควรจะเป็นสำหรับการบริหารงาน  
ของบัณฑิตวิทยาลัยในสี่ปีข้างหน้า

(ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓ )

มหาวิทยาลัยขอเสนอประมวลความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนงานวิชาการ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางที่ควรจะเป็น  
สำหรับการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยในสี่ปีข้างหน้า แล้วสรุปนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและ  
ให้คำแนะนำ ซึ่งเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม Online จำนวน ๑๖ ชุด จากจำนวนหัวหน้าส่วนงานวิชาการของ  
มหาวิทยาลัย ทั้งหมด ๒๗ ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๒๖ แบ่งเป็น หัวหน้าส่วนงานกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์  
และมนุษยศาสตร์ ๔ ส่วนงาน หัวหน้าส่วนงานกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๔ ส่วนงาน และหัวหน้า  
ส่วนงานกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ๘ ส่วนงาน โดยแบบสอบถามครอบคลุมประเด็นคำถาม ๒ ข้อ ได้แก่

๑) บัณฑิตวิทยาลัยควรจะไปในทิศทางอย่างไรในอีก ๔ ปี ข้างหน้า

๒) คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยที่คาดหวังไว้

เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้คำแนะนำ และให้คณะกรรมการสรรหาไปประกอบการ  
พิจารณาในการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดังนี้

#### ด้านการบริหารจัดการ

๑. ควรทบทวนพันธกิจหลักของส่วนงาน โดยเน้นการดูแลหลักสูตรระหว่างส่วนงานทั้งในประเทศ  
และต่างประเทศ

๒. ควรสร้างการเชื่อมโยงระหว่างบัณฑิตวิทยาลัยในแต่ละมหาวิทยาลัย

๓. ควรมีนโยบายเชิงรุกเรื่องการเพิ่มจำนวนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

๔. ควรมีการจัดสรรทุนการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสและดึงดูดความสนใจจากผู้เรียนที่มี  
ความสามารถ

๕. ควรสนับสนุนให้มีบรรยากาศบัณฑิตศึกษาในแต่ละส่วนงาน

#### ด้านวิชาการ การวิจัย และพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

๑. เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนบัณฑิตทั้งระดับชาติและนานาชาติ และสนับสนุนบัณฑิตศึกษาในทุกมิติ

๒. ควรสร้างรูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น สามารถเชื่อมต่อกับ  
คู่ความร่วมมือได้สะดวก เลือกรับการเรียนรู้ได้หลายช่องทาง และเลือกการเรียนรู้ได้ตามต้องการโดยไม่ยึดติดกับกรอบ  
ของหลักสูตร

๓. ควรพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันสมัยและมีความเป็นสากล และมีการบูรณาการร่วมสาขามากขึ้น

๔. ควรลดขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สั้นกระชับที่สุด

๕. ควรมีหลักสูตรการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นงานวิจัย

๖. ควรจัดระบบการวิจัยของนักศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย

๗. ควรเป็นหน่วยงานที่บูรณาการงานวิจัยและรวบรวมวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของบัณฑิตมาใช้ประโยชน์  
และสร้างนวัตกรรมได้

๘. ควรเชื่อมต่อกระบวนการเรียนการสอนและการวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรมและภาคชุมชนที่มี  
จุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Point) เพื่อให้เกิดงานวิจัยที่สามารถแก้ปัญหาได้จริง

#### คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยที่คาดหวัง

๑. เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ

๒. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนบุคลากรทุกระดับ

๓. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและเชื่อมโยง มีความยืดหยุ่น พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

๔. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก  
มหาวิทยาลัยได้ รวมถึงเป็นผู้กว้างขวางเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศ

๕. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องบัณฑิตศึกษา สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่คณะที่มีหลักสูตรบัณฑิตศึกษาได้

๖. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาการศึกษา

๗. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความสามารถในการสร้างหลักสูตรร่วมระหว่างภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย เช่น สหสาขาวิชาชีพ สหวิทยาการ เป็นต้น
๘. เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างนวัตกรรมทางการวิจัย
๙. เป็นผู้มีความรู้เข้าใจในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ในการบริหารจัดการ
๑๐. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการทั้งเรื่องงานและคน

### โดยสภามหาวิทยาลัยได้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

๑. ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับหลักสูตรประกาศนียบัตรเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม มีการคาดการณ์ว่าการศึกษาระดับโลกในอนาคตนั้น จะเป็นในรูปแบบการจับคู่ระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม หรือ University-industry coupling ซึ่งจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริงมากขึ้น ตัวอย่างเช่น คณะวิทยาศาสตร์ในระดับปริญญาโทที่มีโครงการ Science for industry โดยจะมีผู้ปฏิบัติงานจริงในภาคอุตสาหกรรมมาช่วยเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกแก้ไขปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ และนำโจทย์หรือปัญหาที่พบในการทำงานไปทำเป็นวิทยานิพนธ์ หรืองานค้นคว้าวิจัย เพื่อแก้ปัญหาในกระบวนการทำงาน ตลอดจนสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่อุตสาหกรรมได้

นอกจากนี้ ในประเทศจีนการเรียนในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การทำวิทยานิพนธ์ จะไม่เน้นในรูปแบบ Text oriented thesis ที่เน้นการเขียนวิเคราะห์ที่เป็นตัวเอกสารและตำราซึ่งอาจไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง แต่จะมุ่งเน้นการทำวิทยานิพนธ์ในรูปแบบ Product oriented thesis ที่เป็นการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมาก ดังนั้นจึงเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยว่าจะทำอย่างไรให้เกิดความร่วมมือระหว่างบัณฑิตวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

๒. ภายใน ๕ ปีข้างหน้าปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในภาคอุตสาหกรรม ดังนั้น การศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทักษะทางด้าน Deep learning และ Data intensive science จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งพัฒนาบุคลากร ตลอดจนผลิตนักศึกษาที่มีทักษะด้าน Data science เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีดังกล่าวให้พร้อมต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม โดยอาจจัดทำหลักสูตรร่วมกับอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๓. คณะกรรมการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยควรตั้งคำถามกับผู้ต่อับรับการทาบทามเป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยในการแสดงวิสัยทัศน์ว่า “ท่านมีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงบัณฑิตวิทยาลัยไปแนวทางใหม่ที่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร” โดยขอให้ผู้ต่อับรับการทาบทาม นำเสนอทิศทางและแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ตลอดจนแนวทางในการต่อยอดจากผลงานเดิมที่มีอยู่ของบัณฑิตวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านการบริหารงานมีความราบรื่น โดยนอกจากจะพิจารณาถึงคุณสมบัติส่วนบุคคล และคุณวุฒิทางการศึกษาแล้ว จะต้องพิจารณาถึงประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้วย

๔. บัณฑิตวิทยาลัยมีบทบาทที่สำคัญในการคัดเลือกนักศึกษา นักวิจัย ตลอดจนอาจารย์ที่จะเข้ารับทุนวิจัยในโครงการ CMU Presidential Scholarship จึงประสงค์ให้บัณฑิตวิทยาลัยคงบทบาทนี้ต่อไปอย่างเข้มแข็ง รวมทั้งดูแลเรื่องการก่อสร้างอาคารหอพักสำหรับนักศึกษาบัณฑิตศึกษาที่มาจากต่างประเทศตามแนวทางของมหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จ และควรให้มีการรับนักศึกษาชาวต่างชาติผ่านช่องทาง Active recruitment และช่องทางใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ นักศึกษาต่างชาติที่มีศักยภาพเข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน

๕. ฝ่ายบริหารควรทำการทบทวนถึงบทบาทและพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยว่า ควรมุ่งเน้นไปที่ในทิศทางใด ทั้งด้านการประสานงานทางวิชาการ การสนับสนุนการดูแลนักศึกษาต่างชาติ การกำกับมาตรฐานและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับคณะ และการเชื่อมโยงระหว่างบัณฑิตวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อผลักดันคุณภาพนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ควรพิจารณาว่าการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยนั้นมีความซ้ำซ้อนกับฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยและส่วนงานอื่น ๆ หรือไม่ ซึ่งหากมหาวิทยาลัยสามารถนิยามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย

ได้ชัดเจนแล้ว นอกจากจะทำให้คณาจารย์คนใหม่ทราบทิศทางในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยแล้ว ยังสามารถระบุดัชนีชี้วัดความสำเร็จของผลงานได้ อาจารย์รวมถึงการตัดสินใจว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีบัณฑิตวิทยาลัยอยู่ต่อไปอีกหรือไม่

**และ สภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นแนวทางในการพัฒนาบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะทางสาขาวิชาสังคมศาสตร์ให้มีความโดดเด่น ดังนี้**

๑. การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ส่วนใหญ่ผู้ที่สนใจจะเข้ามาเรียนในสาขาวิชาดังกล่าว มีความคาดหวังที่ได้รับความรู้ในเรื่องการบริหารและการจัดการภายในองค์กร จึงควรให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อการสร้างผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือ Change maker

๒. ในสาขาวิชานิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นในรูปแบบ Text oriented thesis เห็นควรให้ความสำคัญการกับการลงพื้นที่ การค้นคว้าอิสระ และการทำวิทยานิพนธ์ร่วมกันระหว่างสาขา โดยมหาวิทยาลัยมีความใกล้ชิดกับพื้นที่ ดังนั้นควรทำการศึกษาในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ชุมชนท้องถิ่น และการบริหารจัดการพื้นที่ ซึ่งล้วนเป็นปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งหากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการเรียนการสอนจำเป็นที่จะต้องมีนโยบายจากมหาวิทยาลัยลงไปสู่ในระดับคณะจึงจะสำเร็จได้

---