

## รายงานผลการศึกษา

โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา  
รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

โดย

ดร. มานิต บุญประเสริฐ และคณะ

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

### รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปทั้งในระดับสถาบันและสังคมทั่วไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันด้วย ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในอดีต Slaughter และ Leslie (1997) กล่าวว่าตลาดโลกกำลังเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการอุดมศึกษา รัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งแต่เดิมสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ให้การศึกษ สร้างองค์ความรู้เพื่องานวิชาการ แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนักถึงความต้องการของตลาดงาน รัฐบาล ต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น มีส่วนช่วยแก้ปัญหาของประเทศ ค่านิยมของการอุดมศึกษาเปลี่ยนไป จากค่านิยมทางวิชาการมาสู่ค่านิยมทางคุณค่าทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นเรื่องงบประมาณทางการเงินและความต้องการอุดมศึกษาที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยเร่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการจัดการและแนวคิดเรื่องการอุดมศึกษา

งานวิจัยนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศและประเทศไทย รวมทั้งวิเคราะห์และเสนอผลการศึกษากิจการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาและการอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และโอกาสทางการศึกษา

ขอบเขตในการศึกษา ได้มีการกำหนดตัวแปรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ใช้ศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการด้านวิชาการ (Academic management) การจัดการทั่วไป (General Management) การจัดการด้านการวิจัย (Research Management) การจัดการด้านการเงิน (Financial Management) และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนไทย จำนวน 15 สถาบัน โดยเลือกสถาบันที่เป็นตัวแทนของสถาบัน 5 กลุ่ม คือ สถาบันที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา สถาบันที่เน้นการวิจัย สถาบันเฉพาะทาง วิทยาลัยชุมชน และสถาบันอุดมศึกษาแบบเปิด

การนำเสนอผลการศึกษาระบุออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ 1. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ 2. การปฏิรูปอุดมศึกษาไทยและนวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย 3. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย และ 4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

## 1. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ

การศึกษากิจการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของแต่ละประเทศ มีการศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยจากตัวแทนมหาวิทยาลัยทั้งหมด 5 ประเทศคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอังกฤษ ประเทศมองโกเลีย และประเทศมาเลเซีย โดยการศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้ การศึกษาแต่ละประเทศมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกันเนื่องจากแต่ละประเทศมีสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย สภาพสังคม เศรษฐกิจ ประวัติความเป็นมาของพัฒนาการทางการอุดมศึกษาที่แตกต่างกัน การศึกษากิจการของสถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกาศึกษาภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ 5 ประเภทคือ วิทยาลัยชุมชน (Community College) มหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายทางวิชาการ หรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ (Comprehensive University) มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University) และ มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) สำหรับประเทศออสเตรเลียศึกษาถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถาบัน ส่วนประเทศอังกฤษ ประเทศมาเลเซีย และประเทศมองโกเลีย ศึกษาด้านกรณีกิจการสถาบัน

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักคือ

**กลุ่มที่ 1** ได้แก่ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่มีอิสระในการปกครองตนเอง (autonomy) มาตั้งแต่ต้น ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีทั้งสถาบันอุดมศึกษาแห่งรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มุ่งหวังกำไร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งหวังกำไร ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จึงมาจากตัวผู้บริหารสถาบันเป็นหลัก มิใช่มาจากนโยบายของรัฐ การรับรองมาตรฐานการศึกษามาจากความสมัครใจของสถาบัน มิได้มีการบังคับ องค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพก็มีหลายระดับ ได้แก่ องค์กรระดับภาค องค์กรวิชาชีพ องค์กรที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน ซึ่งระบบการรับรองมาตรฐานนี้เป็นที่ยอมรับระดับชาติ และนานาชาติ

**กลุ่มที่ 2** ได้แก่ สถาบันในสังกัดแห่งรัฐ ได้รับเงินอุดหนุนงบประมาณเป็นรายปีจากรัฐบาลกลาง สถาบันในกลุ่มศึกษานี้ได้แก่ สถาบันในประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ มองโกเลีย และมาเลเซีย ทุกประเทศมีนโยบายลดความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันอุดมศึกษา และนักศึกษาต้องรับภาระมากขึ้น ประเทศออสเตรเลียมีการกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาเป็นแผนระดับชาติที่ชัดเจน เรื่องบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ และความเป็นสากล การใช้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เกิดผลที่ต่องานและกำหนดตัว

บ่งชี้ในการประเมินผลการดำเนินการ สถาบันในประเทศอังกฤษพยายามสร้างจุดแข็งของตนเอง รวมทั้งกรณีศึกษาในประเทศมาเลเซียและมองโกเลีย

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่าง ๆ มี นวัตกรรมการบริหารจัดการคล้ายคลึงกันใน 4 ด้านคือ ด้านที่หนึ่งการใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ สอง มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย สาม มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย และประการสุดท้ายมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

## 2. การปฏิรูปอุดมศึกษาไทยและนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

**ผลการศึกษาพบว่า** พัฒนาการของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยนั้น ถูกกำหนดกรอบการดำเนินงานโดยทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญเกิดจากทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2533-2547) เป็นครั้งแรก เพื่อเป็นกรอบให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและการเตรียมตัวสำหรับอนาคตใน 5 ด้าน ได้แก่ เน้นความเสมอภาคในโอกาสศึกษา เน้นประสิทธิภาพการบริหาร เน้นความเป็นเลิศ เน้นความเป็นนานาชาติ เน้นการบริหารให้คล่องตัวและส่งเสริมบทบาทเอกชน ซึ่งทิศทางทั้ง 5 ด้านได้ช่วยสถาบันอุดมศึกษาจัดทำแผนของสถาบันได้ระดับหนึ่ง ด้านการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่สำหรับประเทศไทย นี้ ได้มีความคิดริเริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ โดยมีสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่แบบนอกระบบราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัยที่เคยอยู่ในระบบราชการได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร การเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพขึ้น

สถาบันที่เป็นกรณีศึกษาต่างตระหนักถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกทั้งในประเทศและนอกประเทศในมิติต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิ เช่น การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายของรัฐบาลที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาออกนอกระบบราชการ แนวโน้มการลดลงของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เรื่อง คุณภาพของบัณฑิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน ทั้งด้านคุณภาพวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เรื่องสมรรถนะการแข่งขันกับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจโลก ซึ่งเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างคาดไม่ถึง และโยงใยทั่วถึงกัน

หมด ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ถ้าสถาบันอุดมศึกษาไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเสื่อมถอยก็จะเกิดขึ้นกับสถาบันนั้น

## 2.1 การเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย

ผลการศึกษาพบว่านิยามการอุดมศึกษาเปิดกว้างมากขึ้นจากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษาศาสตร์ทางวิชาการชั้นสูง เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ (Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่มีความสามารถทางสติปัญญา แต่จากผลการศึกษาพบว่าการอุดมศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ก่อให้เกิดนิยามใหม่ของการอุดมศึกษา คือ เป็นการศึกษาคู่จากระดับพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาทั้งในระดับวิชาการ วิชาชีพ เพื่อการมีงานทำ และเปิดโอกาสสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาทั่วไป มุ่งเน้นตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ได้มุ่งสู่ทิศทางการอุดมศึกษาใหม่นี้แล้ว

ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของการอุดมศึกษาแนวใหม่ในด้านการบริหารจัดการสถาบันมีด้วยกัน 4 ประการคือ ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ และด้านการปกครองตนเองของสถาบัน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยแต่ละด้านมีสาระสำคัญดังนี้

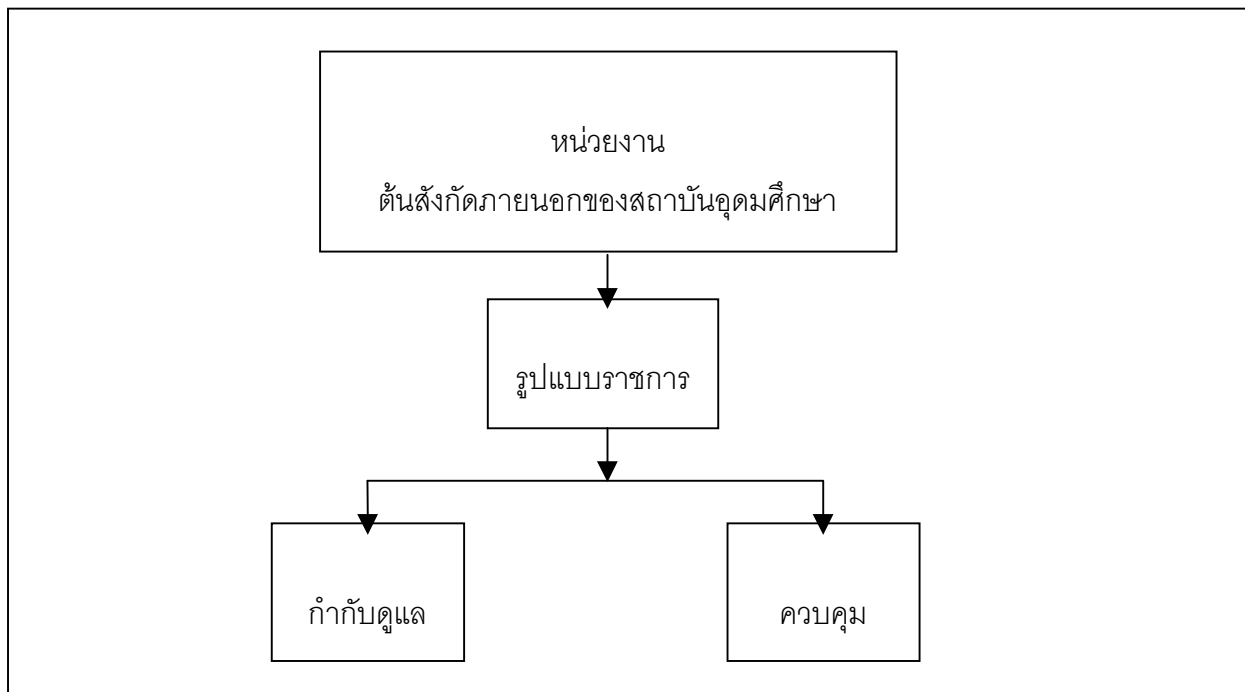
1. ด้านการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ปัจจัยนี้เกิดจากนโยบายของรัฐที่มุ่งเน้นและผลักดันการอุดมศึกษาให้ตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ทำให้สถาบันขยายตัวในเชิงปริมาณ การก่อให้เกิดรูปแบบสถาบันแบบใหม่ ๆ มีการปรับหรือสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนที่หลากหลาย และมุ่งหาตลาดผู้เรียนเป็นผลก่อให้เกิดการสนองตอบต่อการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมา

2. ด้านทรัพยากรที่จำกัด และด้านการมุ่งสู่คุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัจจัยการตรวจสอบจากภายนอกสถาบัน และระบบประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐ มีผลทำให้สถาบันต้องปรับวิธีการบริหารโดยประยุกต์ใช้การบริหารแบบธุรกิจซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น ใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการประเมินและตรวจสอบได้

3. ด้านความก้าวหน้าของ ICT ในด้านนี้นับว่า ICT เป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบันในหลายมิติ ได้แก่ การดำเนินการของสถาบันเป็นระบบเปิดมากขึ้นรวมทั้ง บุคลากรในองค์กรสามารถรับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและกว้างไกล การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความรวดเร็วและเป็นระบบ และไม่จำกัดสถานที่ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

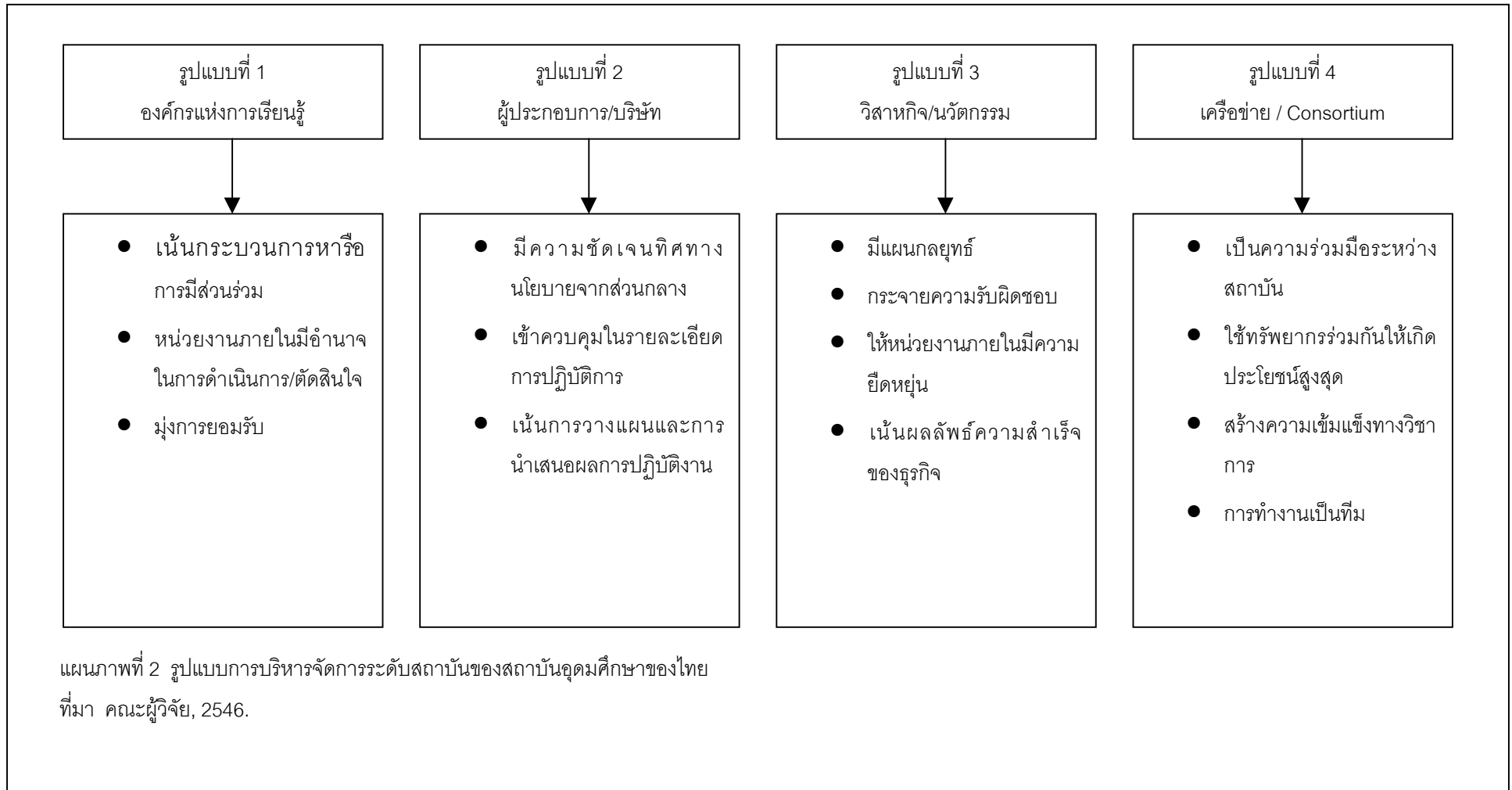
4. ด้านการปกครองตนเอง (autonomy) ซึ่งเกิดจากการที่รัฐมีนโยบายกระจายอำนาจให้สถาบันในการปกครองตนเองโดยมุ่งหมายให้สถาบันอุดมศึกษา มีการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ดีจากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดภายนอกและสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากภาครัฐดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันอุดมศึกษาไทย

การศึกษานี้พบประเด็นที่น่าสนใจคือ แม้ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดคือทบวงมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา “ระดับประเทศ” เป็นรูปแบบราชการ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงาน แต่รูปแบบการบริหารจัดการใน “ระดับมหาวิทยาลัย” นั้นมีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ 4 รูปแบบคือ 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. ผู้ประกอบการหรือบริษัท 3. วิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ 4. เครือข่าย ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2



จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นรูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันในภาพรวมซึ่งอธิบายได้ดังนี้

**รูปแบบที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้** รูปแบบนี้เป็นรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่มีพัฒนาการมายาวนาน การบริหารงานภายในมี ระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับชัดเจน การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วม มีกระบวนการหรือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ การตัดสินใจเน้นประชาคมติ การยอมรับของคณะกรรมการ ทั้งนี้หน่วยงานภายในต่าง ๆ มีอำนาจในการดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ก่อให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ในตัวสถาบัน ในขณะที่เดียวกันกระบวนการดำเนินงานอาจล่าช้า ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมงานที่ดี

**รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ/บริษัท** รูปแบบนี้อาจถือเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยเอกชน วิธีการบริหารงานเน้นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผน และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลโดยใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจ กระบวนการตัดสินใจมีความรวดเร็ว นอกจากนี้พบว่า การควบคุมการปฏิบัติงานมีรายละเอียดต่าง ๆ ข้อจำกัดก็คือ ความคิดริเริ่มบางอย่างทางวิชาการที่ไม่ให้ผลตอบแทนทางธุรกิจในระยะสั้นอาจไม่ได้รับการส่งเสริม เพราะมุ่งผลตอบแทนทางธุรกิจมากเกินไป

**รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ/นวัตกรรม** รูปแบบนี้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ออกนอกระบบราชการ หรือมหาวิทยาลัยที่อยู่ในสังกัดที่มีการตั้งหน่วยงานภายในแบบเอกชน ซึ่งการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงาน หน่วยงานภายในสถาบันต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีการบริหารงานที่ยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ

**รูปแบบที่ 4 เครือข่าย/Consortium** การบริหารแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบัน ซึ่งเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นและจะแพร่หลายต่อไป การร่วมมือมุ่งสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การบริการวิชาการแก่สังคม การทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เงื่อนไขของความสำเร็จของการบริหารแบบนี้ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

## 2.2 สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันใน 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านการบริหารจัดการทั่วไป** ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสถาบันที่คัดเลือกทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานที่ทันสมัย (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร เช่น มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร มีการกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่มาใช้ เช่น การกำหนดตัวบ่งชี้ เป็นต้น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อ



นวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว

**ด้านการบริหารงานวิชาการ** มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เน้นให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “หลักสูตรพิเศษนอกเวลา ราชการ” เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต จนมีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มาก แต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาคมากขึ้น อาทิ มีการใช้ผู้สอนร่วมกัน มีการจัดหลักสูตรที่โอนหน่วยกิตระหว่างสถาบัน การจัดสถานที่เรียนร่วมกัน มีการใช้ห้องสมุด ห้องทดลอง เครือข่ายฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ร่วมกัน นอกจากนี้ การให้การศึกษานับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ มีการจัดทำรถเคลื่อนที่ (Mobile Bus) เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

**ด้านการบริหารงานวิจัย** สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ การเชิญนักวิชาการระดับโลกที่ได้รับรางวัลโนเบล (Nobel Prize) มาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับนักวิจัยในสถาบันของตนเอง และสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สนใจ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

**ด้านการบริหารการเงิน** แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนสะสม (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations)

เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือ ศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

**ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้าง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น “ข้าราชการ” แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือนหรือ 1 ปีตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ อาทิ งานด้านหน่วยรักษาความปลอดภัย ด้านพนักงานทำความสะอาด ด้านพนักงานขับรถ เป็นต้น

ทั้งนี้เมื่อข้อสังเกตว่า สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างด้านปรัชญา ปณิธาน ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้ง ลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐ หรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว ประกอบกับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ ทำให้ผลการสัมภาษณ์พบประเด็นที่เป็นปัจจัยร่วมที่แสดงให้เห็นถึงนวัตกรรมทางการบริหารงานแนวใหม่ดังกล่าวแล้วข้างต้น นอกจากนี้พบปัจจัยเกื้อหนุนที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารสถาบัน 2 ด้านคือ ด้านแรกด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะมีวิสัยทัศน์ของสถาบันที่ชัดเจน วางตำแหน่งสถาบันของตนเองให้แตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ อธิการบดีมีความเป็นนักบริหารมืออาชีพ มีประสบการณ์ทางวงวิชาการและมีการนำความรู้สมัยใหม่ทางด้านบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ด้านที่สองคือ การปฏิรูปอุดมศึกษาของไทย ได้ทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น กอปรกับเงื่อนไขเรื่องการแข่งขันคุณภาพภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูปหรือปรับระบบการบริหารจัดการสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก

### 3. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย

ผลจากการศึกษานวัตกรรมการบริหารอุดมศึกษาไทยนั้น สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้สถาบันต้องเผชิญเนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยกฎ ระเบียบที่ต่างกัน จึงจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

**สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็นปัญหาที่พบคือ แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน กฎระเบียบเกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน แนวคิดใหม่ ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป และการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง หรือส่วนที่มีโบนัสเงินเดือน อาจไม่สะท้อนค่าครองชีพ หรือสร้างแรงจูงใจที่พอเพียงต่อการรักษาหรือได้คนดีมาไว้ในมหาวิทยาลัย ด้านโครงสร้างการบริหารงานพบว่า หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหาร โครงสร้างองค์กรและกติกาด่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (initial conditions) และขีดจำกัด (boundary conditions) มาก การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความไม่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบของราชการมีความจำกัดตายตัว ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ทักษะคติและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัย ยังยึดติด อ้างอิงกฎ ระเบียบเก่า ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ ๆ ต้องไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ เช่น การเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับบุคคลหรือหน่วยงาน แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เหล่านี้ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงัก ล่าช้า การบริหารจัดการยังมีได้มุงที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม ด้านของการวิจัย พบว่าจำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามุ่งถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ การสื่อสารของนักวิชาการระหว่างสถาบันหรือนักวิชาการกับชุมชน ข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน แต่ละสถาบันต้องปรับตัวและมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบเครือข่าย ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

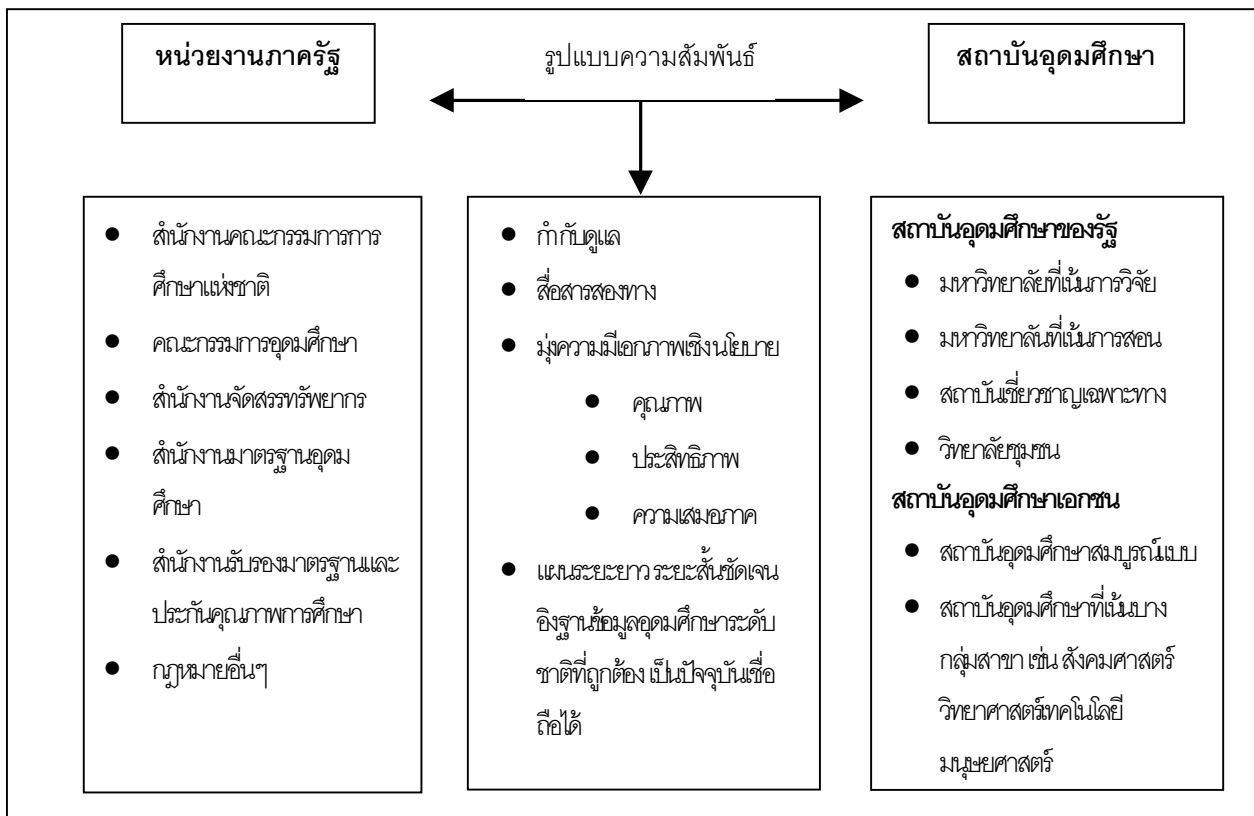
**สถาบันอุดมศึกษาเอกชน** จากการศึกษาพบว่านวัตกรรมด้านการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการจัดการทั่วไป การบริหารบุคลากรนั้นมีความคล่องตัวในการดำเนินการ มีการนำแนวคิดด้าน

การบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้แต่ต้น ทำให้ไม่พบปัญหาเรื่องความมีอิสระในการบริหารจัดการเช่น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่พบว่ามีข้อจำกัดในด้านการบริหารการเงิน เพราะต้องพึงรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต ทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นการสนับสนุนการวิจัย การบริการสังคม หรือสาธารณชน นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำลังได้รับผลกระทบอย่างมากจากนโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีอิสระในการเปิดให้บริการการเรียนการสอนที่หลากหลาย ทั้งด้านหลักสูตรและพื้นที่ ในขณะที่นวัตกรรมด้านวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถูกจำกัดมากเพราะต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากทบวงมหาวิทยาลัย การที่สถาบันอุดมศึกษาใช้การตลาดเชิงรุก ทำให้มีสัญญาณว่าในอนาคตสภาพการแข่งขันทางการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน รัฐบาล และจากต่างประเทศจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นถ้ามิได้มีการกำหนดแผนภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยที่ชัดเจน

#### 4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

จากผลการศึกษา งานวิจัยนี้มีข้อเสนอเชิงนโยบาย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด และส่วนที่สองด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการระดับสถาบัน

##### 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด



แผนภาพที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา  
ที่มา : คณะผู้วิจัย, 2546

จากแผนภาพที่ 3 ด้านซ้ายมือคือหน่วยงานของภาครัฐที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในประเทศไทยที่อยู่ด้านขวามือ ส่วนคอลัมน์กลางคือ ยุทธศาสตร์การจัดการที่นำเสนอสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการควบคุม (Control) เป็นการติดตามกำกับดูแล (Monitoring and Supervision) ด้านการสร้างระบบการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน ด้านการสร้างควมมีเอกภาพเชิงนโยบายในเรื่อง คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค ด้านการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะฐานข้อมูลอุดมศึกษา และแสดงให้เห็นทิศทางของการอุดมศึกษาของชาติที่จะชี้นำทิศทางของประเทศ

นอกจากนี้ในระดับสถาบัน ได้นำเสนอประเภทของสถาบันและพันธกิจที่เหมาะสมไว้ 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัย ควรมุ่งพันธกิจสู่การขยายหลักสูตรระดับหลังปริญญาตรีพร้อมทั้งมุ่งการพัฒนาศูนยวิจัยเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบที่ 2 สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางด้านการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ มุ่งสร้างความเป็นเลิศในรูปแบบการเรียนการสอนแนวใหม่สนองความต้องการของตลาด มีการเชื่อมโยงการเรียนระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และชุมชน และรูปแบบที่ 3 สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น เช่น วิทยาลัยชุมชนที่เน้นด้านการให้โอกาสกับชุมชนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการโดยปราศจากข้อกำหนดในด้านคุณวุฒิ คุณสมบัติของผู้เรียน เน้นการเรียนการสอนระดับต่ำกว่าปริญญา ทั้งนี้เน้นให้สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม ประสานความร่วมมือในรูปแบบของเครือข่ายระหว่างกัน และกับองค์กรต่าง ๆ ในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น ดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทของสถาบันอุดมศึกษาและพันธกิจเพื่อสร้างเสริมนวัตกรรมทางการจัดการ

ประเภทสถาบัน	พันธกิจ
1. สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัย และเป็นผู้นำบุกเบิกวิทยาการใหม่ ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขยายหลักสูตรระดับปริญญาโท และปริญญาเอก</li> <li>● จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีความพร้อมและสหวิทยาการ</li> <li>● ผลิตนักวิจัยรุ่นใหม่ในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของประเทศ</li> <li>● มีความร่วมมือกับภาครัฐ อุตสาหกรรม ธุรกิจ</li> <li>● มีความร่วมมือในเครือข่ายนานาชาติ</li> <li>● เป็นแหล่งวิทยาการของชาติ</li> <li>● ผู้เรียนที่มีศักยภาพทางวิชาการสูง</li> </ul>

ประเภทสถาบัน	พันธกิจ
2. สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางด้าน การสอนสาขาวิชาต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นหลักสูตรที่เป็นความต้องการของตลาด</li> <li>● สร้างและพัฒนาวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพในสถาบันและนอกสถาบัน การนำเสนอบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ห้องเรียนเสมือน</li> <li>● สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมธุรกิจเอกชน เพื่อให้ผู้เรียนได้มี โอกาสฝึกงาน และเรียนรู้จากการทำงานในความเป็นจริง</li> <li>● คิดค้นวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักย ภาพนักศึกษาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณภาพ</li> <li>● พัฒนารูปแบบการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้อของผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>● ผู้เรียนต้องการความรู้เพื่อการเรียนรู้หรือการประกอบอาชีพ</li> </ul>
3. สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น เช่น วิทยาลัยชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สนองตอบความต้องการของประชาชนท้องถิ่นที่มีความหลากหลาย</li> <li>● ไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ทางวิชาการของผู้สมัครเรียน</li> <li>● ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ภายในท้องถิ่นในการจัดการศึกษา</li> <li>● หลักสูตรต่ำกว่าปริญญา</li> </ul>

#### 4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยที่นำเสนอนี้แบ่ง ออกเป็น 5 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารวิชาการ ยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารงานวิจัย ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารการเงิน และยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ด้านการบริหารจัดการทั่วไป** สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ประสิทธิภาพ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่าง ยั่งยืน องค์กรประกอบของสภาสถาบันมีผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรต่าง ๆ ที่หลากหลาย และสามารถช่วยให้แนวคิด ผู้บริหารสถาบันในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดม ศึกษาเอกชนควรมีอิสระในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ กำหนดรูปแบบการบริหารองค์ กรที่เหมาะสม เช่น Corporate, Enterprise, Learning Organization. ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันต้องเป็นผู้ที่มี ความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการสาขาใดสาขาหนึ่ง และมีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ อาจคัดเลือกจากบุคลากรภายในหรือภายนอกโดยผ่านกรรมการสรรหา มีวาระในการดำรงตำแหน่ง กำหนด ส่วนแบ่งการตลาดเป็นรูปธรรม สถาบันโดยความร่วมมือจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง วางแผนระยะยาว ระยะสั้น แผนปฏิบัติการ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถทำให้สำเร็จได้ ใช้วิธีการบริหารเชิงระบบที่กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยให้ชัดเจน มีการประเมินผลงานทั้งของบุคลากรและ สถาบันทุก ๆ ระยะ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มี

ประสิทธิภาพ ดำเนินการแบบมุ่งผลลัพธ์ สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ปรับพฤติกรรมองค์กร มุ่งสนองตอบผู้รับบริการเป็นสำคัญ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหาร มีความร่วมมือระหว่างสถาบันเพื่อร่วมใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขนาดของสถาบันระบบปิดไม่ควรมีขนาดใหญ่จนเกินไปซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาลดลง สร้างฐานข้อมูลของสถาบันให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่หน่วยปฏิบัติ และจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน

**ด้านการบริหารวิชาการ** ควรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบัน อาทิ ด้านการเปิดหลักสูตรร่วมกัน หรือการถ่ายโอนหน่วยกิตกันได้ ทั้งนี้สถาบันต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคณาจารย์ในด้านการปรับบทบาทของอาจารย์ที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่น นอกจากนี้ในฐานะผู้สอนอาจต้องเรียนรู้บทบาทการเป็นผู้ชี้แนะ และเป็นพี่เลี้ยงให้นักศึกษาเพราะการจัดการศึกษาต่อไปมีแนวโน้มสู่การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย หรือการเป็นสหวิทยาการ มากขึ้น ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่า บางสาขาวิชาที่อาจไม่มีผลตอบแทนเชิงธุรกิจ แต่มีความสำคัญทางวิชาการ ควรได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษจากสถาบัน

**ด้านการบริหารงานวิจัย** ยุทธศาสตร์ด้านนี้ควรมุ่งเน้นการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนางานวิจัย และต้องมีงบประมาณสนับสนุนเพื่อให้กับคณาจารย์ โดยอาจกำหนดวงเงินสนับสนุนการวิจัยของสถาบันเป็นสัดส่วนกับงบประมาณดำเนินการต่อปี สร้างวาระการวิจัยของสถาบันทั้งระยะสั้น และระยะยาว นอกจากนี้การมีหน่วยงานที่สามารถแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอกได้จะทำให้สถาบันเกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และเป็นแรงจูงใจที่ดีต่อผู้ที่สนใจในการวิจัย การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันเป็น Consortium โครงการวิจัยขนาดใหญ่ และระยะยาวที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ และเป็นความต้องการของประเทศ นอกจากนี้ควรมีการวางแผนสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่จากหลักสูตรบัณฑิตศึกษา และศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้นักศึกษาร่วมในโครงการวิจัย สร้างมาตรการแรงจูงใจบุคลากรในการทำงานวิจัย เช่น ให้ผลงานวิจัยเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลงาน เพื่อให้คณาจารย์ได้ใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงการวิจัย จัดทำฐานข้อมูลผลการวิจัยของสถาบัน จัดตั้งหน่วยงานประสานงานการวิจัย การจดสิทธิบัตร การติดตามผลการวิจัย

**ด้านการบริหารการเงิน** ควรเน้นยุทธศาสตร์การแข่งขันเช่น ผู้นำต้นทุนต่ำ สร้างความแตกต่าง มุ่งลดต้นทุน ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของสถาบัน แต่การมุ่งสร้างความแตกต่างจะเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สถาบันมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้สถาบันต้องมีฐานข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน ที่ให้ข้อมูลผู้

ประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เน้นการควบคุมต้นทุนดำเนินการต่อหน่วย จัดทำโครงการหารายได้เพิ่มเติม สร้างแนวร่วมพันธมิตร เช่น สมาคมศิษย์เก่า ตั้งคณะกรรมการรณรงค์หาทุน จัดทำแผนการเงินระยะสั้น และระยะยาว ประกอบด้วยแหล่งที่มาของรายได้ การลงทุน ค่าใช้จ่ายประจำ ทุนการศึกษา มีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการหาผลประโยชน์ให้กับสถาบัน

**ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ควรเน้นการพัฒนากลยุทธ์การวางระบบการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงธุรกิจ เช่น ควรมีความหลากหลายด้านการแต่งตั้งบุคลากร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ หลายรูปแบบ ทั้งเต็มเวลา บางเวลา เป็นสัญญาจ้าง โดยให้มีค่าตอบแทนที่ชัดเจน มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ และเป็นธรรม จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ระบุภารกิจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน มีแผนพัฒนาบุคลากร และมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบเรื่องการบริหารงานบุคคล และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย สนับสนุนการใช้บุคลากรร่วมระหว่างสาขา ภาควิชา คณะวิชา สร้างวัฒนธรรมยกย่องคนดีและคนเก่ง

โดยสรุป นวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยโดยภาพรวมนั้นมีแนวโน้มคล้ายคลึงกับต่างประเทศที่เน้นเรื่องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย การให้บริการวิชาการที่เป็นการตอบสนองต่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อประสิทธิภาพ เสมอภาคทางการศึกษานั้น แต่ละสถาบันนั้นคงต้องพิจารณาปณิธาน ความเป็นมาของสถาบัน และเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในสถาบันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง

### **ข้อเสนอโครงการส่งเสริมความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคของการอุดมศึกษา ระดับประเทศ**

1. โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายระบบสารสนเทศ และการเชื่อมโยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย
2. โครงการสนับสนุนความพร้อมทางด้านการเข้าถึงแหล่งอ้างอิงข้อมูลทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. โครงการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาไทย และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบัน



4. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ และความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และแหล่งวิทยาการของชาติ (Center of Excellence)
5. โครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านบริหารจัดการแนวใหม่
6. โครงการจัดกลุ่มสถาบันเพื่อรักษาและส่งเสริมความเป็นเลิศ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค
7. โครงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ ปรับปรุงพระราชบัญญัติอุดมศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏและสถาบันราชมนฑล และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีสาระสำคัญที่จะส่งเสริมคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการที่ดี และการให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส
8. โครงการให้รางวัลสถาบันที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการแนวใหม่ การเรียนการสอน และการวิจัย
9. โครงการสร้างองค์ความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถใช้ประโยชน์ในการอ้างอิง การสานต่อและพัฒนาความรู้ต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	ก1-17
.....	
คำนำ.....	
...	
สารบัญ.....	
.....	
สารบัญตารางและแผนภาพ	
.....	
<b>บทนำ</b>	
<b>สภาพและปัญหาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันและ</b>	
<b>ความจำเป็นต้องพัฒนาบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่</b>	1
<b>บทที่ 1</b>	
<b>รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ</b>	5
● <b>แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา</b>	6
- วิทยาลัยชุมชน (Community College)	8
- สถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ (Comprehensive University)	14
- มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University)	18
- สถาบันเฉพาะทาง (Specialty University)	23
- สถาบันเสมือน (Virtual Institutions)	26
● <b>แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาประเทศออสเตรเลีย</b>	30
- ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานวิจัยระดับสถาบัน	33
- โครงสร้างและกลยุทธ์การพัฒนางานวิจัยในมหาวิทยาลัย	34
- กรณีศึกษามหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนแนะเป็นมหาวิทยาลัยแนวใหม่	37
● <b>แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาประเทศอังกฤษ</b>	42
- วิทยาลัยชุมชน	42
- มหาวิทยาลัยวิจัย	42
- มหาวิทยาลัยเปิด	43

	- มหาวิทยาลัยเสมือน	43
	- กรณีศึกษา	44
	● แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ประเทศมองโกเลีย	48
	● แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ประเทศมาเลเซีย	49
	● สรุปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศ	51
บทที่ 2	นวัตกรรมและความพยายามในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระยะที่ผ่านมา	54
บทที่ 3	สรุปการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทย : กรณีศึกษา ปัญหา และ อุปสรรค	63
	● รูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัดภายนอก	63
	● ผลการศึกษาแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา	65
	● กรณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา 5 ด้าน	69
	- การบริหารทั่วไป	69
	- การบริหารวิชาการ	77
	- การบริหารการวิจัย	84
	- การบริหารการเงิน	87
	- การบริหารทรัพยากรมนุษย์	89
	● ปัญหา อุปสรรค ต่อการเปลี่ยนแปลง	95
บทที่ 4	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	99
	บรรณานุกรม	110
	ภาคผนวก	118

## สารบัญตาราง และแผนภาพ

ตารางที่	หน้า
1.1 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของวิทยาลัยชุมชน	10
1.2 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของสถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ	15
1.3 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของมหาวิทยาลัยวิจัย	19
1.4 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของกลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	24
1.5 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของกลุ่มสถาบันเสมือน	27
2.1 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ บริบทที่เปลี่ยนไป	54
2.2 องค์ประกอบศักยภาพ และตัวบ่งชี้คุณภาพสถาบันอุดมศึกษา	58
2.3 คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21	59
<b>แผนภาพ</b>	
3.1 รูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบัน ของสถาบันอุดมศึกษาของไทย	66

## บทนำ

ที่มาของการวิจัย :

**สภาพและปัญหาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันและความจำเป็นต่อพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**

ในระยะเวลาที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาได้ขยายตัวและมีความหลากหลายมากขึ้น ความหลากหลายของรูปแบบสถาบันอุดมศึกษา และแหล่งที่มาของงบประมาณสนับสนุนได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นทั้งระบบอุดมศึกษาและระดับสถาบันในประเทศต่าง ๆ โดยระบบอุดมศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

จากรายงานทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 จัดพิมพ์เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกโดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประกอบด้วย

1. การขยายตัวด้านนักศึกษา ทั้งความต้องการที่จะเข้าเรียนเพิ่มขึ้นและผลเมืองเพิ่มขึ้น
2. ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพดีขึ้นและจำนวนมากขึ้น
3. กระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมาพร้อมกับสังคมสารสนเทศทำให้การสื่อสารด้านความรู้และสารสนเทศแพร่กระจาย ถึงกันทั่วโลกอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ
5. ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และประเทศต่าง ๆ มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาช่วยตนเองมากขึ้น
6. การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการให้บริการวิชาการแก่สังคมระดับต่าง ๆ ด้วย

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปทั้งในระดับสถาบันและสังคมทั่วไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันด้วย ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในอดีต Slaughter และ Leslie (1997) กล่าวว่าตลาดโลกกำลังเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการอุดมศึกษา รัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งแต่เดิมสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ให้การศึกษา สร้างองค์ความรู้เพื่องานวิชาการ แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนักถึงความต้องการของตลาดงาน รัฐบาลต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น มีส่วนช่วยแก้ปัญหาของประเทศ ค่านิยมของการอุดมศึกษา

เปลี่ยนไป จากค่านิยมทางวิชาการมาสู่ค่านิยมทางคุณค่าทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นเรื่องงบประมาณ ทางด้านการเงินและความต้องการอุดมศึกษาที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยเร่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการจัดการและแนวคิดเรื่องการอุดมศึกษา ในประเทศที่พัฒนาแล้ว สิ่งที่เป็นประเด็นทางการอุดมศึกษา ก็คือ การรักษาความพอดีของการให้คุณค่าทางวิชาการและทางเศรษฐกิจ เมื่อการบริหารจัดการที่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตมีความสำคัญมากขึ้น ตามหลักการที่ว่า “doing more with less” โดยมีการนำวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ สภาพการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาก็มีสูงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านคุณภาพของนักศึกษา ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพของคณาจารย์ เทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย การแสวงหาแหล่งทุนจากสังคมภายนอก แต่ละสถาบันพยายามสร้างจุดแข็งของตนเอง เป็นที่คาดการณ์ว่าการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษหน้า ด้วยปัจจัยของต้นทุน (cost) การเข้าถึงแหล่งความรู้ (access) และความต้องการ (demand) จึงจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันแนวใหม่ ให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป ให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ และการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิจัยกรณีศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศ ไทย และต่างประเทศ
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

### ขอบเขตและประเด็นของการวิจัย

การศึกษารูปแบบพัฒนาระบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ มีขอบเขตดังนี้

1. ศึกษาการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงระยะ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2542 – พ.ศ. 2545)
2. สถาบันที่ใช้เป็นกรณีศึกษาประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 15 สถาบัน โดยเลือกสถาบันที่เป็นตัวแทนของการจัดการศึกษา 5 ประเภท คือ สถาบันที่มีความหลากหลาย

หลายของสาขาวิชา สถาบันที่เน้นการวิจัย สถาบันเฉพาะทาง วิทยาลัยชุมชน และสถาบันอุดมศึกษาแบบเปิด

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลสถาบัน และนำเสนอผลการศึกษาคอบคลุมหัวข้อ

#### 3.1 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันที่มีการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้าน

3.2 ปัญหา และ อุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร พร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการปรับปรุง แก้ไข

## นิยามปฏิบัติการ

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในประเทศไทย

รูปแบบบริหารจัดการ หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาใน 5 ด้านคือการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ หมายถึง รูปแบบบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อันเนื่องจากถูกแรงขับเคลื่อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ซึ่งคาดว่าจะส่งผลดีต่อระบบการบริหารจัดการของสถาบันในระยะยาว

## วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการงาน

1. ศึกษาการพัฒนาารูปแบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของแต่ละประเทศ คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย มาเลเซีย และมองโกเลีย จากเอกสาร รายงาน และการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบ Internet

2. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จากเอกสาร งานวิจัย ข้อมูลเผยแพร่ในการประชุมทางวิชาการ และรายงานประจำปี

3. นำข้อมูลของการศึกษาสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศและประเทศไทย มาวิเคราะห์เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนาม

4. กำหนดรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาอย่างน้อย 10 สถาบันที่เป็นตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มต่าง ๆ

5. สัมภาษณ์อธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมาย ตามแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่พัฒนาขึ้น

6. วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอ ข้อค้นพบรูปแบบบริหารจัดการ และอุปสรรค ปัญหา ต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการบริหาร นำเสนอรายงาน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
7. นำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไข
8. ปรับปรุงแก้ไขรายงานและเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เพื่อดำเนินการเผยแพร่ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และในประเทศไทย แหล่งข้อมูลคือ เอกสารเผยแพร่ของสถาบัน เช่นรายงานประจำปี โครงการดำเนินงานทั้งที่เป็นเอกสารตีพิมพ์และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ดำเนินการจัดการประชุมสัมมนา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ 5 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### การนำเสนอผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยนี้ จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

บทนำ กล่าวถึงความเป็นมาในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 1 กล่าวถึง รูปแบบการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ

บทที่ 2 กล่าวถึง นวัตกรรม และความพยายามปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา

บทที่ 3 กล่าวถึง ผลการศึกษาระณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่  
ของประเทศไทย ปัญหา อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 4 กล่าวถึง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง



## บทที่ 1

### รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ

#### สรุปการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

การศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของต่างประเทศ ได้จัดแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอังกฤษ ประเทศมองโกเลีย และประเทศมาเลเซีย โดยการศึกษาแต่ละประเทศมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน การศึกษาระณีศึกษาของสถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกาจะเป็นไปในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ ประเทศออสเตรเลียศึกษาถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถาบัน ประเทศอังกฤษจะศึกษาระณีบริหารจัดการสถาบัน รวมทั้งประเทศมาเลเซีย และประเทศมองโกเลีย ผลการศึกษาสามารถนำเสนอได้ดังนี้

#### แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา

เพื่อให้เข้าใจการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา จะได้นำเสนอข้อมูลโดยย่อเกี่ยวกับโครงสร้างของการอุดมศึกษา บทบาทของรัฐบาลกลางและรัฐบาลแห่งรัฐ การรับรองมาตรฐานการศึกษา

#### โครงสร้างของการอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีความเป็นอิสระในการบริหารตนเอง (Autonomy) ทำให้มีความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ภายนอกได้เป็นอย่างมาก ในปี ค.ศ. 2000 มีสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 4,000 แห่ง ทั้งประเภท 2 ปี และ 4 ปี และจำนวนผู้เรียนในระบบประมาณ 14.8 ล้านคน ซึ่งสถาบันดังกล่าวมีพันธกิจและการดำเนินการที่แตกต่างกัน

การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาอาจจัดได้เป็นกลุ่มหลัก ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มุ่งกำไร และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งกำไร ซึ่งเป็นกลุ่มที่กำลังเติบโตอย่างมาก

สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ได้รับการสนับสนุนทางการเงินทั้งหมดหรือบางส่วนจากรัฐบาล ซึ่งสถาบันประเภทนี้ได้แก่ สถาบันทหาร มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบ (System) วิทยาลัยครูแห่งรัฐ วิทยาลัยชุมชน และสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกึ่งรัฐ (State related) ซึ่งบริหารงานแบบสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่ละรัฐมีการควบคุมการดำเนินงานสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด และในกำกับแตกต่างกันไป ทุกสถาบันได้รับการยกเว้นภาษี มีรายได้จากงบประมาณอุดหนุน

จากรัฐ ค่าเล่าเรียน ดอกเบี้ย เงินบริจาค เงินอุดหนุนการวิจัย และการให้บริการ สถาบันจะมีสภาพสถาบันเป็นผู้กำกับดูแล

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีมาของรายได้เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ยกเว้นไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และมีสภาพสถาบันเป็นผู้กำกับดูแลในระดับนโยบาย เช่น การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนและจ่ายค่าขาดเชยบุคคลากร

สำหรับสถาบันที่มุ่งหวังกำไรกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดอุดมศึกษา สถาบันเหล่านี้จะเป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนทางไกลเป็นส่วนใหญ่ และมีสภาพสถาบันเป็นผู้กำหนดนโยบาย

### **บทบาทของรัฐบาลกลางและรัฐบาลแห่งรัฐต่อการอุดมศึกษา**

ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ รัฐบาลกลางไม่ต้องรับผิดชอบในการสนับสนุนอุดมศึกษา หากแต่เป็นความรับผิดชอบของรัฐบาลแห่งรัฐ รัฐบาลกลางมีหน้าที่รับผิดชอบต่อสวัสดิการสังคม และการป้องกันประเทศ จึงเห็นได้ว่ารัฐบาลกลางได้จัดสรรงบประมาณเป็นกองทุนช่วยเหลือนักศึกษา เงินทุนวิจัย และกองทุนพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รัฐแต่ละรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาในพื้นที่ของตน จึงมีหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้ทั้งที่เป็นทางตรงและการช่วยเหลือทางอ้อม การช่วยเหลือทางตรงได้แก่ งบประมาณประจำปี และเงินทุนพัฒนา การช่วยเหลือทางอ้อมได้แก่ การยกเว้นภาษี และการผูกพันในบางเรื่อง นอกจากนี้รัฐบาลแห่งรัฐยังมีเงินช่วยเหลือนักศึกษาอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นในรูปแบบของการศึกษาและเงินกู้ ในระยะที่ผ่านมากองทุนเงินกู้ได้ขยายตัวขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับเงินที่เป็นทุนการศึกษา ทำให้นักศึกษาซึ่งมีรายได้น้อยจะต้องมีภาระผูกพันเป็นเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาในวิทยาลัยมากขึ้น สำหรับวิทยาลัยชุมชนมีลักษณะที่แตกต่างออกไป เพราะได้รับเงินช่วยเหลือจากท้องถิ่น นอกเหนือจากการช่วยเหลือของหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ วิทยาลัยชุมชนเป็นนิติบุคคลของท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่ และได้รับเงินภาษีท้องถิ่นประมาณหนึ่งในสามของงบประมาณดำเนินการ

### **การประกันคุณภาพการศึกษา / การรับรองมาตรฐานการศึกษา**

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต่างตระหนักดีว่าคุณภาพคือหัวใจของสถาบันที่ทำให้สถาบันคงอยู่ได้ ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา รัฐบาลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้พยายามเน้นเรื่องการประกันคุณภาพ สถาบันเองก็ได้ดำเนินการหลายอย่าง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ ปรับกระบวนการทำงาน การใช้เกณฑ์เปรียบเทียบ การประเมินโครงการ การใช้วิธีการที่ใช้ในภาคเอกชน เช่น TQM การประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ใช้อยู่คือ การรับรองมาตรฐานการศึกษา (Accreditation)

รัฐบาลสหรัฐมิได้รับรองสถาบัน แต่จะรับรองผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินสถาบัน สถาบันที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจะมีสิทธิเข้าร่วมโครงการของรัฐต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานเป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ ปัจจุบันมีองค์การที่ทำหน้าที่รับรองมาตรฐานระดับภาค 6 แห่ง มีสมาคมเฉพาะทางอีกจำนวนหนึ่ง และสมาคมวิชาชีพอีกมากกว่า 50 แห่งที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการศึกษา

การขอรับการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามความสมัครใจของสถาบันโดยสถาบันมีหน้าที่

1. ดำเนินการศึกษาตนเองตามแนวทางขององค์กรรับรองมาตรฐาน
2. องค์กรรับรองมาตรฐานแต่งตั้งกรรมการ peer review เพื่อศึกษาเอกสารการศึกษาตนเอง เยี่ยมชมสถาบัน สัมภาษณ์บุคคลากร เขียนรายงานผลการศึกษาพร้อมข้อเสนอแนะ
3. องค์กรฯ โดยความช่วยเหลือของนักวิชาการและวิชาชีพ ศึกษาเอกสารรายงานที่สำคัญ และลงมติว่าสมควรรับรองสถาบันหรือไม่ ตามปกติกระบวนการรับรองมาตรฐานจะดำเนินการทุก 5 – 10 ปี แต่ถ้าสถาบันมีปัญหา การรับรองมาตรฐานอาจต้องทำบ่อยขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศสหรัฐอเมริกา ชี้ให้เห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วนในโครงสร้างทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาในขณะเดียวกันก็มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของโปรแกรม และการบริการลูกค้าส่วนใหญ่ สถาบันยังคงมีโครงสร้างเป็นแบบระดับชั้น (hierarchical model) อย่างไรก็ดี ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา สถาบันส่วนใหญ่ได้พยายามลดขั้นตอนการรายงานโดยให้หน่วยงานต้นสังกัดระดับสาขาหรือคณะมีความรับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้ บางสถาบันเพิ่มหน่วยงานใหม่และจัดตั้งศูนย์เฉพาะทาง เนื่องจากมีพันธกิจที่เฉพาะ เช่น หน่วยงานที่ให้บริการผู้พิการ การเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ นอกจากนี้สถาบันที่เน้นการวิจัยหลายแห่งก็ได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารจัดการการถ่ายโอนเทคโนโลยี (technology transfer) ขณะที่สถาบันอื่น สร้างหน่วยงานเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาวิชาชีพ การวางแผนกลยุทธ์ วิจัยสถาบัน และศูนย์สหวิทยาการ

แรงกดดันจากภายนอกที่ต้องการให้สถาบันบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ทำให้เกิดรูปแบบองค์กรที่เป็นทางการหลายแบบ เป็นการยากที่จะกำหนดรูปแบบบริหารใดกับสถาบันประเภทใด เพราะแต่ละสถาบันมีความแตกต่างในเรื่อง พันธกิจ ขนาด ที่มาของเงินอุดหนุน การควบคุมของรัฐ การเน้นการเป็นผู้ประกอบการ จำนวนการบริการ ในความเป็นจริงแต่ละสถาบันใช้วิธีการบริหารแบบผสมผสาน และเปลี่ยนแปลงเมื่อสถาบันได้พัฒนาขึ้นและสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ

ด้วยความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาครั้งนี้จึงได้แบ่งประเภทของสถาบันออกเป็น 5 แบบคือ

1. วิทยาลัยชุมชน (Community College)
2. มหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายทางวิชาการ หรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University)
3. มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University)
4. มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University) และ
5. มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University)

สถาบันแต่ละประเภทได้มีการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่

- การจัดการด้านวิชาการ (Academic management)
- การจัดการทั่วไป (General Management)
- การจัดการด้านการเงิน (Financial Management) และ
- การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

ในการศึกษารูปแบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของสถาบัน 5 ประเภท ได้ทำการเลือกสถาบันในแต่ละประเภท ๆ ละ 5 สถาบัน และศึกษาการปฏิบัติแนวใหม่ 4 ด้าน จากนั้นจึงนำเสนอเป็นตารางสรุปภาพรวมของแต่ละกลุ่มสถาบันใน 5 ประเภท วิธีการนี้จะทำให้ได้ข้อมูลในภาพรวมทั้ง 4 ด้านได้มากกว่าการศึกษาสถาบันหนึ่งสถาบันใดโดยเฉพาะ ซึ่งแต่ละสถาบันอาจจะมีวิธีการใหม่เฉพาะบางด้าน จากนั้นจึงสรุปวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ในภาพรวมทั้งหมดของสถาบันทุกประเภทใน 4 ด้าน

เนื่องจากระยะเวลาที่จำกัด การศึกษารายละเอียดของสถาบันแนวใหม่จึงได้ข้อมูลจาก internet วารสาร รายงานการวิจัย รายงานประจำปีของสถาบัน สถาบันบางประเภทเช่น สถาบันวิจัย จะมีข้อมูลมากกว่าสถาบันกลุ่มอื่น ดังนั้นจึงมีผลทำให้ข้อมูลแต่ละประเภทสถาบันไม่เท่ากัน

## 1. วิทยาลัยชุมชน (Community College)

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันที่เปิดโอกาสกว้าง (open door) ให้ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ และต่อชุมชนส่วนรวม การรับเข้าเรียนง่าย มีความหลากหลายของรายวิชา เน้นการดำเนินการเรียนการสอนมากกว่าการวิจัย บริการให้กับผู้เรียนหลายกลุ่ม หลายประเภท เน้นการเรียน 2 ปี โดยแต่เดิมจะเน้นด้านสาขาวิชาการอาชีวศึกษาและด้านเทคนิค เป็นหลักสูตรที่เตรียมสำหรับการเรียนขั้นสูงต่อไป หรือเป็น

การศึกษาเพิ่มเติมการศึกษาที่เป็นวิชาการหรือประสบการณ์ (Van Dusen, 1997) วิทยาลัยชุมชนจะมุ่งตอบสนองความต้องการชุมชน มีกิจกรรมที่เน้นชุมชนเป็นฐานและร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของชุมชน

วิทยาลัยชุมชนมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองผู้เรียนที่หลากหลาย ด้านการเงินนั้น วิทยาลัยชุมชนได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ เงินภาษีจากชุมชน รวมทั้งค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา จึงมีบทบาทเน้นการศึกษาที่มีความเข้าใจผู้เรียนที่มีภารกิจอื่นด้วย จากลักษณะของผู้เรียนจึงกำหนดให้การจัดการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่น เหมาะกับตารางเวลาของผู้ปกครองและคนทำงาน นอกจากนี้หลักสูตรของวิทยาลัยชุมชนยังได้จัดเตรียมความรู้พื้นฐานในการไปศึกษาต่อระดับปริญญาอีกด้วย

สถาบันที่ได้เลือกในการศึกษากลุ่มนี้ ได้แก่ Miami – Dade Community College, Austin Community College, Monroe Community College, Valencia Community College, Bellevue Community College

วิทยาลัยชุมชน Austin ได้รวมไว้ในกลุ่มนี้เพราะเป็นเครือข่ายของ Virtual College of Texas ซึ่งเป็นความร่วมมือของกลุ่มวิทยาลัยชุมชน 50 สถาบันใน Texas ได้บริการการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ on-line ส่วนอีก 4 สถาบันนั้นคัดเลือกไว้เพราะเป็นสมาชิกของสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชน (League for Innovation in Community College)

Miami – Dade Community College เป็น learning project champion, Valencia เป็นสมาชิกของ Vanguard Learning College Project ซึ่งก่อตั้งโดยสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชน และได้นำวิธีการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมจากวิทยาลัยชุมชนที่ได้คิดสรรแล้ว 12 แห่งเพื่อสร้างเป็นศูนย์การเรียน Champion College เป็นสถาบันที่เป็นสากลซึ่งมีการปฏิบัติตามหลักการของ Learning College ที่กำหนดโดยสมาพันธ์และได้ทุ่มเทให้เป็นการส่งเสริมบทบาทของวิทยาลัยชุมชนทั่วโลก ([www.league.org](http://www.league.org))

ตารางที่ 1.1 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของวิทยาลัยชุมชน

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p><b>การจัดการด้านวิชาการ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หลักสูตรเรียนแบบชุดวิชา</li> <li>● เน้นเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ และเน้นการออกแบบหลักสูตรแบบผสมผสาน</li> <li>● ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่เน้นเรื่องนวัตกรรม</li> <li>● เชื่อมโยงกับธุรกิจท้องถิ่นในการจัดโปรแกรมการทำงานและการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ</li> <li>● มีแนวโน้มที่จะเข้าไปทำกิจกรรมเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา</li> <li>● มีการสร้างข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาที่เรียนปริญญาตรี 4 ปีในการโอนย้ายหน่วยกิต ระหว่างสถาบัน</li> <li>● ให้บริการด้านห้องสมุดและฐานข้อมูลแบบ online</li> <li>● จัดให้นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรในสถาบันได้มีโอกาสได้รับรู้หรือเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่หลากหลายสาขา ทั้งที่เป็นรายงานผลการศึกษา หรือนวัตกรรมที่คิดค้น ใหม่ ๆ</li> <li>● เสนอหลักสูตรการสอนทางไกลหรือแบบ Online ทั้งในส่วนที่เป็นหลักสูตรของสถาบันเอง หรือจัดร่วมกับมหาวิทยาลัยเสมือน</li> <li>● การเรียนรู้ในชั้นเรียนเน้นใช้ห้องเรียนคอมพิวเตอร์และมีซอฟต์แวร์สำเร็จรูปแบบเฉพาะ</li> <li>● ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนต่าง ๆ และซอฟต์แวร์ที่ใช้ร่วมกันในการสอนจะเน้นไปในด้านการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>● มีการพัฒนามาตรฐานต่าง ๆ ของการเรียนแบบ electronic learning</li> <li>● มีระบบการประเมินที่หลากหลายสำหรับให้บริการกับผู้เรียนแบบทางไกล</li> <li>● สร้างฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับจัดเก็บหรือออกไปประเมินผลการศึกษาให้กับผู้เรียนในหลักสูตรต่าง ๆ</li> <li>● มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กร</li> </ul>

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<u>การจัดการทั่วไป</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับพันธกิจของสถาบันมุ่งไปสู่การวางรูปแบบโมเดลต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาสู่ศูนย์การเรียนรู้ของวิทยาลัย</li> <li>● คณะกรรมการบริหารที่ได้รับเลือกจากท้องถิ่นมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของชุมชนและรายงานความต้องการให้สถาบันได้ทราบ</li> <li>● เน้นการใช้รูปแบบกระจายความเป็นผู้นำ ที่ส่งเสริมความร่วมมือ ให้อำนาจกับบุคลากร ลดขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ</li> <li>● ใช้การจัดซื้อจัดจ้างจากภายนอกเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพ</li> <li>● ใช้ Web-based technology เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรจะติดต่อกันผ่านทางเครือข่าย Web-based ของมหาวิทยาลัย มีการให้บริการ online ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการให้คำปรึกษาทางวิชาการ การให้ข้อมูลด้านเอกสารรับรองผลการศึกษา การลงทะเบียน ปฐมนิเทศ</li> </ul>
<u>การจัดการด้านการเงิน</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดทีมบริหารในการดูแลด้านแหล่งเงินทุน</li> <li>● สร้างมูลนิธิต่างๆ เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ของสถาบัน</li> </ul>
<u>การจัดการทรัพยากรมนุษย์</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การรับสมัครงานใช้ แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ และมีการสแกนประวัติไว้ในคอมพิวเตอร์</li> <li>● คณาจารย์ส่วนใหญ่มีสถานภาพแบบจ้างบางเวลา</li> <li>● มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ วันพัฒนา และสถาบันภาคฤดูร้อนเพื่อปฐมนิเทศคณาจารย์ และบุคลากร ด้วยการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ</li> <li>● ช่วยเหลือคณาจารย์ปรับปรุงหลักสูตรต่าง ๆ ผ่านวิธีการของประสบการณ์ตรง</li> <li>● การประเมินผลบุคลากรพิจารณาจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ความเป็นเลิศด้านการสอน และด้านประวัติผลการทำงาน</li> <li>● มีการประยุกต์ใช้รูปแบบบรรษัทในการตรวจสอบประสิทธิภาพของการฝึกอบรม</li> </ul>

วิทยาลัยชุมชนที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้มีวิธีการบริหารจัดการที่เป็นนวัตกรรมทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาพกว้างทั้งหมด

การบริหารจัดการด้านวิชาการ เน้นเรื่องที่น่านวัตกรรมมาใช้มากและให้ผลตอบแทนมากที่สุด (Katz & Oblinger, 1999) การออกแบบรายวิชาที่เป็นแบบผสมและใช้ IT เข้าช่วยเป็นวิธีการที่ใช้มากในวิทยาลัยชุมชน ซึ่งแต่ละแห่งก็มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น วิทยาลัยชุมชน Bellevue มีความร่วมมือเป็นทางการกับ North-West Center for Emerging Technologies และ Dryden Online เพื่อช่วยพัฒนารายวิชาที่เป็น Virtual Course วิทยาลัยชุมชน Valencia ซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูปของ Wisconsin Instructional Design System ในการจัดทำรายวิชาแบบผสม (hybrid course) ส่วนวิทยาลัยชุมชน Austin ได้ตั้งหน่วยพัฒนาการสอนให้อาจารย์ได้พัฒนารายวิชาโดยความช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญ วิทยาลัย Bellevue ใช้โปรแกรม Microsoft Reader เพื่อพัฒนาการอ่านและการเขียนและช่วยพัฒนาทักษะในอุตสาหกรรมหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) นอกจากนี้ก็มีวิธีการที่ใช้ Web-based สำหรับการอภิปรายกลุ่มผ่านเครือข่ายของวิทยาลัย

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้สามารถใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการประเมินผลการเรียนของนักศึกษา การบันทึกผลการเรียน การให้คำแนะนำปรึกษา การเลือกวิชาเรียน เป็นต้น มีการพัฒนาห้องสมุดเป็น online รวมบริการของหน่วยงานบริการนักศึกษาในวิทยาลัยเป็น online ซึ่งมีคุณภาพไม่แพ้การให้บริการในวิทยาลัย

ในด้านการบริหารของวิทยาลัยชุมชน พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน มีการกระจายความรับผิดชอบและประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ มีการลดขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ และปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร

ในปี 2000 วิทยาลัยชุมชน Bellevue ได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ทั้งหมด โดยใช้ที่ปรึกษาภายนอกมาประเมินและแก้ไขวิธีการทางธุรกิจภายในสถาบัน ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงแนวใหม่นี้มีค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการด้านการเงินวิธีใหม่จึงมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม เช่น วิทยาลัยชุมชน Monroe ใช้วิธีการเพิ่มทุนในการจัดตั้งมูลนิธิที่สนับสนุนและริเริ่มเทคโนโลยี มูลนิธินี้ได้แสวงหาเงินทุนจากภาคเอกชนซึ่งจะเป็นส่วนเพิ่มเติมแหล่งรายได้เดิม กองทุนนี้จะจัดสรรทุนการศึกษา โครงการพัฒนาคณาจารย์ อุปกรณ์ใหม่ ๆ และเงินเริ่มต้นสำหรับโครงการนวัตกรรม นอกจากการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับอนาคตตามกฎหมาย กรรมการสภาของวิทยาลัยชุมชนไม่สามารถระงับหาทุนได้ จึงทำหน้าที่ช่วยวิทยาลัยดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับชุมชน รวบรวมข้อมูลให้



สถาบันเพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมากขึ้น มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณาจารย์และบุคลากรเพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา วิทยาลัยชุมชน Bellevue ออกแบบโปรแกรมชื่อ “Educator to Educator” เชื่อมต่อกับ Microsoft สำหรับอบรมทักษะ IT ให้กับคุณาจารย์ วิทยาลัยชุมชน Monroe จัดให้มีการฝึกอบรม IT ตลอดปี ฝึกปฏิบัติการภายในได้ใช้โปรแกรมเรียกว่า “Focus on the WorkPlace” โปรแกรมนี้อนุญาต ให้อาจารย์ประจำได้เข้าไปในสถานฝึกปฏิบัติและประเมินว่ารายวิชาที่สอนสอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงภายนอกหรือไม่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ การจ้างคุณาจารย์ใช้ระบบสัญญาจ้าง ทางวิทยาลัยชุมชน Miami-Dade ก็ยังคงให้มีการฝึกอบรมคุณาจารย์โดยเก็บไว้ในประวัติของแต่ละคน และเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประเมินของสถาบัน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ วิทยาลัยชุมชน Monroe ใช้การวางแผนใน 3 เรื่อง เรียกว่า อนาคต “futuring” โดยดูด้านการเงิน บุคลากร และอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อกำหนดทิศทางอนาคตของสถาบัน วิทยาลัยชุมชน Valencia ใช้วิธีการที่ต่างออกไป ทุกเรื่องที่ตัดสินใจจะต้องตอบคำถาม 2 คำถามคือ (1) การตัดสินใจนั้นมีผลต่อการเรียนอย่างไร และ (2) เราทำได้อย่างไร การประเมินตนเองตลอดเวลาเป็นแนวปฏิบัติของสถาบันนวัตกรรม

## ประเด็นปัญหา

มีประเด็นปัญหาหลายประการที่มากับวิธีการนวัตกรรม ในการนำ IT มาใช้ในการบริหารจัดการ มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคุณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ซึ่งต้องฝึกอบรมอย่างมากและต้นทุนสูง ปัญหาต่อมาคือ การให้บริการการศึกษาข้ามท้องถิ่นโดยใช้บทเรียน online ทำให้ต้องมีการคิดค่าเล่าเรียนใหม่ จากเดิมจะมีอัตราค่าเล่าเรียนระหว่างคนในพื้นที่และคนต่างพื้นที่ การบำรุงรักษาจะต้องทำตลอดเวลา เพื่อการให้บริการสารสนเทศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถาบันและนักศึกษา การศึกษาทางไกลยังสร้างปัญหาเรื่องมาตรฐานการประเมินผลการเรียนซึ่งต้องมีการทบทวนนิยามต่าง ๆ ใหม่ ให้โอกาสการเข้าถึงบทเรียนและเอกสารอ้างอิง และประกันคุณภาพการศึกษา ทุกเรื่องเกี่ยวข้องกับการลงทุนเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

การสอนทางไกลเป็นแนวโน้มของวิทยาลัยชุมชน การจัดสรรทรัพยากรเป็นประเด็นปัญหา ระหว่างหลักสูตรในสถาบันและหลักสูตรทางไกล นักศึกษาส่วนใหญ่ยังต้องการเรียนในชั้น การศึกษาทางไกลต้องการนักศึกษาที่มีวินัย มีแรงจูงใจ และความสามารถที่จะทำงานด้วยตนเองสูง การเปิดสอน

ร่วมกับสถาบันอื่น ต้องมีการต่อรองเรื่องค่าใช้จ่าย มาตรฐานคุณภาพรายวิชาที่จะเปิดสอน ซึ่งทั้งหมดนี้ จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

ประเด็นสุดท้ายคือ หลักสูตรที่มุ่งงานอาชีพกับหลักสูตรเพื่อเป็นพื้นฐานการศึกษาต่อใน มหาวิทยาลัย หลักสูตรเพื่องานอาชีพจะเน้นเฉพาะเรื่องทักษะบางเรื่องที่จะนำไปใช้ได้ทันที ขณะที่หลักสูตรเพื่อศึกษาต่อจะเป็นการเตรียมความพร้อมที่มีขอบเขตกว้างกว่า สถาบันแต่ละแห่งจะดำเนินการทั้งสองด้านได้อย่างไร ซึ่งมีผลถึงลักษณะของอาจารย์ที่ต้องรับผิดชอบแต่ละประเภทของหลักสูตร นอกจากนี้หลักสูตรประเภทมุ่งวิชาชีพเป็นความคาดหวังของชุมชนและกองทุนต่าง ๆ ก็จะมีการสนับสนุนโปรแกรมเฉพาะด้าน ซึ่งอาจมีผลต่อโปรแกรมที่จะศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

## 2. สถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ (Comprehensive University)

สถาบันประเภทนี้จัดหลักสูตรการศึกษาหลากหลายเพื่อเตรียมนักศึกษาระดับปริญญาตรีเพื่อ งานอาชีพและการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมประชาธิปไตยของการอุดมศึกษาที่ว่า นักศึกษาสามารถเลือกเรียนสิ่งที่ตนเองสนใจได้ (Van Dusen, 1997) สถาบันในกลุ่มนี้มีทั้งสถาบันของรัฐ และเอกชน มีตั้งแต่วิทยาลัยขนาดเล็กจนถึงมหาวิทยาลัยของรัฐขนาดใหญ่ จัดการศึกษาเพื่อสนอง ความต้องการของนักศึกษาทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ สถาบันประเภทนี้เจริญ เติบโตมากในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยฟลอริดา มหาวิทยาลัย Kent มหาวิทยาลัย Pace และมหาวิทยาลัย Bowling Green

มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความตื่นตัวในการปรับองค์กรในยุคสารสนเทศตลอดเวลา ขณะที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนที่อยู่ แวดล้อมมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟลอริดา เป็นที่รู้จักกันในการเป็นเครือข่ายของการประกอบการ มหาวิทยาลัย Kent ได้ทำการทบทวนวัฒนธรรมองค์กรหลักของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย Pace เป็น มหาวิทยาลัยเอกชนที่ใช้กระบวนการวางแผนและการประเมินเพื่อให้เป็นผู้นำในกลุ่มสถาบันคู่แข่ง

ตารางที่ 1.2 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของสถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p><u>การจัดการ</u> <u>ด้านวิชาการ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการก่อตั้งและเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้แบบ online สู่ชุมชนต่าง ๆ โดยทางสถาบันนำเสนอโปรแกรมทางเลือกให้ผู้เรียน 2 ด้านคือโปรแกรมที่ให้ปริญญา กับโปรแกรมที่ไม่มีปริญญา</li> <li>● จัดตั้งศูนย์พัฒนาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาได้มีการเชื่อมโยงสร้างเครือข่ายและได้รับประสบการณ์ตรงจากธุรกิจ</li> <li>● สร้างศูนย์บ่มเพาะการวิจัย</li> <li>● นำทรัพยากรในสถาบันการศึกษาขนาดเล็กหรือวิทยาลัยชุมชนต่าง ๆ มาใช้งานร่วมกัน</li> <li>● การจัดการเน้นให้มีความร่วมมือติดต่อกับชุมชนผ่านเครือข่ายของผู้ประกอบการ ผ่านการให้บริการด้านการเรียนรู้ของสถาบันต่อชุมชน หรือโครงการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ</li> <li>● พัฒนารฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์และสร้างความร่วมมือในด้านการใช้ห้องสมุดในรูปแบบของเครือข่าย</li> <li>● ให้บริการการเรียนกับนักศึกษาที่อยู่ทางไกลในรูปแบบของ หลักสูตร ห้องเรียน และ สถาบันเสมือน</li> <li>● มีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจถึงกระบวนการสอนที่รักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิผล</li> <li>● นำเสนอการฝึกอบรม สัมมนาประจำปี และ weekend retreats เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนแบบต่าง ๆ ของอาจารย์ โดยมุ่งหวังให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ</li> <li>● สร้างศูนย์หรือโปรแกรมที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินการเฉพาะด้านตามความ</li> </ul>

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<p>ต้องการของสถาบัน</p>
<p><u>การจัดการ</u> <u>ทั่วไป</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการใช้การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ</li> <li>● การบริหารงานเน้นการมุ่งให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางการให้บริการ</li> <li>● เน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>● วางระบบการดำเนินงานแบบหลายวิทยาเขต</li> <li>● สนับสนุนให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยได้สื่อสารกับผู้นำของสถาบันต่าง ๆ</li> <li>● มีความร่วมมือในการจัดการหน่วยงาน เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน และเป็น การปรับปรุงการให้บริการ</li> <li>● มีการจัดกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะหรือวิพากษ์โครงการต่าง ๆ ของสถาบัน</li> <li>● สร้างไฟล์ประวัตินักศึกษาและเก็บข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>● มีการจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและอุปกรณ์ใหม่ ๆ เข้าสู่สถาบันอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● มีการจัดระบบฐานข้อมูลนักศึกษาและสามารถให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้ข้อมูลร่วมกันผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย</li> </ul>
<p><u>การจัดการ</u> <u>ด้านการเงิน</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างแนวทางความร่วมมือระหว่างสถาบันกับชุมชนในการร่วมกันตัดสินใจในการปรับปรุงการทำงานและการลงทุน</li> <li>● จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการลงทุนสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในสถาบัน</li> </ul>
<p><u>ก า ร จั ด ก า ร</u> <u>ทรัพยากรมนุษย์</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คณาจารย์มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาและมีบทบาทหลักในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการสร้างโปรแกรมพัฒนาอาชีพสำหรับคณาจารย์ในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>● มีการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ตลอดทั้งปี เพื่อสนับสนุนการทำงานของอาจารย์ และ สร้างทักษะผู้นำในการด้านการจัดการงานบุคคล</li> <li>● มีการประเมินผลการทำงานประจำปี</li> <li>● เสนอโครงการฝึกอบรมให้กับธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีของห้องเรียนในสถาบัน</li> </ul>

มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นสื่อในการให้การศึกษาให้กับกลุ่มผู้เรียนประเภทต่าง ๆ ทั้งนักศึกษา บุคลากรของสถาบัน เช่นมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย มีโครงการ DELTA (Direct Enhancement by California State Through Technological Assistance and Alternatives) มหาวิทยาลัย Kent และสถาบันอุดมศึกษาอีก 78 แห่ง ในรัฐ Ohio ได้ร่วมมือกันสร้าง Ohio Link ซึ่งเป็นเครือข่ายห้องสมุดที่มีหนังสือกว่า 31 ล้านเล่ม มีระบบรายการ (catalogue) เพื่อการสืบค้นและการยืมระหว่างสถาบัน ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อสถาบันสมาชิกและการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า โครงการ GEAR- UP เป็นความคิดริเริ่มที่จะช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อเตรียมตัวเข้ามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้เข้าร่วมโครงการ MESA (Math, Engineering, and Science Achievement) ซึ่งเป็นความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษา 13 แห่งกับโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อช่วยให้นักเรียนที่ด้อยโอกาสได้เข้าศึกษาระดับปริญญาในสาขาเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยฟลอริดาจัดตั้งศูนย์ผู้ประกอบการและนวัตกรรมเพื่อการศึกษาและวิจัย เป็นการเปิดโอกาสให้กับนักศึกษา บุคลากร อาจารย์ และศิษย์เก่าได้ใช้ประโยชน์จากกิจกรรมของศูนย์ และได้ตั้งกองทุนจำนวน 2 ล้านดอลลาร์ สำหรับสมาชิกของศูนย์ เพื่อใช้ในการลงทุนทำธุรกิจภายใต้การดูแลของคณาจารย์และที่ปรึกษาอาชีพ วิธีนี้ทำให้มีความร่วมมือทั้งภายในสถาบันและภายนอก บางมหาวิทยาลัยเช่น Bowling Green ได้มีโครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยสำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 เพื่อปมเพาะนักการศึกษาในอนาคต กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ก็มีโครงการเช่นเดียวกัน ปรากฏผลเป็นที่พอใจแก่นักศึกษา และเพิ่มอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

## ประเด็นปัญหา

ความพยายามของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จะเปิดสอนในสาขาวิชาที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองแก่คนหลายกลุ่มนับเป็นภาระงานที่หนักหน่วง เพื่อจะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ ขณะที่ต้นทุนการดำเนินการของสถาบันที่เพิ่มขึ้นและเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้ลดลง นอกจากนี้พบว่า สถาบันในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่ มักจะมีปัญหาเรื่องการติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยเฉพาะสถาบันที่มีหลายวิทยาเขต การวางแผนจึงเป็นเรื่องยากที่มีโครงสร้างองค์กรแต่ละแห่งที่จะต้องมารวมเข้าด้วยกัน

ปัญหาของสถาบันสมบูรณแบบโดยเฉพาะสถาบันของรัฐมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รัฐบาลต้องการลดการอุดหนุนลง ขณะที่คาดหวังว่าสถาบันจะต้องขยายจำนวนรับนักศึกษา เพิ่มโอกาสเท่าเทียมกันทางสังคม ส่งเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเก็บค่าเล่าเรียนในราคาถูกลง ส่วนนักศึกษาต้องการความหลากหลายของสาขาวิชา ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีขึ้น และเสียค่าเล่าเรียนต่ำ

การจัดสรรทรัพยากรระหว่างวิทยาเขตในเมืองและนอกเมืองก็ยังคงมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่พอใจในการปฏิบัติให้เท่าเทียมกัน ซึ่งมีผลต่อค่าจ้างบุคลากร และภาระงานสอนของอาจารย์

### 3. มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University)

กลุ่มมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัย เชื่อว่าการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ในการวิจัยจะเพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน นักศึกษามีโอกาสในการเรียนรู้โดยผ่านการวิจัย และงานวิจัยแสดงถึงความก้าวหน้าและทันสมัยของสาขาวิชา (Van Dusen, 1997) มหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มการศึกษานี้ได้แก่ Harvard University, Cornell University, Stanford University, Rockefeller University และ University of Pittsburgh ทั้ง 5 สถาบันนี้ถูกจัดกลุ่มอยู่ในประเภท Research I โดยการจัดกลุ่มของ Carnegie Classified System

มหาวิทยาลัยวิจัยมีบทบาทในการขยายขอบเขตความรู้ ทำหน้าที่บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และมีนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเหล่านี้ถึงแม้ว่าจะยังคงรักษาหลักการและประเพณีทางวิชาการ ก็มีความพยายามที่จะขยายพรมแดนใหม่ ๆ ใช้วิธีการบริหารแนวใหม่ และสร้างรูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกแบบใหม่ ๆ เช่น การใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกในการทำหน้าที่บางอย่างในมหาวิทยาลัย มอบอำนาจและความเป็นอิสระในการดูแลตนเองให้กับหน่วยงานหลัก ๆ สร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจและเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดเทคโนโลยี สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันธุรกิจแบบ

ต่าง ๆ อุตสาหกรรมวิชาการใหม่ ๆ ได้แก่ การบริหารความรู้เชิงพาณิชย์ และการจัดการแบบผู้ประกอบการ การซึ่งนำวิธีการมาจากโลกของธุรกิจ มีหลักสูตรอบรมผู้บริหารและสหกิจศึกษา และสหวิทยาการ

ตารางที่ 1.3 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของมหาวิทยาลัยวิจัย

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p><b>การจัดการ</b> <b>ด้านวิชาการ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาศูนย์สหสาขาวิชาและโปรแกรมการศึกษาร่วมระหว่างภาค วิชา</li> <li>● หลักสูตรความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะ</li> <li>● ควบคุมดูแลสถาบันหน่วยงานด้านการวิจัยสหสาขาวิชา</li> <li>● จัดตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและลิขสิทธิ์ทางปัญญา</li> <li>● จัดโปรแกรมความร่วมมือกับอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีขั้นสูง</li> <li>● มีการวิจัยร่วมกับอุตสาหกรรม หน่วยงานของรัฐบาลและสถาบันการ ศึกษาต่าง ๆ</li> <li>● สร้างห้องสมุดแบบความร่วมมือเครือข่ายทางวิชาการและริเริ่มจัดตั้งห้อง สมุดดิจิทัล</li> <li>● ใช้ E-Learning และจัดหาบริษัทที่ทำ E-Business มาให้บริการแก่ผู้ บริหารและภาควิชา</li> <li>● บุคลากรให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง</li> <li>● ใช้แนวคิด “best practice” ในการประเมินทัศนคติของนักศึกษา ค่า นิยม ความรู้และการพัฒนาทักษะ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางวิชาการ และสังคม</li> <li>● เพิ่มการประกันคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้บ่งชี้คุณภาพเช่น benchmarking, TQM, and process re-engineering</li> </ul>

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p><u>การจัดการทั่วไป</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้อิโกลาสกับชุมชนในการเข้าสู่ระบบข้อมูลภายในมหาวิทยาลัยบางส่วน</li> <li>● เน้นการเรียนรู้ไปสู่ชุมชนให้มากกว่าความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับสถาบันคาดคิดว่ามหาวิทยาลัยจะทำได้</li> <li>● สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับข้อมูลและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกับสถาบันในชุมชน</li> <li>● กระจายอำนาจการจัดการผ่านความร่วมมือซึ่งกันและกัน</li> <li>● คณะกรรมการทำหน้าที่ในการสร้างงานวิจัยและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ต่าง ๆ</li> <li>● สนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีบทบาทในการทำงานกับรัฐบาลในระดับบริหาร</li> <li>● ใช้รูปแบบการให้บริการแบบ “One-stop” ในด้านการรับเข้า การลงทะเบียนและการให้การช่วยเหลือด้านการเงิน</li> <li>● เน้นให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มการรับเข้า</li> </ul>
<p><u>การจัดการด้านการเงิน</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้อิสระในการบริหารการเงินสำหรับหน่วยงานด้านบริหาร และหน่วยงานด้านวิชาการ เพื่อส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์และแนวคิดของการประกอบการ</li> <li>● ประสานงานและปรึกษาหารือใกล้ชิดกับคณบดีในด้านงบประมาณและงาน วิชาการ</li> <li>● จัดสรรเงินทุนให้เป็นกองทุนสำหรับการริเริ่มโครงการวิจัย</li> </ul>



การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>ก า ร จั ด ก า ร</p> <p>ท รั พ ย า ก ร ม นุ ช ญ ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรสามารถเข้าถึงนโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ภายในสถาบันผ่านระบบ online</li> <li>● จัดโปรแกรมช่วยเหลือบุคลากร เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง</li> <li>● สร้างศูนย์การเรียนรู้เสมือนแบบสื่อประสม</li> <li>● จัดเว็บไซต์ให้คำแนะนำและฝึกอบรมบุคลากร</li> <li>● ใช้เว็บไซต์เป็นสื่อในการรับสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างลงหรือหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม</li> <li>● การจ้างมืออาชีพระดับสูงเข้ามาเป็นบุคลากร</li> </ul>

พันธกิจของสถาบันวิจัยแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความตั้งใจในการริเริ่มสิ่งที่เป็นนวัตกรรมเช่น มหาวิทยาลัย Cornell “ต้องการเป็นเลิศทางด้านความรู้ใหม่ สร้างนักวิชาการสำหรับอนาคต และถ่ายทอดสิ่งที่ค้นพบสู่สังคม”

ในด้านการบริหาร หลายสถาบันได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานแก่หน่วยงานระดับคณะ/ภาควิชา มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการทั้งแบบรวมบริการที่ส่วนกลาง เช่น การออกใบเสร็จ การรายงานการเงิน การจัดทำสัญญา ขณะที่งานบางอย่างสามารถตัดสินใจในระดับคณะ/ภาควิชา เช่น การเสนอโครงการและการบริหารโครงการ มีการจัดตั้งหน่วยงานธุรกิจเพื่อบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการลงทุน เช่น มหาวิทยาลัย Harvard ได้ตั้งบริษัท Harvard Management Company มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพย์สินเงินกองทุนคงยอดเงินต้น เงินกองทุนคงยอดเงินต้นนี้ทำให้ Harvard สามารถรักษาความเป็นสถาบันชั้นนำทางการศึกษาและวัฒนธรรมได้ การบริหารจะเปลี่ยนจากการเข้มงวดมาสู่ความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการและแรงผลักดันภายนอกได้ วิทยาลัยในมหาวิทยาลัย Harvard มีรูปแบบองค์กรแตกต่างกัน และกระจายความรับผิดชอบและให้อิสระแก่หน่วยงาน มหาวิทยาลัยถูกควบคุมร่วมกันโดย สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และสมาชิกของ Harvard College ซึ่งรู้จักกันในนามของ Corporation ซึ่งเป็นกลไกของมหาวิทยาลัยในการควบคุมนโยบายการเงินและการศึกษา กำหนดแนวทางว่าแต่ละคณะจะให้ปริญญาอะไร อนุมัติปริญญา แต่ง

ตั้งคณาจารย์ และบุคลากรหลักในฝ่ายสนับสนุนหรือฝ่ายบริหาร และรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการสินทรัพย์และเงินกองทุนต่าง ๆ การบริหารจัดการประจำวันและการตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของคณะ/ภาควิชา เช่น เรื่องการสรรหาและการเลื่อนตำแหน่งของคณาจารย์ คณะ / ภาควิชา เสนอเอกสารที่สมบูรณ์ไปยัง Corporation เพื่อพิจารณา คณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย Harvard จะบริหารจัดการเรื่องการเงินของตนเอง มีอำนาจในเรื่องดูแลรายรับและรายจ่าย มหาวิทยาลัยวิจัยจะมีโครงการกระตุ้นให้มีส่วนนวัตกรรมซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยแนวใหม่ เช่น การให้มีกองทุนพิเศษ

มหาวิทยาลัย Cornell เป็นตัวอย่างของการริเริ่มแบบวิสาหกิจในมหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งใช้วิธีการบริหารจัดการแบบอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย Cornell สร้าง e-Cornell ขึ้นแยกต่างหากโดยมีเป้าหมายเพื่อขยายและส่งเสริมการเข้าถึงมืออาชีพในสาขาวิชาที่ Cornell เป็นผู้นำ e-Cornell เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นในปี 2000 โดยมหาวิทยาลัย Cornell เป็นเจ้าของ วัตถุประสงค์เพื่อบริการผู้บริหารและมืออาชีพในภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยใช้หลักสูตร Online เป็นโครงการ Web – based

เนื่องจากรัฐบาลได้ตระหนักถึงการพาณิชย์ จึงมีกฎหมายต่าง ๆ ให้มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของสิทธิบัตรผลการวิจัยจากโครงการที่รัฐบาลให้เงินอุดหนุน เช่น The Patent Amendment Act 1980 ทำให้จำนวนสิทธิบัตรทางวิชาการเพิ่มขึ้นถึง 4.5 เท่า เมื่อสิ้นสุดปี 1996 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีหน่วยงานรับผิดชอบทางด้านการศึกษาเทคโนโลยี หน่วยงานนี้มีหน้าที่คุ้มครองผลประโยชน์ จัดทะเบียนสิ่งประดิษฐ์ ติดตามผลการปฏิบัติตามสัญญา จัดแบ่งค่าธรรมเนียมและค่าตอบแทน บันทึกรายการทุกอย่างที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

National Science Foundation และหน่วยงานพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐได้อุดหนุนให้มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับอุตสาหกรรมเพื่อสร้างคูคิดใหม่ การลงทุนในการสร้างความร่วมมือใหม่นี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัย และเป็นความสนใจของประชาคม

มหาวิทยาลัย Carnegie ได้จัดตั้ง Sustainable Computing Consortium โดยร่วมมือกับธุรกิจชั้นนำระดับโลก ผู้ผลิต Software และหน่วยงานของรัฐ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเพิ่มความมั่นใจในระบบสารสนเทศ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งสถาบันต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ว่าบางสถาบันได้ใช้ระบบ TQM/ISO 9000 การปรับหรือโครงสร้างองค์กร การกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบ วิธีการเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนให้มีการปฏิบัติแนวใหม่

## ประเด็นปัญหา

ได้มีประเด็นถกเถียงกันถึงความพอดีระหว่าง การรักษาพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามประเพณีนิยมในยุคของแนวปฏิบัติของผู้ประกอบการที่เป็นธุรกิจที่กำลังเฟื่องฟู อย่างไรก็ตาม นักวิจัยจำนวนมากเห็นว่าปรากฏการณ์เช่นนี้เป็นโอกาสมากกว่าเป็นปัญหา ประเด็นที่ควรระมัดระวังคือ บุคลากรในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามความจำเป็น บ่อยครั้งที่ความคิดที่เป็นนวัตกรรมต้องการการสนับสนุนทางการเงินจากภายนอก ซึ่งมีสถาบันไม่มากนักที่สามารถแสวงหาระดมทุนได้

### 4. กลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University)

มหาวิทยาลัยเฉพาะทางมุ่งจัดการศึกษาบางสาขาวิชาในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะด้านศึกษาในทางลึกและจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและเพื่อนในสาขาเดียวกันเป็นหลักสูตร ที่เน้นความต้องการของตลาดงานและสนองตอบของผู้จ้างงานบางกลุ่ม ได้แก่ วิทยาลัยแห่งบริษัท (Corporate college) , กลุ่มสหพันธ์สถาบัน และวิทยาลัยเทคนิค (Technical institutions)

สถาบันแห่งบริษัท (Corporate institution) เป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนให้กับพนักงานของบริษัท มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในธุรกิจ และสนองตอบความต้องการของบริษัทในทันที มหาวิทยาลัยของธุรกิจ (Corporate University) ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นระบบ มีการลงทุนทางการศึกษาที่ได้ผลสูงสุด ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบริษัท เผยแพร่ค่านิยมร่วมกันขององค์กร พัฒนาศักยภาพของแรงงาน และดำรงความสามารถในการแข่งขันในตลาด (Dillich,2000) เมื่อสิ้นสุดปี 1999 มี Corporate Universities ในประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณ 1,600 แห่ง การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของสถาบันประเภทนี้ (ประมาณ 400%) ตั้งแต่ช่วงปี 1980 เชื่อว่ามาจากการที่สถาบันอุดมศึกษาแบบดั้งเดิมไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยได้ (Wilson 2000) ตัวอย่างสถาบันที่เป็น Corporate University ได้แก่ Kettering University ซึ่งแต่เดิมคือ General Motors Institute

วิทยาลัย Olin ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่ทดลองการบริหารแบบมีส่วนร่วมและยืดหยุ่น ได้จัดการแบ่งองค์กรแบบแยกส่วนเป็นคณะ/ภาควิชา และโครงสร้างองค์กรแบบ Bureaucracy

สถาบันเฉพาะทางอีกประเภทหนึ่งได้แก่ สถาบันที่ตั้งขึ้นในเชิงธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยเอกชนที่ประสาทปริญญาในระดับ อนุปริญญา ปริญญาตรี และปริญญาโท หลักสูตรเน้นไปตามมาตรฐานที่ใช้กับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันประเภทนี้จะมีขนาดเล็ก

นอกจากนี้ยังมีสถาบันเฉพาะทางอื่นที่เน้นวิชาชีพ เช่นวิทยาลัยครู วิทยาลัยศิลป์ วิทยาลัยทหาร

ตารางที่ 1.4 ภาพรวมของนวัตกรรมการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของกลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p><u>การจัดการ</u> <u>ด้านวิชาการ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจัดรูปแบบการลงทะเบียนข้ามสถาบัน และจัดตารางสอนประจำปีร่วมกับสถาบันสมทบ</li> <li>● ผสมผสานการเรียนในชั้นเรียนปกติกับการฝึกปฏิบัติงานในชีวิตจริง</li> <li>● จัดโปรแกรมวิชาชีพที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้</li> <li>● ร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ และอุตสาหกรรมทั่วโลก</li> <li>● จัดตั้งความร่วมมือเครือข่ายทางวิชาการ</li> <li>● แบ่งปันแหล่งข้อมูลต่าง ๆ กับสถาบันสมทบ</li> <li>● จัดหาโปรแกรม ที่เน้นเทคโนโลยี การติดต่อผ่านเครือข่าย โปรแกรมการเรียนรู้ทางไกล</li> <li>● จัดหาวิธีการเข้าถึงเทคโนโลยีให้กับนักศึกษา คณาจารย์และบุคลากร</li> <li>● แสวงหาสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อรับรองวิทยะฐานะหรือมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน</li> <li>● ดำเนินการทบทวนหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบในลักษณะของ ความร่วมมือกับผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ตัวแทนจากนายจ้าง จากคณะกรรมการเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้น (joint review committees) และจากตัว แทนสภามหาวิทยาลัย (councils)</li> </ul>

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<u>การจัดการทั่วไป</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความมุ่งมั่นในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● สร้างความเชื่อมั่น เชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมและหุ้นส่วนต่าง ๆ</li> <li>● ให้อิสระภาพทางวิชาการแก่หน่วยงานและเพื่อสร้างความร่วมมือต่อกัน</li> <li>● ลดวิธีการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่อยู่ในรูปภาควิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับใคร และลดความอึดอาดล่าช้าต่าง ๆ ในการดำเนินงาน</li> <li>● เชื่อมโยงการติดต่อของทั้งสถาบันด้วยการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์</li> <li>● นำระบบการจัดการสารสนเทศแบบ up-to-date มาปฏิบัติ</li> <li>● ให้การบริการที่เน้นนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง (student-centered service)</li> </ul>
<u>การจัดการด้านการเงิน</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาให้กับนักศึกษา</li> <li>● หาแหล่งสนับสนุนเงินทุนจากผู้สนับสนุนหรือผู้ก่อตั้งต่าง ๆ</li> <li>● Consolidate ต้นทุนต่าง ๆ</li> </ul>
<u>การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการพิจารณาคัดเลือกหรือแลกเปลี่ยนอาจารย์ในระหว่างสถาบันที่เป็นสมาชิกร่วมกัน</li> <li>● สัญญาจ้างใช้การพิจารณาโดยเน้นผลงานเป็นหลักแทนรูปแบบดั้งเดิม</li> <li>● จัดโปรแกรมพิเศษต่าง ๆ ในการอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้แก่อาจารย์ที่เข้ามาใหม่</li> <li>● จัดให้คณาจารย์ได้มีการสัมมนาและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> </ul>

สถาบันเฉพาะทางมีความร่วมมือกับสถานประกอบการเป็นจำนวนมาก นักศึกษามีโอกาสฝึกฝนการทำงานจากหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา การร่วมมือกับสถานประกอบการทำให้นักศึกษามีโอกาสดีในการได้งานทำ เช่น Kettering มีความเชื่อมโยงกับสมาคมและสถานประกอบการมากกว่า 700 แห่งทั่วโลก

สถาบันที่เป็นเครือข่ายมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากกว่าทำงานซ้ำซ้อนกัน และร่วมมือกันเปิดสอนบางสาขาวิชาที่แต่ละแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารและอาจารย์ต้องคิดในรูปของกลุ่ม มิใช่ของสถาบันตนเองเท่านั้น และแสวงหาโอกาสร่วมกัน เช่น การลงทะเบียนข้ามสถาบัน วางแผนวิชาการร่วมกัน จ้างอาจารย์ร่วมกัน การร่วมมือกันแบบนี้จะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด

ปัจจัยทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการคิดริเริ่มวิถีปฏิบัติแนวใหม่ กรณีกลุ่มวิทยาลัย Fenway มีเงินอุดหนุนจากมูลนิธิการศึกษา Davis สนับสนุนให้คณาจารย์มีโอกาสสร้างรายวิชาใหม่ สร้างหลักสูตรใหม่ วิธีสอนใหม่ ถ้าไม่มีการร่วมมือกัน โอกาสที่จะมีเงินสนับสนุนก็จะยาก รูปแบบความร่วมมือก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่คณาจารย์จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่แนบแน่น และมีทัศนคติที่ดีต่อกัน แสวงหาคำตอบต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สถาบันเฉพาะทางเช่น ITT ซึ่งเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ IT จะผสมผสานระหว่างเนื้อหาทางวิชาการกับการปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ มีคณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วยผู้แทนของธุรกิจจากท้องถิ่นและผู้จ้างงาน มาช่วยสถาบันเป็นระยะ ๆ ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ออกแบบห้องปฏิบัติการและเครื่องมือ

### ประเด็นปัญหา

การดำเนินงานในรูปของกลุ่มเครือข่ายให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร และมีทรัพยากรที่จำเป็นเพียงพอ

### 5. กลุ่มสถาบันเสมือน (Virtual Institutions)

สถาบันเสมือนส่งเสริมความร่วมมือทุกระดับเพื่อพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยผู้เรียนที่หลากหลาย วิธีการเรียนแบบต่าง ๆ และแหล่งสารสนเทศ การศึกษาจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของเทคโนโลยีซึ่งเป็นทางผ่านของสารสนเทศ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งความรู้ซึ่งอยู่นอกรั้วสถาบัน โดยไม่มีข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ สถาบันประเภทนี้จะต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินกิจกรรมทุก ๆ อย่าง

การบริหารจัดการ Virtual University จะมีสำนักงานกลางขนาดเล็กเพื่อประสานงานต่าง ๆ ขององค์กร และต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างมาก ใช้การจ้างหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงาน ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงเป็นแนวราบ และพยายามควบคุมความสิ้นเปลืองโดยเฉพาะสถาบันที่มุ่งกำไร

คล้ายกับวิทยาลัยชุมชน สถาบันเสมือนมุ่งสนองตอบกลุ่มคนที่แตกต่างจากกลุ่มนักศึกษาปกติ ผู้เรียนมาจากทุกแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเหล่านี้ สร้างความเชื่อมโยงกับสังคมโลกจึงมีข้อได้เปรียบ เช่น มหาวิทยาลัย Phoenix วิทยาลัย Empire State มหาวิทยาลัย Western Governors Southern Regional Electronic Campus มหาวิทยาลัย Capella สถาบันเหล่านี้เป็นผู้บุกเบิกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา

Phoenix เป็นมหาวิทยาลัยเสมือนเอกชนที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งด้านขนาดและการบริหารการเงิน เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1.5 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของกลุ่มสถาบันเสมือน

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p><u>การจัดการ</u> <u>ด้านวิชาการ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นจัดตั้งและคงไว้ถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ online ที่ให้บริการแก่ชุมชนทั้งในโปรแกรมการเรียนแบบการให้ปริญญาและการไม่มีปริญญา</li> <li>● จัดตั้งศูนย์พัฒนาเชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจเพื่อให้นักศึกษามีประสบการณ์จริง</li> <li>● ระดมความร่วมมือแบ่งปันทรัพยากรกับมหาวิทยาลัยเล็ก ๆ และวิทยาลัยชุมชน</li> <li>● จัดกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนผ่านเครือข่ายผู้ประกอบการ การให้บริการด้านการเรียน และโครงการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ</li> <li>● พัฒนาระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และห้องสมุดร่วมกับสถาบันสมทบ</li> <li>● จัดให้มีการเรียนการสอนแบบเสมือนในด้านหลักสูตร ห้องเรียน และสถาบัน เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจัดสัมมนาและอบรมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน</li> <li>● มีการนำระบบการวางแผนงานมาใช้ในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<u>การจัดการทั่วไป</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการสภาประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายรวมทั้งตัวแทนเจ้าหน้าที่จากภาครัฐบาล</li> <li>● การบริหารงานเน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจโดยใช้บุคลากรจำนวนไม่มากนัก</li> <li>● สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารและร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ</li> <li>● การบริหารงานกลางใช้แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสื่อสารภายในและกับหน่วยงานภายนอกที่มีความร่วมมือกับสถาบัน</li> <li>● การให้บริการแก่นักศึกษาจะเน้นรูปแบบบริการแบบอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>● จัดให้มีศูนย์หนังสือแบบ online</li> <li>● มุ่งเน้นการตลาด</li> </ul>
<u>การจัดการด้าน การเงิน</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงสร้างต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นรูปแบบเน้นกำไร</li> <li>● ให้ส่วนลดค่าธรรมเนียมการศึกษาให้กับกลุ่ม</li> <li>● กระบวนการสมัครเรียนหรือสมัครงานกับสถาบันฟรี</li> </ul>
<u>การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสรรหาบุคลากรเน้นมืออาชีพในด้านนั้น ๆ และมีกระบวนการคัดเลือกที่เข้มงวดมาก</li> <li>● คณาจารย์มีบทบาทให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา</li> <li>● สถานภาพของคณาจารย์ส่วนใหญ่คืออาจารย์พิเศษบางเวลา</li> <li>● การฝึกอบรมเน้นการให้คณาจารย์ได้รู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเทคนิคการสอนประเภทต่าง ๆ</li> </ul>



การแข่งขันระหว่างสถาบันเสมือนมีความรุนแรงมากขึ้น ตั้งแต่วิธีการการสร้างรายวิชาจนถึง การประเมินผลรายวิชาจะต้องมีการนิยามใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือกลายเป็นความจำเป็น มิใช่ทางเลือก ทางหนึ่งคือร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เช่น Southern Regional Electronic Campus (SREC) ที่กล่าวไว้ข้างต้น มีเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในรัฐ ภาครวมมากกว่า 150 แห่ง ซึ่งได้ใช้บทเรียนของสถาบันเหล่านั้นให้กับนักศึกษาของ SREC ความร่วมมืออีกด้านหนึ่งคือร่วมกับบริษัทธุรกิจ Empire State ได้พัฒนาวิทยาลัยของบริษัทขึ้นภายใน New York Telephone Company เพื่อให้บริการกับพนักงานของบริษัท

นอกจากนี้ ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีเอกสารอ้างอิงทำให้ SREC จะต้องมีความร่วมมือกับ University System of Georgia เพื่อการใช้ GALILEO ซึ่งเป็นฐานข้อมูลวารสารและกฤตภาค และ ร่วมมือกันพัฒนาโปรแกรมเตรียมความพร้อมของนักศึกษาที่จะเรียนแบบ Online เช่น Learning Passport , Learning Guide , Learning Bank , Learning Coach และ Learning Inventory เพื่อให้ เป็นไปตามพันธกิจของสถาบัน การเรียนการสอนส่วนบุคคลเป็นวิธีของ Virtual Institution เพื่อ บริการผู้เรียนกลุ่มเฉพาะต่าง ๆ ได้แก่ ทหารที่อยู่ต่างประเทศ สามารถนำประสบการณ์มาเทียบโอน เป็นหน่วยกิตได้ และทหารจะได้ลดค่าเล่าเรียน 23 %

มหาวิทยาลัย Phoenix ดำเนินการแบบองค์กรธุรกิจที่ควบคุมส่วนแบ่งการตลาดอย่างใกล้ชิด มีคณะกรรมการบริหารและผู้ถือหุ้น มหาวิทยาลัย Phoenix มีการประเมินตนเองอย่างเข้มงวด และใช้ รูปแบบการประเมินผลผู้เรียนแบบผู้ใหญ่มาก และคุณภาพของวิชาการ ทั้งสองด้านนี้มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากมหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศในการบริหารวิชาการและการดำเนินงาน การพัฒนาวิชาชีพจึงต้องดำเนินอย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัย Phoenix จึงใช้วิธีการ อบรมอย่างต่อเนื่อง และยกเลิกการจ้างบุคลากรประจำ มหาวิทยาลัยใช้ผู้สอนบางเวลาในแต่ละราย วิชา ขณะที่เขายังปฏิบัติงานประจำอยู่ จึงจัดการจัดระดับอาจารย์ทางวิชาการ การดำเนินการดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องจำกัดจำนวนหลักสูตรปริญญา แต่จำนวนนักศึกษายังเพิ่มขึ้น

### ประเด็นปัญหา

การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของสถาบันและเพิ่มโอกาสทางการศึกษา มีความยืดหยุ่นเรื่องเวลา สถานที่ ประเด็นปัญหาของ Virtual University คือมาตรฐานของวิชาการและการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้สอนยังคงใช้วิธีการดั้งเดิมแบบสอนในห้องเรียนมาใช้กับ Virtual Classroom ดังนั้นการฝึกอบรมวิธีการสอนจึงเป็นเรื่องสำคัญ ปัญหาเรื่องการประเมินการเรียนรู้ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องได้รับการเอาใจใส่ และทำให้เกิดความเชื่อถือต่อสังคมภายนอก และสังคมวิชาการ

โดยสรุปแนวปฏิบัติการบริหารสถาบันแนวใหม่พบว่าได้มีการให้ความสำคัญกับ 4 เรื่องคือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย การใช้วิธีการบริหารจัดการแบบธุรกิจ การแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย การควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

นวัตกรรมมีรากฐานมาจากความใหม่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และวัฒนธรรมแห่งการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ และการผลักดันของสถาบันในการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศ

### แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาประเทศออสเตรเลีย

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นโยบายของรัฐบาลออสเตรเลียทางด้านการศึกษาดูได้เน้นสองเรื่องคือ ความเป็นสากล และการส่งเสริมการวิจัยในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ประเทศออสเตรเลียเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย รัฐบาลฯ ได้ใช้แผนกลยุทธ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

ในด้านความเป็นสากล (Internationalization) มีหน่วยงานของรัฐบาลได้แก่ AEI (Australian Education International) ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมสู่ความเป็นสากล และทำหน้าที่เผยแพร่การศึกษาของประเทศออสเตรเลียไปยังประเทศต่าง ๆ ทุกภูมิภาคทั่วโลก AEI มีลักษณะพิเศษคือ มีความร่วมมือและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ของรัฐบาล และความร่วมมือระหว่างรัฐบาลในเรื่องงานต่างประเทศ และการกำหนดนโยบายเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมนานาชาติ AEI เป็นหน่วยงานระดับชาติที่มุ่งส่งเสริมการศึกษาประเทศออสเตรเลียให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล จึงมีมาตรการให้บริการสถาบันการศึกษาของออสเตรเลียในหลาย ๆ ด้าน ที่จะให้ดำเนินการในระดับสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคอยกระตุ้นให้นโยบายของรัฐบาลดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจาก AEI แล้ว ยังมีองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญอีกองค์กรหนึ่งคือ ที่ประชุมอธิการบดีของประเทศออสเตรเลีย (The Council of Australian University Presidents – AVCC) ที่ทำหน้าที่องค์กรระดับชาติ เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ AVCC มีสมาชิกสถาบันทั้งของรัฐบาลและเอกชน จำนวน 37 สถาบัน และประธานของที่ประชุมมีวาระ 2 ปี โดยการเลือกตั้ง

AVCC เป็นหน่วยงานอิสระ มีงบประมาณดำเนินการจากสถาบันสมาชิก หน้าที่ของที่ประชุมฯ มีดังนี้คือ

- ช่วยอธิการบดีในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ

- จัดประชุมสัมมนาประเด็นเกี่ยวกับปัญหาทางการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย และการฝึกอบรมการวิจัย
- พัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการอุดมศึกษา
- เป็นตัวกลางสื่อสาร ความจำเป็น ความสนใจ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และชาวมหาวิทยาลัยไปยังรัฐบาล อุตสาหกรรม และกลุ่มอื่น ๆ
- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันต่างประเทศ
- เป็นแหล่งข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาประเทศออสเตรเลีย
- บริหารจัดการโครงการที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย

ในช่วงปี 1980 ถึง 1990 จำนวนสถาบันอุดมศึกษาได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเนื่องมาจากหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การเพิ่มของจำนวนประชากร นโยบายของรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงการอุดมศึกษา การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจทำให้ความต้องการแรงงานระดับมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และการสนับสนุนการวิจัย กระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การอุดมศึกษาเป็นที่ต้องการเพิ่มขึ้น

#### **บทบาทของมหาวิทยาลัยออสเตรเลีย**

พันธกิจของมหาวิทยาลัยออสเตรเลียคือ การสร้าง การจรรโลง และการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ การสอน การวิจัย การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การสนับสนุนชุมชน การให้คำปรึกษาแนะนำ เรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญระดับชาติ และนานาชาติ

#### **ระบบมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยของรัฐบาลอยู่ภายใต้ระบบของมหาวิทยาลัยเอง มีอิสระและมีความหลากหลาย แต่แต่ละสถาบันมีอิสระที่จะกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ วิธีการสอนและการวิจัย องค์ประกอบของนักศึกษา และสาขาวิชาที่เปิดสอน ประเทศออสเตรเลียมีมหาวิทยาลัยเอกชน 2 แห่ง

ในปี 1997 มหาวิทยาลัยของรัฐได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 54 เปอร์เซ็นต์ ของค่าใช้จ่ายดำเนินการ นักศึกษาจะต้องจ่ายค่าเล่าเรียนบางส่วน ในสถาบันของรัฐการจ่ายค่าเล่าเรียนจะเน้นไปตามสาขาของผลที่ตอบแทนแก่สังคม (Higher Education Contribution Scheme) ซึ่งจะประมาณ 37 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนค่าเล่าเรียน ถ้านักศึกษาจ่ายค่าเล่าเรียนทั้งหมดหรือบางส่วนตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา นักศึกษาจะได้รับส่วนลด 25 เปอร์เซ็นต์ นักศึกษาอาจเลื่อนการจ่ายค่าเล่าเรียนไปจนเรียนจบ

และมีงานทำที่มีรายได้สูงกว่ารายได้ขั้นต่ำ ซึ่งการจ่ายค่าเล่าเรียนเมื่อศึกษาจบแล้วจะผ่านระบบภาชี มหาวิทยาลัยอาหรับนักศึกษาที่จ่ายค่าเล่าเรียนเต็ม นักศึกษาต่างชาติไม่อยู่ในเงื่อนไขของ HECS

### องค์กรบริหาร

องค์กรบริหารของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะประกอบด้วย สภา หรือคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนคัดเลือกจากหน่วยงานรัฐบาล ภาคอุตสาหกรรม ท้องถิ่น บุคลากร บัณฑิต และนักศึกษา ประธานกรรมการได้แก่ อธิการบดี (Chancellor) ซึ่งเลือกตั้งโดยคณะกรรมการ รองอธิการบดี (vice-chancellor) เป็นผู้บริหารสูงสุดเท่ากับ President หรือ Rector ซึ่งรับผิดชอบทั้งงานบริหารและวิชาการ

### การประกันคุณภาพการศึกษา

ทุกมหาวิทยาลัยมีกลไกในการควบคุมดูแลคุณภาพของการเรียนการสอน และการบริการให้มีคุณภาพสูงสุด กลไกเหล่านี้ได้แก่ คณะกรรมการวิชาการ ซึ่งดูแลมาตรฐานวิชาการ และการดำเนินการประเมินสาขาวิชาต่าง ๆ กรรมการโดยทั่วไปจะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากนานาชาติ และองค์กรวิชาชีพ และองค์กรจดทะเบียนรับรองมาตรฐาน มีบทบาทสำคัญในสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ กฎหมาย บัญชี และวิศวกรรม นอกจากนี้รัฐบาลยังได้จัดพิมพ์เผยแพร่ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน (KPI) และกำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

### ความร่วมมือทางด้านการวิจัย

การวิจัยเป็นสากลและเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย สภาวิจัยของออสเตรเลีย (ARC) เป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือการวิจัยระหว่างสถาบันกับผู้ร่วมวิจัยต่างประเทศ ความเป็นสากล (Internationalization) เป็นโครงสร้างสำคัญในกิจกรรมทุกประเภทของสภาวิจัย ได้แก่ การมีนักวิจัยคณาจารย์ต่างชาติเข้าร่วมในโครงการที่ได้รับทุนอุดหนุน รวมทั้งโครงการที่มุ่งสู่ความร่วมมือกับนานาชาติ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ยังได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการวิจัยระดับอุดมศึกษา (APHERN) ซึ่งเป็นระบบ Online เชื่อมโยงผู้วิจัยและผู้สอนในภูมิภาค Asia – Pacific เครือข่ายย่อยประกอบด้วย

- เอเชียศึกษา (Asian Studies)
- การศึกษาทางไกล (Distance Education)

- การศึกษาทางวิศวกรรมศาสตร์ (Engineering Education)
- การจัดการสภาพแวดล้อม (Environmental Management)
- การจัดการสถาบัน (Institutional Management)
- กฎหมาย (Law)
- วิทยาศาสตร์เนื้อเยื่อและเทคโนโลยี (Membrane Science and Technology)
- ประชากรศึกษา (Population Education)
- ครุศาสตร์ (Teacher Education)
- เกษตรเขตร้อน (Tropical Agriculture)

APHERN นอกจากทำหน้าที่จัดการระบบเครือข่ายในสาขาต่าง ๆ แล้ว ยังมีโครงการที่จะสนับสนุนการวิจัย ได้แก่ โครงการแลกเปลี่ยน การฝึกอบรมการจัดการงานวิจัย สัมมนา และฝึกปฏิบัติ

### ความเป็นสากลของหลักสูตร

มหาวิทยาลัยออสเตรเลียได้พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากลหลายวิธี ได้แก่

- การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา
- การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม
- ภูมิภาคศึกษาและภาษา
- หลักสูตรสาขาวิทยาการที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศ
- หลักสูตรร่วมระหว่างสาขาวิชาชีพ กับภาษา หรือ International studies (joint degree)
- การจัดทัศนศึกษาต่างประเทศในบางรายวิชา
- การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ

### ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานวิจัยระดับสถาบัน

#### โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานวิจัย

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานวิจัย ทุนวิจัยทั้งของโครงการวิจัยและของนักศึกษาวิจัย จัดทำแผนการจัดการงานวิจัยและการผลิตนักวิจัย โดยใช้ชื่อต่าง ๆ กัน เช่น Research Services Office, Office of Research and Higher Degrees, Office of

Research and Development, Research and Innovation เป็นต้น และมีหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Legal Services Office ซึ่งรับผิดชอบเรื่องทำสัญญาข้อตกลงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิจัย รวมทั้ง สิทธิบัตร

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center – CRC) ระดับชาติ ระดับรัฐ ตามความพร้อมและความสนใจของมหาวิทยาลัย เช่น ที่ UWA มีศูนย์วิจัยเฉพาะทางเรื่อง Oil and Gas Engineering, Intelligent Information Processing Systems มหาวิทยาลัย Murdoch มีศูนย์วิจัย CRC for Renewable Energy และ CRC for Hydrometallurgy เป็นต้น

ศูนย์วิจัยที่เป็น CRC จะมีรูปแบบการบริหาร 3 แบบ คือ

1. แบบบริษัท
2. แบบกึ่งบริษัท
3. แบบหน่วยงานของมหาวิทยาลัย

การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่แต่ละภาคีเข้ารับ ผิดชอบ โดยประสานงานกับสำนักงานบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย แต่ที่ Edith Cowan University ได้จัดตั้ง Graduate School ขึ้น ทำหน้าที่เหมือนบัณฑิตวิทยาลัยของประเทศไทย ในการ ควบคุมมาตรฐานและคุณภาพของการบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากนั้นทางที่ประชุม อธิการบดีแห่งประเทศไทยออสเตรเลีย ได้ออกคู่มือกำกับมาตรฐานการดำเนินงานเกี่ยวกับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ คือ Codes of Practice for Maintaining and Monitoring Quality and Standards in Higher Degrees

### โครงสร้างและกลยุทธ์การพัฒนางานวิจัยในมหาวิทยาลัย

#### มหาวิทยาลัย Western Australia (WA)

มหาวิทยาลัย Western Australia เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการวิจัยมาก ทั้งการวิจัยโดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและคณาจารย์ มหาวิทยาลัย Western Australia เน้นผลการปฏิบัติงาน จึงคัดเลือก บุคลากรที่มีคุณภาพ และอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยให้กับคณะโดยพิจารณาผลการดำเนินงานวิจัยของ คณะเป็นหลัก ได้แก่ ความสามารถในการหาโครงการวิจัยและเงินทุนวิจัยเข้ามหาวิทยาลัย และผล สำเร็จของงานวิจัย

การกำหนดทิศทางการวิจัยมาจากคณาจารย์และทีมงาน โดยพิจารณาว่า อนาคตในสาขาวิชาของแต่ละสาขาคืออะไร จะพัฒนาภาควิชา / คนอย่างไร

ศูนย์วิจัย CRC มีความสำคัญเพราะเป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนาการดำเนินการวิจัยที่สมบูรณ์ มีความก้าวหน้า บทบาทของมหาวิทยาลัยใน CRC คือ 1) การให้บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามลักษณะของงานวิจัยเข้าร่วมโครงการ โดยใช้เวลา 50% 2) หัวหน้าภาค คนบดีต้องเตรียมความพร้อมโดยใช้เวลาบุคลากร 50% 3) คณะให้ทุนสมทบการวิจัย 50 % และอีก 50 % มาจากส่วนกลาง

มหาวิทยาลัย WA มีเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ (Business Development Office) เจ้าหน้าที่กฎหมาย ทำหน้าที่บริหารจัดการเรื่องการค้าโอกาสทางธุรกิจ การทำสัญญา และผลประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญา

ลิขสิทธิ์ของเอกสาร (Text) เป็นของนักวิจัย การแบ่งรายได้จากงานวิจัยจะแบ่งครึ่ง ระหว่างมหาวิทยาลัย (50%) และนักวิจัย (50%) ในส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนเท่า ๆ กัน คือ ส่วนกลาง คณะ และภาควิชา สำหรับงานวิจัยของนักศึกษา สิทธิประโยชน์เป็นของนักศึกษาวิจัย

### มหาวิทยาลัย Murdoch

มหาวิทยาลัย Murdoch มีคณะกรรมการวิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจเกี่ยวกับการวิจัย ให้คำแนะนำแก่อธิการบดี คณะกรรมการประกอบด้วย บุคคลภายนอก 3 คน บุคลากรภายในจากสายวิชาการ 5 คน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานวิจัยและพัฒนา ในแต่ละปีงบประมาณสำหรับการวิจัยจะได้รับประมาณ 15 % ของเงินอุดหนุนการดำเนินงานจากกระทรวงศึกษาธิการ

นโยบายการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยจากกระทรวงศึกษาธิการนั้น จะให้กับกลุ่มวิจัย มิใช่ให้กับงานวิจัยที่ดำเนินการวิจัยเพียงคนเดียว และจะเป็นการวิจัยเฉพาะทางที่มีความเข้มแข็งบางเรื่อง นักวิจัยจะต้องพยายามหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป และนานาชาติ

มหาวิทยาลัย Murdoch มีนโยบายที่จะใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาช่วยการบริหารจัดการ โดยเฉพาะศูนย์วิจัย CRC เนื่องจากผู้บริหารโครงการจะต้องประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน และหลายกลุ่มผลประโยชน์ เช่น Australian CRC for Renewable Energy ซึ่งก่อตั้งเมื่อปี 1996 เป็นรูปบริษัท มีนักวิจัยเต็มเวลา 50 คน นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 16 คน งบประมาณตามโครงการ 7 ปี 10.1 ล้านเหรียญ และมูลค่าของศูนย์ 66.8 ล้านเหรียญ

นักวิจัยที่เข้าร่วมโครงการถือเป็นความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยที่ดีค่าออกมาเป็นส่วนร่วมสนับสนุนลงทุน การจัดสรรผลประโยชน์ (Intellectual Property) จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) Background IP ได้แก่ทรัพย์สินเมื่อก่อนเริ่มดำเนินการ จะเป็นของผู้ที่จัดให้มีขึ้น 2) Project IP คือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการย่อย จะแบ่งส่วนสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการย่อย และ 3) Center IP คือผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการรวมทั้งหมดแบ่งให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งการประเมินผลในสิ้นปีแรก จะเป็นการประเมินการบริหาร สิ้นปีที่ 2 จะเป็นการประเมินความก้าวหน้าของการวิจัยของโครงการ

### มหาวิทยาลัย Curtin

มหาวิทยาลัย Curtin มีได้แบ่งประเภทงานวิจัยเป็นวิจัยบริสุทธิ์หรือวิจัยประยุกต์ หากแต่มีเฉพาะวิจัยที่ดีกับวิจัยที่ไม่ดี การวัดผลงานวิจัยดูที่คุณค่าของงานวิจัยที่มีต่อสังคม มิใช่จากจำนวนตีพิมพ์ ประมาณ 15 % ของรายได้มาจากแหล่งทุนวิจัยภายนอก CUT เชื่อว่าความรู้เป็นเรื่องสำคัญ เป็นใบเบิกทางในอนาคต จึงวางแผนเพื่อการเติบโต โดยการบริหารจัดการเป็นแบบธุรกิจคือแข่งขันในเรื่องราคา คุณภาพ สร้าง Strategic Partners

มหาวิทยาลัย Curtin มีศูนย์วิจัย AJ Parker Cooperative Research Center for Hydrometallurgy ซึ่งเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิต และการถ่ายทอดเทคโนโลยี บทบาทของผู้บริหารศูนย์ คือ การจัดการภายในศูนย์ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมวิชาการ คือ การจัดให้มีการประชุมสัมมนาประจำปี มีที่ทำงานสำหรับนักศึกษาบัณฑิตศึกษา

### มหาวิทยาลัย Edith Cowan

การพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัย Edith Cowan ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับสถานะภาพใหม่ จากเริ่มต้นเคยเป็นวิทยาลัยการศึกษามาก่อน มีแผนที่จะเร่งพัฒนาความสามารถในการวิจัยของบุคลากรให้มากขึ้น จึงกำหนดนโยบายสนับสนุนการขอจัดตั้งหน่วยวิจัย ศูนย์วิจัย และสถาบันวิจัยขึ้นในมหาวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นการรวมกลุ่มผู้ที่สนใจเรื่องเฉพาะทางให้ทำงานร่วมกัน ได้แก่

- ระดับ 1           หน่วยวิจัย / กลุ่มวิจัย   เป็นหน่วยงานระดับกลุ่มคณะ สามารถดำเนินการได้โดยคณบดีบริหารกลุ่ม งบประมาณมาจากกลุ่มคณะ
- ระดับ 2           ศูนย์วิจัย / สถาบันวิจัย   เป็นหน่วยงานที่ขอจัดตั้งในระดับมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมีนโยบายให้จัดตั้ง ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด



การกระตุ้นให้เกิดกลุ่มวิจัย ศูนย์วิจัย และสถาบันวิจัยก็เพื่อให้เกิดการพัฒนางานวิจัย เป็นจุดส่งเสริมงานวิจัยให้เด่นชัดขึ้น และเพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา และการยอมรับในระดับชาติ

สำนักงานบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รวบรวมรายชื่อกลุ่ม ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยทั้งหมด จะต้องมีการประเมินผลงานความก้าวหน้าของงานวิจัยของทุกกลุ่ม / ศูนย์ / สถาบัน ถ้าไม่มีผลงานความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยอาจสั่งให้ยุบได้ การประเมินผลงานจะทำเป็นระยะ ๆ และติดตามว่าแต่ละกลุ่ม / ศูนย์วิจัย ได้มีการพัฒนาหาแหล่งทุนภายนอก มีความร่วมมือกับสถาบันภายนอกมากน้อยเพียงใด งานวิจัยที่ทำได้ต้องสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของวิชาการ สังคม เศรษฐกิจ เป็นหลัก มหาวิทยาลัยจะมีคู่มือการขอจัดตั้ง การดำเนินงาน การของบประมาณ การตรวจสอบ การรายงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย

### กรณีศึกษามหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนและเป็นมหาวิทยาลัยแนวใหม่

#### มหาวิทยาลัย Edith Cowan

มหาวิทยาลัย Edith Cowan เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และเป็นที่ยู่อ้างกันในเรื่องหลักสูตรและรายวิชาที่มีเนื้อหาทันสมัย งานวิจัยในบางสาขา และความคิดสร้างสรรค์

ECU เริ่มต้นเป็นวิทยาลัยการศึกษาที่มีชื่อเสียงของรัฐออสเตรเลียตะวันตก ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนนักศึกษามากเป็นอันดับสองของรัฐตะวันตก ทั้งที่เรียนที่มหาวิทยาลัยและเรียนทางไกล มีจำนวนนักศึกษาต่างชาติประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์

ในปี 1998 มหาวิทยาลัยเริ่มใช้แผนกลยุทธ์ ซึ่งตั้งเป้าหมายที่จะเป็นสถาบันมีความร่วมมือที่หลากหลายกับภาคอุตสาหกรรม และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

สาขาวิชาที่มีความเข้มแข็งคือ การศึกษา พยาบาล ศิลปะการแสดง การเงินภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร และในแผน 5 ปี มหาวิทยาลัยจะสร้างความเข้มแข็งในสาขาเหล่านี้

#### พันธกิจ

จัดการศึกษาเน้นคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่มีงานทำอยู่แล้ว และผู้ที่ทำงานทำในวิชาชีพบริการ เพื่อบรรลุพันธกิจดังกล่าว มหาวิทยาลัยจะดำเนินการต่อไปนี้

- จัดการเรียนการสอนเน้นคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีการศึกษาและการสอนสมัยใหม่
- สร้างองค์ความรู้ใหม่ในบางสาขาโดยกระบวนการวิจัยและวิชาการ

- ส่งเสริมการเข้าถึงการอุดมศึกษา
- สร้างบัณฑิตที่มีปัญญา ความเข้าใจ และทักษะเพื่อพัฒนาสังคม
- สร้างความเข้มแข็ง และส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งด้าน สติปัญญา วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ของประชาชนในเขตพื้นที่ ระดับรัฐ ระดับชาติ และสังคมนานาชาติที่มหาวิทยาลัยมีส่วนเกี่ยวข้อง

### การบริหารมหาวิทยาลัย

ปี 1998 เป็นปีที่มหาวิทยาลัยเริ่มใช้แผนกลยุทธ์ 5 ปี (1998 – 2002) เป็นครั้งแรก โดยมุ่งนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดจุดยืนของสถาบันทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

ได้มีการประชุมกันอย่างต่อเนื่องครั้งละ 2 วันตลอดทั้งปี เพื่อแสวงหากลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย การประชุมนี้ทำให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพิ่มทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง และการให้มีส่วนร่วมในอนาคตของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนอกจากจะกำหนดใช้แผน 5 ปีแล้ว ยังได้จัดทำแผนปฏิบัติการรายปี ตัวอย่างเช่น

- การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 1998 – 2002 และกระบวนการวางแผนที่เกี่ยวข้อง
- การกำหนดและรับหลักการคุณค่าพื้นฐานของบริการ วิชาชีพ และธุรกิจ
- ระบุขอบเขตเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเปรียบเทียบของ best practice เพื่อเป็นตัววัด
- ปรับทรัพยากรทั้งคนและเงินให้สอดคล้องกับสาขาวิชาที่เข้มแข็งที่เป็นยุทธศาสตร์และการวิจัย
- สร้างและขยายความสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรมธุรกิจ สมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ขยายและสร้างความเข้มแข็งโครงการนักเรียนนานาชาติ และสร้างหลักสูตรให้มีความเป็นสากล
- มีความมุ่งมั่นต่อบริการนักศึกษาที่ดี
- มีความมุ่งมั่นต่อบุคลากร
- ขยายโอกาสการเข้าถึงการอุดมศึกษา และสร้างความเข้มแข็งทางการวิจัย

- สร้างภาพของสถาบันให้เป็นสถาบันคุณภาพในด้านการมีงานทำในภาคธุรกิจบริการ และวิชาชีพ

### ผู้บริหารระดับสูง

- มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและความรับผิดชอบใหม่
- การบริหารแบบเป็นทีม มีเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

### การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการของคณะวิชา

- ยุบรายวิชาที่ซ้ำซ้อนกัน ปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับจุดแข็งของมหาวิทยาลัย สร้างหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของผู้เรียน
- ยุบรวมคณะ 7 คณะ เป็น 3 คณะใหญ่ และ 2 คณะที่เป็นการศึกษาเฉพาะทาง

ปัจจุบันเมื่อ ECU ได้รวมรายวิชาที่เป็นที่ต้องการของผู้เรียนเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้มีความยืดหยุ่นในการจัดงบประมาณ ลดต้นทุนการบริหาร และเข้าถึงตลาดงานมากขึ้น

### คณะกรรมการวิชาการ

เพื่อปรับปรุงโครงสร้างใหม่ คณะกรรมการวิชาการประกอบด้วย 3 ชุด คือ

- คณะกรรมการหลักสูตร และการเรียนการสอน
- คณะกรรมการวิจัย และบัณฑิตศึกษา
- คณะกรรมการบริการวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องนักศึกษา

### ความเสมอภาคทางการศึกษา

ECU ได้ตระหนักถึงโอกาสความเสมอภาคทางการศึกษาที่ไม่มีการกีดกันเรื่อง เพศ เชื้อชาติ สีผิว ความพิการ อายุ ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม มหาวิทยาลัยจึงเปิดให้ผู้เรียนจากทุกสถานภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ได้เข้าถึงการเรียนในมหาวิทยาลัย

ในปี 1998 ECU ได้จัดโปรแกรมพิเศษต่าง ๆ ดังนี้

### Uni Ops

เป็นโครงการที่จัดขึ้นสำหรับผู้ที่มีความสนใจไม่ครบถ้วนในการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย โครงการได้กำหนดให้นักเรียนส่งใบสมัคร พร้อมผลการเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือหลักฐานทางการศึกษาอื่น ๆ และให้มาสัมภาษณ์กับอาจารย์ ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์จะได้รับการอนุญาตให้เข้าศึกษา ด้วยวิธีนี้ นักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ดีในระดับมัธยมศึกษาหรือเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ มีโอกาสได้เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย

### School Select

โครงการนี้เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้เลือกเสนอรายชื่อนักเรียนที่เชื่อว่าจะมีความสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยได้ แต่อาจจะมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้อกำหนดของการคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย มีโรงเรียนที่ได้รับเชิญให้เข้าร่วม 80 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนสามารถเสนอชื่อนักเรียนได้สูงสุด 6 คน จากนักเรียนชั้น 12 ที่ลงทะเบียนเรียนไม่เกิน 3 รายวิชาที่จะต้องสอบเข้ามหาวิทยาลัย

### Uni Start

เป็นโครงการที่จัดขึ้นสำหรับนักเรียนที่มีวุฒิภาวะแล้ว เพื่อช่วยให้นักเรียนที่ไม่มีความรู้สำหรับการศึกษาในมหาวิทยาลัย ได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการศึกษาในมหาวิทยาลัย นักเรียนที่ผ่านการศึกษาในโครงการนี้จะได้รับเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย

### Uni Start Plus

เป็นโครงการที่ผู้เรียนต้องจ่ายเงิน จัดการเรียนการสอนโดยรวบรวมรายวิชาเตรียมเข้ามหาวิทยาลัย 2 หน่วยกิต กับรายวิชาพื้นฐานในมหาวิทยาลัย อีก 2 หน่วยกิต โครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อช่วยนักเรียนที่พลาดโอกาสในการสมัครเข้ามหาวิทยาลัย และต้องการเพิ่มทักษะพื้นฐานการศึกษา หน่วยกิตรายวิชาพื้นฐานที่สอบผ่านสามารถถ่ายโอนได้

นอกจากมีโครงการระดับมหาวิทยาลัยแล้ว คณะต่าง ๆ ก็ริเริ่มสร้างโครงการของตนเองด้วย เช่น คณะสื่อสารและวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้สร้างความร่วมมือเครือข่ายกับโรงเรียนในรัฐตะวันตกในการให้นักศึกษาช่วยสอนพิเศษ (Step Up) Year 12 breakfasts, การเปิดมหาวิทยาลัยให้นักเรียนเยี่ยมชม เป็นต้น

### การบริหารและจัดการทรัพยากร

- เริ่มมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อโครงการที่เป็นความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรม

- งบประมาณสำหรับการวิจัยจัดสรรให้กับคณะตามผลลัพธ์ และเพื่อให้มั่นใจว่างานวิจัยจะได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมในระดับคณะ
- มีการทบทวนตำแหน่งต่าง ๆ ของคณาจารย์ และสายสนับสนุนอาจารย์ใหม่ สำหรับอาจารย์ที่ได้รับการจ้างตามสัญญาที่ได้รับการว่าจ้างต่อไป ส่วนตำแหน่งสนับสนุนการเรียนการสอนที่ไม่จำเป็นมาก ก็จะถูกเลิกจ้างในสามปีข้างหน้า
- ได้ว่าจ้างบริษัท Ernst and Young เป็นเวลา 10 สัปดาห์ มาทำการวิเคราะห์ห้องคิง โดยมียัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการให้บริการให้ดีขึ้น และประหยัดเงินในการบริหารจัดการเพื่อไปใช้กับการสอนและการวิจัย
- งานบางอย่างทำสัญญาให้คนภายนอกดำเนินการ
- รายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากเงินอุดหนุนรัฐบาล ค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา เงินอุดหนุนโครงการวิจัย เงินบริจาคและอื่น ๆ
- มีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานธุรกิจของมหาวิทยาลัย และได้ว่าจ้างให้ที่ปรึกษาภายนอกได้เสนอรูปแบบการดำเนินงานของกิจกรรมวิชาการเชิงพาณิชย์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์
- มีคู่มือการบริหารการเงินสำหรับบุคลากร
- มีหน่วยงานการตลาดและประชาสัมพันธ์

### ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน (KPI)

ECU ได้กำหนด KPI ด้านการเรียนการสอนประกอบด้วย

1. คุณภาพของการสอน
  - ผลการเรียนของนักศึกษา
  - อัตราการคงอยู่
  - ความพึงพอใจรายวิชา
2. คุณภาพของบัณฑิต
  - อัตราการได้งานทำ
  - สัดส่วนของค่าใช้จ่ายต่อนักศึกษาด้านวิจัย , วิชาการ และบัณฑิตศึกษา
  - งบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาจากภายนอกต่ออาจารย์
  - ผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนาต่ออาจารย์
  - อัตราการจบหลักสูตรที่เน้นการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

## แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาประเทศอังกฤษ

จากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ สหราชอาณาจักรมีประชากรประมาณ 59,500,900 (NS, 2000) ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเทศคือ อังกฤษ เวลส์ สกอตแลนด์ และไอร์แลนด์เหนือโดยอังกฤษเป็นประเทศที่ใหญ่ที่สุด

สภาพของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ ปัจจุบันประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนใหญ่คือมีจำนวนทั้งสิ้น 114 แห่ง มีมหาวิทยาลัยเอกชน 3 แห่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของอังกฤษ มีหลายปัจจัย เช่น อัตราการเติบโตของนักศึกษาต่างชาติ การพัฒนาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางการวิจัย การมีหลักสูตรใหม่ ๆ จากต่างประเทศ แต่ที่เป็นแรงผลักดันมากที่สุดคือ งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล มีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ ทำให้เกิดความกดดัน และเกิดนวัตกรรมทางการจัดการศึกษา และการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่น่าสนใจหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะเน้นการดำเนินการที่แต่ละมหาวิทยาลัยเชี่ยวชาญที่สุด เช่น เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในการสอน เน้นสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในระดับภูมิภาคกับเศรษฐกิจ นอกจากนี้มีการนำรูปแบบการจัดการศึกษาแบบมหาวิทยาลัยเอกชนในสหรัฐอเมริกามาเป็นต้นแบบ

## รูปแบบมหาวิทยาลัย

### วิทยาลัยชุมชน (Community College)

ในสหราชอาณาจักร การขยายโอกาสทางการศึกษาได้รับความนิยมมาก ชื่อที่ใช้ในระดับอุดมศึกษามักใช้คำว่า “Further education” ซึ่งถือเป็นการให้บริการการศึกษาตลอดชีวิต ลักษณะผู้เรียนครอบคลุมทุกกลุ่มเช่น ผู้ที่ออกจากโรงเรียนกลางคันและสนใจกลับมาเรียนเมื่ออายุมากขึ้น ผู้ใหญ่ที่สนใจอยากเรียนต่อ คนทำงาน เจ้าของกิจการหรือนักธุรกิจที่ทำธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ต้องการส่งคนมาฝึกอบรมเพิ่มความรู้ หรือใครก็ได้ที่สนใจเรียน on line ผ่านทาง internet

### มหาวิทยาลัยวิจัย

มหาวิทยาลัยวิจัยที่มีชื่อเสียงของอังกฤษที่ได้รับการยอมรับและถูกจัดว่าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำมีทั้งหมด 20 แห่ง คือ University of Birmingham, University of Bristol, University of Cambridge, Cardiff University, University of Edinburgh, University of Glasgow, University of Leeds, University of Liverpool, University of Manchester, University of Newcastle upon Tyne, University of Nottingham, University of Oxford, University of Sheffield, University of

Southampton, University of Warwick, Imperial College of Science, Technology & Medicine King's College London, London School of Economics & Political Science , University College London, และ U. of York สืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาในอังกฤษ ทำให้มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทั้ง 20 แห่งได้รวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการเป็นพันธมิตรร่วมกันในด้านต่าง ๆ โดยจัดประชุมที่โรงแรม Russell และต่อมาได้ตั้งชื่อกลุ่มสมาชิกทั้ง 20 สถาบันว่า “Russell Group of universities” ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีชื่อเสียงและรู้จักกันโดยทั่วไปในสหราชอาณาจักร ภารกิจที่ทำร่วมกันมีมากมายเช่น การสร้างระบบประกันคุณภาพภายในกลุ่มสถาบัน การร่วมมือในการจัดการศึกษา วิจัย ในปี 2002 ทางกลุ่มกำลังดำเนินการลอบบี้รัฐบาลเพื่อเก็บค่าเล่าเรียนเพิ่มสูงขึ้นอีกประมาณ 600 ปอนด์ต่อนักศึกษา/คน และเรียกร้องในการกำหนดค่าเล่าเรียนเองตามแต่ละสถาบันต้องการ เรียกว่า “Top up fee” แต่ก็ยังเป็นเรื่องถกเถียงถึงความเหมาะสมในกลุ่มสมาชิกและไม่ใช้สมาชิก แต่ทางกลุ่มเห็นว่าหากต้องการให้อังกฤษมีมหาวิทยาลัยวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้เพียงพอและส่วนหนึ่งต้องขึ้นค่าเล่าเรียน

### มหาวิทยาลัยเปิด

มหาวิทยาลัยเปิด หรือ “The Open University” ของประเทศอังกฤษนี้เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในประเทศไทย เป็นการจัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสทางด้านการศึกษา มีผู้เรียนมหาศาลถึงกับเรียกได้ว่าเป็น “mega-university” ถือเป็นนวัตกรรมทางด้านการศึกษาทางไกลที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามเวลาและสถานที่ที่ตนเองต้องการ การดำเนินงานในปัจจุบันมีการขยายเครือข่ายกับประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการก่อตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า a 'sister' organisation ขึ้นตรงต่อ Open University ในอังกฤษ โดยจัดการสอนแบบออนไลน์ พัฒนาการด้านเครือข่ายอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทำให้ปัจจุบัน OU มีผู้เรียนจาก 41 ประเทศทั่วโลก และมีพิธีประสาทปริญญาตามภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก เช่น ยุโรปจัดที่ เมือง Brussels ประเทศเบลเยียม และทวีปเอเชีย จัดที่ประเทศสิงคโปร์

### มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University)

มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) ในอังกฤษ มีตัวอย่างที่น่าสนใจคือ “The British Aerospace Virtual University” ([www.bae.co.uk](http://www.bae.co.uk)) ซึ่งจัดตั้งโดยบริษัทเอกชนคือ British Aerospace มหาวิทยาลัยนี้เปิดดำเนินการเมื่อเดือนพฤษภาคม 1997 ความเป็นมาของการเกิดมหาวิทยาลัยนี้เกิด

จากการขาดแคลนบุคลากรด้านวิศวกรรมระบบ ดังนั้นบริษัทจึงเห็นว่าตนเองมีจุดแข็งทางด้านการวิจัย การพัฒนา การผลิต และการวางระบบ จึงได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย Loughborough สร้างหลักสูตร เฉพาะทางเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในบริษัทให้เชี่ยวชาญในด้านที่บริษัทต้องการ การเป็นหุ้นส่วน ระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย จึงก่อให้เกิดการจัดหลักสูตรระดับปริญญาตรีโดยการเรียนการสอน ผ่านทางสื่อเทคโนโลยี ซึ่งรูปแบบการจัดการศึกษานี้อาจเรียกอีกมิตินึงคือ “Corporate University” นอกจากนี้หากสนใจตรวจสอบรายชื่อมหาวิทยาลัยเสมือนสามารถดูได้ที่เว็บไซต์ <http://www.ped.gu.se/ulric/vus.html>

นอกจากนี้พบว่ามีการจัดมหาวิทยาลัยเสมือนในสกอตแลนด์ เหตุผลเนื่องมาจากข้อจำกัดด้าน สภาพแวดล้อมพื้นที่ที่เป็นภูเขาและเกาะ เรียกว่า “the University of the Highlands and Islands” เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน โดย มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ร่วมกันประสาทปริญญา สำหรับผู้ที่เรียนผ่านมหาวิทยาลัยเสมือนนี้ ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัย Stirling, Aberdeen and Robert Gordon ได้กำหนดหลักสูตรและปริญญาบัตรร่วมกัน สำหรับมหาวิทยาลัยเสมือนแห่งนี้ถือเป็นนวัตกรรมของการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ในขั้นของ ระยะบุกเบิกของประเทศสหราชอาณาจักร

## กรณีศึกษามหาวิทยาลัย

### มหาวิทยาลัยเน้นการสอนและการวิจัย University of Manchester

มหาวิทยาลัย Manchester เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่แห่งหนึ่งของอังกฤษและเพิ่งฉลองครบ ครบ 150 ปีเมื่อปี 2001 ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยนี้มีชื่อเสียงยาวนานในด้านการสอนและการทำวิจัย จะ เห็นได้จากมีคณาจารย์และนักศึกษาได้รับรางวัลโนเบลถึงกว่า 20 คน ทางมหาวิทยาลัยได้ตั้งพันธกิจไว้ ที่จะเป็นเลิศในขั้นสูง 3 ด้านคือ ด้านการวิจัย (research) พุนการศึกษา (scholarship) และการสอน และการเรียนรู้ (teaching and learning)

นวัตกรรมทางการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ส่วนหนึ่งเกิด จากการจัดการในเชิงธุรกิจ โดยมีการจัดตั้งบริษัทจำกัดและสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับมหาวิทยาลัย อื่น ๆ เช่นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น Further Education Colleges บริษัทต่าง ๆ เพื่อแสวงหาการ สนับสนุนด้านเงินทุนและแหล่งข้อมูล นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้เน้นความสำคัญของการจัดตั้งศูนย์การ ศึกษาในรูปของบริษัท ซึ่งขอยกตัวอย่าง 1 บริษัท คือ Campus Ventures Ltd.

Campus Ventures Ltd. เป็นบริษัทที่ทางมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น โดยระบุว่าเป็นองค์กรที่ไม่ แสวงหากำไร ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) ที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งกิจการ โดยมุ่ง



หวังสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจใหม่ และลดความล้มเหลวของธุรกิจใหม่ การช่วยเหลือแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ สร้างสภาพแวดล้อมของการเป็นผู้ประกอบการและการเรียนรู้ เชื่อมโยงผู้ประกอบการให้รู้จักผู้เชี่ยวชาญ และนักลงทุน หาดตลาดที่เป็นไปได้ให้กับธุรกิจใหม่ และสร้างเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจใหม่ มีการจัดกิจกรรมการประกวดธุรกิจใหม่ทุกเดือน บริษัทที่มีศักยภาพ ชนะการประกวดจะได้รับเงินรางวัล 1,000 ปอนด์ และทางบริษัทจะนำผู้ชนะทุกเดือนไปแข่งขันในรอบชนะเลิศเพื่อชิงรางวัลใหญ่ 20,000 ปอนด์ ทั้งนี้ทาง Campus Ventures Ltd. ได้รับการสนับสนุนทุนดำเนินงานจากแหล่งทุนหลัก 2 แห่ง คือ 1. เงินทุนจากมหาวิทยาลัย และ 2. เงินทุนจากบริษัทเอกชนต่าง ๆ เช่น Airport Venture, The Cooperative Bank, Northwest Development Agency เป็นต้น

การช่วยเหลือธุรกิจนั้นทางมหาวิทยาลัยกำหนดขอบเขตพื้นที่ให้บริการเฉพาะแห่งคือ จะเน้นในภาคตะวันตกเฉียงเหนือของอังกฤษ ซึ่งจะมีการตั้งสถานที่ดำเนินการตามเมืองต่าง ๆ เช่น Bolton, Manchester, Westlakes, Salford เป็นต้น โดยกำหนดยุทธศาสตร์ให้แต่ละพื้นที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลธุรกิจเฉพาะด้าน และได้รับเงินทุนสนับสนุนต่างกัน ตัวอย่างเช่น หน่วยบ่มเพาะธุรกิจ (The Bolton Incubator Unit) ที่เมือง Bolton จะสนับสนุนเทคโนโลยีด้านวัสดุศาสตร์ขั้นสูง (Advanced Materials) ได้รับงบประมาณสนับสนุนจำนวนเงิน 760,000 ปอนด์ จาก Northwest Development Agency (NWDA)

### การจัดการด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยมีการเปิดสอนระดับปริญญาตรีถึง 350 สาขาวิชา ซึ่งครอบคลุมทุกศาสตร์ ในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีนี้ มีนวัตกรรมที่น่าสนใจคือ ทางมหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียน 2 สาขาวิชาได้ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของ Department of Combined Studies ซึ่งมีรายชื่อสาขาวิชาที่สามารถเรียนร่วมกันให้เลือก โดยเป็นความร่วมมือระหว่างคณะวิชาต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ปริญญาทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคม จัดเป็นพหุศาสตร์ จัดการเรียนการสอนโดยคณะสังคมศาสตร์และกฎหมาย หลักสูตรนี้เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ทางด้านการสอนและการวิจัย โดยในปี 1 ให้เรียนพื้นฐานความรู้ทั่วไปและในระดับปีที่ 2 และ 3 ให้เลือกเรียนเฉพาะ 1 หรือ 2 สาขาวิชา คือ บัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ การเงิน ทฤษฎีการปกครองและรัฐบาล สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์และประวัติศาสตร์ด้านสังคมวิทยา นโยบายสังคม (Social Policy) เป็นต้น ปริญญาที่ได้รับ หากเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ทาง Sociology จะได้รับปริญญา BA ESS (Hons) Sociology แต่หากมีความสนใจที่จะเชี่ยวชาญในสองสาขาวิชา เช่นบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance) จะได้รับปริญญา BA ESS (Hons) Accounting & Finance ทั้งนี้มหาวิทยาลัยทำการพัฒนาและเปิด

หลักสูตร 2 สาขาวิชานี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ปริญญาทางการจัดการและภาษาสมัยใหม่ (BA (Hons) Business & Management and a Modern Language) โดยผู้เรียนจะต้องใช้เวลา 1 ปีในการศึกษาและพักอาศัยในต่างประเทศเพื่อสามารถเรียนรู้ทักษะทางภาษาที่ใช้งานได้จริงในสังคมปัจจุบัน

ในระดับบัณฑิตศึกษา เน้นให้คณาจารย์ และผู้เรียนได้ใช้ความรู้ในทางทฤษฎีและปฏิบัติควบคู่กันไป แต่ที่น่าสนใจคือ การเรียนการสอนทางด้านบริหารธุรกิจในระดับบัณฑิตศึกษา มีการจัดศูนย์วิจัยธุรกิจ ชื่อว่า “The Centre for Business Research” ให้บริการเพื่อสร้างองค์ความรู้กับคณาจารย์และนักศึกษาและเสริมสร้างรายได้ โดยมีบริการ 4 ด้านหลัก คือ การรับทำวิจัยหรือทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจทั้งบริษัทข้ามชาติและธุรกิจ SMEs การจัดโครงการสอนให้กับธุรกิจโดยเฉพาะ SMEs โดยได้รับทุนสนับสนุนการอบรมร้อยละ 60 จากหน่วยงานของรัฐ การจัดสัมมนาหรือการประชุมเพื่อสนองต่อการวิจัยของบริษัทต่าง ๆ นอกจากนี้มีการจัดการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการประมวลโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชนแก่คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน องค์กรธุรกิจ ที่คาดว่าจะเป็นผู้ร่วมทำวิจัยในอนาคต

### **ด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์**

ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายชัดเจน และคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และพัฒนาสายอาชีพของตนเอง มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะเรียกว่า “The Training and Development Unit “ มีพนักงาน 6 คน หน่วยงานนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพขั้นสูง 3 ด้านคือ ด้านการสอน ด้านการวิจัย และด้านการบริหาร มีการจัดทำ website ให้บุคลากรได้เข้าไปศึกษาด้วยตนเอง ที่น่าสนใจคือ มีสรุปคำถาม คำตอบที่ได้รับการสอบถามบ่อย หากเป็นคำถามทั่วไปสามารถดูได้ แต่ถ้าเป็นระดับสำคัญเช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน จะต้องมีการส่งผ่าน นอกจากนี้ใน website ได้อำนวยความสะดวกให้อาจารย์ได้ลงทะเบียนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การสอน การพัฒนาการวิจัย การประเมินผล ทักษะด้านธุรกิจและการเงิน การบริหาร การแนะนำหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งแต่ละด้านมีหัวข้อย่อยที่น่าสนใจยกตัวอย่างเช่น ด้านบริหาร มีหัวข้อย่อยเรื่อง การซื้อของสำหรับมหาวิทยาลัย การติดต่อกับพนักงานขาย การดำเนินการประชุม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสัญญาต่าง ๆ การซื้ออุปกรณ์วิจัย การให้สัมภาษณ์ทางสื่อมวลชน สำหรับการลงทะเบียน online ผ่านทางเว็บไซต์นั้นมีการระบุเนื้อหาวิชา ช่วงเวลา ผู้สอน เพื่อประกอบการตัดสินใจด้วย

### **ด้านการจัดการด้านการเงิน**

ทางมหาวิทยาลัยใช้วิธีการบริหารทรัพย์สินที่เป็นที่ดินที่มีอยู่ ประกอบกับองค์ความรู้ที่ก้าวหน้าทางด้านการวิจัย จัดทำเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ (Science Park) ชื่อว่า The Manchester Science Park ให้พื้นที่แก่ธุรกิจที่สนใจในการก่อสร้างกิจการ หรือธุรกิจที่สนใจเข้ามาทำการศึกษาวิจัย มหาวิทยาลัยอนุญาตให้บริษัทสามารถใช้บริการของห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องประชุม ศูนย์กีฬาได้ด้วย อีกทั้ง มีการให้ความร่วมมือในการติดต่อธุรกิจหรือเทคโนโลยีทั่วยุโรปผ่านมหาวิทยาลัย ทั้งผ่านเครือข่ายความร่วมมือและผ่านเครือข่ายสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังหารายได้ด้วยการจัดตั้งบริษัทชื่อ Manchester Innovation Ltd. บริษัทนี้จะเน้นนำความรู้จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยไปจดสิทธิบัตร เพื่อขายลิขสิทธิ์ หรือสร้างธุรกิจใหม่ ๆ มีการจัดสรรบุคลากรสำหรับหน่วยงานโดยเฉพาะซึ่งประกอบด้วย ทีมผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการค้า ซึ่งมีทักษะในด้านวิสัยทัศน์และแนวคิดการทำธุรกิจ สามารถวางแผนและพัฒนาธุรกิจได้ รู้จักวิธีการหาคู่ค้า การจดสิทธิบัตร การจัดการการตลาดและการวิจัยตลาด รูปแบบการให้บริการนั้น บริษัทนี้ได้เปิด website ให้กับผู้สนใจที่กำลังหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในกิจการ โดยผู้สนใจสามารถระบุความต้องการเทคโนโลยีได้โดยการกรอกแบบฟอร์มผ่านทาง website หรือหากธุรกิจใดต้องการสอบถามโดยตรงได้มีการจัดบุคลากรให้ตอบคำถาม พูดคุยได้ทั้งทางโทรศัพท์และ E-mail (สามารถอ่านข้อมูลเพิ่มเติม และผลิตภัณฑ์ที่จดสิทธิบัตรและทำธุรกิจต่อได้ที่ <http://www.maninv.com/commercial.htm>)

### มหาวิทยาลัยวิจัย University of Warwick

University of Warwick เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มีชื่อเสียงติดอันดับ 1 ใน 10 จากการจัดอันดับภาควิชาที่ได้รับการจัดอันดับ 5 ดาว ของ นิตยสาร Financial Time เมื่อปลายปี 2001 (ดูตารางผนวก) U. of Warwick ก่อตั้งเมื่อปี 1965 มีผู้เรียนในเบื้องต้นแรก 450 คน มหาวิทยาลัยมีการพัฒนามาโดยตลอด โดยเน้นให้ความร่วมมือกับอุตสาหกรรม ชุมชน และเมื่อปี 1999 เกิดนวัตกรรมด้านการร่วมมือการจัดการศึกษา โดยสามารถประมวลงบประมาณของรัฐบาล ได้รับอนุมัติให้ก่อตั้งโรงเรียนแพทย์ร่วมกับ University of Leicester ([www.warwick.ac.uk/about/history.html](http://www.warwick.ac.uk/about/history.html))

#### การจัดการด้านวิชาการ

มี 3 คณะวิชาคือ ศิลปศาสตร์ สังคมศึกษาและวิทยาศาสตร์ มี 30 ภาควิชา แต่มีศูนย์ศึกษาและวิจัยถึง 49 แห่ง การเรียนการสอนเน้นฝึกปฏิบัติ ทั้งอาจารย์และผู้เรียน โดยความร่วมมือกับอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า “Teaching Company Scheme” เมื่อปี 1975 ปัจจุบันมีบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนอยู่ 20 บริษัท สร้างประโยชน์ 4 ส่วนคือเป็นส่วนหนึ่งของฝึกประสบการณ์นักศึกษา

เป็นแหล่งตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการด้านการวิจัยของอาจารย์ ธุรกิจสามารถพัฒนาตนเอง ส่วนมหาวิทยาลัยมีรายได้จากค่าธรรมเนียมที่ธุรกิจจ่ายให้

### การจัดการด้านการเงิน

มีหน่วยงานกลางดูแล แต่ได้กระจายอำนาจให้แต่ละคณะ หรือศูนย์ศึกษาบริหารการเงินด้วยตัวเอง แหล่งที่มาของรายได้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 65 ของรายได้มาจากกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การวิจัย ให้บริการกับธุรกิจ การฝึกอบรมระยะสั้น ประชุม ขายสินค้าและอาหาร นอกจากนี้มาจากเงินงบประมาณจากรัฐบาล ค่าธรรมเนียมการเรียน

### การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

มีบุคลากรทั้ง บางเวลา (part-time) และ เต็มเวลา (full-time) และมีการเอื้อประโยชน์ให้กับอาจารย์ที่สนใจโอนย้ายจากมหาวิทยาลัยอื่นมาทำงานได้ โดยให้บริการให้คำปรึกษาและดำเนินการด้านการโอนทุนวิจัย หรือโครงการที่ค้างจากสถาบันอื่นมาที่มหาวิทยาลัย

โดยสรุปการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษมีลักษณะที่ต้องเน้นการสร้างรายได้และใช้นวัตกรรมด้านการบริหารมหาวิทยาลัย เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

## แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ประเทศมองโกเลีย

### กรณีศึกษา Mongolian University of Science and Technology

Mongolian University of Science and Technology หรือเดิมชื่อ Mongolian Technical University เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศมองโกเลีย ก่อตั้งโดยรัฐบาลมองโกเลียในปี 1969 และต่อมาในปี 2001 ทางรัฐบาลได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรและ รัฐบาลได้ตั้งชื่อใหม่ว่า Mongolian University of Science and Technology มหาวิทยาลัยนี้มีชื่อเสียงในการผลิตบัณฑิตทางวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้จัดได้ว่ามหาวิทยาลัยมีศูนย์วิจัยแห่งความเป็นเลิศในระดับชั้นนำของเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยนี้มีความน่าสนใจในด้านของการมีนวัตกรรมในการปรับโครงสร้างการบริหารงานจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารงานแบบเลี้ยงตัวเอง 100 เปอร์เซ็นต์

โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นแบบหน้าที่ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น มีอธิการบดีและรองอธิการบดี 3 ฝ่าย คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ดูแลด้านศูนย์อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด ศูนย์กีฬา

และฝึกอบรม และ ศูนย์วัฒนธรรม รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและเทคโนโลยี ดูแลด้าน บัณฑิตวิทยาลัย วิเทศสัมพันธ์และศูนย์เทคโนโลยีและการจัดสิทธิบัตร และรองอธิการบดีฝ่ายเศรษฐศาสตร์และการพัฒนา ดูแลด้านการบริหารงานทั่วไป การเงิน สำนักพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ศูนย์สุขภาพ และศูนย์ฝึกอบรมและสัมมนา โดยรองอธิการบดีทั้ง 3 ฝ่ายจะมีหน้าที่ในการประสานงาน ดูแลคณะวิชาต่าง ๆ ซึ่งใช้เรียกว่า “School of...” นอกจากนี้มีสภาวิชาการและสภาอธิการบดี โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน โดยตำแหน่ง ในปีการศึกษา 2001 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ทั้งสิ้น 675 คน การจัดการด้านวิชาการ มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก มีหลักสูตรทั้งภาคปกติและภาคค่ำ โดยแบ่งออกเป็น 17 คณะ 50 สาขาวิชา โปรแกรมฝึกอบรมวิชาการ 120 โปรแกรม และมีศูนย์และสถาบันวิจัย 37 แห่งซึ่งแต่ละแห่งมีระบบการบริหารงานของตัวเอง

การปฏิรูปมหาวิทยาลัยในประเทศมองโกเลียและโดยเฉพาะที่ Mongolian University of Science and Technology เกิดจากแรงขับเคลื่อนด้านสภาพแวดล้อมในการแข่งขันด้านการศึกษาของโลก และการที่สภามองโกเลียตัดสินใจให้มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดต้องเลี้ยงตัวเอง 100 เปอร์เซ็นต์ในปี 2003 ทั้งนี้รัฐบาลได้ปรับลดงบประมาณสนับสนุนการบริหารงานมหาวิทยาลัยลงเรื่อย ๆ จนถึงในระดับร้อยละ 13-15 ในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา และจะปรับลดงบประมาณเป็นศูนย์หรือยกเลิกการสนับสนุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในปี 2003 บทบาทของรัฐบาลจะทำหน้าที่เพียงแต่ให้ทุนการศึกษาและให้เงินกู้ยืมแก่ผู้เรียน

จากแรงขับเคลื่อนดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยต้องจัดการวางแผนแม่บทระยะ 10 ปี คือ ค.ศ. 2000 – 2010 เพื่อให้มีการบริหารที่คล่องตัวและเลี้ยงตัวเองได้ ในการปรับเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการหลายประการ อาทิ มีการจัดทำระบบการศึกษาเรียกว่า “Credit Based Systems” การปรับโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้เทียบเท่าระดับนานาชาติ เปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจากระบบภาควิชา สู่อะบบที่เรียกว่า “Chair System” ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี มีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ เพื่อให้มีความเชื่อมโยงทางด้านวิชาการกับภาคอุตสาหกรรม

## แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ประเทศมาเลเซีย

### กรณีศึกษา University Kebangsaan Malaysia (UKM)

University Kebangsaan Malaysia (UKM) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศมาเลเซีย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 1970 แรกเริ่มมี 3 คณะวิชาคือ อิสลามศึกษา ศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ตลอดระยะเวลา 30 กว่าปี มหาวิทยาลัยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน UKM มีคณะวิชาทั้งสิ้น 12

คณะวิชา สถาบัน 3 สถาบัน และได้มีการจัดตั้งบริษัทเอกชนเพื่อรับทำวิจัย 1 แห่ง เรียกว่า UKM Holdings ในปี 2000 มหาวิทยาลัยมีคณาจารย์ 1,539 คน มีผู้เรียนระดับปริญญาตรี 17,135 คน และในระดับบัณฑิตศึกษา 3,129 คน

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาประเทศมาเลเซียได้มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ โดยแบ่งแรงขับเคลื่อนเป็น 2 ระดับคือ แรงขับเคลื่อนจากภายนอกประเทศคือ กระแสโลกาภิวัตน์ ในด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีก่อให้เกิดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ การเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศต่าง ๆ และความต้องการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ นอกจากนี้ในระดับภายในประเทศ แรงขับเคลื่อนมาจากนโยบายของรัฐบาลมาเลเซียที่ต้องการผลักดันให้มาเลเซียเป็นประเทศอุตสาหกรรมในปี 2020 ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องปฏิรูปตัวเองเพื่อผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ นอกจากนี้จากจำนวนมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศมาเลเซียที่เพิ่มขึ้นเป็น 15 แห่ง ทำให้งบประมาณในการสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามีจำกัด จึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเอง

จากแรงขับเคลื่อนที่กล่าวมา ทำให้เกิดนวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยคือ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ มีความร่วมมือในการจัดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ UKM ได้มีนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยคือ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่ จากนั้นได้วางแผนกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ และจัดให้มีการประเมินแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ โดยสรุป UKM มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ดังนี้

การยุบรวมคณะวิชา เช่น รวม Physical and Applied Sciences, Life Sciences, Mathematical Science Natural Resources Science เป็นคณะใหม่ชื่อว่า Faculty of Science and Technology นอกจากนี้มีการรวมคณะอีก 3 คณะคือ Languages studies, Development Sciences และ Social Science and Humanities ให้รวมอยู่ใน Faculty of Social Science and Humanities ผลจากการปรับโครงสร้างคณะ ทางมหาวิทยาลัยได้มีการติดตามประเมินผล พบว่าผลจากการปรับโครงสร้างคณะทำให้การทำงานต่าง ๆ ดีขึ้นมาก การวางแผนและการวางกลยุทธ์ทำได้ชัดสนองความต้องการต่าง ๆ ได้ นักวิชาการมีทัศนคติที่ดีและเปิดเผยต่อกัน ก่อให้เกิดผลงานวิจัยที่ดี ๆ ตามมา การจัดทำระบบประกันคุณภาพ โดยนำ ISO 9002 มาใช้ในกระบวนการงานวิชาการ การจัดหน่วยงานที่ทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรม คือ ในปี 1999 มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งบริษัทธุรกิจขึ้น เรียกว่า UKM Holdings Sdn. Bhd. เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่รับจ้างปรึกษาหรือจัดโปรแกรมต่าง ๆ ตามที่บริษัทธุรกิจต้องการ นอกจากนี้มีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Incubation Center) โดยใช้ชื่อว่า UKM- MTDC (Malaysian Technology Development Corporation) Smart Technology Center

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้น โดยทั่วไประบบการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศมาเลเซีย มี Vice Chancellors และ Deputy Vice Chancellors บริหารงานต่าง ๆ นับตั้งแต่ปี 1998 เป็นต้นมา มาเลเซียได้มีการปรับบทบาทหน้าที่ของ Vice Chancellors ให้ทำหน้าที่เรียกว่า Chief Executive (CEO) ของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่วางแผนเพื่อหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย ซึ่ง UKM ได้รับนโยบายดังกล่าวมาใช้ในการปรับโครงสร้างบริหารงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ UKM มีสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยคณบดี คณาจารย์ และสมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกทำหน้าที่ดูแลงานวิชาการ

โดยสรุป UKM ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และอยู่ระหว่างการประเมินแผนในระยะครึ่งแผน ในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการปรับโครงสร้างคณะ และจัดตั้งหน่วยงานที่หารายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น จึงเห็นได้ว่า นวัตกรรมด้านการบริหารงานหรือวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศมาเลเซีย มีแรงขับเคลื่อนจากสภาพการแข่งขันทางการศึกษาในระดับโลก และนโยบายของรัฐที่ลดการช่วยเหลือด้านงบประมาณแก่มหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ

**กลุ่มที่ 1** ได้แก่ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง (autonomy) มาตั้งแต่ต้น ได้แก่สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีทั้งสถาบันอุดมศึกษาแห่งรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มุ่งหวังกำไร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งหวังกำไร ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จึงมาจากตัวผู้บริหารสถาบันเอง มิใช่มาจากนโยบายของรัฐ การรับรองมาตรฐานการศึกษาก็มาจากความสมัครใจของสถาบันเอง มิได้มีการบังคับ องค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพก็มีหลายระดับ ได้แก่ องค์กรระดับภาค องค์กรวิชาชีพ องค์กรที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน ซึ่งระบบการรับรองมาตรฐานนี้เป็นที่ยอมรับระดับชาติ

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจสรุปได้ดังนี้

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สถาบันฯ สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การร่วมมือแบบเครือข่ายที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน สถานที่และเวลาไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป

2. กระแสของสังคมฐานความรู้ และการดำเนินการแบบธุรกิจ ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษาของบรรษัท (Corporate University) สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันเสมือน (Virtual University) การร่วมมือเป็นเครือข่ายในการจัดการเรียนการสอน (Network) และการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. สถาบันอุดมศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์มากที่สุดคือ วิทยาลัยชุมชน ที่ต้องดำเนินการให้ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศมาก และปัจจุบันวิทยาลัยชุมชนก็เป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น

4. สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัยก็มีการปรับการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันได้ และนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาสร้างมูลค่าเพิ่ม

5. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาต่อการช่วยเหลือนักเรียนระดับมัธยมปลายเพื่อให้เตรียมพร้อมในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น

6. ในยุคของการแข่งขัน วิธีการทางการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นเพิ่มขึ้น เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น

7. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีความหลากหลาย สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต่างแสวงหาความร่วมมือระหว่างสถาบัน และกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเองในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการทั้งด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ วิธีการบริหารมีทั้งแบบ Corporate, Enterprise, Learning Organization

8. กลุ่มสถาบันในรัฐแคลิฟอร์เนียจัดเป็นระบบเครือข่ายที่นักศึกษาจากสถาบันระดับต่าง ๆ สามารถโอนหน่วยกิตกันได้ และได้แบ่งระดับความเข้มข้นของวิชาการออกเป็นระดับต่าง ๆ จึงเป็นระบบที่ประสานสัมพันธ์กันได้ดี ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกสถาบันได้ตามความสามารถและสภาพเศรษฐกิจของตนเอง

9. การจ้างบุคลากรเป็นบางเวลา และการใช้บริการบางอย่างจากหน่วยงานภายนอกเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันทั่วไป

**กลุ่มที่ 2** ได้แก่ สถาบันในสังกัดแห่งรัฐ ได้รับเงินอุดหนุนงบประมาณเป็นรายปีจากรัฐบาล สถาบันในกลุ่มศึกษานี้ได้แก่ สถาบันในประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ มองโกเลีย และมาเลเซีย การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ อาจสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายการลดความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลเกิดขึ้นในทุกประเทศ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งประสิทธิภาพ และคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถาบัน

2. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศมองโกเลียตั้งแต่ปี 2003 จะไม่ได้รับงบประมาณอุดหนุนโดยตรงเลย รัฐบาลจะอุดหนุนทางอ้อมโดยให้ทุนการศึกษาแก่ผู้เรียนและทุนกู้ยืม ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องเร่งปรับการดำเนินงานของตนเองให้มีคุณภาพ สถาบันที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน นักศึกษาไม่มีสิทธิขอทุนการศึกษา



3. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเชิงพาณิชย์มีมากขึ้น เนื่องจากความจำเป็นที่ต้องหารายได้  
เอง
4. ประเทศออสเตรเลียมีการกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาเป็นแผนระดับชาติที่ชัดเจนในเรื่อง  
บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ และความเป็นสากล และใช้แผนกลยุทธ์เป็น  
เครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกำหนดตัวบ่งชี้ (KPI) ในการประเมินผล  
การดำเนินงานอีกด้วย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องจัดทำแผนที่ชัดเจนเพื่อขอการสนับสนุน  
งบประมาณ
5. ประเทศออสเตรเลียยังจัดให้มีหน่วยงานระดับชาติที่ช่วยสถาบันการศึกษาในการมุ่งสู่ความ  
เป็นสากล สถาบันแต่ละแห่งต้องปรับหลักสูตร และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ  
บาล
6. สถาบันอุดมศึกษาบางสถาบันของประเทศออสเตรเลียยังได้ใช้บริการของภาคธุรกิจเข้ามา  
ตรวจสอบและให้คำแนะนำในระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
7. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษพยายามสร้างจุดแข็งของตนเอง และในระดับสถาบันก็  
มีการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น
8. ประเทศมาเลเซียมีการกำหนดวิสัยทัศน์ 2020 ที่จะเป็นผู้นำในภูมิภาค ดังนั้น สถาบันอุดม  
ศึกษาจึงต้องสร้างคนให้ตอบสนองของความต้องการดังกล่าว มีการเปลี่ยนบทบาทของอธิการบดีเป็น CEO  
ที่ต้องวางแผนหารายได้ ร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

## บทที่ 2

### นวัตกรรมและความพยายามในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระบอบที่ผ่านมา

#### การเปลี่ยนแปลงของบริบทอุดมศึกษา

การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่ การเจริญเติบโตของสถาบัน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจมากเท่าไร ศักยภาพของสถาบันก็มีมากขึ้นเท่านั้น ความสามารถและวิธีการปรับตัวให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกประเทศเรียกว่า นวัตกรรมหรือการปฏิบัติแนวใหม่ ซึ่งเป็นกลไกหลักของการพัฒนาและปรับปรุงสถาบัน

จากการศึกษาข้อมูลทางด้านอุดมศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในบริบทเดิมต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ สรุปผลได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ บริบทที่เปลี่ยนไป

ปัจจัย	บริบทเดิม	บริบทใหม่	การเปลี่ยนแปลง
1. ลูกค้ำอุดมศึกษา	- สำหรับคนที่มีสติปัญญา ความสามารถทางวิชาการเท่านั้น	- เปิดกว้างสำหรับผู้ประสงค์ จะศึกษา มีความหลากหลาย	- ความรู้ระดับปริญญาตรี จะเป็น ความจำเป็น สำหรับประชาชนใน สังคมอิงฐานความรู้
2. พันธกิจ	- เน้นหนักการสอน	- เพิ่มความสำคัญของการ วิจัย	- คาดหวังว่าสถาบันอุดม ศึกษาเป็นแหล่งความรู้ที่ จะช่วยเหลือและชี้นำ สังคมได้
3. หลักสูตร	- เน้นหนักวิชาการ - สาขาวิชาเดียว	- ผสมผสานระหว่างวิชาการ และวิชาชีพ - สหวิทยาการ องค์กรรวม	- ทำงาน/ประกอบอาชีพ สร้างงานได้ - บัณฑิตจบแล้วมีงานทำ
4. การเรียนการสอน	- เน้นเนื้อหาวิชา	- เป็นการเรียนรู้ของผู้เรียน และสามารถนำไปประยุกต์ได้ ในชีวิตจริง	- รู้วิธีการเรียนรู้ และการ ศึกษาตลอดชีวิต
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ	- ให้อยู่ในวงจำกัด ค่าใช้จ่ายสูง	- ก้าวหน้า เป็นประโยชน์ต่อ การบริหารและการสอน มีให้ เลือกใช้ได้สะดวก	- บัณฑิตจะต้องมีทักษะ ในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ ทางอิเล็กทรอนิกส์
6. การเงินและงบประมาณ	- รัฐบาลสนับสนุนทั้ง	- รัฐบาลจำกัดการสนับสนุน	- มุ่งประสิทธิภาพและ

ปัจจัย	บริบทเดิม	บริบทใหม่	การเปลี่ยนแปลง
ประมาณ	หมดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ - นักศึกษารับผิดชอบค่าลงทะเบียนเรียนเป็นส่วนน้อย	ทางการเงินและมีแนวโน้มลดลง - นักศึกษาอาจต้องรับภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้น	ประสิทธิผล - การใช้ทรัพยากรของสถาบันตรวจสอบได้ - ต้นทุนรายจ่ายต่อหน่วยผลิต
7. คุณภาพ	- อยู่ที่สถาบัน ผู้เรียนเลือกสถาบันจากชื่อเสียงของสถาบันตามความเชื่อ	- มีหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเพื่อยืนยันคุณภาพแสดงต่อสาธารณชนได้	- มีระบบประกันคุณภาพภายในสถาบันและประเมินตนเองทุกปี
8. ระบบข้อมูล	- เป็นสถิติที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานเก็บ ไม่เชื่อมโยงกัน ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ	- เป็นระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงทั้งองค์กร เป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ สำคัญสำหรับการบริหารแบบใหม่	- ความรวดเร็วของบริการ
9. บุคลากร	- มีคนตามตำแหน่ง - มีความมั่นคง	- คุณภาพของคนคือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- ก้าวทันโลก - พัฒนาตนเองตลอดเวลา
10. ความเป็นสากล	- ค่อยเป็นค่อยไป	- Institutionalization - Localization - Globalization	- สามารถสื่อสารได้หลายภาษา
11. วัฒนธรรมองค์กร	- บอกลักษณะขององค์กร	- เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้า/ความล้ำหลังขององค์กร	- ยอมรับการเปลี่ยนแปลง - ทำงานแบบมีเป้าหมาย มีแผนกลยุทธ์ - เน้นการมีส่วนร่วม

### นวัตกรรมและความพยายามในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา

เอช จี เวลส์ และอาร์โนลด์ ทอยน์บี อ้างถึงในโฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต (2544) โดย วิชัย ตันศิริ ว่า “ประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาตินั้น เป็นกระบวนการวิวัฒนาการระหว่างความหายนะกับการศึกษา หากการศึกษาก้าวหน้าไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ความหายนะ ก็คงมาถึงมวลมนุษยชาติที่สุด” ซึ่งคำกล่าวนี้ดูจะสอดคล้องกับความจริงในสังคมปัจจุบันที่กำลังเคลื่อนไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ยังไม่ทราบแน่ชัดทั้งการสร้างและการทำลาย การศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่มีอำนาจมากที่สุด

ที่จะเตรียมคนเพื่อสร้างสิ่งที่ดีในการสร้างสรรค์ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก สังคมในอนาคต อาจกล่าวได้ว่าอยู่ในมิติของสังคมแห่งปัญญาชน สังคมแห่งความเป็นพลเมืองดี สังคมวิทยาศาสตร์ สังคมแห่งนักบุกเบิกทางเศรษฐกิจ และสาขาวิชาทางด้านมนุษยศาสตร์จะมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาทางสังคมมีความสมดุลระหว่างความดี ความงาม การดีค่าและคุณค่า

สำหรับประเทศไทย จะเห็นได้ว่าทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2533-2547) เป็นครั้งแรกเพื่อเป็นกรอบให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและการเตรียมตัวสำหรับอนาคตใน 5 ด้าน ได้แก่

1. เน้นความเสมอภาคในโอกาสศึกษา
2. เน้นประสิทธิภาพการบริหาร
3. เน้นความเป็นเลิศ
4. เน้นความเป็นนานาชาติ
5. เน้นการบริหารให้คล่องตัวและส่งเสริมบทบาทเอกชน

ซึ่งทิศทางทั้ง 5 ด้านได้ช่วยสถาบันอุดมศึกษาจัดทำแผนได้ระดับหนึ่ง

นอกจากนี้ รายงานชุดแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยเรื่องรูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา (2543) ได้กล่าวถึงภารกิจสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคศหัสวรรษ โดยนำเสนอไว้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีหน้าที่ในด้านการช่วยแก้ปัญหาวิกฤตของชาติ สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพหรือพลังสมองเพิ่มขึ้นขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันเองจะต้องมีความสามารถในด้านการบริหารและการจัดการ จากแนวคิดดังกล่าว ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยจะต้องปรับและเปลี่ยนแปลงในยุคศหัสวรรษ ประกอบด้วยแนวทาง 5 ประการ ดังนี้

1. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง การบริหารและการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม มีเสรีภาพในการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัว และยืดหยุ่นได้
2. ขยายขีดความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพภายใต้งบประมาณที่จำกัด คำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ
3. เป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ทันโลกและเข้าสู่ระบบสากล พัฒนาขีดความสามารถทางด้านวิจัย สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้สู่ปวงชนในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถชี้แนะสังคมได้
4. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ
5. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางด้านบริหารและวิชาการ

ในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการของสถาบันให้มีประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลานั้น ได้แก่ การพัฒนาสถาบันให้มีเอกลักษณ์ของความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะทาง ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น และโอนย้ายบุคลากรไปยังหน่วยงานอื่นที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพได้ดีกว่า สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ เพื่อพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ปรับโครงสร้างขององค์กรสูงสุดของสถาบันให้มีความเข้มแข็ง ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เลือกสรรผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารและการตัดสินใจในภารกิจต่าง ๆ ของสถาบัน

ประเด็นเรื่องคุณภาพมีความสำคัญสำหรับการอุดมศึกษามาตลอดแต่เป็นแนวคิดที่มีหลากหลายมิติ ขึ้นกับสภาพแวดล้อม จุดมุ่งหมายของสถาบัน เงื่อนไข และมาตรฐานในแต่ละสาขาวิชาด้วย คุณภาพจะต้องควบคู่ไปกับการตรวจสอบได้ ยูเนสโกได้รวมเรื่องคุณภาพอุดมศึกษา อ้างถึงในทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 (2542) ไว้ 5 ประการ คือ

1. คุณภาพของบุคลากร
2. คุณภาพของหลักสูตร
3. คุณภาพของผู้เรียน
4. คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐาน
5. คุณภาพของการจัดการ

นอกจากนี้ ยูเนสโก ได้เสนอมาตรการที่จำเป็นในการปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่คุณภาพของการอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมการประเมินและการวิเคราะห์ตนเองของสถาบัน เพื่อสร้างความรับผิดชอบและการเรียนรู้
2. การพัฒนาหลักสูตร โดยให้มีการทบทวนและพัฒนาหลักสูตรใหม่อยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านเนื้อหา วิธีการสอน ด้านสหวิทยาการและการอาชีพ
3. การฝึกอบรมทางการสอน โดยมีหน่วยงานส่งเสริมการเรียนการสอน ทำหน้าที่สังเกต ติดตามการสอนที่ดี และคิดค้น พัฒนานวัตกรรมทางการเรียนการสอน
4. การพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดนโยบายการรับบุคลากรที่สร้างสรรค์ และมีกรอบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
5. การสร้างเครือข่าย เพื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้จากผู้อื่นตลอดเวลา มีความร่วมมือระหว่างประเทศ การมีเครือข่ายบัณฑิตศึกษาของภูมิภาค เครือข่ายวิจัยและให้คำปรึกษา

## 6. การพัฒนาการวิจัยทางด้านอุดมศึกษา

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของยูเนสโกเรื่องคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องบทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2543) ได้ระบุว่า ศักยภาพ 7 ด้าน ที่สำคัญที่จะนำมหาวิทยาลัยมีบทบาทในเรื่อง การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติได้อย่างสมบูรณ์ ประกอบด้วย

1. คุณภาพของอาจารย์
2. หลักสูตรที่เหมาะสม
3. คุณภาพของการวิจัย
4. ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย
5. การประกันคุณภาพ
6. ความคุ้มค่าของการลงทุน
7. ความเสมอภาคในการศึกษา

นอกจากนี้ จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามวิธีการของ Delphi ผลการวิจัยสรุปหลักเกณฑ์การวัดศักยภาพทั้ง 7 ด้านของมหาวิทยาลัย ดังนี้

### ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบศักยภาพและตัวบ่งชี้ของคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

องค์ประกอบศักยภาพ	ตัวบ่งชี้
1. คุณภาพอาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพของผลงานทางวิชาการ</li> <li>● คุณวุฒิและวุฒิทางการศึกษา</li> <li>● ผลการประเมินการสอนจากนักศึกษา</li> </ul>
2. หลักสูตรที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมไทย แก้ปัญหาและมุ่งพัฒนาประเทศ</li> <li>● มีการประเมินหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ</li> <li>● วัดจากคุณภาพของนักศึกษาที่จบออกไปและสภาวะการทำงาน</li> </ul>
3. คุณภาพของการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ตีพิมพ์ในวารสารที่เป็นที่ยอมรับในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>● เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น แก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>● สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงและพัฒนาต่อไปได้</li> </ul>

องค์ประกอบศักยภาพ	ตัวบ่งชี้
4. ความเป็นสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีกิจกรรมทางวิชาการกับต่างประเทศ</li> <li>● หน่วยงานและบุคลากรเป็นที่ยอมรับของสังคมและองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>● หลักสูตรที่เปิดสอนมีความเป็นสากลและทันสมัยเทียบได้กับ ต่างประเทศ</li> </ul>
5. การประกันคุณภาพ/มาตรฐานการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การดำเนินการตรวจสอบและประเมินจากคณะ กรรมการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● คุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต</li> <li>● การบริหารและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานและต่อเนื่อง</li> </ul>
6. ความคุ้มค่าของการลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นโครงการที่ตอบสนองและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม สังคม ชุมชน และท้องถิ่น</li> <li>● เน้นโครงการที่ผ่านการวิเคราะห์ด้วยรายจ่ายและผลตอบแทน</li> <li>● ผลการดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน</li> </ul>
7. ความเสมอภาคในการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โอกาสและสิทธิในการศึกษา การได้รับการสนับสนุนเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการกีดกัน</li> <li>● เกณฑ์การรับนักศึกษา คุณสมบัติและการคัดเลือกนักศึกษา</li> </ul>

องค์กร SEAMED RIHED และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (1999) ได้จัดประชุมวิชาการปฏิบัติการเรื่อง การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัยโดยเน้นการหารายได้ พบว่า คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่ ดังนี้

### ตารางที่ 2.3 คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะ	แบบเก่า	แบบใหม่
กลยุทธ์	ตามแผนกำหนด	ตามโอกาส
โครงสร้าง	ระดับชั้น	เครือข่าย
ระบบ	ตายตัว	ยืดหยุ่น
บุคลากร	ตำแหน่งและระดับชั้น	ช่วยเหลือกัน

รูปแบบบริหาร	แก้ปัญหา	ปรับเปลี่ยน
ทักษะ	แข่งขัน	การสร้าง
ค่านิยมร่วมกัน	เหมือนกัน	มีความหมายต่อองค์กร
จุดเน้น	ระบบ/องค์กร	องค์กร
ที่มาของความเข้มแข็ง	ความมั่นคง	วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำ	สั่งการ	จูงใจ

ดังนั้น รูปแบบใหม่นี้คือ การพัฒนาให้ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน และมีความสมดุลย์ทั้งการให้คุณค่าทาง วัตถุและจิตใจ ส่วนลักษณะแนวโน้มของมหาวิทยาลัยที่บริหารตนเอง ประกอบด้วย

1. การกำหนดตัวบ่งชี้สมรรถนะ
2. การลดต้นทุนต่อหน่วย
3. โครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. เพิ่มความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจ
5. กำหนดให้ภาควิชาเป็น Cost Center และสามารถเจริญเติบโตได้ภายใต้เงื่อนไขที่ กำหนด โดยใช้เทคนิคการวางแผน กำหนดเป้าหมาย การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเองของชุมชนมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นตั้งแต่การจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามแนวพระราชดำริของพระบรมราชชนกที่ว่า มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระ ทำการ ค้นคว้าหาความจริงทั้งทางธรรมและทางวิทยาศาสตร์ นำความรู้มาเผยแพร่ และประสาทปริญญาได้ ซึ่ง แนวคิดนี้เป็นแนวคิดสากล มีอุปนายก/อธิการบดี (Vice Chancellor) รับผิดชอบต่อสภา มีสภาวิชาการ มีคณะกรรมการจัดการผลประโยชน์ โดยมีแหล่งที่มาของรายได้จากผลประโยชน์ นักศึกษา เงินบริจาค และรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน จะเห็นได้ว่าการที่สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยจะเป็นอิสระ ได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องมีแหล่งที่มาของรายได้จากหลายส่วน มิใช่จากงบประมาณแผ่นดินอย่างเดียว ต้องพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองให้ได้ โดยพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือการเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง การหารายได้และการจัดการรายได้ การเป็นสมอง ของชาติ

การแก้ปัญหาอุดมศึกษาของชาติในระยะที่ผ่านมาเป็นไปในรูปรัฐให้การริเริ่มตลอดมาเช่น แก้ ปัญหาความต้องการที่เพิ่มขึ้นในการเรียนระดับอุดมศึกษาของประชาชนโดยการตั้งมหาวิทยาลัยเปิด ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้า



ถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างทั่วถึง จัดให้มีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา สนับสนุนภาคเอกชนเข้าร่วมการจัดการอุดมศึกษา ในด้านความเป็นสากล ได้มีการส่งเสริมการศึกษานานาชาติ

ด้านปัญหาทางด้านการวิจัยนั้น ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้น เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการวิจัยแห่งชาติขึ้น และในนโยบายและแนวทางการวิจัยของชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 – 2549) นับว่าเป็นจุดเปลี่ยนของแนวคิดเนื่องจากสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน จึงต้องเลือกทำการวิจัยในลักษณะเจาะจง ในประเด็นที่ประเทศชาติมีศักยภาพและเน้นความจำเป็นของประเทศเป็นสำคัญ

ด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ได้มีความคิดริเริ่มโดยให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเบื้องต้นของสมเด็จพระบรมราชชนก ดังได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยมีสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่แบบนอกระบบราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยที่เคยอยู่ในระบบราชการได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร การเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพขึ้น

นอกจากนี้ยังมีรายงานการวิจัยรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (2544) ได้ระบุว่า ต้องสะท้อนแนวทางที่ไม่ขัดต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยและเอื้อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่

- การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง
- ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- การตอบสนองความต้องการของสังคม

ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของสถาบัน เช่น อายุ และขนาดของสถาบัน สถานที่ตั้ง ทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร

ในการดำเนินการให้บรรลุปณิธานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น จะต้องพิจารณาเรื่องต่อไปนี

- การทบทวนพันธกิจทุก ๆ ระยะเวลา
- ระบบการวางแผน
- การใช้เทคโนโลยี
- การกำหนดเป้าหมายสู่อนาคตที่ชัดเจน

- สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่
- อื่น ๆ

ในด้านองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วย

- กรรมการจากภายในและภายนอก
- มีคณะกรรมการชุดเล็ก ๆ หลาย ๆ ชุด ดูผลงานเฉพาะเรื่อง
- มีคณะกรรมการที่ปรึกษา
- กำหนดนโยบาย แผนระยะสั้น ระยะยาว

ในด้านการบริหารงานบุคคลมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

- มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
- มีระบบสัญญาจ้าง
- มีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน
- กำหนดค่าตอบแทน
- การประเมินผลงาน
- สวัสดิการ

สำหรับด้านการบริหารจัดการการเงินและทรัพย์สิน มีแนวปฏิบัติดังนี้

- มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน
- โปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้
- มีการตรวจสอบภายหลังตามแผนงาน ผลการดำเนินงาน
- การแสวงหารายได้เพิ่มเติม
- การลดค่าใช้จ่าย

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทยในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ในระดับระบบอุดมศึกษา เช่น การวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขยายโอกาสทางการศึกษา การจัดตั้งกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การจัดตั้งสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้าร่วมจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงนี้มาจากนโยบายส่วนกลางของรัฐบาลเป็นหลัก

### บทที่ 3

## สรุปการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา ปัญหา และอุปสรรค

สถาบันที่เป็นกรณีศึกษาต่างตระหนักถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกทั้งในประเทศและนอกประเทศในมิติต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิ เช่น การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายของรัฐบาลที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาออกนอกระบบราชการ แนวโน้มการลดลงของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เรื่อง คุณภาพของบัณฑิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน ทั้งด้านคุณภาพวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เรื่องสมรรถนะการแข่งขันกับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจโลก ซึ่งเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างคาดไม่ถึง และโยงใยทั่วถึงกันหมด ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ถ้าสถาบันอุดมศึกษาไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเสื่อมถอยก็จะเกิดขึ้นกับสถาบันนั้น

การนำเสนอกรณีศึกษาการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับหน่วยงานภายนอก (2) กรณีศึกษาการบริหารงานใน 5 ด้าน (3) ปัญหาอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

#### 1. รูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัดภายนอก

จากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัดภายนอก อาจสรุปรูปแบบได้ ดังนี้

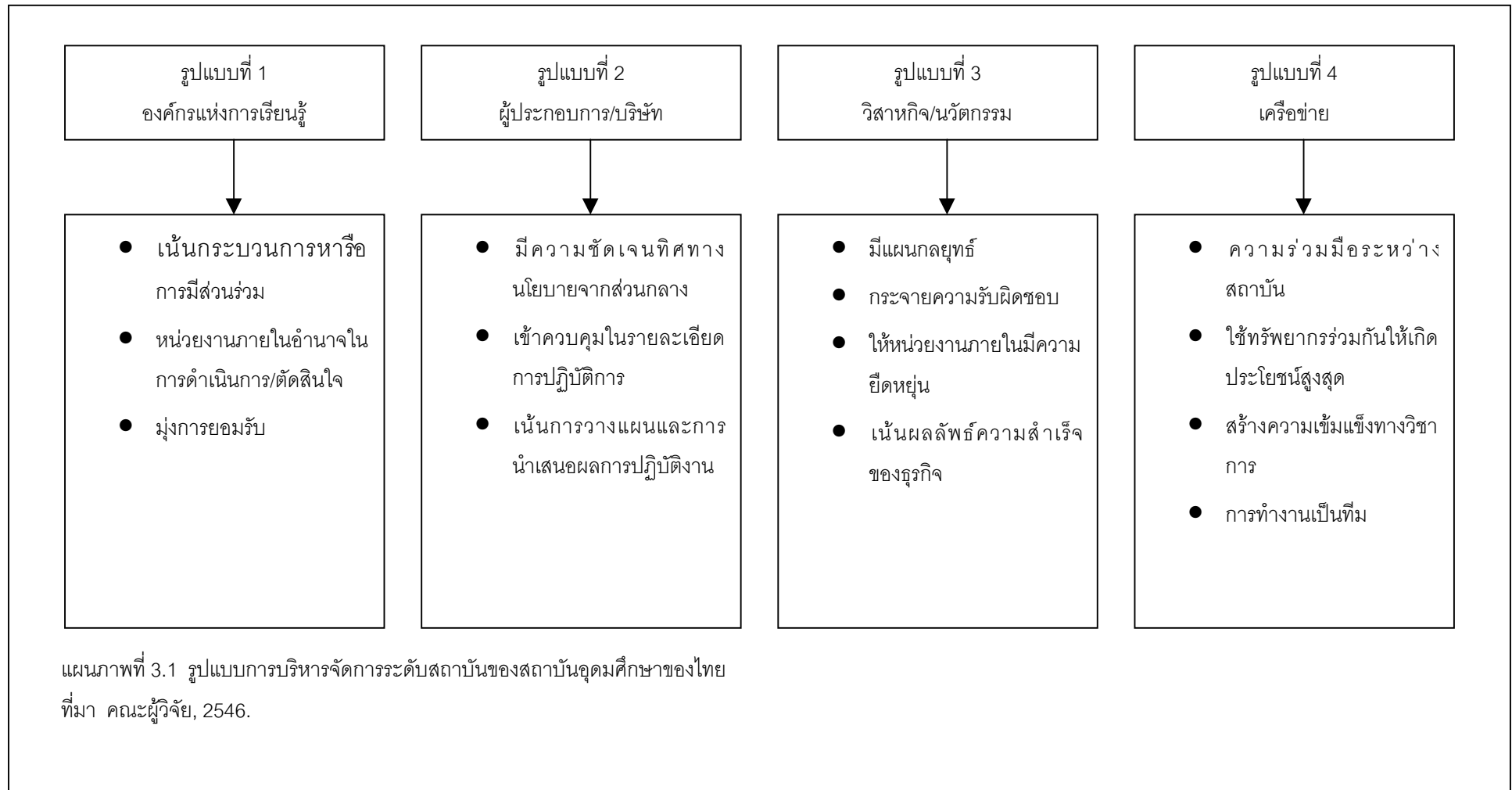
ประเภทสถาบัน	รูปแบบความสัมพันธ์
สถาบันในกำกับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นหน่วยงานที่ไม่เป็นส่วนราชการ มีการบริหารงานตนเอง โดยเฉพาะเรื่อง งานบุคคล การเงิน และงบประมาณ</li> <li>• การกำกับดูแลเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โดยหน่วยงานที่ร่วมกันรับผิดชอบ ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานงบประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน</li> <li>• การกำกับดูแลใน 4 ด้าน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายตามแผนพัฒนาหรือไม่</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารงานภายในมีประสิทธิภาพเพียงใด</li> <li>- คุณภาพของการผลิตบัณฑิตเป็นอย่างไร</li> <li>- ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมีมากน้อยเพียงใด</li> <li>● ได้รับงบประมาณในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป</li> <li>● มีพระราชบัญญัติของสถาบันเป็นกรอบในการดำเนินงานภายใน</li> <li>● จัดทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ul>
สถาบันในสังกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของราชการ โดยเฉพาะเรื่องงานบุคคล การเงิน และงบประมาณ</li> <li>● อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานงบประมาณ และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน</li> <li>● ได้รับงบประมาณตามแผนงาน</li> <li>● มีพระราชบัญญัติของสถาบันเป็นกรอบในการดำเนินงานภายใน</li> <li>● จัดทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ul>
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงานที่ควบคุมดูแลได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย</li> <li>● กำหนดให้มีพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นกรอบในการดำเนินงาน และควบคุมดูแล ซึ่งทุกสถาบันจะอยู่ภายใต้กฎหมายฉบับเดียวกัน</li> <li>● การดำเนินงานที่ต้องได้รับอนุมัติ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</li> <li>- การขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพสถาบัน</li> <li>- การขอเปิดหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตรเดิม</li> <li>- การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนโดยมีกรรมการสอบไล่ภายนอก</li> <li>- การรับรองมาตรฐาน</li> </ul> </li> <li>● มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอชื่อโดยทบวงฯ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่ง</li> <li>● จัดทำรายงานงบการเงินเสนอทบวงมหาวิทยาลัยทุกสิ้นปีการ</li> </ul>

	<p>ศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีกองทุนกู้ยืม เงินงบประมาณเพื่อพัฒนาวิชาการ</li> <li>• มีตัวแทนสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 3 คน เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัย</li> </ul>
วิทยาลัยชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นส่วนราชการ</li> <li>• หน่วยงานที่กำกับดูแลคือกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานโครงการวิทยาลัยชุมชนทำหน้าที่ประสานงานส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน</li> <li>• ได้รับเงินงบประมาณจากรัฐบาล</li> <li>• กำหนดกรอบดำเนินงานจากส่วนกลาง มีหลักสูตรจากส่วนกลางจำนวนหนึ่ง และให้อิสระวิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่งวางแผนตนเอง โดยเน้นการสร้างพันธมิตร / เครือข่าย ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>• ดำเนินการหลักสูตร 2 ปี เน้นสาขาเพื่อประกอบอาชีพ และหลักสูตรเพื่อการศึกษาต่อ</li> </ul>
สถาบันราชภัฏ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นส่วนราชการ</li> <li>• หน่วยงานที่กำกับดูแลคือกระทรวงศึกษาธิการ โดยสภาสถาบันราชภัฏ</li> <li>• ได้รับเงินงบประมาณจากรัฐบาล</li> <li>• อยู่ภายใต้ข้อกำหนดเดียวกันของพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ</li> </ul>

## 2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

ข้อค้นพบในภาพรวมการบริหารจัดการระดับสถาบันนั้นมีพัฒนาการหลายรูปแบบ สามารถสรุปได้ดังแผนภาพ 3.1



**รูปแบบที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้** รูปแบบนี้เป็นรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่มีพัฒนาการมายาวนาน การบริหารงานภายในมี ระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับชัดเจน การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วม มีกระบวนการหรือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ การตัดสินใจเน้นประชามติ การยอมรับของคณะกรรมการทั้งนี้หน่วยงานภายในต่าง ๆ มีอำนาจในการดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งทำให้บุคลากรต่าง ๆ มีการเรียนรู้ในงานต่าง ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป ก่อให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ในตัวสถาบัน

**รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ/บริษัท** รูปแบบนี้อาจถือเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยเอกชน วิธีการบริหารงานเน้นในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผน และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลโดยใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจ กระบวนการตัดสินใจมีความรวดเร็ว นอกจากนี้พบว่า การควบคุมการปฏิบัติงานมีรายละเอียดต่าง ๆ

**รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ/นวัตกรรม** รูปแบบนี้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ก่อตั้งใหม่ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ออกนอกระบบราชการ หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับ ซึ่งการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงาน หน่วยงานภายในสถาบันต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีการบริหารงานที่ยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ

**รูปแบบที่ 4 เครือข่าย** รูปแบบการบริหารเครือข่ายเป็นความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ ร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานเป็นทีม การบริหารรูปแบบเครือข่ายเป็นแนวโน้มที่จะขยายในวงกว้างไปยังสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ยิ่งขึ้นต่อไป

**Good Governance** นอกจากนั้นข้อค้นพบในภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย / สถาบันที่เป็นกรณีศึกษามีนวัตกรรมการดำเนินการด้านการบริหารแนวใหม่ สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (good governance) ซึ่งได้มีการกล่าวสรุปไว้ในการประชุมวิชาการประจำปี ของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2542) สรุปได้ 7 ด้านดังนี้

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติและการควบคุมการบริหารงานที่เข้มแข็ง ความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอในด้านขององค์ประกอบและบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ระบบสภามหาวิทยาลัยที่มีในสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยพบว่ามี 3 แบบคือ (1)

รูปแบบสภาเดียว ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย (2) รูปแบบสองสภา หมายถึง สภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ (3) รูปแบบสามสภา คือ สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการและสภาคณาจารย์ ทั้งนี้แต่สถาบันจะมีสภาในรูปแบบใดก็ตามจะมีผลต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยโดยตรงเพราะการตัดสินใจทางการบริหารจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้สภามหาวิทยาลัยนอกจากทำหน้าที่ในการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจน ทันท่วงทีเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันแล้ว พบว่า สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน ช่วยงานกิจการเฉพาะด้านของมหาวิทยาลัย เช่นเป็นกรรมการเฉพาะกิจในการระดมรายได้ หรือสร้างความร่วมมือกับธุรกิจและชุมชน

นอกจากนี้ภาวะผู้นำของอธิการบดีมีส่วนสำคัญ ผู้นำของมหาวิทยาลัยที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับและมีความมุ่งมั่น ในด้านของการบริหารจัดการที่ดี (good governance) ของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้นได้กล่าวเสริมว่าควรเป็นผู้ที่สามารถชี้แจงเหตุและผลในการตัดสินใจการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะผู้นำของอธิการบดีของมหาวิทยาลัยที่มีนวัตกรรมทางการบริหารนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่กล่าวมา ทั้งนี้พบอีกว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีระบบและกลไกตรวจสอบภายใน การควบคุมการบริหารที่เข้มแข็งเปิดโอกาสบุคลากรภายในและภายนอกสถาบันได้ตรวจสอบนโยบายและการดำเนินการตามนโยบาย

2. ความมีประสิทธิผล หมายถึง ประสิทธิภาพในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการทั่วไปในเรื่องของคุณสมบัติของอาจารย์ ผู้เรียน อุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ ซึ่งพบว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาคุณภาพในด้านเหล่านี้เป็นอย่างมาก

3. ความมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่นั้นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ กำลังมุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เน้นการบริหารงบประมาณจากแนวคิดทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานและวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในด้านนี้เป็นการบริหารงานที่ใช้การสื่อสารเพื่อบอกข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งกระจายอำนาจในการบริหารงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถของคนในมหาวิทยาลัยออกมา ซึ่งพบว่าแนวปฏิบัตินี้เกิดขึ้นมากในระดับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

5. ความยุติธรรม เป็นแนวคิดในด้านการที่สถาบันอุดมศึกษาควรมีความยุติธรรม อาทิ ความยุติธรรมในการรับนักศึกษา ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงาน ความยุติธรรมต่อสังคม ความยุติธรรมในการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนราชการ



และสอดคล้องกับขีดความสามารถในการใช้จ่าย จากที่กล่าวถึงในด้านนี้พบว่า การบริหารจัดการของการอุดมศึกษาแนวใหม่ยังไม่ได้มีการกล่าวถึงครอบคลุมถึงวิธีการบริหารจัดการในแง่มุมนี้นัก อาจมีบ้างในด้านของความยุติธรรมในการรับนักศึกษาที่มีรูปแบบการรับแบบต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเลือกเรียนหรือเลือกสถาบันการศึกษาได้หลากหลายมากกว่าในอดีต

6. ความสามารถคาดการณ์ได้ (predictability) เป็นการดำเนินการที่จะต้องมีการวางแผน คาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิด หรือเป็นการวางเป้าหมายและกระบวนการไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งพบว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก

7. ความยืดหยุ่น (flexibility) ในด้านนี้เป็นการมองการบริหารในด้านการบริหารงานบุคคลากรที่มีทางเลือกหลากหลาย ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลากรที่หลากหลายทั้งในรูปแบบของ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย สัญญาจ้าง

สรุปได้ว่า นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างนั้นสอดคล้องกับแนวคิดด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี ซึ่งสามารถเป็นตัวอย่างแก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

### 3. กรณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใน 5 ด้าน

#### 3.1 การบริหารจัดการทั่วไป

การบริหารจัดการนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร สถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างองค์กรในการบริหารจัดการที่เหมือนกันคือ มีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแล และกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด โครงสร้างการบริหารเป็นลักษณะแบ่งตามหน้าที่ประกอบด้วย คณะ สำนัก ศูนย์ เป็นต้น ทั้งนี้บทบาทของกรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการ ในระยะที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารคืออธิการบดีจะเป็นผู้จัดวาระให้กับสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ

**กรณีศึกษา : การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.)**

การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) เป็นกรณีนวัตกรรมด้านการบริหารมหาวิทยาลัยคือการเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในระบบราชการแห่งแรกของประเทศไทยที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2541) แรกขับเคลื่อนนั้นมาจากภายในสถาบันที่สภามหาวิทยาลัยและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทาง

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ของภูมิภาคเอเชียและของโลก แต่มีข้อสังเกตว่ากว่าที่ มจร. สามารถก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้ใช้ระยะเวลายาวนานมากกว่า 20 ปี เนื่องจากเกี่ยวข้องกับระบบราชการภายนอกปัจจัยส่งผลต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารไปสู่ความสำเร็จ คือ ความต่อเนื่องในเชิงวิสัยทัศน์ ความคิด และการร่วมมือของบุคลากรทุกระดับนับตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี กรรมการที่เป็นตัวแทนจากสมาคมอาจารย์ ซึ่งทั้ง 3 ฝ่ายต่างมีแนวคิดต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน นอกจากการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระทางด้านการบริหารแล้ว ทางสถาบันได้คำนึงถึงวัฒนธรรมใหม่ที่จะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง โดยได้ใช้ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่คุณภาพ วิธีการคือการสร้างความยอมรับของคน และของระบบ ผ่านแนวคิดคุณภาพ มีการประกันคุณภาพ มีระบบการประเมินผลติดตามผลด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการสอนของอาจารย์ ด้านการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สนับสนุน ต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนี้ทางสถาบันได้ทำคู่ขนานไปกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารเล็งเห็นว่าการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรจะส่งผลให้ทุกคนมีความคิดที่เปิดกว้าง ยอมรับการปรับเปลี่ยนตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาประเมินผลงาน หรือแม้แต่การยอมรับฟังความคิดเห็นด้านการสอนจากนักศึกษา ซึ่งกระบวนการปรับวัฒนธรรมองค์กรนี้ทางผู้บริหารเห็นว่าจะเป็นระบบการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปของสถาบัน

### การบริหารจัดการภายใน

มหาวิทยาลัยมีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับ ที่มีสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจการตัดสินใจสูงสุด การบริหารจัดการที่เน้นความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ความคล่องตัว และการมีส่วนร่วม มีระบบการตรวจสอบภายใน และในอนาคตมีความมุ่งหวังที่จะให้มีการบริหารสิ้นสุดที่คณะด้วย

มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับได้สำเร็จ เนื่องจาก

(1) แนวคิดของความต้องการความคล่องตัว และเสรีภาพทางวิชาการที่มีมาตลอด ได้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบบริหารให้มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ รวมถึงมหาวิทยาลัยได้มีการสานต่อแนวคิดดังกล่าวด้วย

(2) การมีผู้นำ (รศ.ดร. หริส สูตะบุตร อธิการบดีในช่วงนั้น) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมีคุณธรรม ที่เน้นการปกครองบุคลากรในองค์กรให้มีความสมานฉันท์

(3) บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ และมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จขององค์กรที่ทุกคนเป็นกำลังสำคัญสู่ความสำเร็จ

(4) การก้าวสู่ระบบใหม่ จะเป็นลักษณะ hand holding คือ การร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาศักยภาพเพื่อเข้าสู่ระบบใหม่อย่างพร้อมเพรียงกัน

(5) มีการประเมินบุคลากรก่อนการเข้าสู่ระบบใหม่

(6) มีระบบการบริหารบุคลากรคู่ขนาน ที่บุคลากรในองค์กรสามารถเลือกได้

### กรณีศึกษา : การปรับโครงสร้างองค์กรกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กรณีศึกษานี้เป็นการปรับโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งอยู่ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่ามุ่งเน้นการวิจัย การมีคุณภาพทางวิชาการ และการพึ่งพาตนเองได้ มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า ต้องเป็น Comprehensive University ที่เน้น Research and Development (R&D) ทั้งนี้ เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับโครงสร้างองค์กร การเงินงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล การบริหารงานมีการสร้างดัชนีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (Key Performance Index: KPI) ที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยมีหน่วยงานใหม่ที่แสดงในโครงสร้างองค์กรที่น่าสนใจ 2 หน่วยงานคือ กลุ่มหน่วยงานสนับสนุนและบริการ ที่มีชื่อว่าสำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด และมีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Excellence Center) ภายใต้กลุ่มหน่วยงานพัฒนาการวิจัยและบัณฑิตศึกษา แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการวิจัยและพัฒนาและหารายได้

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารเป็นพลวัต ที่มีผลกระทบไปทุกส่วนของการจัดการ และทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

### กรณีศึกษา : การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (เอไอที)

กรณีตัวอย่างของสถาบันเอไอที ในการประเมินสถานการณ์แวดล้อมภายนอก และเส้นทางที่สถาบันเอไอที ควรจะเลือก ได้แสดงให้เห็นถึง บทบาทภาวะผู้นำของสถาบันได้เป็นอย่างดี

จากรายงานของอธิการบดีต่อสภาสถาบันในปี ค.ศ. 2000 ได้กล่าวถึงการทบทวนบทบาทของสถาบันเอไอที เพื่อก้าวต่อไปอย่างมั่นคงว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาสนับสนุนการตัดสินใจมาจากการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบและการประเมินการบริหารในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะจากรายงานของทีมที่ปรึกษา จาก Helsinki เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการของสถาบันเอไอที” ซึ่งรัฐบาล Finland เป็นผู้ว่าจ้าง

สถาบันเอไอทีต้องเผชิญกับการแข่งขัน 2 ประเภท เมื่อเข้าสู่สหัสวรรษใหม่คือ

1. การแข่งขันกับสถาบันในภูมิภาค เช่น ฮองกง อินเดีย ประเทศไทย มาเลเซีย ดังคำกล่าวที่ว่า “เวลาแห่งความเป็นหนึ่งของสถาบันเอไอที ในโลกของวิชาการและวิทยาศาสตร์ในภูมิภาคได้ผ่านพ้นไปแล้ว” เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสายวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในสถาบันอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็อยู่ในระดับที่ดี

2. การแข่งขันเพื่อแสวงหาทุนสนับสนุนสถาบันในการช่วยเหลือประเทศที่กำลังพัฒนา ทั้งการเจรจาในระดับทวิภาคี และพหุภาคี ซึ่งสถาบันเอไอที ที่เคยเป็นสถาบันเดียวที่จะได้รับการพิจารณาให้ช่วยเหลือประเทศในภูมิภาคได้ผ่านพ้นไปแล้ว กรณีของการจัดตั้งวิทยาเขตของสถาบันเอไอที ในประเทศเวียดนาม ในปี 1993 โดยรัฐบาลเวียดนามได้เลือกสถาบันเอไอที เพราะสถาบันที่เป็นอิสระปลอดจากการแทรกแซงการเมือง มีความเป็นนานาชาติซึ่งดูจากองค์ประกอบของสภาสถาบันหกปีต่อมาปรากฏว่ามีหลักสูตรอุดมศึกษาต่าง ๆ ในสาขาวิศวกรรมศาสตร์และการจัดการจากประเทศต่าง ๆ ดำเนินการในประเทศเวียดนาม ดังนั้น สถาบันเอไอที ต้องแสวงหาความช่วยเหลือจากหน่วยงานระหว่างประเทศ ภาคเอกชนมากขึ้น ซึ่ง สถาบันเอไอทีมิได้ใช้โอกาสตรงนี้เท่าที่ควร

การดำเนินงานต่อไปในอนาคตภายใต้งบประมาณที่จำกัด สถาบันเอไอทีต้องทบทวนตนเองในเรื่องต่อไปนี้

1. ทางด้านวิชาการ โปรแกรมที่มีปัญหาทางด้านคุณภาพ มีความสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของภูมิภาคน้อย และไม่ปรับไปตามความคาดหวังของตลาด โปรแกรมเหล่านี้ควรจะดำเนินการอย่างไร ยังคงอยู่หรือยกเลิกไป ภายใต้งบประมาณที่จำกัด โปรแกรมที่จะเกิดขึ้นใหม่ที่สถาบันเอไอทีจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์สองในสามประการดังกล่าว และมีศักยภาพที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ที่จะเข้าเรียน นักศึกษาทุนที่มีพื้นความรู้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การรับเข้า จะมีหลักสูตรเสริมให้เพื่อช่วยนักศึกษาเหล่านี้

2. สถาบันเอไอทีจะยังคงรักษาพันธกิจแรกเริ่ม คือเป็นสถาบันนานาชาติระดับอุดมศึกษา โดยมุ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับภูมิภาค สถาบันเอไอทีจะเป็นศูนย์ที่เชื่อมต่อกับสถาบันการศึกษาและวิจัยอื่น ๆ ในภูมิภาค ตลอดจนสถาบันชั้นสูงอื่น ๆ ในโลก โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

2.1 การเชื่อมต่อกับสถาบันที่สอนระดับปริญญาตรีในภูมิภาค โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา

2.2 การเชื่อมต่อกับสถาบันวิจัยในภูมิภาค เพื่อทำการวิจัยร่วมกันที่เป็นความต้องการของภูมิภาค

2.3 การเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันต่าง ๆ ทั่วโลก เช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษา หลักสูตรสองปริญญา การแลกเปลี่ยนอาจารย์

ในการดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันเอไอที่ต้องปฏิรูปการบริหารจัดการ ในปัจจุบัน ต้องลดขนาดของการบริหารส่วนกลาง การบริหารการเงินต้องเป็นลักษณะ activity-based หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินงานเฉพาะส่วนที่ไม่ได้จัดให้ที่ส่วนกลาง

การบริหารงานบุคคลในการปรับเลี่ยนบุคลากรจะต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมจาก แนวปฏิบัติเดิม โดยเฉพาะผลงานความสำเร็จที่เพิ่มมูลค่าให้สถาบัน

จากข้อเสนอของทีมที่ปรึกษาของ Helsinki สถาบันจึงขออนุมัติจากสภาสถาบันดำเนินการต่อไป

- การบริหารจัดการ
  - ปฏิรูปการบริหารการเงิน และการบริหารจัดการ และมีผู้ดูแลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ให้มีผู้ตรวจสอบภายใน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - ใช้บัญชีแบบ cost-based และให้ใช้วิธี cost center กับหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันยังไม่ สมบูรณ์
  - ทบทวนการกระทำของบุคลากรที่ใช้ประโยชน์จากระบบเพื่อตนเอง
  - มอบการดำเนินงานเรื่องการตลาดไปยังคณะ
  - นิยามเนื้อหาและกิจกรรมของศูนย์การศึกษาต่อเนื่องใหม่ให้ทำงานร่วมกับคณะอย่าง ใกล้ชิดยิ่งขึ้น
- การบริหารวิชาการโดยการปรึกษาสภาวิชาการ
  - ประเมินคุณภาพภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบในสาขาที่เปิดสอน และโปรแกรมที่จะ คงเปิดสอนได้ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ 3 ประการ คือ คุณภาพ ความสอดคล้องกับความต้องการของ ภูมิภาค และ เป็นไปตามความต้องการของตลาด
  - ปรับภารกิจการสอนของอาจารย์ใหม่ โดยพิจารณาองค์ประกอบเรื่องการวิจัย การ บริการสังคม ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก การสร้างภาพลักษณ์
  - ปรับโครงสร้างเงินเดือนของอาจารย์ในวงเงินเพิ่ม 25 % โดยพิจารณาจากรายได้ของ ค่าที่ปรึกษา สัญญางานวิจัย การศึกษาต่อเนื่อง การบริการสังคม การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร
  - จัดให้มีรางวัลเป็นเงินสำหรับอาจารย์ในการกระตุ้นและสนับสนุนการวิจัยของนักศึกษา ปริญญาเอก

การสร้างภาพลักษณ์และการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค

- เข้าร่วมในการจัดอันดับสถาบัน

- สร้างและร่วมมืออย่างเข้มแข็งกับสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคและทั่วโลก เชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ ทั่วโลกมาบรรยายในหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นความสนใจร่วมกัน และประชาสัมพันธ์ไปยังสังคมภายนอก

- เสนอโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันอื่นในภูมิภาค
- เข้าร่วมพัฒนาคุณภาพของการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันภูมิภาค
- สร้างวิทยาเขตในประเทศอื่นตามคำเชิญของรัฐบาลนั้น
- จัดสัมมนานานาชาติในหัวข้อที่เป็นความสนใจของท้องถิ่น
- เป็นพันธมิตรกับสมาคมศิษย์เก่า เพื่อส่งเสริมกิจการของสถาบันเอไอทีในภูมิภาค ครอบคลุมหาทุนในลักษณะพหุภาคี และอาจเข้าร่วมในลักษณะทวิภาคีได้

#### **กรณีศึกษา : การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ**

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญได้แบ่งระบบการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปริญญาตรี ระดับประกาศนียบัตร ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก ระดับปริญญาตรีมี 10 สาขาวิชา ระดับประกาศนียบัตรมี 1 สาขาวิชา ระดับปริญญาโทมี 27 สาขาวิชา และปริญญาเอกมี 7 สาขาวิชา

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญได้เริ่มจัดโครงการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปี พ.ศ. 2512 ในคณะบริหารธุรกิจ และต่อมาได้รับการอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัยให้เปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2533 ได้ขยายหลักสูตรเพิ่มขึ้น และใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในทุกหลักสูตรเป็นแห่งแรก

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 2000 จะมีภาพลักษณ์ดังนี้

- เป็นสังคมนานาชาติของผู้ทรงปัญญาและความรู้
- มีชีวิตแจ่มใสด้วยแรงบันดาลใจจากคริสตศาสนา
- มุ่งใฝ่หาความจริงและความรู้
- รับใช้สังคมด้วยวิธีบูรณาการความรู้ด้านสหวิทยาการ และวิทยาการเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์

#### โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย

ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 18 คน อธิการบดีเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยแต่งตั้งโดยคำแนะนำของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระคราวละ 2 ปี การปฏิบัติงานของสภาเป็นการ

กำหนดนโยบาย และผู้บริหารคืออธิการบดีเป็นผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ วิสัยทัศน์จะเป็นเรื่องจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเสนอสภา เพื่อพิจารณา ลักษณะที่เป็น top down ไม่มี

#### การบริหารจัดการที่ดี

ให้ความยุติธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง สังคม โดยการให้การศึกษามีคุณภาพ ให้โอกาสกับผู้ด้อยโอกาส ยึดหลักกฎหมาย ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

แนวคิดในการบริหาร ยึดหลักดังนี้

1. รวดเร็ว อีสระ คล่องตัว
2. ประโยชน์สูง ประหยัดสุด บรรลุวัตถุประสงค์ (Quality)
3. การมีส่วนร่วม
4. คิดล่วงหน้าว่าผลลัพธ์ และกลุ่มเป้าหมายคือใคร
5. การบริหารแบบไร้รูปแบบ คือดูโอกาสแบบผู้ประกอบการ
6. เน้น cost center ควบคุมต้นทุน
7. เน้นคุณภาพ (Brand) โดยมีภาพลักษณ์ คือ
  - เป็น Catholic University
  - มีนักบวชเป็นผู้บริหาร
  - เป็นสถาบันนานาชาติ
  - สอนเป็นภาษาอังกฤษ
  - มาตรฐานเป็นที่ยอมรับระดับสากล นักศึกษาจบแล้วศึกษาต่อต่างประเทศได้ทันที
  - มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
  - เน้นความเป็นระเบียบ สวยงามของสถานที่

#### ภาวะผู้นำ

- มีความยุติธรรม
- ทุ่มเท เสียสละ มีความลุ่มลึก
- วิสัยทัศน์
- ความเฉลียวฉลาด
- ไม่มีการเมืองภายใน
- มีความมุ่งมั่น

#### วัฒนธรรมองค์กร

- ความซื่อสัตย์

- ความรักดีต่อองค์กร
- ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ทำงานเป็นทีม
- การบริหารจัดการที่ดี

### กรณีศึกษา : โครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยชุมชน

รัฐบาลได้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในปี 2545 – 2546 จำนวน 10 จังหวัด คือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน พิจิตร หนองบัวลำภู บุรีรัมย์ มุกดาหาร อุทัยธานี สระแก้ว ระนอง และนราธิวาส และในปี พ.ศ. 2547 มีโครงการจะกระจายไปยังจังหวัดอื่น ๆ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเพื่อเป็นสถาบันการศึกษาประจำท้องถิ่น การจัดการศึกษามีหลักการสำคัญคือ มุ่งเน้นการจัดการศึกษา และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ชุมชนในหลักสูตรและสาขาวิชาที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้วิทยาลัยชุมชนเป็นสมบัติของชุมชนที่สนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

กลยุทธ์การดำเนินงานใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากวิทยาลัยชุมชนเดิมที่จังหวัดภูเก็ต ซึ่งปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างนี้ คือนำเสนอการสร้างมีส่วนร่วมจากสังคม ภาคประชาชนในท้องถิ่น ในลักษณะเครือข่ายทางวิชาการ ตั้งทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่จากภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านการเผยแพร่วิชาการ ไม่มีการก่อสร้างสถานศึกษาใหม่ในระยะเริ่มแรก สถานที่เรียนจึงมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนไปในที่ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ผู้สอนเป็นคณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ปราชญ์พื้นบ้านในท้องถิ่นนั้น ๆ

รูปแบบการบริหารจัดการเน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการดำเนินงานจากผู้แทนในระดับวงกว้างจากภาครัฐ เอกชน นักธุรกิจ โดยกำหนดสัดส่วนตามหน่วยงาน เช่น มีคณะกรรมการที่ปรึกษาโดยเชิญ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด นักธุรกิจในจังหวัด นอกจากนี้มีกรรมการวิทยาลัยชุมชนประจำจังหวัด ประกอบด้วย 3 คณะ คือ กรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้แทนองค์กรต่าง ๆ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ มีกรรมการที่มีผู้แทนและผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากทุกองค์กรเช่น เจ้าคณะจังหวัด นายกเทศมนตรี ประธานอุตสาหกรรมจังหวัด ประธานหอการค้าจังหวัด กำนัน ข้าราชการบำนาญ ปราชญ์ชาวบ้าน การหาผู้เรียนเป็นเชิงรุก มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไปยังผู้ที่สนใจเรียน



### 3.2 การบริหารวิชาการ

ภารกิจหลักพื้นฐาน 4 ประการที่เป็นที่รู้จักกันดีของสถาบันอุดมศึกษาคือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ในภารกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอน นับเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาทุกประเภท สำหรับในประเทศไทยนั้น งานด้านการบริหารวิชาการที่ดูแลด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมนี้ เดิมมหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่มักจะทำเน้นภารกิจหลักด้านการสอนหรือเรียกว่าเน้นทำหน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เรียนในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา แต่ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการเชื่อมโยงความรู้จากวิชาการสู่สังคมอาจมีเฉพาะบางสถาบัน

ผลศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยให้อิสระกับคณะและภาควิชา แต่มีบางสถาบันที่การบริหารงานวิชาการเช่น ด้านการเปิดสาขาใหม่ ถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง เช่น สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ได้กำหนดว่า การเปิดหลักสูตรใหม่จะต้องผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ใน 3 ข้อ คือ การสร้างความเป็นเลิศ การสนองต่อความต้องการพัฒนาของภูมิภาค และการสนองต่อความต้องการของผู้เรียน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กำหนดเกณฑ์การเปิดโปรแกรมใหม่โดยคำนึงถึงจุดคุ้มทุน ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งแต่เดิมการเปิดโปรแกรมใหม่จะพิจารณาด้านวิชาการเพียงด้านเดียว ไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการของตลาด หรือการลงทุน นอกจากนี้มีการเรียนการสอนโดยใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยเช่น หลักสูตรสถานศึกษา สปช. และตชด. และคลินิกครูผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏจอมบึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) และสถาบันส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) โครงการ Mobile Unit เพื่อการมุ่งรักษาผู้ป่วย และมีการนำคณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญไปให้บริการให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ กับ อบต. ของมหาวิทยาลัยนเรศวร หรือโครงการความร่วมมือพัฒนาวิทยาศาสตร์ศึกษา และคณิตศาสตร์ศึกษา ระหว่างมหาวิทยาลัยมหิดลกับสถาบันราชภัฏ 41 แห่ง (โครงการเริ่มเดือนสิงหาคม 2539 ขณะนั้นมีสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง)

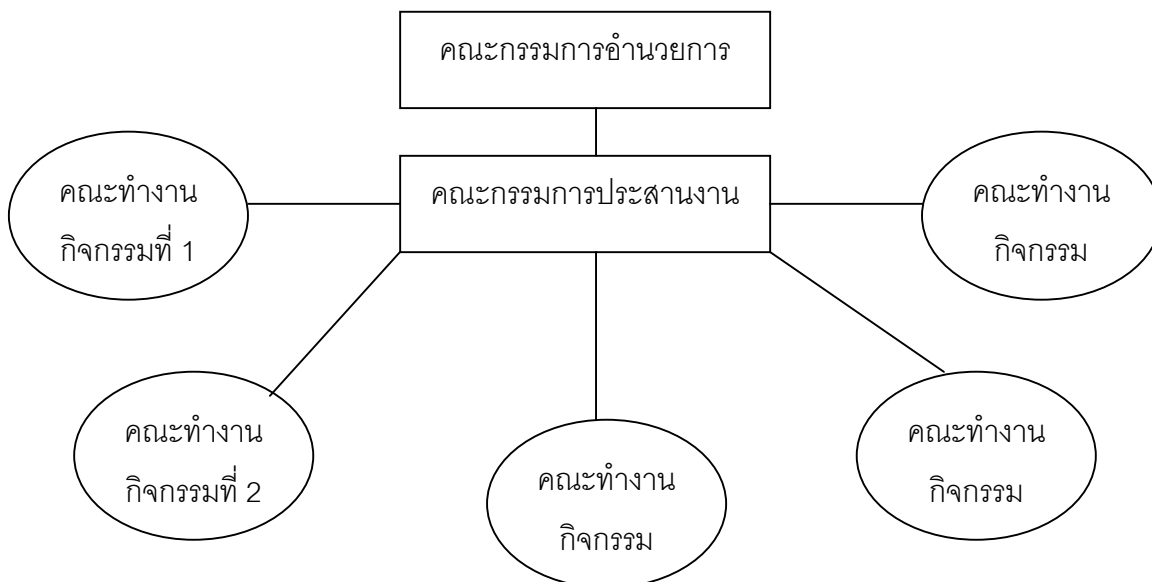
สำหรับนวัตกรรมด้านการบริหารวิชาการที่น่าสนใจคือ แนวคิดด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชน สังคม ระหว่างมหาวิทยาลัยส่วนกลาง มหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค และประชาคมท้องถิ่น และการใช้ระบบ E-Learning ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยนเรศวรวิทยาเขตพะเยา

**กรณีศึกษา: การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ (Network) ของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี และ มหาวิทยาลัยมหิดล**

1. โครงการเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ร่วมมือกับสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ในปี 2544 ต่อมาในปี 2545 ได้จัดตั้งเครือข่ายโดยมีสถาบันสมาชิกในเครือข่ายประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดราชบุรี ได้แก่

- วิทยาลัยการอาชีพบ้านโป่ง
- วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี
- วิทยาลัยเทคนิคโพธาราม
- วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี
- วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี 2
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีจรัลราช
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีราชบุรี
- สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โครงสร้างองค์กรเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรี มีดังนี้



คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเครือข่าย ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการ

คณะกรรมการประสานงาน ประกอบด้วยผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาในเครือข่าย สถาบันละ 2 – 3 คน

วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย

- เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของทุกสถาบันให้สูงขึ้น ทั้งคุณภาพของอาจารย์ และผู้สำเร็จการศึกษา ให้เป็นที่ยอมรับระดับท้องถิ่น และระดับนานาชาติ
- เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น
- เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ

2. มหาวิทยาลัยมหิดลมีนโยบายในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการจัดทำหลักสูตรการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน รวมทั้งการเข้าไปช่วยเหลือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ตั้งใหม่ให้สามารถพัฒนาหลักสูตร ยกมาตรฐานคุณภาพการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีให้อยู่ในระดับที่ดี การสร้างเครือข่ายจึงเป็นความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ในปีการศึกษา 2544 มหาวิทยาลัยมหิดลมีผลการดำเนินงานด้านเครือข่ายทางวิชาการ ดังนี้

### 2.1 ด้านเครือข่ายในประเทศ

2.1.1 มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมมือกับสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง เพื่อปรับกระบวนการสอนของครู ช่วยปรับหลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ในระดับมัธยมศึกษา

2.1.2 โครงการพัฒนาบัณฑิตศึกษาและการวิจัยทางเคมี (Postgraduate Education and Research Program in Chemistry) เป็นโครงการในลักษณะเครือข่ายภายใต้ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อที่จะพัฒนาการศึกษาและการวิจัยทางเคมีในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ให้มีขีดความสามารถและมีมาตรฐานสูงขึ้น เครือข่ายทางด้านเคมีนี้ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นแกนนำ และมีหน่วยงานร่วม คือ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เครือข่ายนี้มีกำหนดระยะเวลา ร่วมกันดำเนินการในระยะแรกเป็นเวลา 5 ปี จากปี พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2547 โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณในลักษณะเงินกู้จากธนาคารพัฒนาแห่งเอเชียจำนวน 412.4 ล้านบาท และเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล จำนวน 170.4 ล้านบาท เพื่อจัดการเรียนการสอนในสาขาเคมีวิเคราะห์ สาขาเคมีอินทรีย์ สาขาเคมีฟิสิกส์ สาขาฟิสิกส์เชิงเคมี จำนวนนักศึกษาตามโครงการในขณะนี้ทั้งสิ้น 211 คน จำแนกเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท 177 คน ปริญญาเอก 44 คน

2.1.3 โครงการบัณฑิตศึกษา ฝึกอบรมและวิจัยด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Postgraduate Education, Training and Research Program in Environmental Science, Technology and Management.) เป็นเครือข่ายการทำงานในโครงการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมโดยมีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นแกนนำ และมีหน่วยงานร่วมคือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นหน่วยแกนนำ และมีหน่วยงานร่วมคือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ และคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียเป็นสถาบันร่วม เครือข่ายนี้มีวัตถุประสงค์ร่วมคือ

1. ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโท จำนวน 450 คน ปริญญาเอก จำนวน 76 คน
2. เพิ่มศักยภาพในการวิจัยให้ไปสู่การยอมรับในระดับสากล
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม

เครือข่ายนี้มีกำหนดระยะเวลาร่วมกันดำเนินการในระยะแรกเป็นเวลา 5 ปี จากปี พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2547 โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณในลักษณะเงินกู้จากธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย จำนวน 472.5 ล้านบาท และเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล จำนวน 168.4 ล้านบาท โดยมีนักศึกษาตามโครงการทั้งสิ้น 224 คน จำแนกเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท 182 คน ปริญญาเอก 42 คน ศึกษาใน 6 สาขาวิชา ดังนี้

1. โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท – เอก สาขาพิษวิทยา (Toxicology) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท สาขาชีววิทยาสิ่งแวดล้อม และระดับปริญญาเอกสาขาวิชาชีววิทยา (Environmental Biology) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. โครงการบัณฑิตศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม (Environmental Science) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท – เอก สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อม (Technology of Environmental Management) คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
5. โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม (Environmental Science) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

6. โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพิษวิทยาสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยี และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมระดับปริญญาโท – เอก (Environmental Toxicology, Technology and Management) โดยสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และมหาวิทยาลัยมหิดล

2.1.4 โครงการความร่วมมือระหว่างคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กับคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสอนและอบรมทางด้านพิษวิทยาและเภสัชวิทยาคลินิกแก่นักศึกษาปริญญาโท

2.1.5 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยคณะสัตวแพทยศาสตร์ เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรมาตรฐานของคณะสัตวแพทยศาสตร์ทุกสถาบันสำหรับแขนงวิชาอายุรศาสตร์สัตว์ป่าและสัตว์เลี้ยงกับแขนงวิชาสัตว์ทดลอง

2.1.6 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยคณะพยาบาลศาสตร์ร่วมมือกับสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัย เพื่อวางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การผลิตตำรา และการบริการวิชาการ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับกลุ่มบุคคล สมาคม ชมรมทางวิชาชีพอื่น ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการ

2.1.7 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยคณะสาธารณสุขศาสตร์ ได้สร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านสาธารณสุขศาสตร์จากทุกมหาวิทยาลัย เพื่อประสานความร่วมมือทางวิชาการและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างการศึกษาด้านสาธารณสุขศาสตร์ทุกสาขา โครงการนี้เริ่มมาตั้งแต่ปี 2538 ปัจจุบันนี้มีสมาชิกเครือข่าย 10 สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1.8 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยโครงการเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อปรับปรุงสมุนไพร คณะเภสัชศาสตร์ ร่วมมือทางวิชาการกับงานบริการเกษตร สอนสมเด็จพระศรีนครินทร์ราชชนนีจัดทำสมุนไพร “นานาพฤกษาสสมุนไพร” ในพื้นที่ 2 ไร่ รวมพันธุ์พืชสมุนไพร จำนวน 224 ชนิด แบ่งเป็นกลุ่มตามสรรพคุณของสมุนไพร

2.1.9 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมมือกับคณะเภสัชศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันด้านการศึกษาและการวิจัยการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ รวมทั้งการสนับสนุนการใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์ร่วมกัน

2.1.10 กลุ่มเสวนา “Domestic and International Networking Forum” ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 3/2543 เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2543 มีมติให้จัดกลุ่มเสวนาขึ้น 11 กลุ่ม เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องที่สังกัดมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐได้หารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น/ประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการอุดมศึกษาไทย โดยมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นแกนนำในกลุ่มเสวนา “Domestic and International Networking Forum” โดยในปีงบประมาณ 2544 ได้มีการประชุมกลุ่มเสวนา “Domestic and International Networking Forum” ครั้งที่ 1 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2544 ณ ห้องประชุม N 102 คณะวิทยาศาสตร์ โดยมีมติเห็นชอบในการจัดเสวนาเรื่อง “การปฏิรูปการเรียนรู้” โดยกำหนดจัดในวันที่ 13 ตุลาคม 2544

## 2.2 เครือข่ายต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยมหิดลมีนโยบายในการขยายเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในหลายประเทศ เพื่อพัฒนาวิชาการและวิจัย เช่น

2.2.1 มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมมือทางวิชาการกับองค์การอนามัยโลก โดยคณะพยาบาลศาสตร์ อยู่ในฐานะเป็น WHO Collaborating Center for Nursing and Midwifery Development in the South East Asia Region โดยเป็นศูนย์ข้อมูลและการพัฒนางานวิจัยทางการแพทย์ เป็นศูนย์กลางการอบรมพยาบาล ผดุงครรภ์ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมทางการแพทย์ไปใช้ในการจัดการศึกษา

2.2.2 มหาวิทยาลัยมหิดลและสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช) โดยศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ได้ทำความตกลงร่วมมือจัดตั้งฐานข้อมูลสมุนไพร ณ สำนักงานข้อมูลสมุนไพร และทำความตกลงร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ณ ชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสมุนไพรและการใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล NAPRALERT เพื่อให้บริการข้อมูลแก่นักวิชาการในประเทศไทย

2.2.3 สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทร่วมมือกับ Summer Institute of Linguistics (SIL) เมือง Dallas มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ในด้านการเรียนการสอน และการวิจัยในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก

**กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง การขยายโอกาสทางการศึกษาเน้นความเสมอภาคและ นวัตกรรมด้านระบบ E-Learning**

มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 โดยมีจุดมุ่งหมายให้เป็นสถาบันการศึกษาแบบตลาดวิชา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนที่เรียนในระดับ

อุดมศึกษา โดยมีปรัชญาการดำเนินงานเน้นการเปิดโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ปัจจุบันเปิดสอนระดับปริญญาตรีถึงระดับปริญญาเอก และหลักสูตรนานาชาติ โดยระดับปริญญาตรีรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวนและไม่ต้องสอบคัดเลือก มีนักศึกษารวมจำนวนประมาณห้าแสนกว่าคน ระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเกือบสองหมื่นคน ในด้านการเงิน ปัจจุบันปี 2545 มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐร้อยละ 40 ขณะที่ร้อยละ 60 เป็นเงินรายได้จากนักศึกษา (สัมภาษณ์, 9 ต.ค. 2545)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก ได้ขยายการให้บริการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เน้นนโยบายการจัดการศึกษาในลักษณะ “เรียนใกล้บ้าน สอนใกล้บ้าน” เป็นที่น่าสังเกตว่าทางสถาบันได้ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาได้กว้างขวางครอบคลุมจังหวัดที่มีประชากรหนาแน่นในประเทศไทยใน 15 จังหวัด ได้แก่ ปราจีนบุรี อุทัยธานี นครศรีธรรมราช อานาจเจริญ นครพนม แพร่ นครราชสีมา สุโขทัย ขอนแก่น ศรีสะเกษ ตรัง ลพบุรี อุตรดิตถ์ บุรีรัมย์ และปัตตานี และมีนโยบายที่จะขยายการสอนสู่ต่างประเทศเมื่อมีความพร้อม ทั้งนี้ระบบการเรียนการสอน 2 ระบบคือ ระบบการเรียนการสอนทางไกล และระบบการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ทั้งผู้เรียนและผู้สอน การเรียนรู้ทางไกลนับเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งนี้มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้มีนวัตกรรมด้านการเรียนผ่านสื่อ electronic มาตลอด มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมและเคเบิลใยแก้ว ใช้ระบบ Video-Conference แบบ Two way communication มีการให้บริการ e-Books ทาง Internet โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่าจะพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเป็น E-University พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความสามารถปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่าการลงทุนที่ประหยัดที่สุด และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นมหาวิทยาลัยผู้นำทางการสอนทางไกล มีเครือข่าย (network) โครงการความร่วมมือ (Collaborative program) กับสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ มีการจัดการเรียนการสอนภาษาไทยผ่าน internet ในเว็บไซต์ชื่อ [www.ru.ac.th](http://www.ru.ac.th) มีโครงการสอนทางไกลไปให้ชาวไทยในต่างประเทศได้ศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่นเดียวกับชาวไทยในประเทศไทย (รังสรรค์ แสงสุข, มกราคม – มีนาคม, 2545)

### **กรณีศึกษา : การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยมิชชั่น**

วิทยาลัยมิชชั่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการจัดตั้งโดยสภาคริสตจักรเซเวนเดย์แอดเวนทิสต์ เปิดสอนหลักสูตรที่สอนเป็นภาษาไทย และหลักสูตรนานาชาติ มีลักษณะเป็นวิทยาลัยศิลปศาสตร์ (Liberal arts college)

ปรัชญาการดำเนินงานคือการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ให้พ้นจากความไม่รู้ คือ การให้การศึกษาของความเป็นคนอย่างแท้จริง โดยให้มีร่างกายแข็งแรง มีพัฒนาการทางด้านอารมณ์ สังคม อย่างสมดุลย์กัน เข้าใจตนเอง เข้าใจพระเจ้า แล้วสังคมจะดีขึ้น

สถานศึกษาคือ สถานที่อยู่และที่เรียน อาจารย์เป็นผู้นำทางจิตใจ ขนาดของวิทยาลัย คือ 1,500 คน คือมีขนาดที่สามารถจัดการได้ดี หลักสูตรได้บรรลุค่านิยม (value) ต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร อาจารย์พักในวิทยาลัย ทุกวันเสาร์นักศึกษาจะต้องออกบริการสังคม เช่น เยี่ยมคนเจ็บตามโรงพยาบาล เด็กกำพร้า ฯ

ปรัชญาการทำงาน ได้แก่ นักศึกษาทุกคนต้องทำงาน ไม่มีการให้ทุนเรียนฟรี ถ้านักศึกษาทำดี มีการเพิ่มเงินให้อีกเท่าตัว ทั้งนี้ต้องการสอนให้พึ่งตนเอง

การประกันคุณภาพการศึกษามี International Board of Education ที่ดูความพร้อมเรื่อง หลักสูตร คณาจารย์ และโครงสร้างพื้นฐาน มี Accreditation Board ซึ่งจะมาตรวจเยี่ยมทุก ๆ 3 ปี ใน 12 ปี แรก ต่อจากนั้นจะขยายระยะเวลาเป็นการมาตรวจเยี่ยมทุก ๆ 5 ปี ทั้งนี้สถาบันจะต้องจัดทำรายงานส่งทุกปี

การรับบุคลากร จะทำการโฆษณาไปทั่วโลก และจะมีการทดสอบ โดยมหาวิทยาลัยจะมีกรรมการสรรหาทางด้านวิชาการและบริหาร ผู้สมัครจากต่างประเทศจะได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และให้ที่พัก 1 สัปดาห์ เพื่อมาทำการสอบและสัมภาษณ์

สำหรับการบริหารจัดการที่ดี คือ ปรัชญาขององค์กรต้องชัดเจน ในทางศาสนา ผู้บริหารคือผู้ให้บริการ ผู้รับใช้ เป็นพี่เลี้ยง ผู้ประสานงานให้ความสะดวก เป็นครูฝึก เพื่อสร้างสรรค์คนรุ่นใหม่ให้สืบทอดเจตนารมณ์ต่อไป บุคลากรทุกคนคือนักการตลาด

### 3.3 ด้านการบริหารงานวิจัย

ด้านการบริหารงานวิจัยพบว่า มีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัยของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น ทั้งนี้การวิจัยยังเน้นความเป็นเลิศเฉพาะทางมากกว่าการใช้องค์ความรู้จากสหวิทยาการ นวัตกรรมด้านการร่วมมือทางการวิจัยระหว่างสถาบันมีบ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น การแบ่งปันห้องปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ากับการลงทุน แต่ทั้งนี้ มีนวัตกรรมด้านการวิจัยเฉพาะกิจและเน้นในเชิงพาณิชย์ที่น่าสนใจ คือ การจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



### **กรณีศึกษา : การพัฒนาศักยภาพด้านงานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับนานาชาติ มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถสร้างผลงานให้เป็นรายได้เพื่อการพึ่งพาตนเอง

มหาวิทยาลัยมีโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อการพัฒนาศักยภาพงานวิจัยของอาจารย์และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ด้วยการจัดทำโครงการวิจัยร่วม โครงการแลกเปลี่ยนนักวิจัยทั้งที่เป็นนักศึกษาและอาจารย์ ระหว่างมหาวิทยาลัย อาทิ โครงการความร่วมมือระหว่างคณะพลังงานและวัสดุกับ Electric Powder Research Institute (EPRI) สหรัฐอเมริกา ในการทำวิจัยร่วมกันด้านอนุรักษพลังงาน

การให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้ารับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำการวิจัยร่วมในหัวข้อ Ethanol Production in a Stirred Ceramic Membrane Bioreactor ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของมูลนิธิสถาบันพัฒนามันสำปะหลังแห่งประเทศไทยกับกระทรวงการศึกษาระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม ประเทศญี่ปุ่น

ในระดับปริญญาเอก มีการจัดโครงการความร่วมมือกับ Cranfield University ในการสร้างนักวิจัยปริญญาเอกแก่ มจร. ด้าน Analytical Biotechnology Electrochemistry โดยการทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยหรือผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาจาก Cranfield University

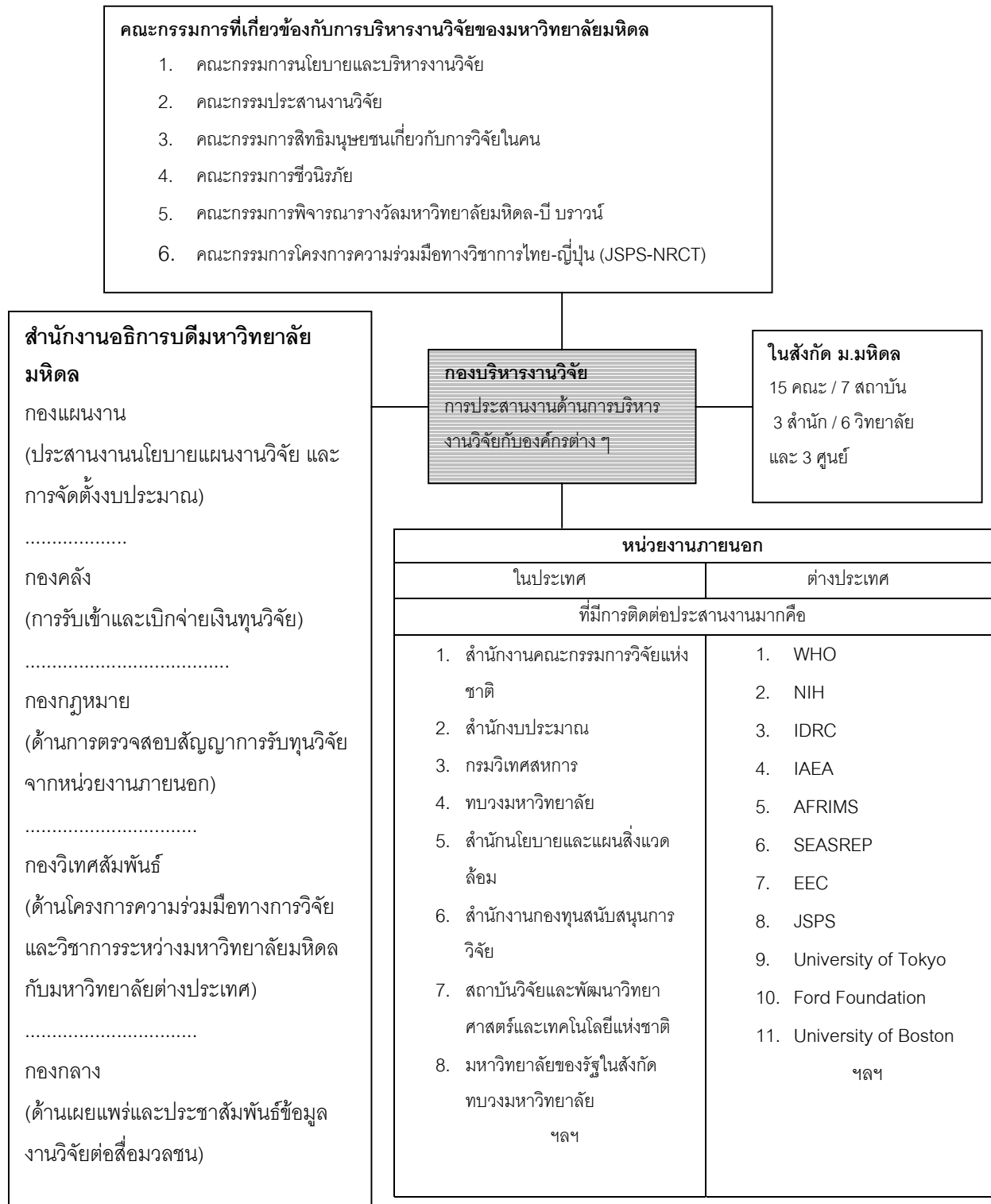
นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีเงินให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ยเพื่อส่งเสริมสร้างงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมอีกด้วย

### **กรณีศึกษา : การบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล**

มหาวิทยาลัยมหิดลมีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและมหาวิทยาลัยนานาชาติ เนื่องจากคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีความสนใจในการทำวิจัยและมีโครงการวิจัยร่วมมือกับนานาชาติจำนวนมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะพื้นฐานด้านการศึกษาและศาสตร์ของสาขาวิชา เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษามากที่สุด มีผลงานวิจัยมากที่สุด จากข้อมูลของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย พบว่า ในปี 2543 ประเทศไทยมีผลงานวิจัยจำนวน 1,168 เรื่อง มากกว่าร้อยละ 50 เป็นผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลมีกองบริหารงานวิจัยสังกัดอยู่ในสำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลไกในการประสานงานกับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

งานวิจัยและควบคุมคุณภาพการวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล และองค์กรภาครัฐกับแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้



### **กรณีศึกษา : การจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานใหม่ที่ทำหน้าที่พัฒนางานวิจัยและบัณฑิตศึกษาศาखाวิชาการร่วม ภายใต้กลุ่มหน่วยงานพัฒนาการวิจัยและบัณฑิตศึกษา การเกิดศูนย์นี้เป็นผลสืบเนื่องจากการปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่มีข้อสังเกตว่าได้มีการระบุไว้ว่าศูนย์นี้สามารถจัดตั้งและยุบเลิกได้ตามภารกิจเพื่อพัฒนาการวิจัย ลักษณะของหน่วยงานเฉพาะกิจหรือศูนย์นี้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อการสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยแนวใหม่ เพราะเป็นการวิจัยในเชิงสหสาขาวิชา และนอกจากนี้ยังได้มีแนวคิดเสริมว่า จะให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยนั้นตอบสนองต่อความต้องการในสังคม สร้างองค์ความรู้ที่ใช้ในทางปฏิบัติและอาจรวมถึงการถ่ายโอนองค์ความรู้ระหว่างโลกธุรกิจและการศึกษา

#### **3.4 ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ**

ในด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านนโยบายที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ เป็น Cost Center และใช้การบริหารการเงินและงบประมาณแบบ Activity Based มีการนำวิธีการคิดต้นทุนดำเนินงาน และมีการนำระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการมาใช้

### **กรณีศึกษา : การปรับปรุงระบบการบริหารการเงิน และงบประมาณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการปรับปรุงระบบการงบประมาณ มีการทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดทำแยกตามแผนงานและกองทุน และมีระบบบริหารทรัพย์สิน เพื่อดำเนินการจัดหา การควบคุมการใช้ทรัพย์สินให้คุ้มค่า ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อระบบบัญชี มีการนำเสนอข้อมูลทั้งด้านการเงินและข้อมูลที่มีใช้การเงินเพื่อนำเสนอผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ และเน้นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

#### **กรณีศึกษา : การบริหารการเงินภายในสถาบัน มหาวิทยาลัยมหิดล**

มหาวิทยาลัยมหิดลมีความพร้อมในการที่จะบริหารจัดการตนเองที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ปัจจุบันได้มีหน่วยงานนำร่องรูปแบบการบริหารจัดการในกำกับของสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยนานาชาติ (จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2530) ได้ปรับเป็นหน่วยงานในกำกับมหาวิทยาลัยปี 2540 วิทยาลัยการจัการ (เปิดที่ SCB พลาซ่า และที่สาทร) และในต่างจังหวัด ได้แก่ ที่จังหวัดกาญจนบุรี นครสวรรค์

และอำนาจเจริญ (จังหวัดอำนาจเจริญยังไม่ได้ดำเนินการ) ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะมีการบริหารและมีบัญชีเงินเดือนของตนเอง

### **กรณีศึกษา : การหารายได้ของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์**

สถาบันมีสถานภาพเทียบเท่าคณะ รูปแบบการบริหารจัดการเฉพาะ คือ เป็นองค์กรอิสระในกำกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารในลักษณะของการเป็น connection, relation และ international

ทางด้านการหารายได้ของสถาบัน สถาบันไม่เน้นการเพิ่มรายได้ด้วยการเพิ่มการผลิตนักศึกษา แต่สถาบันจะใช้วิธีการให้บริการทางวิชาการในลักษณะ short course แก่ศิษย์เก่า และผู้บริหารที่ต้องการจะ refresh ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การทำงาน

สถาบันจะส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบันได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการทำวิจัย และการเข้าไปเป็นที่ปรึกษา หรือวางระบบการดำเนินงานขององค์กร

สถาบันให้ความสำคัญในการระดมความร่วมมือจากสมาคมศิษย์เก่าทั้งด้านการสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัย และการระดมทุน

### **กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งแรก โดยได้รับเงินงบประมาณแผ่นดินแบบ Block grant สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการกำกับนโยบาย การอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณระหว่างปี มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย มีผู้บริหารเทียบเท่ารองอธิการบดีเป็นผู้กำกับดูแล

การบริหารในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีดังนี้ มีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ปรับให้เข้ากับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณ ผู้บริหารทำโครงการขออนุมัติสภามหาวิทยาลัย ไม่ต้องขออนุมัติต้นสังกัดภายนอก ทุก ๆ 3 เดือน จะมีการทบทวนการใช้งบประมาณ มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน บางหลักสูตรที่เปิดสอนแล้วไม่เป็นที่นิยม ก็สามารถปิดได้ เช่น หลักสูตรนานาชาติ มีการระดมทุนเป็นเงินยืมให้กับนักศึกษา โดยเฉพาะในช่วง 3 ปี แรก มีนักศึกษาทุนกู้ยืมประมาณ 1 ใน 3 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

### 3.5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของตำแหน่งการทำงานที่ปรับเปลี่ยนจากข้าราชการ เป็นพนักงาน การสรรหา การคัดเลือกมีการใช้ทั้งการสรรหาภายในและภายนอก แต่ที่มีลักษณะเด่นและเป็นแนวโน้มเหมือนกันทุกสถาบันคือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงผลผลิตภาพ ซึ่งสถาบันจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและการประเมินผลความดีความชอบแตที่น่าสนใจ คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มีการสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำของอาจารย์

#### **กรณีศึกษา : การบริหารงานบุคลากรที่มีความคล่องตัว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร**

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีคณะกรรมการกลางดูแล โดยใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจ กำหนดระบบการจ้างงาน และค่าตอบแทนเป็นของมหาวิทยาลัย บุคลากรจะได้รับการประเมินจากทางต้นสังกัด ปีละ 3 ครั้ง และอาจารย์จะได้รับการประเมินจากนักศึกษาทุกรายวิชา

สำหรับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร สถานภาพของอาจารย์เป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ไม่มีสิทธิทางราชการ เนื่องจากมีระเบียบการบริหารบุคคลเป็นของตนเอง มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีสัญญาจ้างเป็นวาระ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ 2 ปี ตำแหน่งศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ 4 ปี มีการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญา มีคู่มือวิชาการสำหรับอาจารย์ที่ชัดเจนและประเมินตามนั้น อัตราค่าจ้างสูงกว่าอัตราราชการทั่วไป จุดเด่นคือ อาจารย์ทำการวิจัย สถาบันส่งเสริมงานวิจัย

#### **กรณีศึกษา : การเพิ่มเงินพิเศษแก่คณาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย**

สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มีการสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำของอาจารย์ ทางสถาบันได้มีการกำหนดวงเงินเป็นร้อยละเพิ่มจากเงินเดือนปัจจุบันในกรณีที่อาจารย์มีผลงานที่ทำให้สถาบันมีความก้าวหน้าทางวิชาการ มีภาพลักษณ์ที่ดี

#### **กรณีศึกษา : การบริหารงานบุคลากรแบบพหุระบบ มหาวิทยาลัยมหิดล**

มหาวิทยาลัยมหิดลมีระบบการบริหารงานบุคคลหลายระบบ เช่น ระบบการจ้างพนักงานจากเงินรายได้ เช่น การจ้างแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีเงินเดือนสูง ระบบพนักงานจากเงินอุดหนุน (การบริหารหน่วยงานในกำกับ) ใช้มาประมาณ 1 ปี 8 เดือน ระบบลูกจ้างเงินรายได้ เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนบุคลากรเพื่อเข้าสู่การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น ใช้วิธีการลดจำนวนคน และเกลี่ยคน โดยคำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์สำคัญ

**กรณีศึกษา : การพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ และ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์จะแสวงหาคนไทยในต่างแดนที่มีความสามารถและประสบการณ์ตรง โดยเฉพาะผู้ที่เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง กลับมาเป็นอาจารย์ประจำ หรือ อาจารย์พิเศษ หรือเป็นวิทยากร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร อาจารย์ผู้สอนจะถูกประเมินโดยนักศึกษาเป็นระยะ และโดยคณะกรรมการบริหารของสถาบันด้วย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการลงทุนทางด้านทุนการศึกษาสำหรับอาจารย์เป็นจำนวนมาก และคาดว่าในระยะ 3 – 4 ปีข้างหน้าจะมีระดับปริญญาเอกกลับมา 200 คน ในจำนวนทุน 320 ทุน

**กรณีศึกษา : กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2511 มีสถานภาพเป็น วิทยาลัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 ได้รับการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ในปี พ.ศ. 2545 มีจำนวนนักศึกษา 18,000 คน มีสาขาวิชาระดับปริญญาตรี 23 สาขาวิชา และปริญญาโท 5 สาขาวิชา มหาวิทยาลัยได้มีการปรับรูปแบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

หัวข้อ	กลยุทธ์	เป้าหมาย
คุณภาพของคณาจารย์และบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นกลุ่ม ได้แก่ A-F กลุ่ม F ต้องถูกคัดออก</li> <li>มีการลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างสูง</li> <li>คัดเลือกคณาจารย์ที่มีคุณภาพจากภายนอกเพิ่มขึ้น</li> <li>เลิกจ้างบุคลากรส่วนหนึ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์</li> <li>ให้บุคลากรเก่าและใหม่ทำงานร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มปริญญาเอกจาก 45 เป็น 70 และเป็น 150 ใน 5 ปี</li> <li>เพิ่มจำนวนอาจารย์ใหม่อีก 100 คน</li> <li>เพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัย จาก 10 คน เป็น 30 คน</li> <li>ตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นสำหรับงานวิจัย</li> </ul>
สวัสดิการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จ่ายเงินพิเศษปีละ 2 ครั้ง</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดสรรทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุนปริญญาเอก 40 ทุน</li> </ul>
--	--	---

จากกรณีศึกษาข้างต้นสามารถสรุปประเด็นที่พบได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมีอิสระในการกำหนดพันธกิจ และการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติของสถาบัน นวัตกรรมกรรมการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่มีเหมือนกันคือการนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบัน การสนองรับต่อเปลี่ยนแปลงยังไม่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินสถาบันโดยเปรียบเทียบกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการนำวิธีการทางธุรกิจ เช่น การกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบ และที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้มีการเข้าร่วมการแข่งขันในการจัดอันดับสถาบัน

2. ด้านการบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยให้อิสระกับคณะและภาควิชา แต่มีบางสถาบันที่การบริหารงานวิชาการเช่น ด้านการเปิดสาขาใหม่ ถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง เช่น บางสถาบัน ได้กำหนดว่า การเปิดหลักสูตรใหม่จะต้องผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ใน 3 ข้อ คือ การสร้างความเป็นเลิศ การสนองตอบต่อความต้องการพัฒนาของภูมิภาค และการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน ขณะที่อีกสถาบันได้ กำหนดเกณฑ์การเปิดโปรแกรมใหม่โดยคำนึงถึงจุดคุ้มทุน ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งแต่เดิมการเปิดโปรแกรมใหม่จะพิจารณาด้านวิชาการเพียงด้านเดียว ไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการของตลาด หรือการลงทุน นอกจากนี้นวัตกรรมด้านการเปิดหลักสูตรสหวิทยาการที่เป็นที่นิยมมากในต่างประเทศ สำหรับมหาวิทยาลัยในเมืองไทยอยู่ในระยะเริ่มต้น การศึกษาต่อเนื่องเพื่อการศึกษาตลอดชีวิตยังอยู่ในวงจำกัด ความร่วมมือในรูปของเครือข่ายระหว่างสถาบันกับระดับโรงเรียน และสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่เริ่มมีการดำเนินการกันบ้าง และคงจะเป็นแนวโน้มที่สถาบันต่าง ๆ จะได้ใช้ระบบเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและการสร้างโอกาสทางการศึกษาต่อไป

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทมากในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหาร ทำให้เกิดช่องทางทำให้บริการการสอนที่หลากหลายขึ้น

ทางด้านการรักษาคุณภาพมาตรฐานของหลักสูตร มีบางสถาบันที่ยึดหลักคุณสมบัติของผู้เข้าศึกษาอย่างเข้มงวดว่าจะไม่มีการยืดหยุ่นในเรื่องการคัดเลือกผู้เรียน เพราะถือว่าตัวบ่อนเข้ามีความสำคัญต่อกระบวนการผลิตบัณฑิตคุณภาพ แต่สถาบันจะหารายได้เพิ่มจากการจัดฝึกอบรมระยะสั้น การให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากับหน่วยงานภายนอก มีการประเมินหลักสูตรทุกปี ขณะที่สถาบันที่เป็นเครือข่ายขององค์กรศาสนา จะมีคณะกรรมการระดับนานาชาติเป็นกลไกในการควบคุมมาตรฐานหลัก

สูตร การเรียนการสอน การรับรองมาตรฐานการศึกษา นักศึกษามีโอกาสโอนย้ายหน่วยกิตระหว่างสถาบันที่อยู่ในระบบเครือข่ายในประเทศต่าง ๆ ได้

สถาบันที่สนับสนุนโดยองค์กรศาสนาจะเน้นเรื่องคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่กันไป เพื่อสร้างคนที่สมบูรณ์

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทกับการสร้างทางเลือกให้แก่สถาบัน และการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ มีการเปิดดำเนินการ IT campus แต่ยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติการยังต้องใช้ห้องปฏิบัติการปกติ การลงทุน IT campus ยังต้องใช้งบประมาณสูง

3. ด้านการบริหารงานวิจัย พบว่านวัตกรรมด้านการวิจัยนั้น มีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัยของสถาบัน เช่น มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น ทั้งนี้การวิจัยยังเน้นความเป็นเลิศเฉพาะทางมากกว่าการใช้องค์ความรู้จากสหวิทยาการ นวัตกรรมด้านการร่วมมือทางการวิจัยระหว่างสถาบันมีบ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น การแบ่งปันห้องปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ากับการลงทุน

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านนโยบายที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ เป็น Cost Center และใช้การบริหารการเงินและงบประมาณแบบ Activity Based มีการนำวิธีการคิดต้นทุนดำเนินงาน และมีการนำระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการมาใช้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการสร้างหลักสูตรที่ช่วยตนเอง โดยไม่ใช้งบประมาณของรัฐบาล กลยุทธ์นี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย และเป็นแหล่งรายได้ให้กับสถาบันได้มาก

เป็นที่แน่นอนว่าการลดลงของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องแสวงหารายได้จากทางอื่น รูปแบบที่ใช้กับในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ การเปิดคณะ / หน่วยงานใหม่ในสังกัดมหาวิทยาลัย และบริหารจัดการแบบหารายได้ช่วยตนเองแบบสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือเปิดหลักสูตรโครงการภาคสมทบ / พิเศษ ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีการบริหารจัดการสองระบบ คือ หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ และหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติให้เปิดดำเนินการจากสภามหาวิทยาลัย ดำเนินการด้วยเงินช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งสำหรับการเริ่มโครงการระยะต้น มหาวิทยาลัยมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้นที่ใช้ดอกผลตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของตำแหน่งการทำงานที่ปรับเปลี่ยนจากข้าราชการ เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย การสรรหา การคัดเลือกมีการใช้ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก แต่ที่มีลักษณะเด่นและเป็นแนวโน้มเหมือนกันทุกสถาบันคือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงผลผลิตภาพ ซึ่งสถาบันจะได้อาศัยเป็นข้อมูลเพื่อ



การพัฒนาและการประเมินผลความดีความชอบ บางสถาบันมีการสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำของอาจารย์ คือ มีการกำหนดวงเงินเป็นร้อยละเพิ่มจากเงินเดือนปัจจุบัน ในกรณีที่อาจารย์มีผลงานที่ทำให้สถาบันมีความก้าวหน้าทางวิชาการ มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้ การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ แนวคิดใหม่ ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปและการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

### อภิปรายผล

สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการบริหารงานภายในอย่างมากในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา การวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่อภิปรายผลและแสดงข้อคิดเห็นดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารงานจัดการทั่วไป จากการศึกษาพบว่าแรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ของด้านนี้มาจากการปฏิรูปการศึกษาและนโยบายของรัฐบาลที่จะต้องให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในด้านการบริหารงานต่าง ๆ และสามารถพึ่งตนเองได้ จากการศึกษาพบว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารที่เป็นเชิงรุกเกิดจากแรงขับเคลื่อนภายในสถาบันจากความคิดของผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเอง มีมหาวิทยาลัยเพียงบางส่วนเท่านั้นที่แรงขับเคลื่อนของนวัตกรรมกรรมการบริหารมาจากความต้องการของผู้บริหารของสถาบัน ดังนั้น นวัตกรรมทางการบริหารงานที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนที่แตกต่างกันส่งผลต่อการปรับระบบการบริหารที่ต่างกัน ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเพิ่มเติมอีกประการคือ คุณลักษณะเฉพาะของสถาบันเช่น ปรัชญาของสถาบัน รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสถาบัน ระยะเวลาดำเนินการของสถาบันที่เปิดดำเนินการในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้มี 2 ประเด็นที่พบว่า มีนวัตกรรมที่คล้ายคลึงกันคือ หนึ่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเกิดหน่วยงานใหม่ ๆ และสอง การปรับระบบการบริหารงานภายในสู่กระบวนการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพจากภายนอก ผลจากการมีนวัตกรรมดังกล่าวทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลต้องสำรวจ ตรวจสอบตนเองทั้งระบบ นับตั้งแต่ปรัชญาของสถาบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหาร การประเมินการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำคู่มือการบริหารในส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การสื่อสารในองค์กร ผลจากการทบทวนตนเอง จากจุดเริ่มต้นนี้ทำให้สถาบันทราบและมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ได้เห็นสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พบโอกาส หรืออุปสรรค โดยเฉพาะปัญหาที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญคือ การเปลี่ยนแปลง

การบริหารงานที่จะต้องมี การได้รับการประเมินภายนอก การทำงานที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Output Outcome) และการบริหารจัดการเรื่องการเงินและงบประมาณ

2. การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีภารกิจหลักด้านเน้นการสอน แต่ทั้งนี้ยังพบว่านวัตกรรมด้านงานวิชาการนั้นหลายสถาบันได้นำแนวคิดด้านธุรกิจมาใช้อย่างแพร่หลาย การจัดหลักสูตรการสอนเน้นสนองความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ทั้งนี้ก็มีแง่คิดว่า การใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกับการบริหารงานในต่างประเทศทันทีทันใดนั้น อาจสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์ทางวิชาการของสถาบัน เพราะแนวคิดในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสร้างคนคุณภาพให้กับสังคมไทย ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมทางวิชาการใด ๆ ก็ตามสถาบันควรเน้นการสร้างองค์ความรู้ ทั้งความรู้วิชาการบริสุทธิ์และความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการแก่สังคม

3. การบริหารการวิจัย การบริหารงานวิจัยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายส่วนเช่น นโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ ความพร้อมของบุคลากร มหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาหรือด้านสายวิทยาศาสตร์ มักให้ความสำคัญต่อการคิดค้นผลงานทางวิชาการ และเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลงานวิจัยมีความเกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ

4. การบริหารการเงินและงบประมาณ ที่มาของรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมาจากสองทางคือจากทางรัฐบาล และจากแหล่งรายได้อื่นที่มหาวิทยาลัยแสวงหาเอง ดังนั้น นวัตกรรมด้านการหารายได้นี้เป็นกลยุทธ์ที่อาจสร้างทั้งโอกาสและวิกฤตให้สถาบัน สถาบันจึงต้องระมัดระวังในด้านรูปแบบและวิธีการหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธาน ปรัชญา วัฒนธรรมองค์การของสถาบัน และมองถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของสถาบันในระยะยาว เช่น หากเน้นเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ควรจัดสรรงบประมาณรายได้โดยเฉพาะงบประมาณจากรายได้นอกงบประมาณส่งเสริมงานวิจัย ทั้งการสร้างนักวิจัยใหม่ และการสร้างองค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้ ทั้งนี้นวัตกรรมด้านการหารายได้และการบริหารงบประมาณควรอยู่บนพื้นฐานของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับธุรกิจ ชุมชน อาทิ การจดสิทธิบัตรหรือการขายสิทธิบัตร การเปิดอบรมการเรียนรู้ที่มีใช้หลักสูตรปริญญา การจัดสรรทรัพย์สินด้านที่ดินให้เกิดการใช้งานให้เต็มประสิทธิภาพ เป็นทางเลือกที่อาจสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

5. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ทุกหน้าที่ในมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น แต่ละสถาบันจะก้าวหน้าเท่าใด หรือแข่งขันกับสถาบันอื่นได้มาก

น้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ดังนั้นการรับเข้า การรักษา หรือแสวงหาบุคลากรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพอยู่เสมอจึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการดำเนินงานของสถาบัน และสร้างการประเมินให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรมหาวิทยาลัยมีบุคลากร 2 ประเภท คือ ประเภทอาจารย์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ บุคลากรทั้ง 2 ประเภทจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมหาวิทยาลัยมีหน้าที่สร้างคนคุณภาพ ความเอื้ออาทรของครูต่อศิษย์ยังคงมีความสำคัญ ถ้าการสร้างบรรยากาศเป็นแบบธุรกิจหมด คือ การแลกเปลี่ยนบริการเชิงพาณิชย์ คุณธรรมที่สำคัญของวิชาชีพจะหายไปที่สุดในที่สุด

6. รูปแบบการบริหารจัดการ แบบ Learning Organization, Corporate, Enterprise อาจมีความเหมาะสมกับองค์กรไม่เหมือนกัน มหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา อาจจะมีแนวโน้มการบริหารแบบ corporate หรือ enterprise รวมทั้งสถาบันเฉพาะทาง เช่น สถาบันบริหารธุรกิจบัณฑิต ศศินทร์ สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร หรือ เอไอที ก็รับแนวคิดมาจากการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน

สำหรับสถาบันในสังกัดของรัฐ คงต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่จะกล้าทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพของคนในองค์กรคือตัวแปรสำคัญในการที่สถาบันจะก้าวไปสู่การบริหารแบบใหม่ตามวิธีการขององค์กรธุรกิจ ถ้าคนในองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ยากลำบาก

7. การนำวิธีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการมาใช้ประเมินกิจกรรมทางการศึกษาทุกอย่าง อาจมีข้อจำกัด และทำลายบางสาขาวิชาที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ทำรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ปรัชญา ประวัติศาสตร์ เป็นต้น สาขาวิชาเหล่านี้ต้องการผู้เรียนที่มีสติปัญญาดี มหาวิทยาลัยจึงต้องหาวิธีการที่จะสนับสนุนสาขาวิชาเหล่านี้ให้ดำเนินต่อไปได้

#### 4. ปัญหา อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการศึกษานวัตกรรมกรรมการบริหารอุดมศึกษาไทยนั้น สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้สถาบันต้องเผชิญ อาจเนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยกฎ ระเบียบที่ต่างกัน จึงขอจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สรุปได้ดังนี้

### **สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ปัญหาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ จำแนกตามด้านที่ศึกษา มีประเด็นปัญหาที่พบได้ดังนี้

#### การบริหารงานการเงิน

1. แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน หรือคณะวิชาที่ต้นทุนในการดำเนินการโดยเฉพาะด้านสายวิทยาศาสตร์สูง
2. บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ ในการปรับแนวคิดและวิธีการทำงานสู่การบริหารงบประมาณ และการจัดทำระบบการเงิน การบัญชีแบบ unit cost

#### การบริหารงานบุคคล

1. กฎ ระเบียบเกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน แนวคิดใหม่ ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป และการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง
2. อัตราค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง หรือส่วนที่มีใช้เงินเดือน อาจไม่สะท้อนค่าครองชีพ หรือสร้างแรงจูงใจที่พอเพียงต่อการรักษา หรือได้คนดีมาไว้ในมหาวิทยาลัย

#### การบริหารจัดการทั่วไป

1. โครงสร้างการบริหารงาน หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหาร โครงสร้างองค์กรและกติกาต่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (initial conditions) และขีดจำกัด (boundary conditions) มาก
2. การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความไม่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบของราชการมีความจำกัดตายตัว ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย

ทัศนคติและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัยยังยึดติด อ้างอิงกฎ ระเบียบเก่า ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ ๆ ต้องไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ เช่น การเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับบุคคลหรือหน่วยงาน แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่น่าใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรอง

เลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เหล่านี้ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงัก ล่าช้า

3. การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ
4. นโยบายการให้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ
5. การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

#### ด้านการบริหารงานวิชาการ

ปัญหาที่พบในด้านนี้จะมีมากในด้านของการวิจัย พบว่า

1. จำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง เช่น อาจมีเฉพาะกิจ โครงการ หรือปีงบประมาณ
2. ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน เช่น ผู้ช่วยนักวิจัยมีไม่มากนักในแต่ละสถาบัน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน
3. ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามองถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์
4. ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ
5. การสื่อสารของนักวิชาการระหว่างสถาบันหรือนักวิชาการกับชุมชน มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร
6. วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน แต่ละสถาบันต้องปรับตัวและมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบเครือข่าย
7. ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

#### **สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมด้านการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการจัดการทั่วไป การบริหารบุคลากรนั้นมีความคล่องตัวในการดำเนินการ มีการนำแนวคิดด้านการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้แต่ต้น ทำให้ไม่พบปัญหาเรื่องความมีอิสระในการบริหารจัดการ เช่น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ปัญหาที่พบในด้านการบริหารการเงิน การบริหารวิชาการและปัจจัยภายนอกมีดังนี้

1. การบริหารการเงิน เนื่องจากต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิตของผู้เรียน ทำให้การใช้เงินในด้านต่าง ๆ คำนึงถึงความคุ้มทุนเป็นกรอบแนวคิด เป็นข้อจำกัดสำหรับการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นบริการสังคม หรือสาธารณชน รวมทั้งการสนับสนุนการวิจัย

2. การบริหารวิชาการ ด้านการวิจัยที่เป็นโครงการที่มีผลต่อการแก้ปัญหาของธุรกิจ และสังคมมีน้อย ข้อจำกัดนี้มาจากงบประมาณ เวลาของผู้ทำวิจัย ความสนใจของคณาจารย์ และความสามารถในการแข่งขันหาทุนวิจัยจากภายนอก

3. กฎ ระเบียบ ขั้นตอนจากหน่วยงานต้นสังกัดด้านวิชาการที่เข้มงวดและใช้ระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหลักสูตร หรือการจัดการเรียนการสอน แบบใหม่ ๆ

4. นโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษา และการมุ่งเน้นอุดหนุนด้านการจัดการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคในการแข่งขัน แผนการจัดการอุดมศึกษาของชาติไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทสถาบันแต่ละประเภทว่าควรมีบทบาทเช่นใด เพื่อเป็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของการอุดมศึกษาไทย

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

นวัตกรรมการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยเฉพาะเมื่อปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารสถาบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเกิดนวัตกรรมและการแพร่กระจายแนวคิดใหม่ แนวปฏิบัติใหม่ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน มหาวิทยาลัยในประเทศไทยแต่ละแห่งต่างมีความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมา 5 ด้าน มากน้อยแตกต่างกัน การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยไทย ต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนจากภาครัฐ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแรงขับเคลื่อนจากผู้บริหารหรือบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยประกอบกัน

ศักยภาพความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ รัฐบาลจึงต้องเลือกรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ก้าวหน้าทางวิชาการ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

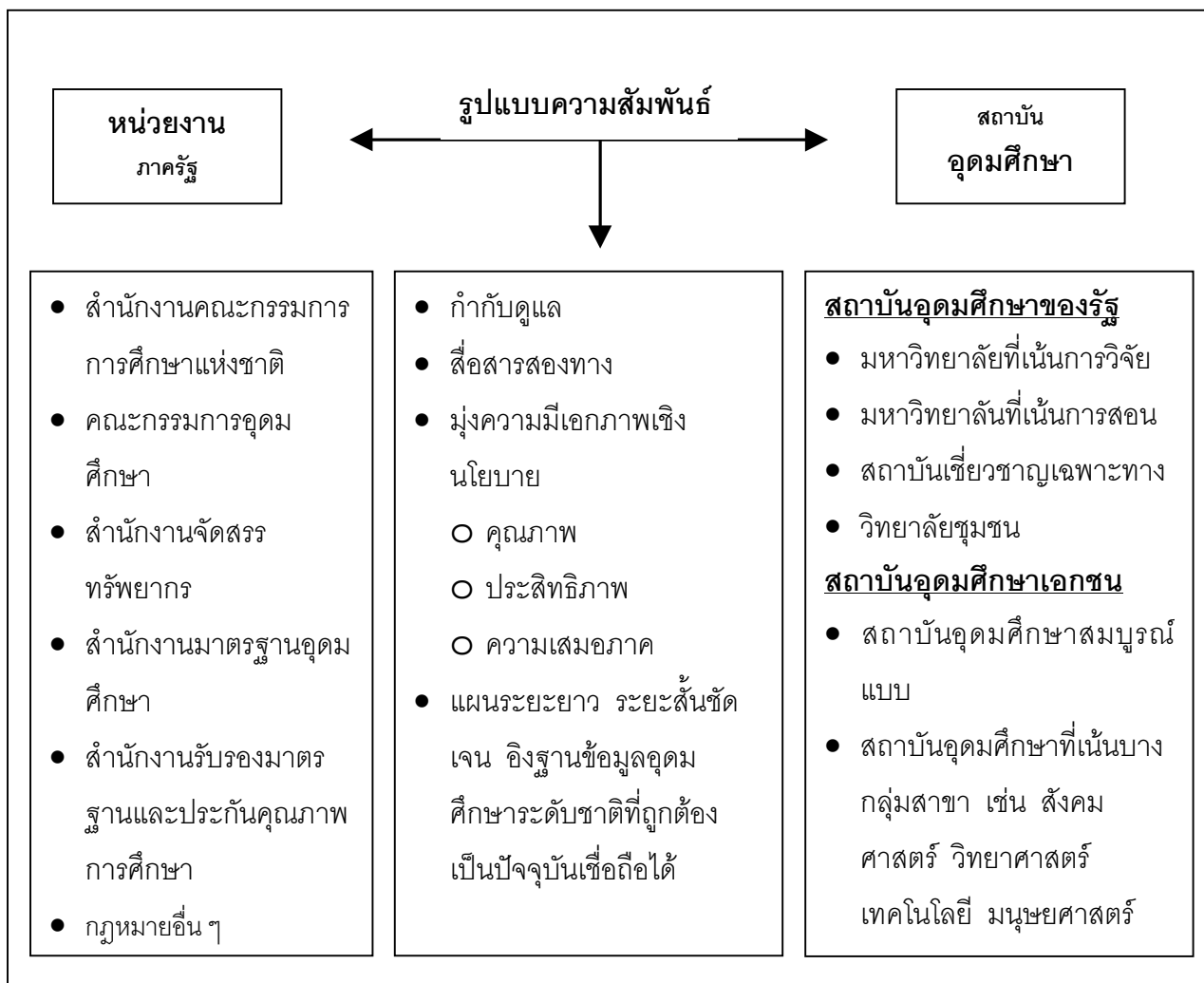
คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาคือหัวใจของการพัฒนา ตามการสรุปของยูเนสโกมี 5 ประการ ได้แก่

1. คุณภาพของบุคลากร
2. คุณภาพของหลักสูตร
3. คุณภาพของผู้เรียน
4. คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐาน
5. คุณภาพของการจัดการ

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยแบ่งได้เป็นหลายประเภท ทั้งมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย มหาวิทยาลัยที่เน้นการสอน มหาวิทยาลัยในเมือง มหาวิทยาลัยในภูมิภาค มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น ความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องกำหนดความมีเอกภาพของการอุดมศึกษาระดับประเทศ เพื่อความสมดุลย์และสมบูรณ์ของภาพรวมอุดมศึกษา สนองตอบนโยบายคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคโอกาสทางการศึกษา

จากการศึกษากรณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทย มีข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน คือ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด นโยบายแห่งรัฐ และการบริหารจัดการระดับสถาบัน

ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันต้นสังกัดภายนอกกับสถาบันอุดมศึกษา มียุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงดังนี้



ที่มา : คณะผู้วิจัย ,2546

1. ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุม(Control) มาเป็นการติดตาม กำกับดูแล (Monitoring and Supervision) ของหน่วยงานแห่งรัฐและองค์กรอิสระ

จากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานแห่งรัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาปรากฏว่ามี 2 รูปแบบ คือการกำกับดูแล และการควบคุม ปัจจุบันแนวโน้มการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศได้ให้อิสระแก่สถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการตนเอง โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคโอกาสทางการศึกษา เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ มาเลเซีย และมองโกเลีย

การควบคุมเป็นอุปสรรคต่อนวัตกรรมการบริหารที่ทำให้สถาบันไม่มีความคล่องตัว และคิดนอกกรอบไม่ได้ จึงควรดำเนินการ ดังนี้



1.1 ทบทวนกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมสถาบันอุดมศึกษาทางด้านการบริหารจัดการ วิชาการ การเงิน บุคลากร ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแนวใหม่

1.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาขั้นต่ำในเรื่องต่าง ๆ เช่น หลักสูตร เกณฑ์การเทียบโอน เกณฑ์การประเมินสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันแต่ละสถาบันได้ใช้เป็นคู่มือการบริหาร

1.3 มีกลไกในการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด และการส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ

1.4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ และความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะทำให้มีสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นอย่างหลากหลายทั้งในระบบและนอกระบบ ทั้งสถาบันที่มีได้มุ่งหวังกำไร และสถาบันที่มุ่งหวังกำไร จึงควรมีการเผยแพร่คู่มือ เกณฑ์สถาบันอุดมศึกษาคุณภาพให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชนทั่วไป ได้ทราบทั่วกัน

1.5 กำหนดรูปแบบและประเภทของการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีที่เป็น โดยเฉพาะสถาบันที่รับงบประมาณจากรัฐบาล สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้

1.6 กำหนดให้สถาบันต้องมีการวางแผนทั้งระยะยาว ระยะสั้น และแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และการตรวจสอบคุณภาพ และประสิทธิภาพ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ โดยการกำหนดให้มีกลไกประสานงานกิจการสถาบันอุดมศึกษา โดยมีผู้แทนจากสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนประชุมร่วมกัน เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดได้ให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา รับฟังปัญหาที่เกิดจากนโยบายของรัฐบาลจากหน่วยปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง และเปิดรับฟังปัญหาจากผู้ปกครอง นิสิตนักศึกษา ผู้จ้างงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา นำปัญหาที่รวบรวมได้แจ้งให้สถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องทราบ จะได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

3. ยุทธศาสตร์การสร้างควมมีเอกภาพเชิงนโยบายในเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

3.1 มาตรการการกำกับดูแลคุณภาพของสถาบัน ให้เป็นหน้าที่ของสภาสถาบัน และกลไกภายใน เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การวัดและประเมินผล คุณภาพของอาจารย์ ฯ ใช้ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไก และเป็นข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบการปรับปรุงคุณภาพ

3.2 กำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งพันธกิจ คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของนักวิจัย คุณภาพการสอน ให้เป็นระบบที่ผู้เรียนสามารถเลือกได้ตามความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถทางเศรษฐกิจ เป้าหมายของการศึกษา การรักษาความเป็นเลิศและเป็นผู้นำทางวิชาการและการวิจัย จึงควรกำหนดกลุ่มสถาบันประเภทต่าง ๆ ให้เหมาะสม ดังนี้

ประเภทสถาบัน	พันธกิจ
1. สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัย และเป็นผู้นำบุกเบิกวิทยาการใหม่ ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขยายหลักสูตรระดับปริญญาโท และปริญญาเอก</li> <li>● จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีความพร้อม และสหวิทยาการ</li> <li>● ผลิตนักวิจัยรุ่นใหม่ในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของประเทศ</li> <li>● มีความร่วมมือกับภาครัฐ อุตสาหกรรม ธุรกิจ</li> <li>● มีความร่วมมือในเครือข่ายนานาชาติ</li> <li>● เป็นแหล่งวิทยากรของชาติ</li> <li>● ผู้เรียนที่มีศักยภาพทางวิชาการสูง</li> </ul>
2. สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางด้าน การสอนสาขาวิชาต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างและพัฒนาวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพในสถาบัน และนอกสถาบัน การนำเสนอบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ห้องเรียนเสมือน</li> <li>● สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมธุรกิจเอกชน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกงาน และเรียนรู้จากการทำงานในความเป็นจริง</li> <li>● คิดค้นวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักศึกษาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณภาพ</li> <li>● พัฒนารูปแบบการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้อันมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>● ผู้เรียนต้องการความรู้เพื่อการเรียนรู้หรือการประกอบอาชีพ</li> </ul>
3. สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น เช่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สนองตอบความต้องการของประชาชนท้องถิ่นที่</li> </ul>

วิทยาลัยชุมชน	<p>มีความหลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ทางวิชาการของผู้สมัครเรียน</li> <li>● ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ภายในท้องถิ่นในการจัดการศึกษา</li> <li>● หลักสูตรต่ำกว่าปริญญา</li> </ul>
---------------	---

ได้มีการกล่าวถึงรูปแบบ 3 ระดับ ของระบบอุดมศึกษาของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่ยังคงรักษาบทบาทของความเป็นเลิศทางวิชาการสถาบันอุดมศึกษาในการบุกเบิกความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่ให้โอกาสแก่ผู้เรียนที่หลากหลายในระดับรัฐ ระดับประเทศ และนานาชาติ และสถาบันอุดมศึกษาที่สนองตอบความต้องการของท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่ ด้วยการจัดกลุ่มสถาบันที่ประสานกันแบบนี้ ทำให้การอุดหนุนทางการเงินและงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และวัดผลได้ชัดเจน ประชาชนสามารถเลือกสถาบันได้ตามต้องการ การเทียบโอนหน่วยกิตสามารถทำได้ถ้าผู้เรียนต้องการ

3.3 จัดให้มีคณะกรรมการจัดสรรทรัพยากร หรืองบประมาณอุดมศึกษาที่ประกอบด้วยผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนคณะกรรมการอุดมศึกษา ผู้แทนที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ผู้แทนสถาบันราชภัฏฯ ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา แยกจากการพิจารณาจัดสรรงบประมาณทั่วไป โดยใช้ฐานการคิดจากค่าใช้จ่ายต่อหัว ทิศทางแผนอุดมศึกษาของชาติ แผนงานวิจัย เป็นต้น งบประมาณมุ่งสนับสนุนการศึกษาวิจัยระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา และโครงการวิจัยระยะยาวที่มีผลเชิงพาณิชย์ด้วย

4. ยุทธศาสตร์การกำหนดแผนอุดมศึกษาชาติโดยการวางแผนระยะยาวและระยะสั้นที่ชัดเจนจากการศึกษากรณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่พบว่านโยบายของรัฐที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน มีผลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการโดยตรง ได้แก่ นโยบายการออกนอกระบบราชการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ นโยบายการลดจำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัย นโยบายประกันคุณภาพการศึกษา นโยบายความเป็นสากล นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนั้น เพื่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ รัฐบาลโดยหน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดทำแผนให้ชัดเจน เช่น

4.1 หน่วยงานของรัฐจัดทำฐานข้อมูลอุดมศึกษาในภาพรวมของประเทศให้ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษา ทุนวิจัย การตรวจสอบคุณภาพและความก้าวหน้าทาง

วิชาการของการอุดมศึกษา เพื่อการบริหารที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ หลีกเลียงความซ้ำซ้อนการดำเนินงานระหว่างสถาบัน

4.2 จัดทำแผนระยะยาวที่เป็นทิศทางของการอุดมศึกษาของชาติที่ชัดเจนว่ารัฐบาลต้องการที่ให้อุดมศึกษามุ่งทางใด เช่น ประเทศออสเตรเลียมีนโยบายเรื่องการสร้างงานวิจัยและความเป็นสากล และงบประมาณก็อิงตามแผนโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ประเทศมองโกเลียกำหนดว่าปี ค.ศ. 2003 มหาวิทยาลัยจะไม่ได้รับเงินอุดหนุนโดยตรงจากรัฐบาล

4.3 กำหนดให้มีศูนย์วิจัยเพื่อความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ โดยให้มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมและมีความสนใจร่วมกันจัดกลุ่มเป็น Consortium เฉพาะเรื่อง และแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

4.4 กำหนดบทบาทอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมของการอุดมศึกษาของชาติให้ได้รับความเป็นธรรม และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 จัดให้มีโครงสร้างเครือข่ายโทรคมนาคมและสารสนเทศ ที่เชื่อมต่อทุกสถาบันทั้งของรัฐและเอกชน เหมือนกับบริการสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา สถาบันต่าง ๆ จ่ายค่าบริการตามปริมาณการใช้

4.6 กำหนดการสร้างบุคลากรทางการศึกษาได้แก่ อาจารย์ที่มีคุณภาพเป็นความสำคัญระดับชาติ สนับสนุนส่งเสริมให้ได้ผู้เรียนที่มีความสามารถทางวิชาการ และศักยภาพสูง เข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษา เทคโนโลยี ฯลฯ และให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้เข้าสู่อาชีพครู

4.7 ส่งเสริมบางสาขาวิชาที่อาจไม่มีผลตอบแทนทางธุรกิจมากนัก แต่มีความสำคัญให้สามารถดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สาขาปรัชญา ดนตรี คณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ เป็นต้น

4.8 มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์และกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนในอนาคต สร้างจุดเด่นของตนเอง

### **ข้อเสนอโครงการส่งเสริมความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคของการอุดมศึกษาระดับประเทศ**

1. โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายระบบสารสนเทศ และการเชื่อมโยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย

2. โครงการสนับสนุนความพร้อมทางด้านการเข้าถึงแหล่งอ้างอิงข้อมูลทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. โครงการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาไทย และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบัน
4. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ และความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และแหล่งวิทยาการของชาติ (Center of Excellence)
5. โครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านบริหารจัดการแนวใหม่
6. โครงการจัดกลุ่มสถาบันเพื่อรักษาและส่งเสริมความเป็นเลิศ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค
7. โครงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแนวใหม่
8. โครงการให้รางวัลสถาบันที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการแนวใหม่ การเรียนการสอน และการวิจัย
9. โครงการสร้างองค์ความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถใช้ประโยชน์ในการอ้างอิง การสานต่อและพัฒนาความรู้ต่อไป

## ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

### 1. การบริหารจัดการทั่วไป

- 1.1 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ประสิทธิภาพ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน
- 1.2 องค์ประกอบของสภาสถาบันมีผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรต่าง ๆ ที่หลากหลาย และสามารถช่วยให้แนวคิดผู้บริหารสถาบันในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีอิสระในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ กำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรที่เหมาะสม เช่น Corporate, Enterprise, Learning Organization
- 1.3 ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการสาขาใดสาขาหนึ่ง และมีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ อาจคัดเลือกจากบุคลากรภายในหรือภายนอกโดยผ่านกรรมการสรรหา มีวาระในการดำรงตำแหน่ง
- 1.4 กำหนดส่วนแบ่งการตลาดเป็นรูปธรรม
- 1.5 สถาบันโดยความร่วมมือจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง วางแผนระยะยาว ระยะสั้น แผนปฏิบัติการ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถทำให้สำเร็จได้

1.6 ใช้วิธีการบริหารเชิงระบบที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ย่อยให้ชัดเจน มีการประเมินผลงานทั้งของบุคลากรและสถาบันทุก ๆ ระยะเวลา มีการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ดำเนินการแบบมุ่งผล ลัพท์

1.7 สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และมุ่งสนองตอบผู้รับบริการเป็น สำคัญ

1.8 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านการ เรียนการสอน การวิจัย และการบริหาร

1.9 มีความร่วมมือระหว่างสถาบันเพื่อร่วมใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.10 ขนาดของสถาบันระบบปิดไม่ควรมีขนาดใหญ่จนเกินไปซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ ระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาลดลง

1.11 สร้างฐานข้อมูลของสถาบันให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง

1.12 กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่หน่วยปฏิบัติ และจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน

## 2. การบริหารวิชาการ

2.1 สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันที่จะเปิดหลักสูตรร่วมกัน หรือการถ่ายโอนหน่วยกิตกัน ได้

2.2 สร้างโปรแกรมพัฒนาศักยภาพนักศึกษาแรกเข้าให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเรียนการ สอนระดับมหาวิทยาลัยได้

2.3 กำหนดสาขาที่มีความเป็นเลิศที่มีความพร้อมและความเข้มแข็ง สนับสนุนทรัพยากร ให้สอดคล้องกัน

2.4 สร้างความหลากหลายการวัด และการประเมินผลผู้เรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ให้สะท้อน ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ทักษะ และคุณภาพ

2.5 ปรับบทบาทของอาจารย์เป็นผู้ชี้แนะ และเป็นพี่เลี้ยงให้นักศึกษา โดยนักศึกษาเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้

2.6 สร้างทัศนคติและทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.7 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นแหล่งฝึกงาน ผู้สนับสนุนทุนการ ศึกษาวิจัย และสถาบันคู่คิด

2.8 ประเมินผล และติดตามผลบัณฑิตต่ออย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

2.9 สร้างเกณฑ์การเทียบโอนประสบการณ์การทำงาน การศึกษา การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย เข้าสู่โปรแกรมการศึกษาในระบบ

2.10 สร้างหลักสูตรที่เป็นสหวิทยาการ และความร่วมมือระหว่างภาควิชาให้มากขึ้น

2.11 เน้นสร้างเอกลักษณ์ของหลักสูตรตามปรัชญาของสถาบัน

### 3. การบริหารงานวิจัย

3.1 จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนางานวิจัย กำหนดวงเงินสมทบการวิจัยให้กับคณาจารย์ / หน่วยงานที่สามารถแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอกได้ และเป็นโครงการที่เป็นประโยชน์

3.2 สร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันเป็น Consortium โครงการวิจัยขนาดใหญ่ และระยะยาวที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ และเป็นความต้องการของประเทศ

3.3 สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่จากหลักสูตรบัณฑิตศึกษา และศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้นักศึกษาร่วมในโครงการวิจัย

3.4 สร้างมาตรการแรงจูงใจบุคลากรในการทำงานวิจัย เช่น ให้ผลงานวิจัยเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลงาน

3.5 กำหนดวงเงินสนับสนุนการวิจัยของสถาบันเป็นสัดส่วนกับงบประมาณดำเนินการต่อปี

3.6 สร้างวาระการวิจัยของสถาบันทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้คณาจารย์ได้ใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงการวิจัย

3.7 จัดทำฐานข้อมูลผลการวิจัยของสถาบัน เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิง

3.8 จัดตั้งหน่วยงานประสานงานการวิจัย การจดสิทธิบัตร การติดตามผลการวิจัย การจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ แก่นักวิจัย และแสวงหาแหล่งทุนวิจัย เป็นหน่วยงานกลางที่รับงานวิจัยต่าง ๆ เช่น ศูนย์บริการ Uni search ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.9 กำหนดการวิจัยเป็นภารกิจของอาจารย์ด้วย

### 4. การบริหารการเงิน

4.1 ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ และใช้ยุทธศาสตร์การแข่งขันที่ประกอบด้วย

4.1.1 ผู้นำต้นทุนต่ำ

4.1.2 สร้างความแตกต่าง

4.1.3 มุ่งลดต้นทุน

#### 4.1.4 มุ่งสร้างความแตกต่าง

ในการดำเนินงานให้สำเร็จจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันในฐานะผู้ประกอบการที่มีต้นทุนต่ำ และมีความแตกต่าง สถาบันต้องมีฐานข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน ที่ให้ข้อมูลผู้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4.2 อบรมบุคลากรในการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุน ดำเนินการต่อหน่วย

4.3 ให้รางวัลหน่วยงานที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ โดยยังคงรักษาคุณภาพ

4.4 จัดทำโครงการหารายได้เพิ่มเติม สร้างแนวร่วมพันธมิตร เช่น สมาคมศิษย์เก่า ตั้งคณะกรรมการรณรงค์หาทุน

4.5 จัดทำแผนการเงินระยะสั้น และระยะยาว ประกอบด้วยแหล่งที่มาของรายได้ การลงทุน ค่าใช้จ่ายประจำ ทุนการศึกษา เป็นต้น

4.6 มีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการหาผลประโยชน์ให้กับสถาบัน

### 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1 มีการจ้างอาจารย์ บุคลากร หลากรูปแบบ ทั้งเต็มเวลา บางเวลา เป็นสัญญาจ้าง โดยให้มีค่าตอบแทนที่ชัดเจน มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่ได้คนดี คนเก่งเข้าเป็นสมาชิกของสถาบัน

5.2 สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ และเป็นธรรม

5.3 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ระบุภารกิจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน

5.4 มีแผนพัฒนาบุคลากร และมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5.5 มีคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบเรื่องการบริหารงานบุคคล และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

5.6 สนับสนุนการใช้บุคลากรร่วมระหว่างสาขา ภาควิชา คณะวิชา

5.7 สร้างวัฒนธรรมยกย่องคนดีและคนเก่ง

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง เนื่องจากองค์ประกอบของคุณภาพบุคลากร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ศักยภาพทางวิชาการ ขั้นตอนการพัฒนา ปรัชญาสถาบัน มีความแตกต่างกัน



อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแนวใหม่ต้องนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น  
สร้างความเข้มแข็งและความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพึ่งตัวเองได้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง มิติใหม่ในการปรับโครงสร้างและการบริหารงานภาครัฐ.

เอกสารเย็บเล่ม. ม.ป.ป.

กองแผนงาน. รายงานผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปีงบประมาณ 2545 .

กองแผนงาน, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี . รายงานประจำปี 2544

กองแผนงาน (2544) . รายงานประจำปี 2543 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กองแผนงาน. รายงานการดำเนินงานมหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ 2544 .

กองแผนงาน (2544). สารสนเทศ 2544 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กองบริหารงานวิจัย (2543). การพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล.

ฉันทนา จันทน์บรรจง. การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่น. สำนักงานคณะกรรมการการ

ศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพฯ: ที.พี.พรินท์ จำกัด. 2542.

ทบวงมหาวิทยาลัย (2545) . Report of 2002 Thai University Administrators Shadowing Program (TUAS) (Australia).

ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2544) **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย.** รายงานวิจัย ทูลสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2543-2544. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต ร่วมกับสภาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแห่งประเทศไทย. (2545).

**บัณฑิตศึกษาไทยในทศวรรษหน้า.** รายงานประจำปีที่ประชุมคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยครั้งที่ 19 , 15-16 พฤศจิกายน 2544 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. **เอกสารประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย.** ม.ป.ป.

**รายงานผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ 2544.** (2544). งานติดตามและประเมินผล กองแผนงาน. เอกสารเย็บเล่ม

มนัส สุวรรณ และคณะ (2545). **รายงานสรุปผลการศึกษา เรื่องการกำหนดแผนที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษา .** เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและทบวงมหาวิทยาลัย 15 สิงหาคม 2545

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. **รายงานประจำปี 2543, 11 ปี มทส.**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. **รายงานประจำปี 2544 .** กรุงเทพฯ : บริษัทธนาเพชร แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. รายงานประจำปี 2544 . กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.  
ม.ป.ป.
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2541). ๓๐ ปี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ๒๕๑๑ – ๒๕๔๑. กรุงเทพฯ :  
ด้านสุทธการพิมพ์ จำกัด
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2544). รายงานประจำปี.
- มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2545). สารสนเทศการบริหาร ปีการศึกษา 2544.
- มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2545). คู่มือคุณภาพ. สำนักรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและสำนักรอง  
อธิการบดีฝ่ายบริหาร
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2543) แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการ  
บริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพ  
ปัจจุบัน. (An approach to Reforming Structure and Governance of Higher  
education: Consortia in Genre with Current Potentialities) รายงานการวิจัย. เสนอทบวง  
มหาวิทยาลัย. กันยายน 2543.
- สุชาติ เมืองแก้ว (2544). การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของ  
รัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- สุธรรม อารีกุล. (2541). การอุดมศึกษา. รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการ  
ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.... . เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.  
กรุงเทพฯ: เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- สมชาย สุขสิริเสรีกุล. (2543). บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21. รายงานผลการวิจัย. สถาบัน  
ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2543). อุดมศึกษาสู่ปวงชน. รាយ  
งานชุด “แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช  
จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2543). รูปแบบและภารกิจอุดม  
ศึกษา. รายงานชุด “แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2544). วิทยาลัยชุมชน: รูปแบบ  
สถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา. เล่มที่ 2/2 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพ  
พิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544). **การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Altbach, 1998. Comparative Higher Education: Knowledge, the University and Development. Hong Kong: The University of Hong Kong.

Amornwich Nakornthap, Thong-in Wongsotorn and Others. (2001). **Summary of Researches on Thai Higher Education**. Supplementary Document for Thai- U.S. Educational Roundtable, 7-9 January 2001. Imperial Queen's Park Hotel and Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand

Anderson, M. S. (2001). "The Complex Relations Between the Academy and Industry: Views from Literature." The Journal of Higher Education, 72 (2), 226-246.

Birnbaum, Robert (1988). "Models of Organizational Functioning." In Robert Birnbaum, *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, pp. 83-84.

Brubacher, John S, & Rudy, Willis. (1976). Higher Education in Transition: A History of American Colleges and Universities, 1636-1976. New York: Harper & Row Publishers.

Cardozier, V. Ray (ed.). (1993). Important Lessons from Innovative Colleges and Universities. New Directions for Higher Education, 82 (1), San Francisco: Jossey-Bass.

Chawalert Lertchalolarn, Paitoon Sinlarat, and others (Editors). (2001) **Reforming Teacher Education for the New Millennium: Searching for the New Dimensions**. The Proceedings of the International Conference. July 10-13, 2000 Bangkok Thailand. Organized by Faculty of Education, Chulalongkorn University and SEAMEO RIHED. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Clague, M. C. (1999). Understanding e-Business. In Richard Katz and Diana Oblinger (Eds.), *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 45-61.

Clark, B. R. (2000). "Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities." Change, Vol. 32 (1). New Rochelle, pp. 10-.

- Connolly, T. R. (1999). Transforming Human Resources in Higher Education. In Richard Katz and Diana Oblinger, (Eds.). *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 191-217.
- Devlin, Maureen E. & Myerson, Joel W (ed.). (2001). **Forum Futures: Exploring the Future of Higher Education, 2000 Papers**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dillich, S. (2000). Corporate Universities. *Computing Canada*, 26.
- Eisner, Sister Janet (1999). The Colleges of the Fenway. In Richard Katz and Diana Oblinger (Eds.). *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 126-138.
- Farago, J., & Skyrme, D. (4 March, 2002). "Management Insights: The Learning Organization." [Online] Available: <http://www.skyrme.com/insi.ghs/31rnorg.htm>.
- Fry, Gerald W. (2002). **Synthesis Report: From Crisis to Opportunity, The Challenges of Educational Reform in Thailand**. National Pilot Study Publication No. 16. Bangkok: Office of the National Education Commission (ONEC) Office of the Prime Minister.
- Gephart, M., Marsick, V., Van Buren, M., & Spiro, Michelle (1996). "Learning Organizations Come Alive." *Training and Development*, 50 (12), 36-41.
- Gilley, J. W. (1991). *Thinking about American Higher Education: The 1990's and Beyond*. NY: Macmillan Publishing Company
- Gumport, Patricia J. (2000). "Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives." **Higher Education**, 39, 67-91.
- Gumport, P. L., & Pusser, B. (1999). "University Restructuring: The Role of Economic and Political Contexts". In J. Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Volume XIV. Bronx, NY: Agathon Press, pp. 146-200.
- Hannan, Andrew, & Silver, Harold. (2000). **Innovating in Higher Education: Teaching, Learning, and Institutional Cultures**. Philadelphia: Open University Press.
- Henderson, J. C., & Subramani, M. R. (1999). The Shifting Ground Between Markets and Hierarchy: Managing a Portfolio of Relationships. In Richard Katz and Diana Oblinger

- (Eds.), *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 99-125.
- Jon Sundbo. (2001). *The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 34.
- Katz, Richard N., & Oblinger, Diana G. (1999). *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*. Boston: Anker Publishing Company.
- Katz, R. N. & Oblinger, D. G. (1999). Renewal as an Institutional Imperative. In Richard Katz and Diana Oblinger (Eds.), *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 302-314.
- Krissanapong Kirtikara. (2001) *Higher Education in Thailand and the National Reform Roadmap*. Supplementary Document for Thai-U.S. Education Roundtable, 7-9 January 2001. Imperial Queen's park Hotel and Srinakharinwirot University.
- Kvavik, R. B., & Handberg, M. N. (1999). Transforming Student Services. In Richard Katz and Diana Oblinger (Eds.), *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 139-154.
- LexisNexis Academic & Library Solutions (2000). The Unique Partnership of CIS, Universities and Consortia is a Model for the Future.  
([www.lexis-nexis.com/academic/newsletter/articles/unique\\_partnership\\_of\\_cis.htm](http://www.lexis-nexis.com/academic/newsletter/articles/unique_partnership_of_cis.htm)).
- Lindquist, Jack. (1974). Political Linkage: The Academic-Innovation Process. *Journal of Higher Education*, 45 (5), 323-343.
- Markus, J. (2002). An Unknown Quantity: Olin College Students, Faculty and Administrators Create an Innovative New University from Scratch. *National CrossTalk*, The National Center for Public Policy and Higher Education, Spring 2002, Vol. 10, No. 2.
- McCann, John, & Smith, Barbara Leigh. (2001). *Reinventing Ourselves: Interdisciplinary Education, Collaborative Learning, and Experimentation in Higher Education*. Boston: Anker Publishing Company.
- McKee, J. P., Kiser, S. L., & Lea, R. (1999). Transforming Research Administration. In Richard Katz and Diana Oblinger (1999) (Eds.). *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*, Boston, MA: Anker Publishing, pp. 155-190.

- Paitoon Sinlarat, (2000). **Higher Education in Thailand: Critical Perspectives: Collection of Academic Papers**. Textbook and Academic Decoument Center, Facutly of Education, Chulalongkorn University. Bangkok.
- Rowley, Daniel James and Herbert Sherman. (2001). **From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sanyal C.B. UNESCO (1995). **Innovations in University Management**. Paris : Imprimerie Gauthier-Villars.
- SEAMEO RIHED and Srinakharinwirot University (1999). **Management of University Resources with Emphasis on Income Generation**. Bangkok : Chulalongkorn University Printing House.
- Sirindhorn International Institute of Technology (2001). **Academic Manual**.
- Slaughter, Sheila, & Leslie, Larry L. (1997). **Academic Capitalism: Politics Policies, and the Entrepreneurial University**. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- St. John, Edward P. (1980). "Management System Development: An Intervention Model for Developing Colleges and Universities. Journal of Higher Education, 51(3), 285-300.
- Turner, J. H. (1997). **The Institutional Order: Economy, Kinship, Religion, Polity, Law, and Education in Evolutionary and Comparative Perspective**. Menlo Park, CA: Addison Wesley Longman, Inc.
- University System of Maryland (2000). The USM in 2010: Responding to the Challenges that Lie Ahead. ([www.usmd.edu/10yrplan/10yr-2-13.pdf](http://www.usmd.edu/10yrplan/10yr-2-13.pdf)).
- Van Dusen, Gerald C. (2000). "Digital Dilemma: Issues of Access, Cost, and Quality in Media Enhanced and Distance Education. ASHE-ERIC Higher Education Report, 27 (5).
- Van Dusen, Gerald C. (1997). The Virtual Campus. ASHE-ERIC Higher Education Report, 25 (5).
- Wilson, C. (July 26, 2000). More companies recognize the impact of learning centers, St. Louis Post - Dispatch, C.8.
- World Bank (2000). Task Force on Higher Education and Society. Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise. Washington, DC: The World Bank.

**Websites:**

Academic Quality Improvement Project: [www.agip.org/values2.html#focus](http://www.agip.org/values2.html#focus)

Association of American Universities: [www.aau.edu](http://www.aau.edu)

Austin Community College: [www.austin.cc.tx.us](http://www.austin.cc.tx.us)

Bellevue Community College: [www.bcc.ctc.edu](http://www.bcc.ctc.edu)

Bowling Green State University: [www.b.gsu.edu](http://www.b.gsu.edu)

California State University: [www.calstate.edu](http://www.calstate.edu)

Capella University: [www.capella.edu](http://www.capella.edu)

Carnegie Mellon University: [www.cmu.edu](http://www.cmu.edu)

College of Education, University of Nevada, Las Vegas [www.unlv.edu/Colleges/Education/](http://www.unlv.edu/Colleges/Education/)

Colleges of the Fenway [www.colleges-fenway.org/](http://www.colleges-fenway.org/)

Cornell University [www.osp.comell.edu/VPRIAR/annual\\_report\\_1996-1997.html](http://www.osp.comell.edu/VPRIAR/annual_report_1996-1997.html)

Entovation International Ltd.: [www.entovation.com](http://www.entovation.com)

Five Colleges, Incorporated [www.fivecolleges.edu](http://www.fivecolleges.edu)

Global Learning Resources [www.glresources.com](http://www.glresources.com)

Globe Institute of Technology: [www.globe.edu](http://www.globe.edu)

Harvard University [www.provost.harvard.edu/hacc/it\\_fund/](http://www.provost.harvard.edu/hacc/it_fund/)

ITT Educational Services, Inc. [www.itt-tech.edu/](http://www.itt-tech.edu/)

Kent State University: [www.kent.edu](http://www.kent.edu)

Kettering University [www.kettering.edu](http://www.kettering.edu)

League for Innovation in the Community College:

[www.league.org/leaguetic/search/search.asp](http://www.league.org/leaguetic/search/search.asp)

Miami-Dade Community College: [www.mdcc.edu](http://www.mdcc.edu)

Monroe Community College: [www.monroecc.edu](http://www.monroecc.edu)

Pace University: [www.pace.edu](http://www.pace.edu)

Rockefeller University [www.rockefeller.edu/](http://www.rockefeller.edu/)

Southern Regional Education Board: [www.sreb.org](http://www.sreb.org)

Texas Association of Community Colleges: [www.tacc.org/virtual.html](http://www.tacc.org/virtual.html)

The Association of Proprietary Colleges [www.ape-colleges.org](http://www.ape-colleges.org)



The DeVry Institute of Technology-New York [www.ny.devry.edu/](http://www.ny.devry.edu/)

University of Florida: [www.cba.ufl.edu/cei](http://www.cba.ufl.edu/cei)

University of Phoenix: [www.phoenix.edu](http://www.phoenix.edu)

University of Pittsburgh [/www.pitt.edu/-univrel/media/mstates.html](http://www.pitt.edu/-univrel/media/mstates.html)

Valencia Community College: [www.valencia.fl.us](http://www.valencia.fl.us)

Virtual College of Texas: [www.vct.org](http://www.vct.org)

Western Georgia University: [www.wgu.edu](http://www.wgu.edu)

### ผนวก ก

ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยอังกฤษ

ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย Top Ten ในประเทศอังกฤษ และตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม

**ตาราง ก :** จำนวนภาควิชาในมหาวิทยาลัยวิจัย Top ten อังกฤษที่ได้รับการจัดอันดับ 5 ดาว

สถาบัน	Five Star Departments 2001 (1996)	คะแนน
University of Cambridge	30 (27)	9.07
London School of Economics & Political Science	7 (4)	9.02
University of Oxford	25 (25)	8.80
Imperial College of Science, Technology & Medicine	13 (7)	8.17
<b>University of Warwick</b>	<b>6 (3)</b>	<b>8.01</b>
University of York	20 (3)	7.66
University College London	16 (14)	7.66
University of Bristol	15 (1)	7.50
Royal Holloway, University of London	4 (2)	7.47
University of St Andrews	2 (1)	7.34

อ้างอิง: *The Financial Times*, 14 December 2001

หมายเหตุ ข้อมูลในวงเล็บหมายถึงจำนวนภาควิชาที่ได้รับการจัดอันดับ 5 ดาวในปี 1996

**ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรของ U. of Manchester**  
**หน่วยงานที่รับผิดชอบ The Training and Development Unit (TDU)**

**Business and Financial Skills**

**BF23: Purchasing in the University**

11 October 2001

An essential introduction to how purchasing is organised and supported in the University.

This lunchtime session is aimed at everyone connected with the procurement of goods and services whether in a management role (including Heads of Department, Superintendents etc.) or at a day-to-day practical level (including office and stores staff).

Presenters: Ron McGeehan and Martin Hampar

Venue: TDU

Time: 12.30 - 2.00

**BF19: Dealing with Sales People**

19 February 2002

Most sales people are highly trained and motivated individuals armed with a battery of techniques to make you buy from them. Most buyers in the University are busy people with 101 other things to do and have limited specific training - but who do need to purchase the sales person's products from time to time.

This half-day course aims to help staff to deal effectively and efficiently with sales people and to ensure that they buy only what they need and obtain the best value for money in the process.

Presenters: Ron McGeehan and Martin Hampar

Venue: TDU

Time: 10.00 - 4.00

**BF2: Understanding Contracts**

25 April 2002

Contracts are entered into every time a purchase order is placed, usually without any thought as to the consequences. Usually everything goes according to plan and there are no problems. However problems can arise, and anyone entering into a contract needs to be able to recognise, understand and minimise the risks involved.

This one-day course is aimed at staff with a basic knowledge of purchasing, and will: describe the practical aspects of contract law relating to the purchasing of goods and services; help participants to recognise when they are about to enter into a contract, and what the terms of the proposed contract are; identify the significance and pitfalls associated with individual contract terms

Presenters: Ron McGeehan and Martin Hampar

Venue: TDU

Time: 10.00 - 4.00

Health and Safety

**HS23: Field Trip and Work Placement Safety**

31 January 2002

The University recognises a duty of care towards its students, especially on field trips and work placements. Responsible staff must be trained and competent in the use of equipment such as vehicles, boats, climbing gear, etc, and must know how to cope with emergencies.

This short course will outline some of these important issues.

Presenter: Dave Massey, Manchester School of Engineering

Venue: TDU

Time: 2.00-4.00

**HS7: High Pressure Gases in Laboratories and Workshops**

26 February 2002

Laboratory and workshop personnel regularly use high pressure gases in experiments, pilot plant operation and metal joining processes. The pressure system regulations around which

this training session are framed apply to this type of work. Those using laboratory gases should attend the morning session. An afternoon session is organised for engineering and technical staff using welding gases.

Presenter: Dave Bayliss, Consultant

Venue: TDU

ผนวก ข

ตัวอย่างหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์  
สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร



## 1.1a TERMS OF REFERENCE FOR FULL-TIME PROFESSOR AND ASSOCIATE PROFESSOR

This term of reference deals with the minimum duties and responsibilities of a full-time faculty member to whom SIIT will offer a first appointment or the renewal of the appointment.

### 1. Duties and Responsibilities

#### 1.1 Teaching inside SIIT

1.1.1	Lecture	12 credits/year
1.1.2	Laboratory supervision	2 laboratory courses/year
1.1.3	Supervision of the completed thesis/senior projects	3 topics/year

#### 1.2 Research activities

Sponsored research with an annual-average gross income equivalent to 4-month salary for a professor and 3-month salary for an associate professor.

#### 1.3 Academic services/administrative work inside SIIT

1.3.1	Advisor of the students	approx. 20 students
1.3.2	Committee/Subcommittee/ Advisor to student club(s)	2 committees

1.4 For official auditing, the normal working time of SIIT, unless otherwise agreed upon, is 8.00-17.00 hrs from Monday to Friday, except official holidays approved by the Board of Trustees.

1.5 Occasionally, extra academic duties will be expected outside the normal working hours.

### 2. Publications

International Journal 1 paper/year

Note: During a four-year contract, an associate professor may replace 2 int-journal papers by equivalent refereed papers in national journals or international conferences.

### 3. Academic Services to Society

Academic services to society shall enhance the academic and professional competence of the faculty member and the details of service(s) including income shall be reported to SIIT. The service(s) must lead to publication and be limited to one working day/week.

### 4. Academic Promotion

A faculty member who has satisfied the conditions and qualifications specified in the "Criteria for faculty rank appointment" can be promoted to a higher rank.

5. The faculty member must follow ethics of the teaching profession and must represent SIIT in his/her outside activities.

6. A six-month notice is required if the faculty member intends to leave before the end of the contract.

-----  
Director

-----  
Faculty Member





December 2001.

1.1 *b* ALTERNATIVE TERMS OF REFERENCE  
FOR FULL-TIME ASSOCIATE PROFESSOR

This term of reference deals with the minimum duties and responsibilities of a full-time associate professor to whom SIIT will offer a first appointment or the renewal of the appointment.

**1. Duties and Responsibilities**

1.1 Teaching inside SIIT

1.1.1 Lecture	15 credits/year
1.1.2 Laboratory supervision	2 laboratory courses/year
1.1.3 Supervision of the completed thesis/senior projects	3 topics/year

1.2 Research activities

Sponsored research with an annual-average gross income equivalent to 2-month salary.

1.3 Academic services/administrative work inside SIIT

1.3.1 Advisor of the students	approx. 20 students
1.3.2 Committee/Subcommittee	2 committees

1.4 For official auditing, the normal working time of SIIT, unless otherwise agreed upon, is 8.00-17.00 hrs from Monday to Friday, except official holidays approved by the Board of Trustees.

1.5 Occasionally, extra academic duties will be expected outside the normal working hours.

**2. Publications**

International Journal 1/2 paper/year

Or, Equivalent refereed papers in national journals or international conferences.

However, during a four-year contract, there must be at least one paper in international journal.

**3. Academic Services to Society**

Academic services to society shall enhance the academic and professional competence of the faculty member and the details of service(s) including income shall be reported to SIIT. The service(s) must lead to publication and be limited to one working day/week.

**4. Academic Promotion**

A faculty member who has satisfied the conditions and qualifications specified in the "Criteria for faculty rank appointment" can be promoted to a higher rank.

5. The faculty member must follow ethics of the teaching profession and must represent SIIT in his/her outside activities.

6. A six-month notice is required if the faculty member intends to leave. before the end of the contract.

-----  
Director

-----  
Faculty Member



by the ARC on Nov. 8, 2001.

## 1.2 a TERMS OF REFERENCE FOR FULL-TIME ASSISTANT PROFESSOR & LECTURER

This term of reference deals with the minimum duties and responsibilities of a full-time faculty member to whom SIIT will offer a first appointment or the renewal of the appointment.

### 1. Duties and Responsibilities

#### 1.1 Teaching inside SIIT

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1.1.1 Lecture   | 12 credits/year           |
| 1.1.2 Laboratory supervision                              | 2 laboratory courses/year |
| 1.1.3 Supervision of the completed thesis/senior projects | 3 topics/year             |

#### 1.2 Research activities

Sponsored research with an annual-average gross income equivalent to a 2-month salary for an assistant professor.

#### 1.3 Academic services/administrative work inside SIIT

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1.3.1 Advisor of the students                           | approx. 20 students |
| 1.3.2 Committee/Subcommittee/Advisor to student club(s) | 2 committees        |

1.4 For official auditing, the normal working time of SIIT, unless otherwise agreed upon, is 8.00 - 17.00 hrs from Monday to Friday, except SIIT official holidays.

1.5 Occasionally, extra academic duties will be expected outside the normal working hours.

### 2. Publications

- |  |               |
|--|---------------|
| International Journal                  | 1 paper/year  |
| Or, Refereed National Journal(s)       | 2 papers/year |
| Or, Refereed International Conferences | 3 papers/year |

### 3. Academic Services to Society

Academic services to society shall enhance the academic and professional competence of the faculty member and the details of service(s) including income shall be reported to SIIT. The service(s) must lead to publication and be limited to one working day/week.

### 4. Academic Promotion

A faculty member who has satisfied the conditions and qualifications specified in the "Criteria for faculty rank appointment" can be promoted to a higher rank.

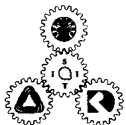
For the faculty member who holds the rank of Assistant Professor, if he/she cannot be promoted to the rank of Associate Professor within 6 years after his/her first appointment, his/her appointment will be terminated.

5. The faculty member must follow ethics of the teaching profession and must represent SIIT in his/her outside academic activities.

6. Six-month notice is required if the faculty member intends to leave before the end of the contract.

-----  
Director

-----  
Faculty Member



1 on January, 2002

## 1.2 b ALTERNATIVE TERMS OF REFERENCE FOR FULL-TIME ASSISTANT PROFESSOR & LECTURER

This term of reference deals with the minimum duties and responsibilities of a full-time faculty member to whom SIIT will offer a first appointment or the renewal of the appointment.

### 1. Duties and Responsibilities

#### 1.1 Teaching inside SIIT

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1.1.1 Lecture   | 15 credits/year           |
| 1.1.2 Laboratory supervision                              | 2 laboratory courses/year |
| 1.1.3 Supervision of the completed thesis/senior projects | 3 topics/year             |

#### 1.2 Research activities

Sponsored research with an annual-average gross income equivalent to a 1-month salary for an assistant professor.

#### 1.3 Academic services/administrative work inside SIIT

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| 1.3.1 Advisor of the students | approx. 20 students |
| 1.3.2 Committee/Subcommittee  | 2 committees        |

1.4 For official auditing, the normal working time of SIIT, unless otherwise agreed upon, is 8.00 - 17.00 hrs from Monday to Friday, except SIIT official holidays.

1.5 Occasionally, extra academic duties will be expected outside the normal working hours.

### 2. Publications

International Journal 1/2 paper/year

Or, Equivalent International Publications

### 3. Academic Services to Society

Academic services to society shall enhance the academic and professional competence of the faculty member and the details of service(s) including income shall be reported to SIIT. The service(s) must lead to publication and be limited to one working day/week.

### 4. Academic Promotion

A faculty member who has satisfied the conditions and qualifications specified in the "Criteria for faculty rank appointment" can be promoted to a higher rank.

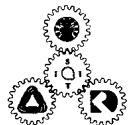
For the faculty member who holds the rank of Assistant Professor, if he/she cannot be promoted to the rank of Associate Professor within 6 years after his/her first appointment, his/her appointment will be terminated.

5. The faculty member must follow ethics of the teaching profession and must represent SIIT in his/her outside academic activities.

6. Six-month notice is required if the faculty member intends to leave before the end of the contract.

-----  
Director

-----  
Faculty Member



by the ARC on Nov. 8, 2001

### 1.3 TERMS OF REFERENCE FOR AN INSTRUCTOR

A member of teaching staff who possesses a master's degree will be given the title of "Instructor", to help supervise laboratories and teach tutorial classes. The terms of reference including minimum workload are as follows:

- (1) A full-time instructor must have a workload of 40 hours per week. A half-time instructor must have a workload of 20 hours per week.
- (2) A full-time faculty member is provided with a half-time instructor.
- (3) An instructor is recommended and supervised by a full-time faculty member.
- (4) A half-time instructor may enrol in a PhD program of the Institute on a part-time basis, up to 6 credits per semester and 3 credits per summer session with a scholarship provided by the Institute.
- (5) For an instructor, his/her workload is split as follows: 90% on teaching and 10% on general assistance to the academic program.
- (6) The following rules are used to determine the workload related to teaching:
  - (6.1) 1 lab lecture hour is counted as 3 hours of workload
  - (6.2) 1 hour of lab is counted as 2 hours of workload
  - (6.3) scheduled tutorial of 1 hour is counted as 3 hours of work load
  - (6.4) co-supervision of 1 senior project of x credits is equivalent to  $X/3$  lecture credits, i.e., it is counted as x hours of work load
  - (6.5) An instructor may help the tutorial/homework marking of a faculty member's course(s). Such a load is counted as 3 hours of workload per week per course. The number of courses with such workload must not be more than that taught by the supervising faculty member.

-----  
Director

-----  
Faculty Member

Revised, June 2000

*(Approve by BoT on Dec. 22, 1998)*

**ผนวก ค**  
**รายนามนักวิจัย**

**รายนามนักวิจัย**

ดร. มานิต บุญประเสริฐ  
มหาวิทยาลัยรังสิต

หัวหน้าโครงการ

ผศ.ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นักวิจัย

ดร. ผุสดี พลสารมย์  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

นักวิจัย

Assoc. Prof. Dr. John Yeager  
University of Pittsburgh

นักวิจัย