

รายงานการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กรกฎาคม 2546

คำนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 5 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง ให้มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษานั้นๆ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาหาแนวทาง/รูปแบบที่เป็นนวัตกรรมของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีการกระจายโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำข้อเสนอนโยบายและวางแผนการศึกษาของประเทศ จึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่" ซึ่งเป็นการวิจัยภายใต้โครงการ Thai-U.S. Education Roundtable เรื่อง การวิจัยนโยบายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ซึ่งมีศาสตราจารย์ ดร.ลีปนนท์ เกตุทัต เป็นประธานอนุกรรมการบริหารโครงการฯ และ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นประธานคณะทำงานอำนวยการโครงการวิจัยด้านการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ทำหน้าที่พิจารณารอบแนวคิดในการวิจัย ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน และกำกับติดตามการ-

(4) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

ศึกษาวิจัยให้มีคุณภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผลการวิจัยและข้อเสนอเชิงนโยบายจากการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการด้านอุดมศึกษา ในคณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมี ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี (นายจาตุรนต์ ฉายแสง) เป็นประธาน และนำไปจัดทำยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย เสนอคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในการประชุมเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2546 ซึ่งที่ประชุมมีมติให้ความเห็นชอบและให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

สำนักงานฯ ขอขอบพระคุณ ศ.ดร.ลีปปนนท์ เกตุทัต และ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ข้อเสนอแนะอย่างหลากหลายมุมมอง เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์ ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ และขอขอบคุณ ดร.มานิต บุญประเสริฐ และคณะวิจัยที่ได้ดำเนินการวิจัยอย่างทุ่มเทและอุตสาหะจนบรรลุผลสำเร็จ ได้ผลงานที่มีคุณภาพ และมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่" จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย การศึกษา คนควา อ้างอิง และการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจโดยทั่วไป

๕๐ ๖๖ —
๖

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติรักษาราชการแทน

เลขาธิการสภาการศึกษา

บทสรุป

สำหรับผู้บริหาร

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ (Management Innovation in Higher Education)

ที่มาและปัญหา

งานวิจัยนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศและประเทศไทย วิเคราะห์และเสนอผลการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาและการอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และโอกาสทางการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ 2. การปฏิรูปอุดมศึกษาไทยและนวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย 3. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย และ 4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

1. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร

(6) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

จัดการสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ มาเลเซีย และมองโกเลีย มี นวัตกรรมการบริหารจัดการคล้ายคลึงกันในด้านต่าง ๆ คือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย มีอิสระในการปกครองตนเอง ผู้เรียนรับผิดชอบค่าใช้จ่ายมากขึ้น และประการสุดท้ายมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2. การปฏิรูปอุดมศึกษาไทยและการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

2.1 การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ถูกกำหนดกรอบการดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐบาลคือ ทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญเกิดจากทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2533-2547) เป็นครั้งแรก เพื่อเป็นกรอบให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและการเตรียมตัวสำหรับอนาคตใน 5 ด้าน ได้แก่ เน้นความเสมอภาคในโอกาสศึกษา เน้นประสิทธิภาพการบริหาร เน้นความเป็นเลิศ เน้นความเป็นนานาชาติ เน้นการบริหารให้คล่องตัวและส่งเสริมบทบาทเอกชน ซึ่งทิศทางทั้ง 5 ด้านได้ช่วยสถาบันอุดมศึกษาจัด-

ทำแผนของสถาบันได้ระดับหนึ่ง

ด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัย-มีอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ-องค์กร บุคลากร การเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพขึ้น

นอกจากนี้การอุดมศึกษาก็เปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการศึกษาศาสตร์ทางวิชาการชั้นสูง เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ (Scholar) การศึกษาในระบบมุ่งถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่มีความสามารถทางสติปัญญา แต่การอุดมศึกษาในปัจจุบัน เป็นการศึกษาดูจากระดับพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาทั้งในระดับวิชาการ วิชาชีพ เพื่อการมีงานทำ และเปิดโอกาสสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาทั่วไป มุ่งเน้นตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่มีด้วยกัน 4 ประการคือ ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ และด้าน-

(8) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

การปกครองตนเองของสถาบัน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยแต่ละด้านมีสาระสำคัญดังนี้

- ด้านการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ปัจจัยนี้เกิดจากนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นและผลักดันการอุดมศึกษาให้ตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ทำให้สถาบันขยายตัวในเชิงปริมาณ การก่อให้เกิดรูปแบบสถาบันแบบใหม่ มีการปรับหรือสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนที่หลากหลาย และมุ่งหาลาดผู้เรียนเป็นผลก่อให้เกิดการสนองตอบต่อการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมา

- ด้านทรัพยากรที่จำกัด และด้านการมุ่งสู่คุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัจจัยการตรวจสอบจากภายนอกสถาบัน และระบบประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐบาล มีผลทำให้สถาบันต้องปรับวิธีการบริหารโดยประยุกต์ใช้การบริหารแบบธุรกิจซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น ใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการประเมินและตรวจสอบได้

- ด้านความก้าวหน้าของ ICT ในด้านนี้นับว่า ICT เป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบันในหลายมิติ ได้แก่ การดำเนินการของสถาบันเป็นระบบเปิดมากขึ้น รวมทั้งบุคลากรในองค์กรสามารถรับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและกว้างไกล การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความรวดเร็วและเป็นระบบ และไม่จำกัดสถานที่ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

- ด้านการปกครองตนเอง (autonomy) ซึ่งเกิดจากการที่รัฐมีนโยบายกระจายอำนาจให้สถาบันในการปกครองตนเองโดยมุ่งหมายให้สถาบันอุดมศึกษามีการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

ผลการศึกษาพบว่า ถึงแม้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและความคุมจากหน่วยงานภาครัฐ แต่รูปแบบการบริหารจัดการภายใน "ระดับมหาวิทยาลัย" นั้น มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ 4 รูปแบบ คือ 1. แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ 2. แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท 3. แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ 4. แบบเครือข่าย ดังแผนภาพที่ 1

รูปแบบที่ 1 องค์กรเน้นกระบวนการ	รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ/บริษัท	รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ/นวัตกรรม	รูปแบบที่ 4 เครือข่าย/ภาคี
<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นกระบวนการหรือการมีส่วนร่วม ● หน่วยงานภายในมีอำนาจในการดำเนินการ/ตัดสินใจ ● มุ่งการยอมรับ ● เน้นขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบของระเบียบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความชัดเจนทิศทางนโยบายจากส่วนกลาง ● เขาควบคุมในรายละเอียดการปฏิบัติการ ● เน้นการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีแผนกลยุทธ์ ● กระจายความรับผิดชอบ ● ให้องค์กรภายในมีความยืดหยุ่น ● เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบัน ● ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ● สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ● การทำงานเป็นทีม

แผนภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันของสถาบันอุดมศึกษาไทย
 ที่มา คณะผู้วิจัย, 2546.

โปรดสังเกตว่า แต่ละสถาบันจะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของสถาบันนั้น ๆ รูปแบบการบริหารจัดการมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

2.4 รูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันใน 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสถาบันที่คัดเลือกทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว

ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่า "หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ" เพื่อสนองความ

(12) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

ต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต จนมีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มาก แต่อาจเพื่อต้องการแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯกับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษานั้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยาย-

ระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้อื่นๆเพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือ ศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนองานเลือกในด้านการบริหารงานบุคคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า "ข้าราชการ" สู่อการเป็น "พนักงานมหาวิทยาลัย" การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น "ข้าราชการ" แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือนหรือ 1 ปีตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพ

(14) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

และการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างด้านปรัชญา ปณิธาน ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้ง ลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐ หรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจ-ครอบครัว ประกอบกับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ รูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามก็ตีพบปัจจัยเกื้อหนุนนวัตกรรมการบริหารสถาบัน 2 ด้านที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทยได้ทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น กอปรกับเงื่อนไขเรื่องการประกันคุณภาพภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูปหรือปรับระบบการบริหารจัดการมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก

3. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย

ผลจากการศึกษาพบว่า สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ มีปัญหาและอุปสรรคที่สถาบันต้องเผชิญ การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาจึงจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็น-

ปัญหาที่พบคือ

- แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน

- ด้านโครงสร้างการบริหารงานพบว่า หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหารโครงสร้างองค์กรและกติกาด่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (initial conditions) และขีดจำกัด (boundary conditions) มาก

- การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ

- นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ

- การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

- ด้านของการวิจัย พบว่าจำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามุ่งถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ และขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่

เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และการตอบสนองความต้องการของชาติ

- ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

3.2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการศึกษาพบว่า

- ด้านการบริหารการเงิน ต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต ทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นการสนับสนุนการวิจัย การบริการสังคม หรือสาธารณชน

- สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำลังได้รับผลกระทบอย่างมากจากการขยายตัวเชิงปริมาณที่ไม่จำกัดของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และความไม่ชัดเจนของนโยบายของรัฐต่อการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในภาพรวมของการอุดมศึกษาของชาติ

- การแข่งขันทางด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน รัฐบาล และจากต่างประเทศจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นถ้ารัฐบาลมิได้มีการกำหนดแผนภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยที่ชัดเจน และจะนำไปสู่การมุ่งปริมาณมากกว่าคุณภาพ

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอเชิงนโยบาย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการระดับสถาบัน

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและ หน่วยงานต้นสังกัด

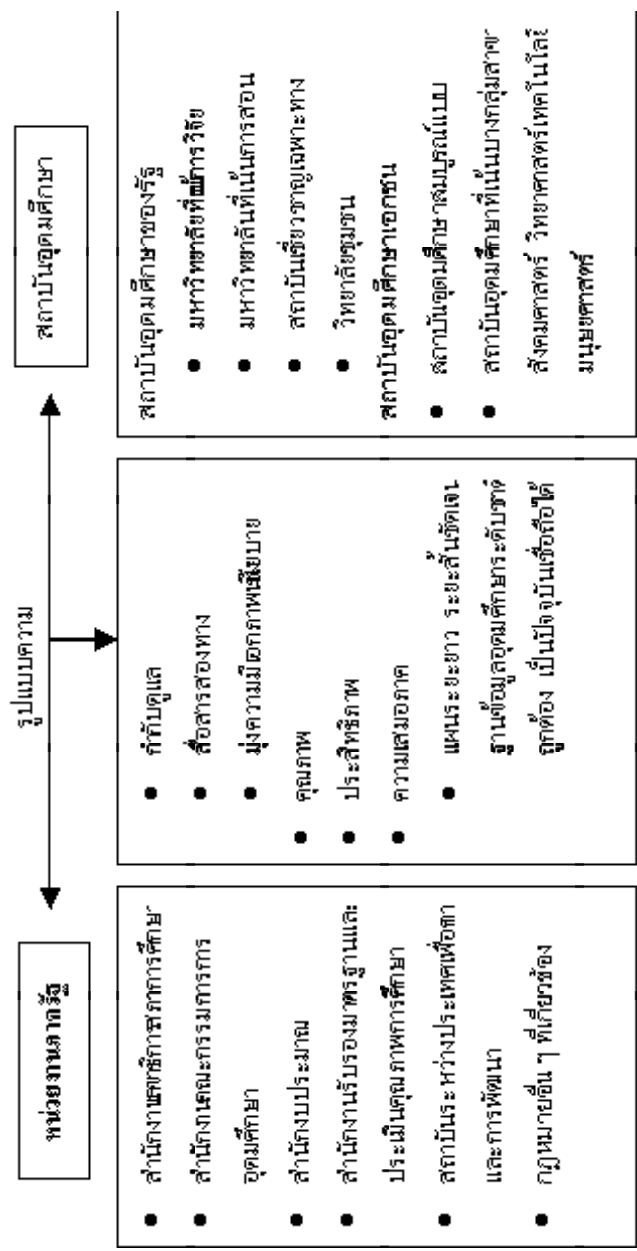
ข้อเสนอยุทธศาสตร์การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และการอุดมศึกษาไทยที่มี คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มี 4 ประการคือ

- การเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานต้นสังกัดจากการควบคุม (Control) เป็นการติดตามกำกับดูแล (Monitoring and Supervision)

- การสร้างระบบและกลไกการสื่อสารสองทางระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันฯ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน

- หน่วยงานของรัฐต้องมีนโยบายชัดเจนในภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยซึ่งประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องพึ่งตนเอง ว่าสถาบันทั้ง 2 ภาค จะประกอบเป็นระบบการอุดมศึกษาเป็นสัดส่วนเท่าใด เพื่อการสร้างความมีเอกภาพเชิงนโยบายในเรื่อง คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

- หน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะฐานข้อมูลอุดมศึกษา และแสดงให้เห็นทิศทางของการอุดมศึกษาของชาติที่จะชี้นำทิศทางของประเทศ เพื่อที่สถาบันจะได้ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของชาติ ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา : คณะผู้วิจัย, 2546

4.2 การแบ่งประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป้าหมายของอุดมศึกษา และสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

ด้วยงบประมาณที่จำกัด นโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน การสร้างความเป็นเลิศทางการวิจัยและวิชาการ รัฐบาลควรแบ่งประเภทของสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบคือ

- สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัย ควรมุ่งพันธกิจสู่การขยายหลักสูตรระดับหลังปริญญาตรี พร้อมทั้งมุ่งการพัฒนาศูนย์วิจัยเฉพาะทางเพื่อความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิจัย
- สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ มุ่งสร้างความเชี่ยวชาญในรูปแบบการเรียนการสอนแนวใหม่ สสนองความต้องการของตลาด มีการเชื่อมโยงการเรียนระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และชุมชน
- สถาบันอุดมศึกษาสำหรับชุมชนท้องถิ่น เช่น วิทยาลัย-ชุมชนที่เน้นด้านการให้โอกาสกับชุมชนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการโดยปราศจากข้อกำหนดในด้านคุณวุฒิ คุณสมบัติของผู้เรียน เน้นการเรียนการสอนระดับต่ำกว่าปริญญา

ทั้งนี้เน้นให้สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม ประสานความร่วมมือในรูปแบบของเครือข่ายระหว่างกันและกับองค์กรต่าง ๆ ในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น

4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถาบัน อุดมศึกษาแนวใหม่

ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยที่นำเสนอ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารวิชาการ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานวิจัย ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารการเงิน และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยสรุป นวัตกรรมระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยโดยภาพรวมนั้นมีแนวโน้มคล้ายคลึงกับต่างประเทศที่เน้นเรื่องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารด้านวิชาการ ด้านการวิจัย การให้บริการวิชาการที่เป็นการตอบสนองต่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อประสิทธิภาพ เสมอภาคทางการศึกษานั้น แต่ละสถาบันคงต้องพิจารณาปณิธาน ความเป็นมาของสถาบัน และเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในสถาบันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง

ข้อเสนอโครงการส่งเสริมความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความเสมอภาคของการอุดมศึกษาระดับประเทศ โดยรัฐบาลเป็น ผู้ลงทุน

1. โครงการจัดกลุ่มสถาบันเพื่อรักษาและส่งเสริมความเป็นเลิศ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค
2. โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายระบบสารสนเทศ (IT Infrastructure) และการเชื่อมโยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทยทั้งของภาครัฐและเอกชน
3. โครงการสนับสนุนความพร้อมทางด้าน การเข้าถึงแหล่งอ้างอิงข้อมูลทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยขยายจากบริการ Uninet ปัจจุบัน
4. โครงการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยหน่วยงานต้นสังกัด และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบัน
5. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ และความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และแหล่งวิทยาการของชาติ (Center of Excellence) โดยกำหนดสาขาวิชาและสถาบันที่จะเป็นแกนนำ
6. โครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านบริหารจัดการแนวใหม่
7. โครงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแนวใหม่ ปรับปรุงพระราชบัญญัติอุดมศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีสาระสำคัญที่จะส่งเสริมคุณภาพการศึกษา การบริหาร

(22) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)

จัดการที่ดี และการให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส

8. โครงการให้รางวัลสถาบันที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการแนวใหม่ การเรียนการสอน และการวิจัย

9. โครงการสร้างองค์ความรู้ และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถนำไปประโยชน์ในการอ้างอิง การสานต่อและพัฒนาความรู้ต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(3)
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา แนวใหม่ในต่างประเทศ	8
● แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ประเทศสหรัฐอเมริกา	8
- วิทยาลัยชุมชน (Community College)	14
- สถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ (Comprehensive University)	23
- มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University)	30
- มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University)	36
- สถาบันเสมือน (Virtual Institutions)	41
● แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ประเทศออสเตรเลีย	47
- โครงสร้างองค์กรและการบริหาร งานวิจัยระดับสถาบัน	53
- โครงสร้างและกลยุทธการพัฒนางานวิจัยใน มหาวิทยาลัย	54

	หน้า
- กรณีศึกษามหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนและ เป็นมหาวิทยาลัยแนวใหม่	59
● แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประเทศอังกฤษ	66
- วิทยาลัยชุมชน	67
- มหาวิทยาลัยวิจัย	67
- มหาวิทยาลัยเปิด	68
- มหาวิทยาลัยเสมือน	69
- กรณีศึกษา	70
● แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประเทศมองโกเลีย	77
● แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประเทศมาเลเซีย	80
บทที่ 3 นวัตกรรมและความพยายามในการปฏิรูป อุดมศึกษาไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา	87
บทที่ 4 สรุปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา แนวใหม่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา ปัญหา และอุปสรรค	102
● รูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัด	103
● ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบัน อุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา	106

	หน้า
● กรณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา 5 ด้าน	112
- การบริหารจัดการทั่วไป	112
- การบริหารวิชาการ	125
- การบริหารงานวิจัย	138
- การบริหารการเงินและงบประมาณ	142
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์	145
● ปัญหา อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง	157
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	162
บรรณานุกรม	179
ภาคผนวก	192
ภาคผนวก ก : ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในประเทศไทยอังกฤษ	193
ภาคผนวก ข : ตัวอย่างหน้าที่และความรับผิดชอบ ของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยี นานาชาติสีรินธร	199
ภาคผนวก ค : รายนามคณะวิจัยและคณะผู้จัดทำ	205

สารบัญตาราง และแผนภาพ

	หน้า
ตารางที่	
1.1 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่างๆ 4 ด้านของวิทยาลัยชุมชน	16
1.2 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่างๆ 4 ด้านของสถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ	25
1.3 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่างๆ 4 ด้านของมหาวิทยาลัยวิจัย	31
1.4 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่างๆ 4 ด้านของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	38
1.5 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่างๆ 4 ด้านของสถาบันเสมือน	43
2.1 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ บริบทที่เปลี่ยนไป	88
2.2 องค์ประกอบศักยภาพ และตัวบ่งชี้ของคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษา	95
2.3 คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21	97
แผนภาพที่	
1 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษาไทย	(10)
2 รูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันของ สถาบันอุดมศึกษาไทย	(18)
3 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา	107

บทที่

1

บทนำ

ในระหว่างที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาได้ขยายตัวและมีความหลากหลายมากขึ้น ความหลากหลายของรูปแบบสถาบันอุดมศึกษา และแหล่งที่มาของงบประมาณสนับสนุนทำให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นทั้งระบบอุดมศึกษาและระดับสถาบันในประเทศต่างๆ โดยระบบอุดมศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

จากรายงานทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 จัดพิมพ์เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประกอบด้วย

1. การขยายตัวด้านนักศึกษา ทั้งความต้องการที่จะเข้าเรียนเพิ่มขึ้นและพลเมืองเพิ่มขึ้น
2. ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพสูงขึ้นและจำนวนมากขึ้น
3. กระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมาพร้อมกับสังคมสารสนเทศทำให้การสื่อสารด้านความรู้และสารสนเทศแพร่กระจาย ถึงกันทั่วโลกอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบ
5. ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และประเทศต่างๆ มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาช่วยตนเองมากขึ้น
6. การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการให้บริการวิชาการแก่สังคมระดับต่างๆ ด้วย

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปทั้งในระดับสถาบันและสังคมทั่วไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันด้วย ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในอดีต Slaughter และ Leslie (1997) กล่าวว่าตลาดโลกกำลังเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการอุดมศึกษา รัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งแต่เดิมสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ให้การศึกษ สร้างองค์ความรู้เพื่องานวิชาการ แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนักถึงความต้องการของตลาดงาน รัฐบาลต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น มีส่วนช่วยแก้ปัญหาของประเทศ ค่านิยมของการอุดมศึกษาเปลี่ยนไป จากค่านิยมทางวิชาการมาสู่อค่านิยมทางคุณค่าทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นเรื่องงบประมาณทางการเงินและความต้องการอุดมศึกษาที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยเร่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการจัดการและแนวคิดเรื่องการอุดมศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว สิ่งที่เป็นประเด็นทางการอุดมศึกษาก็คือการรักษาความพอดีของการให้คุณค่าทางวิชาการและทางเศรษฐกิจ

เมื่อการบริหารจัดการที่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตมีความสำคัญมากขึ้น ตามหลักการที่ว่า “doing more with less” โดยมีการนำวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ สภาพการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาก็มีสูงขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านคุณภาพของนักศึกษา ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพของคณาจารย์ เทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย การแสวงหาแหล่งทุนจากสังคมภายนอก แต่ละสถาบันพยายามสร้างจุดแข็งของตนเอง เป็นที่คาดการณ์ว่าการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษหน้า ด้วยปัจจัยของต้นทุน (Cost) การเข้าถึงแหล่งความรู้ (Access) และความต้องการ (Demand) จึงจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันแนวใหม่ ให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ และการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิจัยกรณีศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทย และต่างประเทศ
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทย ที่สามารถตอบสนองของความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้เป็นอย่างดีและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

ขอบเขตและประเด็นของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าพัฒนาระบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ 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 สถาบันที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา สถาบันที่เน้นการวิจัย สถาบันเฉพาะทาง วิทยาลัยชุมชน และสถาบันอุดมศึกษาแบบเปิด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสถาบัน และนำเสนอผลการศึกษาคครอบคลุมหัวข้อ

3.1 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันที่มีการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้าน

3.2 ปัญหา และอุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร พร้อมขอเสนอแนะเชิงนโยบายในการปรับปรุง แก้ไข

นิยามปฏิบัติการ

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาใน 5 ด้านคือ การบริหารจัดการทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ หมายถึง รูปแบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อันเนื่องมาจากถูกแรงขับเคลื่อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ซึ่งคาดว่าจะส่งผลดีต่อระบบการบริหารจัดการของสถาบันในระยะยาว

วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการ

1. ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของต่างประเทศ คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย มาเลเซีย และมองโกเลีย จากเอกสารรายงาน และการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบ Internet

2. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จากเอกสารงานวิจัย ข้อมูลเผยแพร่ในการประชุมทางวิชาการ และรายงานประจำปี

3. นำข้อมูลของการศึกษาสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ และประเทศไทย มาวิเคราะห์เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนาม

4. กำหนดรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาอย่างน้อย 10 สถาบันที่เป็นตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มต่างๆ

5. สัมภาษณ์อธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมาย ตามแบบ สัมภาษณ์ปลายเปิดที่พัฒนาขึ้น
6. วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอข้อค้นพบรูปแบบการ บริหารจัดการ และอุปสรรค ปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบ การบริหาร นำเสนอรายงานและขอเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการ เปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
7. นำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นใน การปรับปรุงแก้ไข
8. ปรับปรุงแก้ไขรายงานและเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เพื่อดำเนินการเผยแพร่ ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และใน ประเทศไทย แหล่งข้อมูลคือ เอกสารเผยแพร่ของสถาบัน เช่น รายงาน ประจำปี โครงการดำเนินงานทั้งที่เป็นเอกสารตีพิมพ์และข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารจากหน่วยงานต่างๆ ที่ดำเนินการจัดการ ประชุมสัมมนา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดการมหาวิทยาลัย ที่ดี

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การนำเสนอผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยนี้ จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำกล่าวถึงความเป็นมาในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึง รูปแบบการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ

บทที่ 3 กล่าวถึง นวัตกรรม และความพยายามปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระยะที่ผ่านมา

บทที่ 4 กล่าวถึง ผลการศึกษาระณีศึกษากาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทย ปัญหา อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 5 กล่าวถึง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง

บทที่

2

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา แนวใหม่ในต่างประเทศ

สรุปการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของต่างประเทศ ได้จัดแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอังกฤษ ประเทศมองโกเลีย และประเทศมาเลเซีย โดยการศึกษาแต่ละประเทศมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน การศึกษากรณีศึกษาของสถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกาจะเป็นไปในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่างๆ ประเทศออสเตรเลียศึกษาถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถาบัน ประเทศอังกฤษจะศึกษากรณีบริหารจัดการสถาบัน รวมทั้งประเทศมาเลเซีย และประเทศมองโกเลีย ผลการศึกษาสามารถนำเสนอได้ดังนี้

แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

เพื่อให้เข้าใจการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา จะได้นำเสนอข้อมูลโดยย่อเกี่ยวกับโครงสร้างของการอุดมศึกษา บทบาทของรัฐบาลกลางและรัฐบาลของรัฐ 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 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มุ่งหวังกำไร และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งหวังกำไร ซึ่งเป็นกลุ่มที่กำลังเติบโตอย่างมาก

สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ได้รับการสนับสนุนทางการเงินทั้งหมดหรือบางส่วนจากรัฐบาล ซึ่งสถาบันประเภทนี้ ได้แก่ สถาบันทหาร มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบ (System) วิทยาลัยครูแห่งรัฐ วิทยาลัยชุมชน และสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกึ่งรัฐ (State related) ซึ่งบริหารงานแบบสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่ละรัฐมีการควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด และในกำกับแตกต่างกันไป ทุกสถาบันได้รับการยกเว้นภาษี มีรายได้จากงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ ค่าเล่าเรียน ดอกเบี้ย เงินบริจาค เงินอุดหนุนการวิจัย และการให้บริการ สถาบันจะมีสภาสถาบันเป็นผู้กำกับดูแล

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีที่มาของรายได้เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ยกเว้นไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และมีสภาสถาบัน

เป็นผู้กำกับดูแลในระดับนโยบาย เช่น การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียน และจ่ายค่าชดเชยบุคลากร

สำหรับสถาบันที่มุ่งหวังกำไรกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาด อุดมศึกษา สถาบันเหล่านี้จะเป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนทางไกล เป็นส่วนใหญ่ และมีสภาสถาบันเป็นผู้กำหนดนโยบาย

บทบาทของรัฐบาลกลางและรัฐบาลแห่งรัฐต่อการอุดมศึกษา

ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ รัฐบาลกลางไม่ต้องรับผิดชอบในการ สนับสนุนอุดมศึกษา หากแต่เป็นความรับผิดชอบของรัฐบาลแห่งรัฐ รัฐบาลกลางมีหน้าที่รับผิดชอบต่อสวัสดิการสังคม และการป้องกัน ประเทศ จึงจัดสรรงบประมาณเป็นกองทุนช่วยเหลือนักศึกษา เงินทุนวิจัย และกองทุนพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รัฐแต่ละรัฐ มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาในพื้นที่ของตน จึงมีหน้าที่จัดสรร งบประมาณให้ทั้งที่เป็นการช่วยเหลือทางตรงและทางอ้อม การช่วยเหลือ ทางตรง ได้แก่ งบประมาณประจำปี และเงินทุนพัฒนาการช่วยเหลือ ทางอ้อม ได้แก่ การยกเว้นภาษี และการผูกพันในบางเรื่อง นอกจากนี้ รัฐบาลแห่งรัฐยังมีเงินช่วยเหลือนักศึกษาอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นในรูปของ ทุนการศึกษาและเงินกู้ ในระยะที่ผ่านมากองทุนเงินกู้ได้ขยายตัวขึ้น อย่างมากเมื่อเทียบกับเงินที่เป็นทุนการศึกษา ทำให้นักศึกษาซึ่งมีรายได้น้อยจะต้องมีภาระผูกพันเป็นเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาในวิทยาลัยมากขึ้น สำหรับวิทยาลัยชุมชนมีลักษณะที่แตกต่างออกไป เพราะได้รับเงินช่วยเหลือจากท้องถิ่น นอกเหนือจากการช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ

วิทยาลัยชุมชนเป็นนิติบุคคลของท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่ และได้รับเงินภาษีท้องถิ่นประมาณหนึ่งในสามของงบประมาณดำเนินการ

การประกันคุณภาพการศึกษา / การรับรองมาตรฐานการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต่างตระหนักดีว่า คุณภาพคือหัวใจของสถาบันที่ทำให้สถาบันคงอยู่ได้ ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา รัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้พยายามเน้นเรื่องการประกันคุณภาพสถาบันเองก็ได้ดำเนินการหลายอย่าง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ ปรับกระบวนการทำงาน การใช้เกณฑ์เปรียบเทียบ การประเมินโครงการ การใช้วิธีการที่ใช้ในภาคเอกชน เช่น TQM การประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ใช้ก็คือ การรับรองมาตรฐานการศึกษา (Accreditation)

รัฐบาลสหรัฐฯ มิได้รับรองสถาบัน แต่จะรับรองผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินสถาบัน สถาบันที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจะมีสิทธิเข้าร่วมโครงการของรัฐต่างๆ การรับรองมาตรฐานเป็นมาตรการที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ ปัจจุบันมีองค์การที่ทำหน้าที่รับรองมาตรฐานระดับภาค 6 แห่ง มีสมาคมเฉพาะทางอีกจำนวนหนึ่ง และสมาคมวิชาชีพอีกมากกว่า 50 แห่งที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการศึกษา

การขอรับการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามความสมัครใจของสถาบันโดยสถาบันมีหน้าที่ คือ

1. ดำเนินการศึกษาตนเองตามแนวทางขององค์กรรับรองมาตรฐาน

2. องค์การรับรองมาตรฐานแต่งตั้งกรรมการ Peer Review เพื่อศึกษาเอกสารการศึกษาดตนเอง เยี่ยมชมสถาบัน สัมภาษณ์บุคลากร เขียนรายงานผลการศึกษาพร้อม ข้อเสนอแนะ
3. องค์การฯ โดยความช่วยเหลือของนักวิชาการและวิชาชีพ ศึกษาเอกสารรายงานที่สำคัญ และลงมติว่าสมควรรับรอง สถาบันหรือไม่ ตามปกติกระบวนการรับรองมาตรฐาน จะดำเนินการทุก 5 – 10 ปี แต่ถ้าสถาบันมีปัญหา การรับรองมาตรฐานอาจต้องทำบ่อยขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ สหรัฐอเมริกา ชี้ให้เห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วนในโครงสร้างทั่วไป ของสถาบันอุดมศึกษา ในขณะที่เดียวกันก็มีการพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะ ของโปรแกรม และการบริการลูกค้าส่วนใหญ่ สถาบันยังคงมีโครงสร้าง เป็นแบบระดับชั้น (hierarchical model) อย่างไรก็ตามในช่วงสองทศวรรษ ที่ผ่านมา สถาบันส่วนใหญ่ได้พยายามลดขั้นตอนการรายงานโดยให้ หน่วยงานต้นสังกัดระดับสาขาหรือคณะมีความรับผิดชอบสามารถ ตัดสินใจได้ บางสถาบันเพิ่มหน่วยงานใหม่และจัดตั้งศูนย์เฉพาะทาง เนื่องจากมีพันธกิจที่เฉพาะ เช่น หน่วยงานที่ให้บริการผู้พิการ การ เรียกรองสิทธิต่างๆ นอกจากนี้สถาบันที่เน้นการวิจัยหลายแห่งก็ได้ จัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารจัดการการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) ขณะที่สถาบันอื่นสร้างหน่วยงานเพื่อการฝึกอบรมพัฒนา วิชาชีพ การวางแผนกลยุทธ์ วิจัยสถาบัน และศูนย์สหวิทยาการ

แรงกดดันจากภายนอกที่ต้องการให้สถาบันบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ทำให้เกิดรูปแบบองค์กรที่เป็นทางการหลายรูปแบบ และเป็นการยากที่จะกำหนดรูปแบบบริหารได้กับสถาบันประเภทใด เพราะแต่ละสถาบันมีความแตกต่างในเรื่องพันธกิจ ขนาด ที่มาของเงินอุดหนุน การควบคุมของรัฐ การเน้นการเป็นผู้ประกอบการ จำนวนการบริการ ในความเป็นจริงแต่ละสถาบันใช้วิธีการบริหารแบบผสมผสาน และเปลี่ยนแปลงเมื่อสถาบันได้พัฒนาขึ้นและสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ

ด้วยความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาครั้งนี้จึงได้แบ่งประเภทของสถาบันออกเป็น 5 ประเภท คือ

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

สถาบันแต่ละประเภทได้มีการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่

- การจัดการด้านวิชาการ (Academic management)
- การจัดการทั่วไป (General Management)
- การจัดการด้านการเงิน (Financial Management)

- การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของสถาบัน 5 ประเภท ได้ทำการเลือกสถาบันในแต่ละประเภทๆ ละ 5 สถาบัน และศึกษาการปฏิบัติแนวใหม่ 4 ด้าน จากนั้นจึงนำเสนอเป็นตารางสรุปภาพรวมของแต่ละกลุ่มสถาบันใน 5 ประเภท วิธีการนี้จะทำให้ได้ข้อมูลในภาพรวมทั้ง 4 ด้านได้มากกว่าการศึกษาสถาบันหนึ่งสถาบันใดโดยเฉพาะ ซึ่งแต่ละสถาบันอาจจะมีวิธีการใหม่เฉพาะบางด้าน จากนั้นจึงสรุปวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ในภาพรวมทั้งหมดของสถาบันทุกประเภทใน 4 ด้าน

การศึกษารายละเอียดของสถาบันแนวใหม่ได้ข้อมูลจาก internet วารสาร รายงานการวิจัย รายงานประจำปีของสถาบัน สถาบันบางประเภทเช่น สถาบันวิจัย จะมีข้อมูลมากกว่าสถาบันกลุ่มอื่น ดังนั้น จึงมีผลทำให้ข้อมูลแต่ละประเภทสถาบันไม่เท่ากัน

1. วิทยาลัยชุมชน (Community College)

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันที่เปิดโอกาสกว้าง (Open Door) ให้ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ และต่อชุมชนส่วนรวม การรับเข้าเรียนง่าย มีความหลากหลายของรายวิชา เน้นการดำเนินการเรียนการสอนมากกว่าการวิจัย การบริการให้กับผู้เรียนหลายกลุ่ม หลายประเภท เน้นการเรียน 2 ปี โดยแต่เดิมจะเน้นด้านสาขาวิชาการอาชีพศึกษาและด้านเทคนิค เป็นหลักสูตรที่เตรียมสำหรับการเรียนชั้นสูงต่อไป หรือเป็น

การศึกษาเพิ่มเติมที่เป็นวิชาการหรือประสบการณ์ (Van Dusen, 1997) วิทยาลัยชุมชนจะมุ่งตอบสนองความต้องการชุมชน มีกิจกรรมที่เน้นชุมชนเป็นฐานและรวมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของชุมชน

วิทยาลัยชุมชนมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองผู้เรียนที่หลากหลาย ด้านการเงินนั้น วิทยาลัยชุมชนได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ เงินภาษีจากชุมชน รวมทั้งค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา จึงมีบทบาทเน้นการให้บริการการศึกษาที่มีความเข้าใจผู้เรียนที่มีภารกิจอื่นด้วย จากลักษณะของผู้เรียนจึงกำหนดให้การจัดการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่น เหมาะกับตารางเวลาของผู้ปกครองและคนทำงานนอกจากนี้หลักสูตรของวิทยาลัยชุมชนยังได้จัดเตรียมความรู้พื้นฐานในการไปศึกษาต่อระดับปริญญาอีกด้วย

สถาบันที่เลือกในการศึกษากลุ่มนี้ 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 ได้บริการการเรียนการสอนวิชาต่างๆ on-line ส่วนอีก 4 สถาบันนั้น คัดเลือกไว้เพราะเป็นสมาชิกของสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชน (League for Innovation in Community College)

Miami – Dade Community College เป็น learning project champion, Valencia เป็นสมาชิกของ Vanguard Learning College Project ซึ่งก่อตั้งโดยสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชน และได้นำวิธีการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมจากวิทยาลัยชุมชนที่ได้คัดสรรแล้ว 12 แห่งเพื่อสร้างเป็นศูนย์การเรียน Champion College เป็นสถาบันที่เป็นสากลซึ่งมีการปฏิบัติตามหลักการของ Learning College ที่กำหนดโดยสมาพันธ์และได้ทุ่มเทให้เป็นการส่งเสริมบทบาทของวิทยาลัยชุมชนทั่วโลก (www.leaque.org)

**ตารางที่ 1.1 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่างๆ
4 ด้านของวิทยาลัยชุมชน**

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้หลักสูตรเรียนแบบชุดวิชา ● เน้นเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ และเน้นการออกแบบหลักสูตรแบบผสมผสาน ● รวมมือกับองค์การต่างๆ ที่เน้นเรื่องนวัตกรรม ● เชื่อมโยงกับธุรกิจท้องถิ่นในการจัดโปรแกรมการทำงานและการเรียนรู้ด้านต่างๆ ● มีแนวโน้มที่จะเข้าไปทำกิจกรรมเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ● มีการสร้างข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาที่เรียนปริญญาตรี 4 ปี ในการโอนย้ายหน่วยกิตระหว่างสถาบัน

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการ ด้านวิชาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้บริการด้านห้องสมุดและฐานข้อมูลแบบ online ● จัดให้นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรในสถาบันมีโอกาสได้รับรู้หรือเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่หลากหลายสาขา ทั้งที่เป็นรายงานผลการศึกษา หรือนวัตกรรมที่คิดค้นใหม่ๆ ● เสนอหลักสูตรการสอนทางไกลหรือแบบ Online ทั้งในส่วนที่เป็นหลักสูตรของสถาบันเอง หรือจัดร่วมกับมหาวิทยาลัยเสมือน ● เน้นการใช้ห้องเรียนคอมพิวเตอร์และมีซอฟต์แวร์สำเร็จรูปแบบเฉพาะ เพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน ● เน้นการพัฒนาหลักสูตรโดยใช้ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและซอฟต์แวร์ที่ใช้ร่วมกันในการสอน ● มีการพัฒนามาตรฐานต่างๆ ของการเรียนแบบ Electronic Learning ● มีระบบการประเมินที่หลากหลายสำหรับให้บริการกับผู้เรียนแบบทางไกล ● สร้างฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับจัดเก็บหรือออกไปประเมินผลการศึกษาให้กับผู้เรียนในหลักสูตรต่างๆ ● มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กร

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการทั่วไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับพันธกิจของสถาบันที่มุ่งไปสู่การวางรูปแบบต่างๆ สำหรับการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของวิทยาลัย ● ให้คณะกรรมการบริหารที่ได้รับเลือกจากท้องถิ่น มีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ ของชุมชนและรายงานความต้องการให้สถาบันได้ทราบ ● เน้นการใช้รูปแบบกระจายความเป็นผู้นำ ที่ส่งเสริมความร่วมมือให้อำนาจกับบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ ● ใช้การจัดซื้อจัดจ้างจากภายนอกเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพ ● ใช้ Web-based Technology เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรจะติดต่อกันผ่านทางเครือข่าย Web-based ของมหาวิทยาลัย มีการให้บริการ online ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการให้คำปรึกษาทางวิชาการ การให้ข้อมูลด้านเอกสารรับรองผลการศึกษ การลงทะเบียนปฐมนิเทศ
<p>การจัดการด้านการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทีมบริหารในการดูแลด้านแหล่งเงินทุน ● สร้างมูลนิธิต่างๆ เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ ของสถาบัน

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้การรับสมัครงาน ใช้แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ และมีการสแกนประวัติไว้ในคอมพิวเตอร์ ● ใช้คณาจารย์ส่วนใหญ่ที่มีสถานภาพแบบจ้าง บางเวลา ● มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการต่างๆ และ ปฐมนิเทศคณาจารย์ และบุคลากร ด้วยการ ใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ● ช่วยเหลือคณาจารย์ปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ ผ่านวิธีการของประสบการณ์ตรง ● มีการประเมินผลบุคลากรโดยพิจารณาจาก การมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมต่างๆ การ สร้างความเป็นเลิศด้านการสอน และด้านประวัติ ผลการทำงาน ● มีการประยุกต์ใช้รูปแบบบรรษัทในการ ตรวจสอบประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

วิทยาลัยชุมชนที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้มีวิธีการบริหารจัดการที่เป็นนวัตกรรมต่างๆ ด้าน ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาพกว้างทั้งหมด

การบริหารจัดการด้านวิชาการ เน้นเรื่องนำนวัตกรรมมาใช้และ เน้นการให้ผลตอบแทนมากที่สุด (Katz & Oblinger, 1999) การออกแบบ รายวิชาที่เป็นแบบผสมและใช้ IT เข้าช่วยเป็นวิธีการที่ใหม่มากในวิทยาลัย ชุมชน 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 เพื่อพัฒนาการอ่านและการเขียน และช่วยพัฒนาทักษะในอุตสาหกรรมหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) นอกจากนี้ก็มีวิธีการที่ใช้ Web-based สำหรับการอภิปรายกลุ่มผ่านเครือข่ายของวิทยาลัย

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้สามารถใช้วิธีการใหม่ๆ ในการประเมินผลการเรียนของนักศึกษา การบันทึกผลการเรียน การให้คำแนะนำปรึกษา การเลือกวิชาเรียน เป็นต้น มีการพัฒนาห้องสมุดเป็น Online รวมบริการของหน่วยงานบริการนักศึกษาในวิทยาลัยเป็น Online ซึ่งมีคุณภาพไม่แพ้การให้บริการในวิทยาลัย

ในด้านการบริหารของวิทยาลัยชุมชนพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน มีการกระจายความรับผิดชอบและประเมินผลกระบวนการซึ่งเป็นแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ มีการลดขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ และปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร

ในปี ค.ศ. 2000 วิทยาลัยชุมชน Bellevue ได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ทั้งหมด โดยใช้ที่ปรึกษาภายนอกมาประเมินและแก้ไขวิธีการทางธุรกิจภายในสถาบัน ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงแนวใหม่นี้มีค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการด้านการเงินวิธีใหม่จึงมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม เช่น วิทยาลัยชุมชน Monroe ใช้วิธีการเพิ่มทุนในการจัดตั้งมูลนิธิที่สนับสนุนและริเริ่มเทคโนโลยี มูลนิธินี้ได้แสวงหาเงินทุนจากภาคเอกชนซึ่งจะเป็นส่วนเพิ่มเติมแหล่งรายได้เดิม กองทุนนี้จะจัดสรรเป็นทุนการศึกษา ทุนโครงการพัฒนาคณาจารย์ ทุนจัดซื้ออุปกรณ์ใหม่ๆ และเงินเริ่มต้นสำหรับโครงการนวัตกรรม นอกจากการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับอนาคตตามกฎหมาย เนื่องจากกรรมกรรมาศของวิทยาลัยชุมชนไม่สามารถรณรงค์หาทุนได้ จึงทำหน้าที่ช่วยวิทยาลัยดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับชุมชนรวบรวมข้อมูลให้สถาบันเพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมากขึ้น มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรเพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา วิทยาลัยชุมชน Bellevue ออกแบบโปรแกรมชื่อ “Educator to Educator” ด้วยการเชื่อมต่อกับ Microsoft สำหรับอบรมทักษะ IT ให้กับคณาจารย์ วิทยาลัยชุมชน Monroe จัดให้มีการฝึกอบรม IT ตลอดปี ฝึกปฏิบัติการภายในโดยใช้โปรแกรมเรียกว่า “Focus on the Workplace” โปรแกรมนี้อนุญาตให้อาจารย์ประจำได้เข้าไปในสถานฝึกปฏิบัติและประเมินรายวิชาที่สอนว่าสอดคล้องกับความต้องการภายนอกและความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ การจ้างคณาจารย์ใช้ระบบสัญญาจ้าง ทางวิทยาลัยชุมชน Miami-Dade ก็ยังคงให้มีการฝึกอบรมคณาจารย์โดยเก็บไว้ในประวัติของแต่ละคน และเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประเมินของสถาบัน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ วิทยาลัยชุมชน Monroe ใช้การวางแผนใน 3 เรื่อง เรียกว่า “Futuring” โดยดูด้านการเงิน บุคลากร และอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อกำหนดทิศทางอนาคตของสถาบัน วิทยาลัยชุมชน Valencia ใช้วิธีการที่ต่างออกไป ทุกเรื่องที่ดีตัดสินใจจะต้องตอบคำถาม 2 คำถามคือ (1) การตัดสินใจนั้นมีผลต่อการเรียนอย่างไร และ (2) เราทำได้ อย่างไร ว่าการประเมินตนเองตลอดเวลาเป็นแนวปฏิบัติของสถาบันนวัตกรรม

ประเด็นปัญหา

มีประเด็นปัญหาหลายประการที่มากับวิธีการนวัตกรรม ในการนำ IT มาใช้ในการบริหารจัดการ มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ซึ่งต้องฝึกอบรมอย่างมากและต้นทุนสูง ปัญหาต่อมาคือ การให้บริการการศึกษาข้ามท้องถิ่นโดยใช้บทเรียน online ทำให้ต้องมีการคิดค่าเล่าเรียนใหม่ จากเดิมคือจะมีอัตราค่าเล่าเรียนระหว่างคนในพื้นที่และคนต่างพื้นที่ การบำรุงรักษาจะต้องทำตลอดเวลา เพื่อการให้บริการสารสนเทศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถาบันและนักศึกษา การศึกษาทางไกลยังมีปัญหาเรื่องมาตรฐานการประเมินผลการเรียนซึ่งต้องมีการทบทวนนิยามต่างๆ ใหม่ เพื่อให้โอกาสการเข้าถึงบทเรียนและเอกสารอ้างอิง และประกันคุณภาพการศึกษาทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

การสอนทางไกลเป็นแนวโน้มของวิทยาลัยชุมชน การจัดสรรทรัพยากรเป็นประเด็นปัญหาระหว่างหลักสูตรในสถาบันและหลักสูตรทางไกล นักศึกษาส่วนใหญ่ยังต้องการเรียนในชั้น การศึกษาทางไกลต้องการนักศึกษาที่มีวินัย มีแรงจูงใจ และความสามารถที่จะทำงานด้วยตนเองสูง การเปิดสอนร่วมกับสถาบันอื่น ต้องมีการต่อรองเรื่องค่าใช้จ่าย มาตรฐานคุณภาพรายวิชาที่จะเปิดสอน ซึ่งทั้งหมดนี้จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

ประเด็นสุดท้ายคือ หลักสูตรที่มุ่งงานอาชีพกับหลักสูตรเพื่อเป็นพื้นฐานการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย หลักสูตรเพื่องานอาชีพจะเน้นเฉพาะเรื่องทักษะบางเรื่องที่จะนำไปใช้ได้ทันที ขณะที่หลักสูตรเพื่อศึกษาต่อจะเป็นการเตรียมความพร้อมที่มีขอบเขตกว้างกว่า สถาบันแต่ละแห่งจะดำเนินการทั้งสองด้านได้อย่างไร ซึ่งมีผลถึงลักษณะของอาจารย์ที่จะต้องรับผิดชอบแต่ละประเภทของหลักสูตร นอกจากนี้หลักสูตรประเภทมุ่งวิชาชีพเป็นความคาดหวังของชุมชนและกองทุนต่างๆ ก็จะเน้นการสนับสนุนโปรแกรมเฉพาะด้าน ซึ่งอาจมีผลต่อโปรแกรมที่จะศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

2. สถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ (Comprehensive University)

สถาบันประเภทนี้จัดหลักสูตรการศึกษาหลากหลายเพื่อเตรียมนักศึกษาระดับปริญญาตรีเพื่องานอาชีพและการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมประชาธิปไตยของการอุดมศึกษาที่ว่านักศึกษาสามารถเลือกเรียนสิ่งที่ตนเองสนใจได้ (Van Dusen, 1997) สถาบัน

ในกลุ่มนี้มีทั้งสถาบันของรัฐและเอกชน มีตั้งแต่วิทยาลัยขนาดเล็กจนถึงมหาวิทยาลัยของรัฐขนาดใหญ่ จัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของนักศึกษาทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ สถาบันประเภทนี้เจริญเติบโตมากในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยฟลอริดา มหาวิทยาลัย Kent มหาวิทยาลัย Pace และมหาวิทยาลัย Bowling Green

มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความตื่นตัวในการปรับองค์กรในยุคสารสนเทศตลอดเวลา และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนที่อยู่แวดล้อมมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟลอริดา เป็นที่รู้จักกันในการเป็นเครือข่ายของการประกอบการ มหาวิทยาลัย Kent ได้ทำการทบทวนวัฒนธรรมองค์กรหลักของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย Pace เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ใช้กระบวนการวางแผนและการประเมินเพื่อให้เป็นผู้นำในกลุ่มสถาบันคู่แข่ง

ตารางที่ 1.2 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของสถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการ ด้านวิชาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการก่อตั้งและเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ออนไลน์ สู่ชุมชนต่างๆ โดยทางสถาบันนำเสนอโปรแกรมทางเลือกใหญ่เรียน 2 ด้านคือ โปรแกรมที่เทียบัญญา กับโปรแกรมที่ไม่มีปริญญา ● จัดตั้งศูนย์พัฒนาต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาได้มีการเชื่อมโยง สร้างเครือข่ายและได้รับประสบการณ์ตรงจากธุรกิจ ● สร้างศูนย์บ่มเพาะการวิจัย ● นำทรัพยากรในสถาบันการศึกษาขนาดเล็กหรือวิทยาลัยชุมชนต่างๆ มาใช้งานร่วมกัน ● เน้นการจัดการให้มีความร่วมมือกับชุมชนผ่านเครือข่ายของผู้ประกอบการ ผ่านการให้บริการด้านการศึกษาของสถาบันต่อชุมชน หรือโครงการพัฒนาชุมชนต่างๆ ● พัฒนาฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์และสร้างความร่วมมือในด้านการใช้ห้องสมุดในรูปแบบของเครือข่าย ● ให้บริการการเรียนกับนักศึกษาที่อยู่ทางไกลในรูปแบบของหลักสูตร ห้องเรียนและสถาบันเสมือน ● มีการประเมินผลการเรียนรู้นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจถึงกระบวนการสอนที่รักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพ

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> ● นำเสนอการฝึกอบรม สัมมนาประจำปี และ weekend retreats เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนแบบต่างๆ ของอาจารย์ โดยมุ่งหวังให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ ● สร้างศูนย์หรือโปรแกรมที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินการเฉพาะด้านตามความต้องการของสถาบัน
<p>การจัดการทั่วไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการใช้การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ● เน้นการบริหารงานที่มุ่งให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางการให้บริการ ● เน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ● วางระบบการดำเนินงานแบบหลายวิทยาเขต ● สนับสนุนให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยได้สื่อสารกับผู้นำของสถาบันต่างๆ ● มีความร่วมมือในการจัดการหน่วยงาน เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน และเป็นการปรับปรุงการให้บริการ ● มีการจัดกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะหรือวิพากษ์โครงการต่างๆ ของสถาบัน ● สร้างไฟล์ประวัตินักศึกษาและเก็บข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและอุปกรณ์ใหม่ๆ เขาสู่สถาบันอย่างต่อเนื่อง ● มีการจัดระบบฐานข้อมูลนักศึกษาและสามารถให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้ข้อมูลร่วมกันผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย
<p>การจัดการด้านการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างแนวทางการร่วมมือระหว่างสถาบันกับชุมชนในการร่วมกันตัดสินใจปรับปรุงการทำงานและการลงทุน ● จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการลงทุนสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในสถาบัน
<p>การจัดการทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้คณาจารย์มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาและมีบทบาทหลักในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ● มีการสร้างโปรแกรมพัฒนาอาชีพสำหรับคณาจารย์ในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศ ● มีการพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ตลอดทั้งปี เพื่อสนับสนุนการทำงานของอาจารย์และสร้างทักษะผู้นำในด้านการจัดการงานบุคคล ● มีการประเมินผลการทำงานประจำปี ● เสนอโครงการฝึกอบรมให้กับธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนในสถาบัน

มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เป็นสื่อในการให้การศึกษาให้กับกลุ่มผู้เรียนประเภทต่างๆ ทั้งนักศึกษา บุคลากรของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย มีโครงการ DELTA (Direct Enhancement by California State Through Technological Assistance and Alternatives) มหาวิทยาลัย Kent และสถาบัน อุดมศึกษาอีก 78 แห่ง ในรัฐ Ohio ได้ร่วมมือกันสร้าง Ohio Link ซึ่งเป็นเครือข่ายห้องสมุดที่มีหนังสือกว่า 31 ล้านเล่ม มีระบบรายการ (Catalogue) เพื่อการสืบค้นและการยืมระหว่างสถาบัน ซึ่งนับว่าเป็น ประโยชน์ต่อสถาบันสมาชิกและการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า โครงการ GEAR-UP เป็นความคิดริเริ่มที่จะช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อการเตรียมตัวเข้ามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้เข้าร่วมโครงการ MESA (Math, Engineering, and Science Achievement) ซึ่งเป็นความร่วมมือของ สถาบันอุดมศึกษา 13 แห่ง กับโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อช่วยให้นักเรียน ที่ด้อยโอกาสได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาในสาขาเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยฟลอริดาจัดตั้งศูนย์ผู้ประกอบการและนวัตกรรม เพื่อการศึกษาและวิจัย เป็นการเปิดโอกาสให้กับนักศึกษา บุคลากร อาจารย์ และศิษย์เก่าได้ใช้ประโยชน์จากกิจกรรมของศูนย์ และได้ตั้ง กองทุนจำนวน 2 ล้านดอลลาร์ สำหรับสมาชิกของศูนย์ เพื่อใช้ในการ ลงทุนทำธุรกิจภายใต้การดูแลของคณาจารย์และที่ปรึกษาอาชีพ วิธีนี้ ทำให้มีความร่วมมือทั้งภายในสถาบันและภายนอก บางมหาวิทยาลัย เช่น Bowling Green ได้มีโครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 เพื่อบ่มเพาะนักการศึกษาในอนาคต กลุ่ม

คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ก็มีโครงการเช่นเดียวกัน ปรากฏผลเป็นที่พอใจแก่นักศึกษา และเพิ่มอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

ประเด็นปัญหา

ความพยายามของมหาวิทยาลัยต่างๆ 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)

กลุ่มมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยเชื่อว่า การมีส่วนร่วมของคณาจารย์ในการวิจัยจะเพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน นักศึกษามีโอกาสในการเรียนรู้โดยผ่านการวิจัย และงานวิจัยแสดงถึงความก้าวหน้าและทันสมัยของสาขาวิชา (Van Dusen, 1997) มหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มการศึกษานี้ ได้แก่ Harvard University, Cornell University, Stanford University, Rockefeller University และ University of Pittsburgh ทั้ง 5 สถาบันนี้ ถูกจัดกลุ่มอยู่ในประเภท Research I โดยการจัดกลุ่มของ Carnegie Classified System

มหาวิทยาลัยวิจัยมีบทบาทในการขยายขอบเขตความรู้ ทำหน้าที่บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และมีนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเหล่านี้ถึงแม้ว่าจะยังคงรักษาหลักการและประเพณีทางวิชาการ ก็มีความพยายามที่จะขยายพรมแดนใหม่ๆ ใช้วิธีการบริหารแนวใหม่ และสร้างรูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกแบบใหม่ๆ เช่น การใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกในการทำหน้าที่บางอย่างในมหาวิทยาลัย มอบอำนาจและความเป็นอิสระในการดูแลตนเองให้กับหน่วยงานหลักๆ สร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจและเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดเทคโนโลยี สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันธุรกิจแบบต่างๆ อุตสาหกรรมวิชาการใหม่ๆ ได้แก่ การบริหารความรู้เชิงพาณิชย์ และการจัดการแบบผู้ประกอบการซึ่งนำวิธีการมาจากโลกของธุรกิจ มีหลักสูตรอบรมผู้บริหารและสหกิจศึกษา และสหวิทยาการ

ตารางที่ 1.3 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้านต่าง ๆ 4 ด้านของมหาวิทยาลัยวิจัย

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการ ด้านวิชาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการพัฒนาศูนย์สหสาขาวิชาและโปรแกรมการศึกษาความร่วมมือระหว่างภาคีวิชา ● มีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะด้านหลักสูตร ● ควบคุมดูแลสถาบันหน่วยงานด้านการวิจัยสหสาขาวิชา ● จัดตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและลิขสิทธิ์ทางปัญญา ● จัดโปรแกรมความร่วมมือกับอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ● มีการวิจัยร่วมกับอุตสาหกรรม หน่วยงานของรัฐบาลและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ● สร้างห้องสมุดแบบความร่วมมือเครือข่ายทางวิชาการและริเริ่มจัดตั้งห้องสมุดดิจิทัล ● ใช้ E-learning และจัดหาบริษัทที่ทำ E-business มาให้บริการแก่ผู้บริหารและภาคีวิชา ● บุคลากรให้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ● ใช้แนวคิด “best practice” ในการประเมินทัศนคติของนักศึกษา ค่านิยม ความรู้และการพัฒนาทักษะ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางวิชาการและสังคม

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการประกันคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้อย่างมีคุณภาพ เช่น benchmarking, TQM, Re-engineering
<p>การจัดการทั่วไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้โอกาสกับชุมชนในการเข้าสู่อะบบข้อมูลภายในมหาวิทยาลัยบางส่วน ● เน้นการเรียนรู้ไปสู่ชุมชนให้มากกว่าความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสถาบันที่คิดว่ามหาวิทยาลัยจะทำได้ ● สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับข้อมูลและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกับสถาบันในชุมชน ● กระจายอำนาจการจัดการผ่านความร่วมมือซึ่งกันและกัน ● ให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการสร้างงานวิจัยและทุนส่วนทางธุรกิจต่างๆ ● สนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีบทบาทในการทำงานกับรัฐบาลในระดับบริหาร ● ใช้รูปแบบการให้บริการแบบ “One-stop” ในด้านการรับเข้า การลงทะเบียนและการให้การช่วยเหลือด้านการเงิน ● เน้นให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มการรับเข้า
	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้อิสระในการบริหารการเงินสำหรับหน่วยงานด้านบริหาร และหน่วยงานด้านวิชาการเพื่อส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์และแนวคิดของการประกอบการ

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
การจัดการด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● ประสานงานและปรึกษาหารือใกล้ชิดกับคณบดีในดานงบประมาณและงานวิชาการ ● จัดสรรเงินทุนให้เป็นกองทุนสำหรับการริเริ่มโครงการวิจัย
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> ● ใ้บุคลากรสามารถเข้าถึงนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ภายในสถาบันผ่านระบบ online ● จัดโปรแกรมช่วยเหลือบุคลากร เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ สามารถจัดการเรื่องราวต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ● สร้างศูนย์การเรียนรู้เสมือนแบบสื่อประสม ● จัดเว็บไซต์ให้คำแนะนำและฝึกอบรมบุคลากร ● ใช้เว็บไซต์เป็นสื่อในการรับสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างลงหรือหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ● จ้างมืออาชีพระดับสูงเข้ามาเป็นบุคลากร

พันธกิจของสถาบันวิจัยแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความตั้งใจในการริเริ่มสิ่งที่เป็นนวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย Cornell “ต้องการเป็นเลิศทางด้านความรู้ใหม่ สร้างนักวิชาการสำหรับอนาคต และถ่ายทอดสิ่งที่ค้นพบสู่สังคม”

ในด้านการบริหาร หลายสถาบันได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานแก่หน่วยงานระดับคณะ/ภาควิชา มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการทั้งแบบรวมบริการที่ส่วนกลาง เช่น การออกไปเสิร์จ การรายงานการเงิน การจัดทำสัญญา ขณะที่งานบางอย่างสามารถตัดสินใจในระดับคณะ/ภาควิชา เช่น การเสนอโครงการและการบริหารโครงการ มีการจัดตั้ง

หน่วยงานธุรกิจเพื่อบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการลงทุน เช่น มหาวิทยาลัย Harvard ได้ตั้งบริษัท Harvard Management Company มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพย์สินเงินกองทุนคงยอดเงินต้น เงินกองทุนคงยอดเงินต้นนี้ทำให้ Harvard สามารถรักษาความเป็นสถาบันชั้นนำทางการศึกษาและวัฒนธรรมได้ การบริหารจะเปลี่ยนจากการเข้มงวดมาสู่ความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการและแรงผลักดันภายนอกได้ วิทยาลัยในมหาวิทยาลัย Harvard มีรูปแบบองค์กรแตกต่างกัน กระจายความรับผิดชอบและให้อิสระแก่หน่วยงาน มหาวิทยาลัยถูกควบคุมร่วมกันโดย สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และสมาชิกของ Harvard College ซึ่งรู้จักกันในนามของ Corporation ซึ่งเป็นกลไกของมหาวิทยาลัยในการควบคุมนโยบายการเงินและการศึกษา กำหนดแนวทางว่าแต่ละคณะจะให้ปริญญาอะไร อนุมัติปริญญา แต่งตั้งคณาจารย์ และบุคลากรหลักในฝ่ายสนับสนุนหรือฝ่ายบริหาร และรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการสินทรัพย์และเงินกองทุนต่างๆ การบริหารจัดการประจำวันและการตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของคณะ/ภาควิชา เช่น เรื่องการสรรหาและการเลื่อนตำแหน่งของคณาจารย์ คณะ/ภาควิชา เสนอเอกสารที่สมบูรณ์ไปยัง Corporation เพื่อพิจารณา คณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัย Harvard จะบริหารจัดการเรื่องการเงินของตนเอง มีอำนาจในเรื่องดูแลรายรับและรายจ่าย มหาวิทยาลัยวิจัยจะมีโครงการกระตุ้นให้มีความนวัตกรรมซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยแนวใหม่ เช่น การให้มีกองทุนพิเศษ

มหาวิทยาลัย Cornell เป็นตัวอย่างของการริเริ่มแบบวิสาหกิจในมหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งใช้วิธีการบริหารจัดการแบบอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัย Cornell สร้าง E-cornell ขึ้นแยกต่างหากโดยมีเป้าหมายเพื่อขยายและส่งเสริมการเข้าถึงมืออาชีพในสาขาวิชาที่ Cornell เป็นผู้นำ E-cornell เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นในปี 2000 โดยมหาวิทยาลัย Cornell เป็นเจ้าของ วัตถุประสงค์เพื่อให้บริการผู้บริหารและมืออาชีพในภาคธุรกิจต่างๆ โดยใช้หลักสูตร Online เป็นโครงการ Web – based

เนื่องจากรัฐบาลได้ตระหนักถึงการพาณิชย์ จึงมีกฎหมายต่างๆ ให้มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของสิทธิบัตรผลการวิจัยจากโครงการที่รัฐบาลให้เงินอุดหนุน เช่น The Patent Amendment Act 1980 ทำให้จำนวนสิทธิบัตรทางวิชาการเพิ่มขึ้นถึง 4.5 เท่า เมื่อสิ้นสุดปี 1996 มหาวิทยาลัยต่างๆ มีหน่วยงานรับผิดชอบทางด้าน การถ่ายทอดเทคโนโลยี หน่วยงานนี้มีหน้าที่คุ้มครองผลประโยชน์ จัดทะเบียนสิ่งประดิษฐ์ ติดตามผลการปฏิบัติตามสัญญา จัดแบ่งค่าธรรมเนียม และคำตอบแทน บันทึกรายการทุกอย่างที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

National Science Foundation และหน่วยงานพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐได้อุดหนุนให้มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความคิดใหม่ การลงทุนในการสร้างความร่วมมือใหม่นี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัย และเป็นความสนใจของประชาคม

มหาวิทยาลัย Carnegie ได้จัดตั้ง Sustainable Computing Consortium โดยร่วมมือกับธุรกิจชั้นนำระดับโลก ผู้ผลิต Software และหน่วยงานของรัฐ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเพิ่มความมั่นใจในระบบสารสนเทศ

ความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งสถาบันต่างๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ว่า บางสถาบันได้ใช้ระบบ TQM/ISO 9000 การปรับหรือโครงสร้างองค์การ การกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบ วิธีการเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนให้มีการปฏิบัติแนวใหม่

ประเด็นปัญหา

ได้มีประเด็นถกเถียงกันถึงความพอดี ระหว่างการรักษาพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามประเพณีนิยมในยุคของแนวปฏิบัติของผู้ประกอบการที่เป็นธุรกิจที่กำลังเฟื่องฟู อย่างไรก็ดี นักวิจัยจำนวนมากเห็นว่าปรากฏการณ์เช่นนี้เป็นโอกาสมากกว่าเป็นปัญหา ประเด็นที่ควรระมัดระวังคือ บุคลากรในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามความจำเป็น บ่อยครั้งที่ความคิดที่เป็นนวัตกรรมต้องการการสนับสนุนทางการเงินจากภายนอก ซึ่งมีสถาบันไม่มากนักที่สามารถแสวงหาการสนับสนุนได้

4. มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University)

มหาวิทยาลัยเฉพาะทางมุ่งจัดการศึกษาบางสาขาวิชาในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะด้าน ศึกษาในทางลึก และจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและเพื่อนในสาขาเดียวกัน เป็นหลักสูตรที่เน้นความต้องการของตลาดงานและสนองตอบของผู้จ้างงานบางกลุ่ม ได้แก่ วิทยาลัยแห่งบริษัท (Corporate college) กลุ่มสหพันธสถาบัน และวิทยาลัยเทคนิค (Technical institutions)

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

วิทยาลัย Olin ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่ทดลองการบริหารแบบมีส่วนร่วมและยืดหยุ่น ได้จัดการแบ่งองค์กรแบบแยกส่วนเป็นคณะ/ภาควิชา และโครงสร้างองค์กรแบบ Bureaucracy

สถาบันเฉพาะทางอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ สถาบันที่ตั้งขึ้นในเชิงธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยเอกชนที่ประกาศปริญญาในระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี และปริญญาโท หลักสูตรเน้นไปตามมาตรฐานที่ใช้กับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันประเภทนี้จะมีขนาดเล็ก

นอกจากนี้ยังมีสถาบันเฉพาะทางอื่นที่เน้นวิชาชีพ เช่น วิทยาลัยครู วิทยาลัยศิลป์ วิทยาลัยทหาร

**ตารางที่ 1.4 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้าน
ต่างๆ 4 ด้านของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง**

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการ ด้านวิชาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดรูปแบบการลงทะเบียนข้ามสถาบันและจัดตารางสอนประจำปีร่วมกับสถาบันสมทบ ● ผสมผสานการเรียนในชั้นเรียนปกติกับการฝึกปฏิบัติงานในชีวิตจริง ● จัดโปรแกรมวิชาชีพที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้ ● ร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ มหาวิทยาลัยต่างๆ และอุตสาหกรรมทั่วโลก ● จัดตั้งความร่วมมือเครือข่ายทางวิชาการ ● แบ่งปันแหล่งข้อมูลต่างๆ กับสถาบันสมทบ ● จัดหาโปรแกรมที่เน้นเทคโนโลยี การติดต่อผ่านเครือข่าย โปรแกรมการเรียนรู้ออนไลน์ ● จัดหาวิธีการเข้าถึงเทคโนโลยีให้กับนักศึกษา คณาจารย์และบุคลากร ● แสวงหาสมาคมวิชาชีพต่างๆ เพื่อรับรองวิทยฐานะหรือมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน ● ดำเนินการทบทวนหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบในลักษณะของความร่วมมือกับ

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
	<p>ผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ตัวแทนจาก นายจ้าง จากคณะกรรมการเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้น (Joint Review Committees) และจากตัวแทน สภามหาวิทยาลัย (Councils)</p>
<p>การจัดการทั่วไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความมุ่งมั่นในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ● สร้างความเชื่อมั่น เชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม และหุ้นส่วนต่างๆ ● ให้อิสรภาพทางวิชาการแก่หน่วยงานและเพื่อสร้างความร่วมมือต่อกัน ● ลดวิธีการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่อยู่ในรูปภาค วิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับใครและลดความอึดอาด ล้าชาต่างๆ ในการดำเนินงาน ● เชื่อมโยงการติดต่อของทั้งสถาบันด้วยการใช้ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ● นำระบบการจัดการสารสนเทศแบบ Up-to-date มาปฏิบัติ ● ให้การบริการที่เน้นนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง (Student-centered Service)
<p>การจัดการด้านการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียม การศึกษาให้กับนักศึกษา ● หาแหล่งสนับสนุนเงินทุนจากผู้สนับสนุนหรือ ผู้ก่อตั้งต่างๆ ● Consolidate ต้นทุนต่างๆ

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการพิจารณาคัดเลือกหรือแลกเปลี่ยนอาจารย์ในระหว่างสถาบันที่เป็นสมาชิกร่วมกัน ● สัญญาจ้างใช้การพิจารณาโดยเน้นผลงานเป็นหลักแทนรูปแบบดั้งเดิม ● จัดโปรแกรมพิเศษต่างๆ ในการอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้แก่อาจารย์ที่เข้ามาใหม่ ● จัดให้คณาจารย์ได้มีการสัมมนาและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน

สถาบันเฉพาะทางมีความร่วมมือกับสถานประกอบการเป็นจำนวนมาก นักศึกษามีโอกาสฝึกฝนการทำงานจากหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา การร่วมมือกับสถานประกอบการทำให้นักศึกษามีโอกาสดีในการได้งานทำ เช่น Kettering มีความเชื่อมโยงกับสมาคมและสถานประกอบการมากกว่า 700 แห่งทั่วโลก

สถาบันที่เป็นเครือข่ายมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากกว่าทำงานซ้ำซ้อนกัน และร่วมมือกันเปิดสอนบางสาขาวิชาที่แต่ละแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารและอาจารย์ต้องคิดในรูปของกลุ่ม มิใช่ของสถาบันตนเองเท่านั้น และแสวงหาโอกาสร่วมกัน เช่น การลงทะเบียนข้ามสถาบัน วางแผนวิชาการร่วมกัน จ้างอาจารย์ร่วมกัน การร่วมมือกันแบบนี้จะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด

ปัจจัยทางด้านการเงินเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการคิดริเริ่มวิธีปฏิบัติแนวใหม่ กรณีกลุ่มวิทยาลัย Fenway มีเงินอุดหนุน

จากมูลนิธิการศึกษา Davis สนับสนุนให้คณาจารย์มีโอกาสสร้างรายวิชาใหม่ สร้างหลักสูตรใหม่ วิธีสอนใหม่ ถ้าไม่มีการร่วมมือกัน โอกาสที่จะมีเงินสนับสนุนก็จะยาก รูปแบบความร่วมมือก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่คณาจารย์จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่แนบแน่น และมีทัศนคติที่ดีต่อกัน แสวงหาคำตอบต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

สถาบันเฉพาะทางเช่น ITT ซึ่งเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ IT จะผสมผสานระหว่างเนื้อหาทางวิชาการกับการปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ มีคณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วยผู้แทนของธุรกิจจากท้องถิ่นและผู้จ้างงาน มาช่วยสถาบันเป็นระยะๆ ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ออกแบบห้องปฏิบัติการและเครื่องมือ

ประเด็นปัญหา

การดำเนินงานในรูปของกลุ่มเครือข่ายให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร และมีทรัพยากรที่จำเป็นเพียงพอ

5. สถาบันเสมือน (Virtual Institutions)

สถาบันเสมือนส่งเสริมความร่วมมือทุกระดับเพื่อพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยผู้เรียนที่หลากหลาย วิธีการเรียนแบบต่างๆ และแหล่งสารสนเทศ การศึกษาจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของเทคโนโลยีซึ่งเป็นทางผ่านของสารสนเทศ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งความรู้ซึ่งอยู่นอกรั้วสถาบัน โดยไม่มีข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ สถาบันประเภทนี้จะต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่าง

การบริหารจัดการ Virtual University จะมีสำนักงานกลางขนาดเล็กเพื่อประสานงานต่างๆ ขององค์กร และต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างมาก ใช้การจ้างหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงาน ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงเป็นแนวราบ และพยายามควบคุมความสิ้นเปลืองโดยเฉพาะสถาบันที่มุ่งกำไร

คล้ายกับวิทยาลัยชุมชน สถาบันเสมือนมุ่งสนองตอบกลุ่มคนที่แตกต่างจากกลุ่มนักศึกษาปกติ ผู้เรียนมาจากทุกแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการเรียนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเหล่านี้สร้างความเชื่อมโยงกับสังคมโลกจึงมีข้อได้เปรียบ เช่น มหาวิทยาลัย Phoenix วิทยาลัย Empire State มหาวิทยาลัย Western Governors Southern Regional Electronic Campus มหาวิทยาลัย Capella สถาบันเหล่านี้เป็นผู้บุกเบิกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา

Phoenix เป็นมหาวิทยาลัยเสมือนเอกชนที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งด้านขนาดและการบริหารการเงิน เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1.5 ภาพรวมของนวัตกรรมทางการบริหารในด้าน
ต่างๆ 4 ด้านของสถาบันเสมือน

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
<p>การจัดการ ด้านวิชาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นจัดตั้งและคงไว้ถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ Online ที่ให้บริการแก่ชุมชนทั้งในโปรแกรม การเรียนแบบการให้ปริญญาและการไม่มีปริญญา ● จัดตั้งศูนย์พัฒนาเชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจ เพื่อให้นักศึกษาที่มีประสบการณ์จริง ● ระดมความร่วมมือแบ่งปันทรัพยากรกับ มหาวิทยาลัยเล็กๆ และวิทยาลัยชุมชน ● จัดกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนผ่าน เครือข่ายผู้ประกอบการ การให้บริการด้าน การเรียน และโครงการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ● พัฒนาระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และห้องสมุดร่วมกับสถาบันสมทบ ● จัดให้มีการเรียนการสอนแบบเสมือนในด้าน หลักสูตร ห้องเรียน และสถาบัน เพื่อสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียนได้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น
	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดสัมมนาและอบรมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรม คุณภาพในสถาบัน ● มีการนำระบบการวางแผนงานมาใช้ในการ วางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ● คณะกรรมการสภาประกอบด้วยสมาชิกที่ หลากหลายรวมทั้งตัวแทนเจ้าหน้าที่จากภาค รัฐบาล

การบริหาร	แนวปฏิบัติ
การจัดการทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารงานเน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจโดยใช้บุคลากรจำนวนไม่มากนัก ● สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารและร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ● การบริหารงานกลางใช้แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสื่อสารภายในและกับหน่วยงานภายนอกที่มีความร่วมมือกับสถาบัน ● การให้บริการแก่นักศึกษาจะเน้นรูปแบบบริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ ● จัดให้มีศูนย์หนังสือแบบ Online ● มุ่งเน้นการตลาด
การจัดการด้าน การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● โครงสร้างต่างๆ ของหน่วยงานเป็นรูปแบบเน้นกำไร ● ให้ส่วนลดค่าธรรมเนียมการศึกษากับกลุ่ม ● กระบวนการสมัครเรียนหรือสมัครงานกับสถาบันฟรี
การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> ● การสรรหาบุคลากรเน้นเมื่ออาชีพในดานนั้นๆ และมีกระบวนการคัดเลือกที่เข้มงวดมาก ● คณาจารย์มีบทบาทให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา ● สถานภาพของคณาจารย์ส่วนใหญ่คืออาจารย์พิเศษบางเวลา ● การฝึกอบรมเน้นการให้คณาจารย์ได้รู้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเทคนิคการสอนประเภทต่างๆ

การแข่งขันระหว่างสถาบันเสมือนมีความรุนแรงมากขึ้น ตั้งแต่วิธีการการสร้างรายวิชาจนถึงการประเมินผลรายวิชาจะต้องมีการนิยามใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือกลายเป็นความจำเป็น มีช่องทางเลือก ทางหนึ่งคือร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ เช่น Southern Regional Electronic Campus (SREC) ที่กล่าวไว้ข้างต้น มีเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในรัฐภาคใต้มากกว่า 150 แห่ง ซึ่งได้ใช้บทเรียนของสถาบันเหล่านั้นให้กับนักศึกษาของ SREC ความร่วมมืออีกด้านหนึ่งคือร่วมกับบริษัทธุรกิจ Empire State ได้พัฒนาวิทยาลัยของบริษัทขึ้นภายใน New York Telephone Company เพื่อให้บริการกับพนักงานของบริษัท

นอกจากนี้ ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีเอกสารอ้างอิงทำให้ SREC จะต้องมีความร่วมมือกับ University System of Georgia เพื่อการใช้ GALILEO ซึ่งเป็นฐานข้อมูลวารสารและกฤตภาค และร่วมมือกันพัฒนาโปรแกรมเตรียมความพร้อมของนักศึกษาที่จะเรียนแบบ Online เช่น Learning Passport, Learning Guide, Learning Bank, Learning Coach และ Learning Inventory เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจของสถาบัน การเรียนการสอนส่วนบุคคลเป็นวิธีของ Virtual Institution เพื่อบริการผู้เรียนกลุ่มเฉพาะต่างๆ ได้แก่ ทหารที่อยู่ต่างประเทศ สามารถนำประสบการณ์มาเทียบโอนเป็นหน่วยกิตได้ และทหารจะลดลงค่าเล่าเรียน 23 %

มหาวิทยาลัย Phoenix ดำเนินการแบบองค์กรธุรกิจที่ควบคุมส่วนแบ่งการตลาดอย่างใกล้ชิด มีคณะกรรมการบริหารและผู้ถือหุ้น มหาวิทยาลัย Phoenix มีการประเมินตนเองอย่างเข้มงวด และใช้

รูปแบบการประเมินผลผู้เรียนแบบผู้ใหญ่ และคุณภาพของวิชาการ ทั้งสองด้านนี้มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากมหาวิทยาลัย ใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศในการบริหารวิชาการและการดำเนินงาน การพัฒนาวิชาชีพจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัย Phoenix จึงใช้วิธีการอบรมอย่างต่อเนื่อง และยกเลิกการจ้างบุคลากรประจำ มหาวิทยาลัยใช้ผู้สอนบางเวลาในแต่ละรายวิชา ขณะที่เขายัง ปฏิบัติงานประจำอยู่ จึงบริหารจัดการระดับอาจารย์ทางวิชาการ การดำเนินการดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องจำกัดจำนวนหลักสูตรปริญญา แต่จำนวนนักศึกษายังเพิ่มขึ้น

ประเด็นปัญหา

การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของสถาบัน และเพิ่มโอกาสทางการศึกษา มีความยืดหยุ่นเรื่องเวลา สถานที่ ประเด็นปัญหาของ Virtual University คือมาตรฐานของวิชาการและการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้สอนยังคงใช้วิธีการดั้งเดิมแบบสอนในห้องเรียน มาใช้กับ Virtual Classroom ดังนั้นการฝึกอบรมวิธีการสอนจึงเป็นเรื่องสำคัญ ปัญหาเรื่องการประเมินการเรียนรู้ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องได้รับการเอาใจใส่ และทำให้เกิดความเชื่อถือต่อสังคมภายนอก และสังคมวิชาการ

โดยสรุปแนวปฏิบัติการบริหารสถาบันแนวใหม่พบว่า ได้มีการให้ความสำคัญกับ 4 เรื่องคือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย การใช้

วิธีการบริหารจัดการแบบธุรกิจ การแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย การควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

นวัตกรรมมีรากฐานมาจากความใหม่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และวัฒนธรรมแห่งการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ และการผลักดันของสถาบันในการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาประเทศออสเตรเลีย

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นโยบายของรัฐบาลออสเตรเลีย ทางด้านการศึกษาได้เน้นสองเรื่อง คือ ความเป็นสากล และการส่งเสริมการวิจัยในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ประเทศออสเตรเลียเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย รัฐบาลได้ใช้แผนกลยุทธ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาให้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

ในด้านความเป็นสากล (Internationalization) มีหน่วยงานของรัฐบาล ได้แก่ AEI (Australian Education International) ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมสู่ความเป็นสากล และทำหน้าที่เผยแพร่การศึกษาของประเทศออสเตรเลียไปยังประเทศต่างๆ ทุกภูมิภาคทั่วโลก AEI มีลักษณะพิเศษคือ มีความร่วมมือและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นของรัฐบาล และความร่วมมือระหว่างรัฐบาลในเรื่องงานต่างประเทศ และการกำหนดนโยบายเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมนานาชาติ AEI เป็นหน่วยงานระดับชาติที่มุ่งส่งเสริมการ

ศึกษาประเทศออสเตรเลียให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล จึงมีมาตรการให้บริการสถาบันการศึกษาของออสเตรเลียในหลายๆ ด้านที่จะให้ดำเนินการในระดับสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 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 มีหน้าที่ดังนี้

- ช่วยอธิการบดีในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ
- จัดประชุมสัมมนาประเด็นเกี่ยวกับปัญหาทางการศึกษ การเรียนการสอน การวิจัย และการฝึกอบรมการวิจัย
- พัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการอุดมศึกษา
- เป็นตัวกลางสื่อสาร ความจำเป็น ความสนใจ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และชาวมหาวิทยาลัยไปยังรัฐบาล อุตสาหกรรม และกลุ่มอื่นๆ
- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันต่างประเทศ
- เป็นแหล่งข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาประเทศออสเตรเลีย

- บริหารจัดการโครงการที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยใน ออสเตรเลีย

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 ถึง ค.ศ. 1990 จำนวนสถาบันอุดมศึกษา ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเนื่องมาจากหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การเพิ่มของจำนวนประชากร นโยบายของรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้ ประชาชนได้เข้าถึงการอุดมศึกษา การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ทำให้ความต้องการแรงงานระดับมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และการ สนับสนุนการวิจัย กระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การอุดมศึกษาเป็นที่ ต้องการเพิ่มขึ้น

บทบาทของมหาวิทยาลัยออสเตรเลีย

พันธกิจของมหาวิทยาลัยออสเตรเลียคือ การสร้าง การจรรโลง และการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ การสอน การวิจัย การศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา การสนับสนุนชุมชน การให้คำปรึกษาแนะนำเรื่อง ต่างๆ ที่มีความสำคัญระดับชาติ และนานาชาติ

ระบบมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยของรัฐบาลอยู่ภายใต้ระบบของมหาวิทยาลัย ตนเอง มีอิสระและมีความหลากหลาย แต่ละสถาบันมีอิสระที่จะกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ วิธีการสอนและการวิจัยองค์ประกอบของนักศึกษา และสาขาวิชาที่เปิดสอน ประเทศออสเตรเลียมีมหาวิทยาลัยเอกชน 2 แห่ง

ในปี ค.ศ. 1997 มหาวิทยาลัยของรัฐบาลได้รับเงินอุดหนุนจาก รัฐบาล 54 เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายดำเนินการ นักศึกษาจะต้องจ่าย

ค่าเล่าเรียนบางส่วน ในสถาบันของรัฐการจ่ายค่าเล่าเรียนจะเน้นไปตามสาขาของผลที่ตอบแทนแก่สังคม (Higher Education Contribution Scheme) ซึ่งจะประมาณ 37 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนค่าเล่าเรียน ถ้านักศึกษาจ่ายค่าเล่าเรียนทั้งหมดหรือบางส่วนตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา นักศึกษาจะได้รับส่วนลด 25 เปอร์เซ็นต์ นักศึกษาอาจเลื่อนการจ่ายค่าเล่าเรียนไปจนเรียนจบและมีงานทำที่มีรายได้สูงกว่ารายได้ขั้นต่ำ ซึ่งการจ่ายค่าเล่าเรียนเมื่อศึกษาจบแล้วจะผ่านระบบภาษี มหาวิทยาลัยอาจรับนักศึกษาที่จ่ายค่าเล่าเรียนเต็ม นักศึกษาต่างชาติไม่อยู่ในเงื่อนไขของ HECS

องค์กรบริหาร

องค์กรบริหารของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะประกอบด้วย สภาหรือคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนที่คัดเลือกจากหน่วยงานรัฐบาล ภาคอุตสาหกรรม ท้องถิ่น บุคลากร บัณฑิต และนักศึกษา ประธานกรรมการได้แก่ อธิการบดี (Chancellor) ซึ่งเลือกตั้งโดยคณะกรรมการ รองอธิการบดี (Vice-chancellor) เป็นผู้บริหารสูงสุดเท่ากับ President หรือ Rector ซึ่งรับผิดชอบทั้งงานบริหารและวิชาการ

การประกันคุณภาพการศึกษา

ทุกมหาวิทยาลัยมีกลไกในการควบคุมดูแลคุณภาพของการเรียนการสอน และการบริการให้มีคุณภาพสูงสุด กลไกเหล่านี้ได้แก่ คณะกรรมการวิชาการ ซึ่งดูแลมาตรฐานวิชาการ และการดำเนินการประเมินสาขาวิชาต่างๆ กรรมการโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิจากนานาชาติ องค์การวิชาชีพ และองค์กรจดทะเบียน
รับรองมาตรฐาน มีบทบาทสำคัญในสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ กฎหมาย
บัญชี และวิศวกรรม นอกจากนี้รัฐบาลยังได้จัดพิมพ์เผยแพร่ตัวบ่งชี้
การดำเนินงาน (KPI) และกำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง
รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

ความร่วมมือทางด้านการวิจัย

การวิจัยเป็นสากลและเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็น
สากลของมหาวิทยาลัย สภาวิจัยของออสเตรเลีย (ARC) เป็นหน่วยงาน
ที่กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัย
ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือการวิจัยระหว่าง
สถาบันกับผู้วิจัยต่างประเทศ ความเป็นสากล (Internationalization)
เป็นโครงสร้างสำคัญในกิจกรรมทุกประเภทของสภาวิจัย ได้แก่ การมี
นักวิจัยคนต่างชาติเข้าร่วมในโครงการที่ได้รับทุนอุดหนุน รวมทั้ง
โครงการที่มุ่งสู่ความร่วมมือกับนานาชาติ นอกจากนี้มหาวิทยาลัย
ต่างๆ ยังได้ไซ้ประโยชน์จากเครือข่ายการวิจัยระดับอุดมศึกษา
(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 นอกจากทำหน้าที่จัดการระบบเครือข่ายในสาขาต่างๆ แล้ว ยังมีโครงการที่จะสนับสนุนการวิจัย ได้แก่ โครงการแลกเปลี่ยน การฝึกอบรมการจัดการงานวิจัย สัมมนา และฝึกปฏิบัติ

ความเป็นสากลของหลักสูตร

มหาวิทยาลัยออสเตรเลียได้พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากลหลายวิธี ได้แก่

- การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา
- การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม
- ภูมิภาคศึกษาและภาษา
- หลักสูตรสาขาวิทยาการที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศ
- หลักสูตรรวมระหว่างสาขาวิชาซีพกับภาษา หรือ International Studies (joint degree)
- การจัดทัศนศึกษาต่างประเทศในบางรายวิชา
- การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ

โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานวิจัยระดับสถาบัน

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 ซึ่งรับผิดชอบเรื่องทำสัญญาข้อตกลงต่างๆ เกี่ยวกับงานวิจัย รวมทั้งสิทธิบัตร

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center – CRC) ระดับชาติ ระดับรัฐ ตามความพรอมและความสนใจของมหาวิทยาลัย 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 ส่วนใหญ่แต่ละภาควิชารับผิดชอบ โดยประสานงานกับสำนักงาน

บริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย แต่ที่ Edith Cowan University ได้จัดตั้ง Graduate School ขึ้น ทำหน้าที่เหมือนบัณฑิตวิทยาลัยของประเทศไทย ในการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพของการบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากนั้นทางที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ออกสเตรเดจี้ ได้ออกคู่มือกำกับมาตรฐานการดำเนินงานเกี่ยวกับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ คือ Codes of Practice for Maintaining and Monitoring Quality and Standards in Higher Degrees

โครงสร้างและกลยุทธการพัฒนางานวิจัยในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย Western Australia (WA)

มหาวิทยาลัย Western Australia เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการวิจัยมาก ทั้งการวิจัยโดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและคณาจารย์ มหาวิทยาลัย Western Australia เน้นผลการปฏิบัติงาน จึงคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ และอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยให้กับคณะโดยพิจารณาผลการดำเนินงานวิจัยของคณะเป็นหลัก ได้แก่ ความสามารถในการหาโครงการวิจัยและเงินทุนวิจัยเข้ามหาวิทยาลัย และผลสำเร็จของงานวิจัย

การกำหนดทิศทางการวิจัยมาจากคณาจารย์และทีมงาน โดยพิจารณาว่า อนาคตในสาขาวิชาของแต่ละสาขาคืออะไร จะพัฒนาภาควิชา/คณะอย่างไร

ศูนย์วิจัย CRC มีความสำคัญเพราะเป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนาการดำเนินการวิจัยที่สมบูรณ์ มีความก้าวหน้า บทบาทของ

มหาวิทยาลัยใน CRC คือ 1) การให้บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามลักษณะของงานวิจัยเข้าร่วมโครงการ โดยใช้เวลา 50% 2) หัวหน้าภาค คณบดีต้องเตรียมความพร้อมมือโดยใช้เวลาบุคลากร 50% 3) คณะให้ทุนสมทบการวิจัย 50 % และอีก 50 % มาจากส่วนกลาง

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

ลิขสิทธิ์ของเอกสาร (Text) เป็นของนักวิจัย การแบ่งรายได้จากงานวิจัยจะแบ่งครึ่ง ระหว่างมหาวิทยาลัย (50%) และนักวิจัย (50%) ในส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนเท่าๆ กัน คือ ส่วนกลาง คณะ และภาควิชา สำหรับงานวิจัยของนักศึกษา สิทธิประโยชน์เป็นของนักศึกษา

มหาวิทยาลัย Murdoch

มหาวิทยาลัย Murdoch มีคณะกรรมการวิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจเกี่ยวกับการวิจัย ให้คำแนะนำ แก่อธิการบดี คณะกรรมการประกอบด้วย บุคคลภายนอก 3 คน บุคลากรภายในจากสายวิชาการ 5 คน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานวิจัยและพัฒนา ในแต่ละปีงบประมาณสำหรับการวิจัยจะได้รับงบประมาณ 15 % ของเงินอุดหนุนการดำเนินงานจากกระทรวงศึกษาธิการ

นโยบายการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยจากกระทรวงศึกษาธิการนั้น จะให้กับกลุ่มวิจัยมีค่าใช้จ่ายที่ดำเนินการวิจัยเพียงคนเดียว และจะเป็นการวิจัยเฉพาะทางที่มีความเข้มแข็ง บางเรื่อง นักวิจัยจะต้องพยายามหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป และนานาชาติ

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

นักวิจัยที่เข้าร่วมโครงการถือเป็นความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยที่ตีค่าออกมาเป็นส่วนร่วมสนับสนุนลงทุน การจัดสรรผลประโยชน์ (Intellectual Property) จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) Background IP ได้แก่ ทรัพย์สินเมื่อก่อนเริ่มดำเนินการ จะเป็นของผู้ที่จัดให้มีขึ้น 2) Project IP คือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการย่อย จะแบ่งส่วนสำหรับผู้ร่วมมือในโครงการย่อย และ 3) Center IP คือผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการรวมทั้งหมดแบ่งให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งการประเมินผลในสิ้นปีแรก จะเป็นการประเมินการบริหาร สิ้นปีที่ 2 จะเป็นการประเมินความก้าวหน้าของการวิจัยของโครงการ

มหาวิทยาลัย Curtin

มหาวิทยาลัย Curtin มีได้แบ่งประเภทงานวิจัยเป็นวิจัยบริสุทธิ์ หรือวิจัยประยุกต์ หากแต่มีเฉพาะวิจัยที่ดีกับวิจัยที่ไม่ดี การวัดผลงานวิจัยดูที่คุณค่าของงานวิจัยที่มีต่อสังคม มิใช่จากจำนวนตีพิมพ์ ประมาณ 15 % ของรายได้มาจากแหล่งทุนวิจัยภายนอก Curtin เชื่อว่า ความรู้เป็นเรื่องสำคัญเป็นใบเบิกทางในอนาคต จึงวางแผนเพื่อการเติบโต โดยการบริหารจัดการเป็นแบบธุรกิจคือแข่งขันในเรื่องราคา คุณภาพ สร้าง Strategic Partners

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

มหาวิทยาลัย Edith Cowan

การพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัย Edith Cowan ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับสถานภาพใหม่ จากเริ่มต้นเคยเป็นวิทยาลัย การศึกษามาก่อน มีแผนที่จะเร่งพัฒนาความสามารถในการวิจัยของ บุคลากรให้มากขึ้น จึงกำหนดนโยบายสนับสนุนการจัดตั้งหน่วยวิจัย ศูนย์วิจัย และสถาบันวิจัยขึ้นในมหาวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นการรวมกลุ่ม ผู้ที่สนใจเรื่องเฉพาะทางให้ทำงานร่วมกัน ได้แก่

ระดับ 1 หน่วยวิจัย/กลุ่มวิจัย เป็นหน่วยงานระดับกลุ่มคณะ สามารถดำเนินการได้โดยคนบดีบริหารกลุ่มงบประมาณมาจากกลุ่มคณะ

ระดับ 2 ศูนย์วิจัย/สถาบันวิจัย เป็นหน่วยงานที่ขอจัดตั้งในระดับมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมีนโยบายให้จัดตั้งตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

การกระตุ้นให้เกิดกลุ่มวิจัย ศูนย์วิจัย และสถาบันวิจัยก็เพื่อให้เกิดการพัฒนางานวิจัย เป็นจุดส่งเสริมงานวิจัยให้เด่นชัดขึ้น และเพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา และการยอมรับในระดับชาติ

สำนักงานบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รวบรวมรายชื่อกลุ่ม ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยทั้งหมด จะต้องมีการประเมินผลงานความก้าวหน้าของงานวิจัยของทุกกลุ่ม/ศูนย์/สถาบัน ถ้าไม่มีผลงานความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยอาจสั่งให้ยุบได้ การประเมินผลงานจะทำเป็นระยะๆ และติดตามว่าแต่ละกลุ่ม/ศูนย์วิจัย ได้มีการพัฒนาแหล่งทุนภายนอก มีความร่วมมือกับสถาบันภายนอกมากน้อยเพียงใด งานวิจัยที่ทำจะต้องสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของวิชาการ สังคม เศรษฐกิจเป็นหลัก มหาวิทยาลัยจะมีคู่มือการขอจัดตั้ง การดำเนินงาน การของบประมาณ การตรวจสอบ การรายงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนและเป็นมหาวิทยาลัย แนวใหม่

มหาวิทยาลัย Edith Cowan (ECU)

มหาวิทยาลัย Edith Cowan เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และเป็นที่ยู้งักกันในเรื่องหลักสูตรและรายวิชาที่มีเนื้อหาทันสมัย งานวิจัยในบางสาขา และความคิดสร้างสรรค์

ECU เริ่มต้นเป็นวิทยาลัยการศึกษาที่มีชื่อเสียงของรัฐออสเตรเลียตะวันตก ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนนักศึกษามากเป็นอันดับสองของรัฐตะวันตก ทั้งที่เรียนที่มหาวิทยาลัยและเรียนทางไกล มีจำนวนนักศึกษาต่างชาติประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์

ในปี ค.ศ. 1998 มหาวิทยาลัยเริ่มใช้แผนกลยุทธ์ ซึ่งตั้งเป้าหมายที่จะเป็นสถาบันมีความร่วมมือที่หลากหลายกับภาคอุตสาหกรรม และสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

สาขาวิชาที่มีความเข้มแข็งคือ การศึกษา พยาบาล ศิลปะ การแสดง การเงินภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร และในแผน 5 ปี มหาวิทยาลัยจะเพิ่มการสร้าง ความเข้มแข็งในสาขาเหล่านี้

พันธกิจ

การจัดการศึกษาเน้นคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่มีงานทำอยู่แล้ว และผู้ที่ทำงานทำในวิชาชีพบริการ เพื่อบรรลุพันธกิจดังกล่าว มหาวิทยาลัยจะดำเนินการต่อไปนี้

- จัดการเรียนการสอนเน้นคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีการศึกษาและการสอนสมัยใหม่
- สร้างองค์ความรู้ใหม่ในบางสาขาโดยกระบวนการวิจัยและวิชาการ
- ส่งเสริมการเข้าถึงการอุดมศึกษา
- สร้างบัณฑิตที่มีปัญญา ความเข้าใจ และทักษะเพื่อพัฒนาสังคม
- สร้างความเข้มแข็ง และส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งด้านสติปัญญา วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ของประชาชนในเขตพื้นที่ ระดับรัฐ ระดับชาติ และสังคมนานาชาติที่มหาวิทยาลัยมีส่วนเกี่ยวข้อง

การบริหารมหาวิทยาลัย

ปี ค.ศ. 1998 เป็นปีที่มหาวิทยาลัยเริ่มใช้แผนกลยุทธ์ 5 ปี (ค.ศ. 1998 – 2002) เป็นครั้งแรก โดยมุ่งนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดจุดยืนของสถาบันทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

ได้มีการประชุมกันอย่างต่อเนื่องครั้งละ 2 วันตลอดทั้งปี เพื่อแสวงหากลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย การประชุมนี้ทำให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง เพิ่มทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง และการมีส่วนร่วมในอนาคตของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนอกจากจะกำหนดใช้แผน 5 ปีแล้ว ยังได้จัดทำแผนปฏิบัติการรายปี ตัวอย่างเช่น

- ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ค.ศ. 1998 – 2002 และกระบวนการวางแผนที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดและรับหลักการคุณค่าพื้นฐานของบริการวิชาชีพและธุรกิจ
- ระบุขอบเขตเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเปรียบเทียบของ Best Practice เพื่อเป็นตัววัด
- ปรับทรัพยากรทั้งคนและเงินให้สอดคล้องกับสาขาวิชาที่เข้มแข็งที่เป็นยุทธศาสตร์และการวิจัย
- สร้างและขยายความสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรมธุรกิจ สมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษาอื่นๆ และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ขยายและสร้างความเข้มแข็งโครงการนักเรียนนานาชาติ และสร้างหลักสูตรใหม่ที่มีความเป็นสากล
- มีความมุ่งมั่นบริการที่ดีต่อนักศึกษา
- มีความมุ่งมั่นต่อบุคลากร
- ขยายโอกาสการเข้าถึงการอุดมศึกษา และสร้างความเข้มแข็งทางการวิจัย
- สร้างภาพของสถาบันให้เป็นสถาบันคุณภาพในด้านการมีงานทำในภาคธุรกิจบริการ และวิชาชีพ

ผู้บริหารระดับสูง

- มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและความรับผิดชอบแบบใหม่

- บริหารแบบเป็นทีม มีเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการของคณะวิชา

- ยุบรวมวิชาที่ซ้ำซ้อนกัน 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 ค.ศ. 1998 ECU ได้จัดโปรแกรมพิเศษต่าง ๆ ดังนี้

Uni Ops

เป็นโครงการที่จัดขึ้นสำหรับผู้ที่มีความสามารถไม่ครบถ้วนในการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย โครงการได้กำหนดให้นักเรียนส่งใบสมัครพร้อมผลการเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือหลักฐานทางการศึกษาอื่น ๆ และให้มาสัมภาษณ์กับอาจารย์ ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์ จะได้รับการอนุญาตให้เข้าศึกษา ด้วยวิธีนี้ นักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ดีในระดับมัธยมศึกษาแต่เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ มีโอกาสได้เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย

School Select

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

Uni Start

เป็นโครงการที่จัดขึ้นสำหรับนักเรียนที่มีวุฒิภาวะแล้ว เพื่อช่วยให้นักเรียนที่ไม่มีความรู้สำหรับการศึกษาในมหาวิทยาลัย ได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการศึกษาในมหาวิทยาลัย นักเรียนที่ผ่านการศึกษาในโครงการนี้จะได้รับเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย

Uni Start Plus

เป็นโครงการที่ผู้เรียนต้องจ่ายเงิน จัดการเรียนการสอนโดยควบรวมรายวิชาเตรียมเข้ามหาวิทยาลัย 2 หน่วยกิต กับรายวิชาพื้นฐานในมหาวิทยาลัย อีก 2 หน่วยกิต โครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อช่วยนักเรียนที่พลาดโอกาสในการสมัครเข้ามหาวิทยาลัย และต้องการเพิ่มทักษะพื้นฐานการศึกษา หน่วยกิตรายวิชาพื้นฐานที่สอบผ่านสามารถถ่ายโอนได้

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

การบริหารและจัดการทรัพยากร

- เริ่มมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อโครงการที่เป็นความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรม
- งบประมาณสำหรับการวิจัยจัดสรรให้กับคณะตามผลลัพธ์ และเพื่อให้มั่นใจว่างานวิจัยจะได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมในระดับคณะ
- มีการทบทวนตำแหน่งต่างๆ ของคณาจารย์ และสายสนับสนุนอาจารย์ใหม่ สำหรับอาจารย์ที่ได้รับการจ้างตามสัญญาที่ได้รับการว่าจ้างต่อไป ส่วนตำแหน่งสนับสนุน

การเรียนการสอนที่ไม่จำเป็นมาก ก็จะถูกเลิกจ้างในสามปีข้างหน้า

- ได้ว่าจ้างบริษัท Ernst and Young เป็นเวลา 10 สัปดาห์ มาทำการวิเคราะห์องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการให้บริการ และประหยัดเงินในการบริหารจัดการ เพื่อไปใช้กับการสอนและการวิจัย
- งานบางอย่างทำสัญญาให้คนภายนอกดำเนินการ
- รายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากเงินอุดหนุนรัฐบาล ค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา เงินอุดหนุนโครงการวิจัย เงินบริจาคและอื่นๆ
- มีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานธุรกิจของมหาวิทยาลัย และได้ว่าจ้างให้ที่ปรึกษาภายนอกได้เสนอรูปแบบการดำเนินงานของกิจกรรมวิชาการเชิงพาณิชย์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์
- มีคู่มือการบริหารการเงินสำหรับบุคลากร
- มีหน่วยงานการตลาดและประชาสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน (KPI)

ECU ได้กำหนด KPI ด้านการเรียนการสอนประกอบด้วย

1. คุณภาพของการสอน
 - ผลการเรียนรู้ของนักศึกษา
 - อัตราการคงอยู่
 - ความพึงพอใจรายวิชา

2. คุณภาพของบัณฑิต

- อัตราการได้งานทำ
- สัดส่วนของค่าใช้จ่ายต่อนักศึกษาด้านวิจัย วิชาการ และ บัณฑิตศึกษา
- งบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาจาก ภายนอกต่ออาจารย์
- ผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนาต่ออาจารย์
- อัตราการจบหลักสูตรที่เน้นการวิจัยระดับบัณฑิต ศึกษา

แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาประเทศอังกฤษ

จากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ สหราชอาณาจักรมีประชากร ประมาณ 59,500,900 คน (NS, 2000) ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเทศคือ อังกฤษ เวลส์ สกอตแลนด์ และไอร์แลนด์เหนือโดยอังกฤษเป็นประเทศ ที่ใหญ่ที่สุด

สภาพของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ ปัจจุบันประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนใหญ่คือ มีจำนวนทั้งสิ้น 114 แห่ง มีมหาวิทยาลัยเอกชน 3 แห่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในสถาบัน อุดมศึกษาของอังกฤษมีหลายปัจจัย เช่น อัตราการเติบโตของนักศึกษา ต่างชาติ การพัฒนาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางการวิจัย การมี หลักสูตรใหม่ๆ จากต่างประเทศ แต่ที่เป็นแรงผลักดันมากที่สุดคือ งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ทำให้เกิดความ

กีดกัน และเกิดนวัตกรรมทางการจัดการศึกษา และการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่น่าสนใจหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะเน้นการดำเนินการที่แต่ละมหาวิทยาลัยเชี่ยวชาญที่สุด เช่น เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในการสอน เน้นสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยต่างๆ ในระดับภูมิภาคกับเศรษฐกิจ นอกจากนี้มีการนำรูปแบบการจัดการศึกษาแบบมหาวิทยาลัยเอกชนในสหรัฐอเมริกา มาเป็นต้นแบบ

รูปแบบมหาวิทยาลัย

วิทยาลัยชุมชน (Community College)

ในสหราชอาณาจักร การขยายโอกาสทางการศึกษาได้รับความนิยมมาก ชื่อที่ใช้ในระดับอุดมศึกษามักใช้คำว่า “Further education” ซึ่งถือเป็นการให้บริการการศึกษาตลอดชีวิต ครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่ม เช่น ผู้ที่ออกจากโรงเรียนกลางคันและสนใจกลับมาเรียนเมื่ออายุมากขึ้น ผู้ใหญ่ที่สนใจอยากเรียนต่อ คนทำงาน เจ้าของกิจการหรือนักธุรกิจที่ทำธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ต้องการส่งคนมาฝึกอบรมเพิ่มความรู้ หรือใครก็ได้ที่สนใจเรียน On line ผ่านทาง Internet

มหาวิทยาลัยวิจัย

มหาวิทยาลัยวิจัยที่มีชื่อเสียงของอังกฤษที่ได้รับการยอมรับ และถูกจัดว่าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำมีทั้งหมด 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 University of York สืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาในอังกฤษ ทำให้มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทั้ง 20 แห่ง ได้รวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการเป็นพันธมิตรร่วมกันในด้านต่างๆ โดยจัดประชุมที่โรงแรม Russell และต่อมาได้ตั้งชื่อกลุ่มสมาชิกทั้ง 20 สถาบันว่า "Russell Group of Universities" ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีชื่อเสียงและรู้จักกันโดยทั่วไปในสหราชอาณาจักร ภารกิจที่ทำร่วมกันมีมากมาย เช่น การสร้างระบบประกันคุณภาพภายในกลุ่มสถาบัน การร่วมมือในการจัดการศึกษา วิจัย ในปี ค.ศ. 2002 ทางกลุ่มกำลังดำเนินการลอบบี้รัฐบาลเพื่อเก็บค่าเล่าเรียนเพิ่มสูงขึ้นอีกประมาณ 600 ปอนด์ต่อนักศึกษาหนึ่งคน และเรียกร้องในการกำหนดค่าเล่าเรียนเองตามแต่ละสถาบันต้องการ เรียกว่า "Top up fee" แต่ก็ยังเป็นเรื่องถกเถียงถึงความเหมาะสมในกลุ่มสมาชิกและไม่ใช่สมาชิก แต่ทางกลุ่มเห็นว่าหากต้องการให้อังกฤษมีมหาวิทยาลัยวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก และสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้เพียงพอและส่วนหนึ่งต้องขึ้นค่าเล่าเรียน

มหาวิทยาลัยเปิด

มหาวิทยาลัยเปิดหรือ "The Open University" ของประเทศอังกฤษนี้เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในประเทศไทย

จัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสทางด้านการศึกษา มีผู้เรียนมหาวิทยาลัยถึงกับเรียกได้ว่าเป็น “mega-university” ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาทางไกลที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามเวลาและสถานที่ที่ตนต้องการ การดำเนินงานในปัจจุบันมีการขยายเครือข่ายกับประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการก่อตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า A ‘Sister’ Organisation ขึ้นตรงต่อ Open University ในอังกฤษ โดยจัดการสอนแบบออนไลน์ พัฒนาการด้านเครือข่ายอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทำให้ปัจจุบัน OU มีผู้เรียนจาก 41 ประเทศทั่วโลก และมีพิธีประสาทปริญญาตามภูมิภาคต่างๆ ของโลก เช่น ยุโรป จัดที่เมือง Brussels ประเทศเบลเยียม และทวีปเอเชียจัดที่ประเทศสิงคโปร์

มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University)

มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) ในอังกฤษ มีตัวอย่างที่น่าสนใจคือ “The British Aerospace Virtual University” (www.bae.co.uk) ซึ่งจัดตั้งโดยบริษัทเอกชนคือ British Aerospace มหาวิทยาลัยนี้เปิดดำเนินการเมื่อเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1997 ความเป็นมาของการเกิดมหาวิทยาลัยนี้เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรด้านวิศวกรรมระบบ ดังนั้นบริษัทจึงเห็นว่าตนเองมีจุดแข็งทางการวิจัย การพัฒนา การผลิต และการวางระบบจึงได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยLoughborough สร้างหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในบริษัทให้เชี่ยวชาญในด้านที่บริษัทต้องการ การเป็นหุ้นส่วนระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย จึงก่อให้เกิดการจัดหลักสูตรระดับปริญญาตรีโดยการเรียนการสอนผ่านทางสื่อเทคโนโลยี ซึ่งรูปแบบ

การจัดการศึกษานี้อาจเรียกอีกมิตินึงคือ “Corporate University” นอกจากนี้หากสนใจตรวจสอบรายชื่อมหาวิทยาลัยเสมือนสามารถดูได้ที่เว็บไซต์ <http://www.ped.gu.se/ulric/vus.html>

นอกจากนี้ พบว่ามีการจัดมหาวิทยาลัยเสมือนในสกอตแลนด์ เหตุผลเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่เป็นภูเขาและเกาะ เรียกว่า “the University of the Highlands and Islands” เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน โดยมหาวิทยาลัยต่างๆ ร่วมกันประสาทปริญญา สำหรับผู้ที่เรียนผ่านมหาวิทยาลัยเสมือนนี้ ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัย Stirling, Aberdeen and Robert Gordon ได้กำหนดหลักสูตรและปริญญาบัตรร่วมกัน สำหรับมหาวิทยาลัยเสมือนแห่งนี้ถือเป็นนวัตกรรมของการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ในขั้นของระยะบุกเบิกของประเทศสหราชอาณาจักร

กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยเน้นการสอนและการวิจัย University of Manchester

มหาวิทยาลัย Manchester เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่แห่งหนึ่งของอังกฤษและเพิ่งฉลองครบรอบ 150 ปีเมื่อปีค.ศ.2001 ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยนี้มีชื่อเสียงยาวนานในด้านการสอนและการทำวิจัย จะเห็นได้จากมีคณาจารย์และนักศึกษาได้รับรางวัลโนเบลถึงกว่า 20 คน ทางมหาวิทยาลัยได้ตั้งพันธกิจที่จะเป็นเลิศในชั้นสูง 3 ด้านคือ ด้านการวิจัย (Research) สร้างนักปราชญ์ที่มีความรู้เยี่ยม (Scholarship) และการสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning)

นวัตกรรมทางการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดการในเชิงธุรกิจ โดยมีการจัดตั้งบริษัทจำกัดและสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น Further Education Colleges บริษัทต่างๆ เพื่อแสวงหาการสนับสนุนด้านเงินทุนและแหล่งข้อมูล นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้เน้นความสำคัญของการจัดตั้งศูนย์การศึกษาในรูปของบริษัท ซึ่งขอยกตัวอย่าง 1 บริษัท คือ Campus Ventures Ltd.

Campus Ventures Ltd. เป็นบริษัทที่ทางมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น โดยระบุว่าเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) ที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งกิจการ โดยมุ่งหวังสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจใหม่ 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) เงินทุนจากบริษัทเอกชนต่างๆ เช่น Airport Venture, The Cooperative Bank, Northwest Development Agency เป็นต้น

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

การจัดการด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยมีการเปิดสอนระดับปริญญาตรีถึง 350 สาขาวิชา ซึ่งครอบคลุมทุกศาสตร์ ในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี มีนวัตกรรมที่น่าสนใจคือ ทางมหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรให้ผู้เรียนเลือกเรียน 2 สาขาวิชาได้ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของ Department of Combined Studies ซึ่งมีรายชื่อสาขาวิชาที่สามารถเรียนรวมกันให้เลือก โดยเป็นความร่วมมือระหว่างคณะวิชาต่างๆ ตัวอย่างเช่น ปริญญาทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคม จัดเป็นพหุศาสตร์จัดการเรียนการสอนโดยคณะสังคมศาสตร์และกฎหมาย หลักสูตรนี้เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งด้านการสอนและการวิจัย โดยในปี 1 ให้เรียนพื้นฐานความรู้ทั่วไปและในปีที่ 2 และ 3 ให้เลือกเรียนเฉพาะ 1 หรือ 2 สาขาวิชา ได้แก่ บัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ การเงิน ทฤษฎีการปกครองและรัฐบาล สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์และประวัติศาสตร์ด้าน

สังคมวิทยา นโยบายสังคม (Social Policy) เป็นต้น ปริญญาที่ได้รับ หากเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ทาง Sociology จะได้รับปริญญา BA ESS (Hons) Sociology แต่หากมีความสนใจที่จะเชี่ยวชาญในสอง สาขาวิชา เช่น บัญชีและการเงิน (Accounting and Finance) จะได้รับ ปริญญา BA ESS (Hons) Accounting & Finance ทั้งนี้มหาวิทยาลัย ทำการพัฒนาและเปิดหลักสูตร 2 สาขาวิชานี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ปริญญาทางด้านการจัดการและภาษาสมัยใหม่ (BA (Hons) Business & Management and a Modern Language) โดยผู้เรียนจะต้องใช้เวลา 1 ปีในการศึกษาและพักอาศัยในต่างประเทศเพื่อสามารถเรียนรู้ทักษะ ทางภาษาที่ใช้งานได้จริงในสังคมปัจจุบัน

ในระดับบัณฑิตศึกษา เน้นให้คณาจารย์ และผู้เรียนได้ใช้ ความรู้ในทางทฤษฎีและปฏิบัติควบคู่กันไป แต่ที่น่าสนใจคือ การเรียน การสอนทางด้านบริหารธุรกิจในระดับบัณฑิตศึกษา มีการจัดศูนย์วิจัย ธุรกิจ ชื่อว่า “The Centre for Business Research” ให้บริการเพื่อสร้าง องค์ความรู้กับคณาจารย์และนักศึกษาและเสริมสร้างรายได้ โดยมี บริการ 4 ด้านหลัก คือ การรับทำวิจัยหรือทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับ ธุรกิจทั้งบริษัทข้ามชาติและธุรกิจ SMEs การจัดโครงการสอนให้กับ ธุรกิจโดยเฉพาะ SMEs โดยได้รับทุนสนับสนุนการอบรมร้อยละ 60 จากหน่วยงานของรัฐ การจัดสัมมนาหรือการประชุมเพื่อสนองต่อการ วิจัยของบริษัทต่างๆ นอกจากนี้มีการจัดการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับ การประมวลโครงการต่างๆ ของภาครัฐและเอกชนแก่คณาจารย์ของ มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน องค์กรธุรกิจ ที่คาดว่าจะเป็นผู้ร่วมทำวิจัย ในอนาคต

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจน และคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และพัฒนาสายอาชีพของตนเอง มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะเรียกว่า “The Training and Development Unit” มีพนักงาน 6 คน หน่วยงานนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพขั้นสูง 3 ด้านคือ ด้านการสอน ด้านการวิจัย และด้านการบริหาร มีการจัดทำ website ให้บุคลากรได้เข้าไปศึกษาดูด้วยตนเอง ที่น่าสนใจคือ มีสรุปคำถามคำตอบที่ได้รับการสอบถามบ่อย หากเป็นคำถามทั่วไปสามารถดูได้ แต่ถ้าเป็นระดับสำคัญ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน จะต้องมีการส่งผ่าน นอกจากนี้ใน website ได้อำนวยความสะดวกให้อาจารย์ได้ลงทะเบียนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เช่น การสอน การพัฒนา การวิจัย การประเมินผล ทักษะด้านธุรกิจและการเงิน การบริหาร การแนะนำหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งแต่ละด้านมีหัวข้อย่อยที่น่าสนใจ ยกตัวอย่างเช่น ด้านบริหาร มีหัวข้อย่อยเรื่องการซื้อของสำหรับมหาวิทยาลัย การติดต่อกับพนักงานขาย การดำเนินการประชุม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสัญญาต่างๆ การซื้ออุปกรณ์วิจัย การให้สัมภาษณ์ทางสื่อมวลชน สำหรับการลงทะเบียน Online ผ่านทางเว็บไซต์นั้นมีการระบุเนื้อหาวิชา ช่วงเวลา ผู้สอน เพื่อประกอบการตัดสินใจด้วย

การจัดการด้านการเงิน

มหาวิทยาลัยใช้วิธีการบริหารทรัพย์สินที่เป็นที่ดินที่มีอยู่ ประกอบกับองค์ความรู้ที่ก้าวหน้าทางด้านการศึกษา จัดทำเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ (Science Park) ซึ่งว่า The Manchester Science Park ให้พื้นที่แก่ภาคธุรกิจที่สนใจในการสร้างกิจการ หรือที่สนใจเข้ามาทำการ ศึกษาวิจัย รวมถึงมหาวิทยาลัยอนุญาตให้บริษัทสามารถใช้บริการของ หองสมุด หองอาหาร หองประชุม ศูนย์กีฬาได้ด้วย อีกทั้งมีการให้ความ ร่วมมือในการติดต่อธุรกิจหรือเทคโนโลยีที่ยุโรปผ่านมหาวิทยาลัย ทั้ง ผ่านเครือข่ายความร่วมมือและผ่านเครือข่ายสารสนเทศของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังหารายได้ด้วยการจัดตั้งบริษัทชื่อ Manchester Innovation Ltd. บริษัทนี้จะเน้นนำความรู้จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยไปจด สิทธิบัตร เพื่อขายลิขสิทธิ์ หรือสร้างธุรกิจใหม่ๆ มีการจัดสรรบุคลากร สำหรับหน่วยงานโดยเฉพาะซึ่งประกอบด้วย ทีมผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการค้า ซึ่งมีทักษะในด้านวิสัยทัศน์และแนวความคิดการทำ ธุรกิจ สามารถวางแผนและพัฒนาธุรกิจได้ รู้จักวิธีการหาคู่ค้า การจด สิทธิบัตร การจัดการการตลาดและการวิจัยตลาด รูปแบบการให้ บริการนั้น บริษัทนี้ได้เปิด website ให้กับผู้สนใจที่กำลังหาเทคโนโลยี เพื่อใช้ในกิจการ โดยผู้สนใจสามารถระบุความต้องการเทคโนโลยีได้ ด้วยการกรอกแบบฟอร์มผ่านทาง website หรือหากธุรกิจใดต้องการ สอบถามโดยตรงก็มีการจัดบุคลากรให้ตอบคำถาม พูดคุยได้ทั้งทาง โทรศัพท์และ E-mail (สามารถอ่านข้อมูลเพิ่มเติมและผลิตภัณฑ์ที่ จดสิทธิบัตรและทำธุรกิจต่อได้ที่ <http://www.maninv.com/commercial.htm>)

มหาวิทยาลัยวิจัย University of Warwick

University of Warwick เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มีชื่อเสียงติดอันดับ 1 ใน 10 จากการจัดอันดับภาควิชาที่ได้รับการจัดอันดับ 5 ดาวของนิตยสาร Financial Time เมื่อปลายปี ค.ศ. 2001 (ดูตารางภาคผนวก) University of Warwick ก่อตั้งเมื่อปี 1965 มีผู้เรียนในเบื้องต้นแรก 450 คน มหาวิทยาลัยมีการพัฒนามาโดยตลอดที่เน้นให้ความร่วมมือกับอุตสาหกรรม ชุมชน และเมื่อปี ค.ศ. 1999 เกิดนวัตกรรมด้านการร่วมมือการจัดการศึกษา โดยสามารถประมูลงบประมาณของรัฐบาล ได้รับความอนุมัติให้ก่อตั้งโรงเรียนแพทย์ร่วมกับ University of Leicester (www.warwick.ac.uk/about/history.html)

การจัดการด้านวิชาการ

มี 3 คณะวิชาคือ ศิลปศาสตร์ สังคมศึกษาและวิทยาศาสตร์ มี 30 ภาควิชา แต่มีศูนย์ศึกษาและวิจัยถึง 49 แห่ง การเรียนการสอนเน้นฝึกปฏิบัติ ทั้งอาจารย์และผู้เรียน โดยการร่วมมือกับอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า “Teaching Company Scheme” เมื่อปี ค.ศ. 1975 ปัจจุบันมีบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนอยู่ 20 บริษัท ได้มีการสร้างประโยชน์ด้วยการให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกประสบการณ์นักศึกษา เป็นแหล่งตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการด้านการวิจัยของอาจารย์ที่ภาคธุรกิจสามารถพัฒนาตนเอง ส่วนมหาวิทยาลัยมีรายได้จากค่าธรรมเนียมที่ภาคธุรกิจจ่ายให้

การจัดการด้านการเงิน

มีหน่วยงานกลางดูแล แต่ได้กระจายอำนาจให้แต่ละคณะ หรือ ศูนย์ศึกษาบริหารการเงินด้วยตนเอง แหล่งที่มาของรายได้ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 65 ของรายได้มาจากกิจกรรมด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น การวิจัย การให้บริการกับธุรกิจ การฝึกอบรมระยะสั้น การประชุม การขายสินค้าและอาหาร นอกจากนี้มาจากเงินงบประมาณจากรัฐบาล ค่าธรรมเนียมการเรียน เป็นต้น

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

มีบุคลากรทั้งบางเวลา (part-time) และเต็มเวลา (full-time) และมีการเอื้อประโยชน์ให้กับอาจารย์ที่สนใจโอนย้ายจากมหาวิทยาลัยอื่นมาทำงานได้ โดยบริการให้คำปรึกษาและดำเนินการด้านการโอนทุนวิจัย หรือโครงการที่ค้างจากสถาบันอื่นมาที่มหาวิทยาลัย

โดยสรุปการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ มีลักษณะที่ต้องเน้นการสร้างรายได้และใช้นวัตกรรมด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาประเทศมองโกเลีย

กรณีศึกษา Mongolian University of Science and Technology

Mongolian University of Science and Technology หรือเดิมชื่อ Mongolian Technical University เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศมองโกเลีย ก่อตั้งโดยรัฐบาลมองโกเลียในปี ค.ศ. 1969 และต่อมาในปี

ค.ศ. 2001 ทางรัฐบาลได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร และรัฐบาลได้ตั้งชื่อใหม่ว่า Mongolian University of Science and Technology มหาวิทยาลัยนี้มีชื่อเสียงในการผลิตบัณฑิตทางวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีศูนย์วิจัยแห่งความเป็นเลิศในระดับชั้นนำของเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยนี้มีความน่าสนใจในด้านการมีนวัตกรรมในการปรับโครงสร้างการบริหารงานจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารงานแบบเลี้ยงตัวเอง 100 เปอร์เซ็นต์

โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นแบบหน้าที่ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น มีอธิการบดี และรองอธิการบดี 3 ฝ่าย คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ดูแลด้านศูนย์อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด ศูนย์กีฬา และฝึกอบรม และศูนย์วัฒนธรรม รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและเทคโนโลยี ดูแลด้านบัณฑิตวิทยาลัย วิเทศสัมพันธ์และศูนย์เทคโนโลยีและการจดสิทธิบัตร และรองอธิการบดีฝ่ายเศรษฐศาสตร์และการพัฒนา ดูแลด้านการบริหารงานทั่วไป การเงิน สำนักพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ศูนย์สุขภาพ และศูนย์ฝึกอบรมและสันตนาการ โดยรองอธิการบดีทั้ง 3 ฝ่าย จะมีหน้าที่ในการประสานงาน ดูแลคณะวิชาต่างๆ ซึ่งเรียกว่า "School of..." นอกจากนี้มีสภาวิชาการและสภาอธิการบดี โดยมีอธิการบดีเป็นประธานโดยตำแหน่ง ในปีการศึกษา 2001 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ทั้งสิ้น 675 คน การจัดการด้านวิชาการ มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก มีหลักสูตรทั้งภาคปกติและภาคค่ำ โดยแบ่งออกเป็น 17 คณะ 50 สาขาวิชา

โปรแกรมฝึกอบรมวิชาการ 120 โปรแกรม และมีศูนย์และสถาบันวิจัย 37 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งมีระบบการบริหารงานของตนเอง

การปฏิรูปมหาวิทยาลัยในประเทศมองโกเลียและโดยเฉพาะที่ Mongolian University of Science and Technology เกิดจากแรงขับเคลื่อนด้านสภาพแวดล้อมในการแข่งขันด้านการศึกษาของโลก และการที่สภามองโกเลียตัดสินใจให้มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดต้องเลี้ยงตัวเอง 100 เปอร์เซ็นต์ในปี ค.ศ. 2003 ทั้งนี้รัฐบาลได้ปรับลดงบประมาณสนับสนุนการบริหารงานมหาวิทยาลัยลงเรื่อยๆ จนถึงในระดับร้อยละ 13-15 ในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมาและจะปรับลดงบประมาณเป็นศูนย์หรือยกเลิกการสนับสนุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในปี ค.ศ. 2003 บทบาทของรัฐบาลจะทำหน้าที่เพียงแต่ให้ทุนการศึกษาและให้เงินกู้ยืมแก่ผู้เรียน

จากแรงขับเคลื่อนดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยต้องจัดการวางแผนแม่บทระยะ 10 ปี คือ ค.ศ. 2000 – 2010 เพื่อให้มีการบริหารที่คล่องตัวและเลี้ยงตัวเองได้ในการปรับเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการหลายประการ อาทิ มีการจัดทำระบบการศึกษาเรียกว่า “Credit Based Systems” การปรับโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้เทียบเท่าระดับนานาชาติ เปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจากระบบภาควิชา สู่วาระบบที่เรียกว่า “Chair System” ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านการถ่ายโอนเทคโนโลยี มีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ เพื่อให้มีความเชื่อมโยงทางด้านวิชาการกับภาคอุตสาหกรรม

แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาประเทศมาเลเซีย

กรณีศึกษา University Kebangsaan Malaysia (UKM)

University Kebangsaan Malaysia (UKM) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศมาเลเซีย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.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 ค.ศ. 2000 มหาวิทยาลัยมีคณาจารย์ 1,539 คน มีผู้เรียนระดับปริญญาตรี 17,135 คน และในระดับบัณฑิตศึกษา 3,129 คน

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาประเทศมาเลเซียได้มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ โดยแบ่งแรงขับเคลื่อนเป็น 2 ระดับคือ แรงขับเคลื่อนจากภายนอกประเทศคือ กระแสโลกาภิวัตน์ ในด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ การเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศต่างๆ และความตองการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ นอกจากนี้ในระดับภายในประเทศ แรงขับเคลื่อนมาจากนโยบายของรัฐบาลมาเลเซียที่ต้องการผลักดันให้มาเลเซียเป็นประเทศอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. 2020 ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องปฏิรูปตัวเองเพื่อผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ นอกจากนี้จากจำนวนมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศมาเลเซียที่เพิ่มขึ้นเป็น 15 แห่ง ทำให้งบประมาณในการสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีจำกัด จึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเอง

จากแรงขับเคลื่อนที่กล่าวมา ทำให้เกิดนวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยคือ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ มีความร่วมมือในการจัดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ UKM ได้มีนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยคือ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่ จากนั้นได้วางแผนกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ และจัดให้มีการประเมินแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ โดยสรุป UKM มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ 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 พบว่าการปรับโครงสร้างคณะทำให้การทำงานต่างๆ ดีขึ้นมาก การวางแผนและการวางกลยุทธ์ทำได้ชัดสนองความต้องการต่างๆ ได้ นักวิชาการมีทัศนคติที่ดีและเปิดเผยต่อกัน ก่อให้เกิดผลงานวิจัยที่ดีๆ ตามมา การจัดทำระบบประกันคุณภาพ โดยนำ ISO 9002 มาใช้ในกระบวนการงานวิชาการ การจัดหน่วยงานที่ทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรม คือ ในปี ค.ศ. 1999 มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งบริษัทธุรกิจขึ้นเรียกว่า UKM Holdings Sdn. Bhd. เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่รับจ้างปรึกษาหรือจัดโปรแกรมต่างๆ ตามที่บริษัทธุรกิจต้องการ นอกจากนี้มีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Incubation Center) โดยใช้ชื่อว่า UKM-MTDC

(Malaysian Technology Development Corporation) Smart Technology Center

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้น โดยทั่วไประบบการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศมาเลเซีย มี Vice Chancellors และ Deputy Vice Chancellors บริหารงานต่าง ๆ นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998 เป็นต้นมา มาเลเซียได้มีการปรับบทบาทหน้าที่ของ Vice Chancellors ให้ทำหน้าที่เรียกว่า Chief Executive (CEO) ของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่วางแผนเพื่อหารายได้เข้ามาวิทยาลัย ซึ่ง UKM ได้รับนโยบายดังกล่าวมาใช้ในการปรับโครงสร้างบริหารงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ UKM มีสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยคณบดี คณาจารย์ และสมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกทำหน้าที่ดูแลงานวิชาการ

โดยสรุป UKM ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และอยู่ระหว่างการประเมินแผนในระยะครึ่งแผน ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีการปรับโครงสร้างคณะ และจัดตั้งหน่วยงานที่หารายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น จึงเห็นได้ว่า นวัตกรรมด้านการบริหารงานหรือวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศมาเลเซีย มีแรงขับเคลื่อนจากสภาพการแข่งขันทางการศึกษาในระดับโลก และนโยบายของรัฐที่ลดการช่วยเหลือด้านงบประมาณแก่มหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมีอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) มาตั้งแต่ต้น ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีทั้งสถาบันอุดมศึกษาแห่งรัฐ สถาบัน

อุดมศึกษาเอกชนที่ไม่มุ่งหวังกำไร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งหวังกำไร ความคิดริเริ่มใหม่ๆ จึงมาจากตัวผู้บริหารสถาบันเอง มิใช่มาจากนโยบายของรัฐ การรับรองมาตรฐานการศึกษาก็มาจากความสมัครใจของสถาบันเอง มิได้มีการบังคับ องค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพก็มีหลายระดับ ได้แก่ องค์กรระดับภาค องค์กรวิชาชีพ องค์กรที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน ซึ่งระบบการรับรองมาตรฐานนี้เป็นที่ยอมรับระดับชาติ

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจสรุปได้ดังนี้

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สถาบันอุดมศึกษา สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การร่วมมือแบบเครือข่ายที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน สถานที่และเวลาไม่เป็นที่ปัญหาอีกต่อไป

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

3. สถาบันอุดมศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์มากที่สุดคือ วิทยาลัยชุมชน ที่ต้องดำเนินการให้ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศมาก และปัจจุบันวิทยาลัยชุมชนก็เป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น

4. สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัยก็มีการปรับการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันได้ และนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาสร้างมูลค่าเพิ่ม

5. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาต่อการช่วยเหลือนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเพื่อให้เตรียมพร้อมในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น

6. ในยุคของการแข่งขัน วิธีการทางการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นเพิ่มขึ้น เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น

7. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความหลากหลาย สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต่างแสวงหาความร่วมมือระหว่างสถาบัน และกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการทั้งด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ วิธีการบริหารมีทั้งแบบ Corporate, Enterprise, Learning Organization

8. กลุ่มสถาบันในรัฐแคลิฟอร์เนียจัดเป็นระบบเครือข่ายที่นักศึกษาจากสถาบันระดับต่างๆ สามารถโอนหน่วยกิตกันได้ และได้แบ่งระดับความเข้มข้นของวิชาการออกเป็นระดับต่างๆ จึงเป็นระบบที่ประสานสัมพันธ์กันได้ดี ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกสถาบันได้ตามความสามารถและสภาพเศรษฐกิจของตนเอง

9. การจ้างบุคลากรเป็นบางเวลา และการใช้บริการบางอย่างจากหน่วยงานภายนอกเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันทั่วไป

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ สถาบันในสังกัดแห่งรัฐ ได้รับเงินอุดหนุนงบประมาณเป็นรายปีจากรัฐบาล สถาบันในกลุ่มศึกษานี้ได้แก่ สถาบันในประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ มองโกเลีย และมาเลเซีย การเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ อาจสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายการลดความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลเกิดขึ้นในทุกประเทศ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพมากขึ้น เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถาบัน

2. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศมอโกเลียตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003 จะไม่ได้รับงบประมาณอุดหนุนโดยตรง รัฐบาลจะอุดหนุนทางอ้อมโดยให้ทุนการศึกษาแก่ผู้เรียนและทุนกู้ยืม ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องเร่งปรับการดำเนินงานของตนเองให้มีคุณภาพ สถาบันที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน นักศึกษาไม่มีสิทธิขอทุนการศึกษา

3. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเชิงพาณิชย์มีมากขึ้น เนื่องจากความจำเป็นที่ต้องหารายได้เอง

4. ประเทศออสเตรเลียมีการกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาเป็นแผนระดับชาติที่ชัดเจนในเรื่องบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ และความเป็นสากล และใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกำหนดตัวบ่งชี้ (KPI) ในการประเมินผลการดำเนินงานอีกด้วย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องจัดทำแผนที่ชัดเจนเพื่อขอการสนับสนุนงบประมาณ

5. ประเทศออสเตรเลียยังจัดให้มีหน่วยงานระดับชาติที่ช่วยสถาบันการศึกษาในการมุ่งสู่ความเป็นสากล สถาบันแต่ละแห่งต้องปรับหลักสูตร และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

6. สถาบันอุดมศึกษาบางสถาบันของประเทศออสเตรเลียยังได้ใช้บริการของภาคธุรกิจเข้ามาตรวจสอบและให้คำแนะนำในระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

7. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษพยายามสร้างจุดแข็งของตนเอง และในระดับสถาบันก็มีการปรับโครงสร้างองค์กรปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น

8. ประเทศมาเลเซียมีการกำหนดวิสัยทัศน์ 2020 ที่จะเป็นผู้นำในภูมิภาค ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างคนให้ตอบสนองความต้องการดังกล่าว มีการเปลี่ยนบทบาทของอธิการบดีเป็น CEO ที่ต้องวางแผนหารายได้ รวมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

บทที่

3

นวัตกรรมและความพยายาม ในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา

การเปลี่ยนแปลงของบริบทอุดมศึกษา

การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่ การเจริญเติบโตของสถาบัน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจมากเท่าไร ศักยภาพของสถาบันก็มีมากขึ้นเท่านั้น ความสามารถและวิธีการปรับตัวให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เรียกว่า นวัตกรรมหรือการปฏิบัติแนวใหม่ ซึ่งเป็นกลไกหลักของการพัฒนาและปรับปรุงสถาบัน

จากการศึกษาข้อมูลทางด้านอุดมศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในบริบทเดิมต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ สรุปผลได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ บริบทที่เปลี่ยนไป

ปัจจัย	บริบทเดิม	บริบทใหม่	การเปลี่ยนแปลง
1. ลูกค้ำ อุดมศึกษา	- สำหรับคนที่มี สติปัญญา ความสามารถ ทางวิชาการ เท่านั้น	- เปิดกว้างสำหรับ ผู้ที่ประสงค์จะ ศึกษา มีความ หลากหลาย	- ความรู้ระดับ ปริญญาตรี จะ เป็นความจำเป็น สำหรับประชาชน ในสังคมอิงฐาน ความรู้
2. พันธกิจ	- เน้นหนัก การสอน	- เพิ่มความสำคัญ ของการวิจัย	- คาดหวังว่าสถาบัน อุดมศึกษาเป็น แหล่งความรู้ที่จะ ช่วยเหลือและชี้นำ สังคมได้
3. หลักสูตร	- เน้นหนัก วิชาการ - สาขาวิชาเดี่ยว	- ผสมผสานระหว่าง วิชาการและ วิชาชีพ - สหวิทยาการ องค์รวม	- ทำงานประกอบ อาชีพ สร้างงานได้ - บัณฑิตจบแล้ว มีงานทำ
4. การเรียน การสอน	- เน้นเนื้อหาวิชา	- เป็นการเรียนรู้ ของผู้เรียนและ สามารถนำไป ประยุกต์ได้ ในชีวิตจริง	- รู้วิธีการเรียนรู้ และการศึกษา ตลอดชีวิต

ปัจจัย	บริบทเดิม	บริบทใหม่	การเปลี่ยนแปลง
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ยู่อีเมล - ค่าใช้จ่ายสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ก้าวหน้า เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการสอน มีให้เลือกใช้ได้สะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> - บัณฑิตจะต้องมีทักษะในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ทางอิเล็กทรอนิกส์
6. การเงินและงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลสนับสนุนทั้งหมดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ - นักศึกษาได้รับผิดชอบค่าลงทะเบียนเรียนเป็นส่วนตัว 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลจำกัดการสนับสนุนทางการเงินและมีแนวโน้มลดลง - นักศึกษาอาจต้องรับภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล - การใช้ทรัพยากรของสถาบันตรวจสอบได้ - ดูต้นทุนรายจ่ายต่อหน่วยผลิต
7. คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - อยู่ที่สถาบัน - ผู้เรียนเลือกสถาบันจากชื่อเสียงของสถาบันตามความเชื่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเพื่อยืนยันคุณภาพแสดงต่อสาธารณชนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบประกันคุณภาพภายในสถาบันและประเมินตนเองทุกปี
8. ระบบข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นสถิติที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานเก็บไม่เชื่อมโยงกัน และ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงทั้งองค์กรเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ และ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรวดเร็วของบริการ

ปัจจัย	บริบทเดิม	บริบทใหม่	การเปลี่ยนแปลง
	ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ	สำคัญสำหรับการบริหารแบบใหม่	
9. บุคลากร	- มีคนตามตำแหน่ง - มีความมั่นคง	- คุณภาพของคนคือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน - เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- ก้าวทันโลก - พัฒนาตนเองตลอดเวลา
10. ความเป็นสากล	- ค่อยเป็นค่อยไป	- Institutionalization - Localization - Globalization	- สามารถสื่อสารได้หลายภาษา
11. วัฒนธรรมองค์กร	- บอกลักษณะขององค์กร	- เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้า/ความล่าช้าขององค์กร	- ยอมรับการเปลี่ยนแปลง - ทำงานแบบมีเป้าหมาย - มีแผนกลยุทธ์ - เน้นการมีส่วนร่วม

นวัตกรรมและความพยายามในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยในระยะที่ผ่านมา

เอช จี เวลส์ และอาร์โนลด์ ทอยน์บี อ้างถึงในโฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต (2544) โดย วิชัย ตันศิริ ว่า “ประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาตินั้น เป็นกระบวนการวิ่งไล่กวาดระหว่งความหายนะกับการศึกษา หากการศึกษาก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก

ความหายนะ ก็คงมาถึงมวลมนุษยชาติในที่สุด” ซึ่งคำกล่าวนี้ดูจะสอดคล้องกับความจริงในสังคมปัจจุบันที่กำลังเคลื่อนไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ยังไม่ทราบแน่ชัดทั้งการสร้างและการทำลาย การศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่มีอำนาจมากที่สุดที่จะเตรียมคนเพื่อสร้างสิ่งที่ดีในการสร้างสรรค์ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก สังคมในอนาคตอาจกล่าวได้ว่าอยู่ในมิติของสังคมแห่งปัญญาชน สังคมแห่งความเป็นพลเมืองดี สังคมวิทยาศาสตร์ สังคมแห่งนักบุกเบิกทางเศรษฐกิจ และสาขาวิชาทางด้านมนุษยศาสตร์จะมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาทางสังคมมีความสมดุลระหว่างความดี ความงาม การดีค่า และคุณค่า

สำหรับประเทศไทย จะเห็นได้ว่าทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533-2547) เป็นครั้งแรกเพื่อเป็นกรอบให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับตัวตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและการเตรียมตัวสำหรับอนาคตใน 5 ด้านได้แก่

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

ซึ่งทิศทางทั้ง 5 ด้านได้ช่วยสถาบันอุดมศึกษาจัดทำแผนได้ระดับหนึ่ง

นอกจากนี้ รายงานชุดแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย เรื่องรูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา (2543) ได้กล่าวถึงภารกิจสถาบัน

อุดมศึกษาไทยในยุคศหัสวรรษ โดยนำเสนอไว้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีหน้าที่ในด้านการช่วยแก้ปัญหาวิกฤตของชาติ สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพหรือพลังสมอง เพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันเองจะต้องมีความสามารถในด้านการบริหารและการจัดการ จากแนวคิดดังกล่าวภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยจะต้องปรับและเปลี่ยนแปลงในยุคศหัสวรรษ ประกอบด้วยแนวทาง 5 ประการ ดังนี้

1. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง การบริหารและการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม มีเสรีภาพในการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัว และยืดหยุ่นได้

2. ขยายขีดความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพภายใต้งบประมาณที่จำกัด คำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดของการใช้ทรัพยากรต่างๆ

3. เป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ทันโลกและเข้าสู่ระบบสากล พัฒนาขีดความสามารถทางการวิจัย สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้สู่ปวงชนในรูปแบบต่างๆ อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถชี้้นำสังคมได้

4. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

5. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางด้านบริหารและวิชาการ

ในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการของสถาบัน

ให้มีประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลานั้น ได้แก่ การพัฒนาสถาบันให้มีเอกลักษณ์ของความเป็นเลิศทางวิชาการ เฉพาะทาง ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นและโอนย้ายบุคลากรไปยัง หน่วยงานอื่นที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพได้ดีกว่า สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ เพื่อพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ปรับโครงสร้าง ขององค์กรสูงสุดของสถาบันให้มีความเข้มแข็ง ทำหน้าที่กำกับดูแล มหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เลือกสรรผู้บริหาร ระดับต่างๆ ที่มีคุณภาพพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่เอื้ออำนวย ต่อการบริหารและการตัดสินใจในภารกิจต่างๆ ของสถาบัน

ประเด็นเรื่องคุณภาพมีความสำคัญสำหรับการอุดมศึกษา มาตลอดแต่เป็นแนวคิดที่มีหลากหลายมิติ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม จุดมุ่งหมายของสถาบัน เงื่อนไข และมาตรฐานในแต่ละสาขาวิชาด้วย คุณภาพจะต้องควบคู่ไปกับการตรวจสอบได้ ยูเนสโกได้รวมเรื่อง คุณภาพอุดมศึกษา อ่างถึงในทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกใน ศตวรรษที่ 21 (2542) ไว้ 5 ประการ คือ

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

นอกจากนี้ ยูเนสโก ได้เสนอมาตรการที่จำเป็นในการปฏิรูป อุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่คุณภาพของการอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมการประเมินและการวิเคราะห์ตนเองของ

สถาบัน เพื่อสร้างความรับผิดชอบและการเรียนรู้

2. การพัฒนาหลักสูตร โดยให้มีการทบทวนและพัฒนาหลักสูตรใหม่อยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านเนื้อหา วิธีการสอน ด้านสหวิทยาการและการอาชีพ

3. การฝึกอบรมทางการสอน โดยมีหน่วยงานส่งเสริมการเรียนการสอน ทำหน้าที่สังเกต ติดตามการสอนที่ดี และคิดค้น พัฒนานวัตกรรมทางการเรียนการสอน

4. การพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดนโยบายการรับบุคลากรที่สร้างสรรค์ และมีกรอบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

5. การสร้างเครือข่าย เพื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้จากผู้อื่น ตลอดเวลา มีความร่วมมือระหว่างประเทศ การมีเครือข่ายบัณฑิตศึกษาของภูมิภาค เครือข่ายวิจัยและให้คำปรึกษา

6. การพัฒนาการวิจัยทางด้านอุดมศึกษา

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของยูเนสโกเรื่องคุณภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2543) ได้ระบุว่า ศักยภาพ 7 ด้านที่สำคัญ ที่จะนำมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทในเรื่อง การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชาติได้อย่างสมบูรณ์ต้องประกอบด้วย

1. คุณภาพของอาจารย์
2. หลักสูตรที่เหมาะสม
3. คุณภาพของการวิจัย

4. ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย
5. การประกันคุณภาพ
6. ความคุ้มค่าของการลงทุน
7. ความเสมอภาคในการศึกษา

นอกจากนี้ จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวิธีการของ Delphi ผลการวิจัยสรุปหลักเกณฑ์การวัดศักยภาพทั้ง 7 ด้านของมหาวิทยาลัย ดังนี้

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบศักยภาพและตัวบ่งชี้ของคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

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

องค์ประกอบศักยภาพ	ตัวบ่งชี้
4. ความเป็นสากล	<ul style="list-style-type: none"> ● มีกิจกรรมทางวิชาการกับต่างประเทศ ● หน่วยงานและบุคลากรเป็นที่ยอมรับของสังคมและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ● หลักสูตรที่เปิดสอนมีความเป็นสากลและทันสมัยเทียบได้กับต่างประเทศ
5. การประกันคุณภาพ/มาตรฐานการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการตรวจสอบและประเมินจากคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง ● กำหนดคุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต ● มีการบริหารและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานและต่อเนื่อง
6. ความคุ้มค่าของการลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นโครงการที่ตอบสนองและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม สังคม ชุมชน และท้องถิ่น ● เน้นโครงการที่ผ่านการวิเคราะห์ด้วยรายจ่ายและผลตอบแทน ● เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
7. ความเสมอภาคในการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ● โอกาสและสิทธิในการศึกษา การได้รับการสนับสนุนเท่าเทียมกันโดยไม่มีกีดกัน ● เกณฑ์การรับนักศึกษา คุณสมบัติและการคัดเลือกนักศึกษา

องค์กร SEAMEO RIHED และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ค.ศ.1999) ได้จัดประชุมวิชาการปฏิบัติการเรื่อง การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัยโดยเน้นการหารายได้ พบว่า คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการคิดแบบใหม่ 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 การพัฒนาให้ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน และมีความสมดุลทั้งการให้คุณค่าทางวัตถุและจิตใจ ส่วนลักษณะแนวโน้มของมหาวิทยาลัยที่บริหารตนเอง ประกอบด้วย

1. การกำหนดตัวบ่งชี้สมรรถนะ
2. การลดต้นทุนต่อหน่วย
3. โครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. เพิ่มความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจ

5. กำหนดให้ภาควิชาเป็น Cost Center และสามารถเจริญเติบโตได้ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด โดยใช้เทคนิคการวางแผน กำหนดเป้าหมาย การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการเงินของตนเองของชุมชนมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นตั้งแต่การจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามแนวพระราชดำริของพระบรมราชชนกที่ว่า มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระ ทำการค้นคว้าหาความจริงทั้งทางธรรมและทางวิทยาศาสตร์ นำความรู้มาเผยแพร่และประสพปฏิญญาได้ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดสากล มีอุปนายก/อธิการบดี (Chancellor) รับผิดชอบต่อสภา มีสภาวิชาการ มีคณะกรรมการจัดการผลประโยชน์ โดยมีแหล่งที่มาของรายได้จากผลประโยชน์ นักศึกษา เงินบริจาคและรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน จะเห็นได้ว่าการที่สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยจะเป็นอิสระได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องมีแหล่งที่มาของรายได้จากหลายส่วน มิใช่จากงบประมาณแผ่นดินอย่างเดียว ต้องพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองให้ได้ โดยพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือการเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง การหารายได้และการจัดการรายได้ การเป็นสมองของชาติ

การแก้ปัญหาอุดมศึกษาของชาติในระยะที่ผ่านมาเป็นไปในรูปรัฐให้การริเริ่มตลอดมาเช่น แก้ปัญหาความต้องการที่เพิ่มขึ้นในการเรียนระดับอุดมศึกษาของประชาชนโดยการตั้งมหาวิทยาลัยเปิด ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างทั่วถึง จัดให้มีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา สนับสนุนภาคเอกชนเข้าร่วมการ

จัดการอุดมศึกษา ในด้านความเป็นสากล ได้มีการส่งเสริมการศึกษา
นานาชาติ

ปัญหาทางด้านการวิจัยนั้น ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้น
เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการวิจัยแห่งชาติขึ้น และใน
นโยบายและแนวทางการวิจัยของชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 – 2549)
นับว่าเป็นจุดเปลี่ยนของแนวคิด เนื่องจากสถานการณ์วิกฤตทาง
เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน จึงต้องเลือกทำการวิจัยในลักษณะ
เจาะจง ในประเด็นที่ประเทศชาติมีศักยภาพและเน้นความจำเป็นของ
ประเทศเป็นสำคัญ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา
แนวใหม่ ได้มีความคิดริเริ่มโดยให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ออกนอกระบบราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเบื้องต้นของสมเด็จพระ
บรมราชาชนก ดังได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยมีสถาบันอุดมศึกษา
ที่จัดตั้งขึ้นใหม่แบบนอกระบบราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และ
มหาวิทยาลัยที่เคยอยู่ในระบบราชการได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนไปเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
โดยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
องค์กร บุคลากร การเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็ว
มีประสิทธิภาพขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีรายงานการวิจัยรูปแบบใหม่ของการบริหาร
จัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (2544) ได้ระบุว่า ต้องสะท้อนแนวทาง
ที่ไม่ขัดต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยและเอื้อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการ

ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่

- การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง
- ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- การตอบสนองความต้องการของสังคม

ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของสถาบัน เช่น อายุ ขนาดของสถาบัน สถานที่ตั้ง ทรัพยากร และวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น จะต้องพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

- พันธกิจต่างๆ ระยะเวลา
- การกำหนดนโยบาย แผนระยะสั้น ระยะยาว
- ระบบการวางแผน
- การใช้เทคโนโลยี
- การกำหนดเป้าหมายสู่นาคตที่ชัดเจน
- วัฒนธรรมการทำงานใหม่
- อื่นๆ

ด้านองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วย

- กรรมการจากภายในและภายนอก
- คณะกรรมการชุดเล็กๆ หลายๆ ชุด ดูแลงานเฉพาะเรื่อง
- คณะกรรมการที่ปรึกษา

การบริหารงานบุคคลมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

- มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
- มีระบบสัญญาจ้าง
- มีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน

- กำหนดค่าตอบแทน
- มีการประเมินผลงาน
- มีสวัสดิการ

สำหรับด้านการบริหารจัดการการเงินและทรัพย์สิน มีแนวปฏิบัติดังนี้

- มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน
- มีความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้
- มีการตรวจสอบภายหลังตามแผนงาน ผลการดำเนินงาน
- มีการแสวงหารายได้เพิ่มเติม
- พยายามลดค่าใช้จ่าย

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระยะที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขยายโอกาสทางการศึกษา การจัดตั้งกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดตั้งมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐบาล การจัดตั้งสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้าร่วมจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงนี้มาจากนโยบาย ส่วนกลางของรัฐบาลเป็นหลัก

สรุปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา แนวโน้มของประเทศไทย : กรณีศึกษา ปัญหา และอุปสรรค

สถาบันที่เป็นกรณีศึกษาต่างตระหนักถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกทั้งในประเทศและนอกประเทศในมิติต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิเช่น การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายของรัฐบาลที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาออกนอกระบบราชการ แนวโน้มการลดลงของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล คุณภาพของบัณฑิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน ทั้งด้านคุณภาพวิชาการและคุณธรรม จริยธรรม ความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาสมรรถนะการแข่งขันกับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจโลกอย่างรวดเร็วที่คาดไม่ถึง และโยงโย่ทั่วถึงกันหมด ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ถ้าสถาบันอุดมศึกษาไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลความเสื่อมถอยก็จะเกิดขึ้นกับสถาบันนั้น

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

1. รูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัด

จากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัด อาจสรุปรูปแบบได้ ดังนี้

ประเภทสถาบัน	รูปแบบความสัมพันธ์
สถาบันในกำกับ	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นหน่วยงานที่ไม่เป็นส่วนราชการ มีการบริหารงานตนเองโดยเฉพาะเรื่องงานบุคคล การเงิน และงบประมาณ ● กำกับดูแลเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โดยหน่วยงานที่ร่วมกันรับผิดชอบ ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ● กำกับดูแลใน 4 ด้าน <ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของแผนพัฒนาหรือไม่ - การบริหารงานภายในมีประสิทธิภาพเพียงใด - คุณภาพของการผลิตบัณฑิตเป็นอย่างไร - ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมีมากน้อยเพียงใด

ประเภทสถาบัน	รูปแบบความสัมพันธ์
	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้รับงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป ● มีพระราชบัญญัติของสถาบันเป็นกรอบในการดำเนินงานภายใน ● จัดทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด
<p>สถาบันในสังกัด</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของราชการ โดยเฉพาะเรื่องงานบุคคล การเงิน และงบประมาณ ● อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานงบประมาณ และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ● ได้รับงบประมาณตามแผนงาน ● มีพระราชบัญญัติของสถาบันเป็นกรอบในการดำเนินงานภายใน ● จัดทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด
<p>สถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ควบคุมดูแลโดยทบวงมหาวิทยาลัย ● มีพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นกรอบในการดำเนินงาน และควบคุมดูแล ซึ่งทุกสถาบันจะอยู่ภายใต้กฎหมายฉบับเดียวกัน ● การดำเนินงานที่ต้องได้รับอนุมัติ <ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน - การขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพสถาบัน - การขอเปิดหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตรเดิม

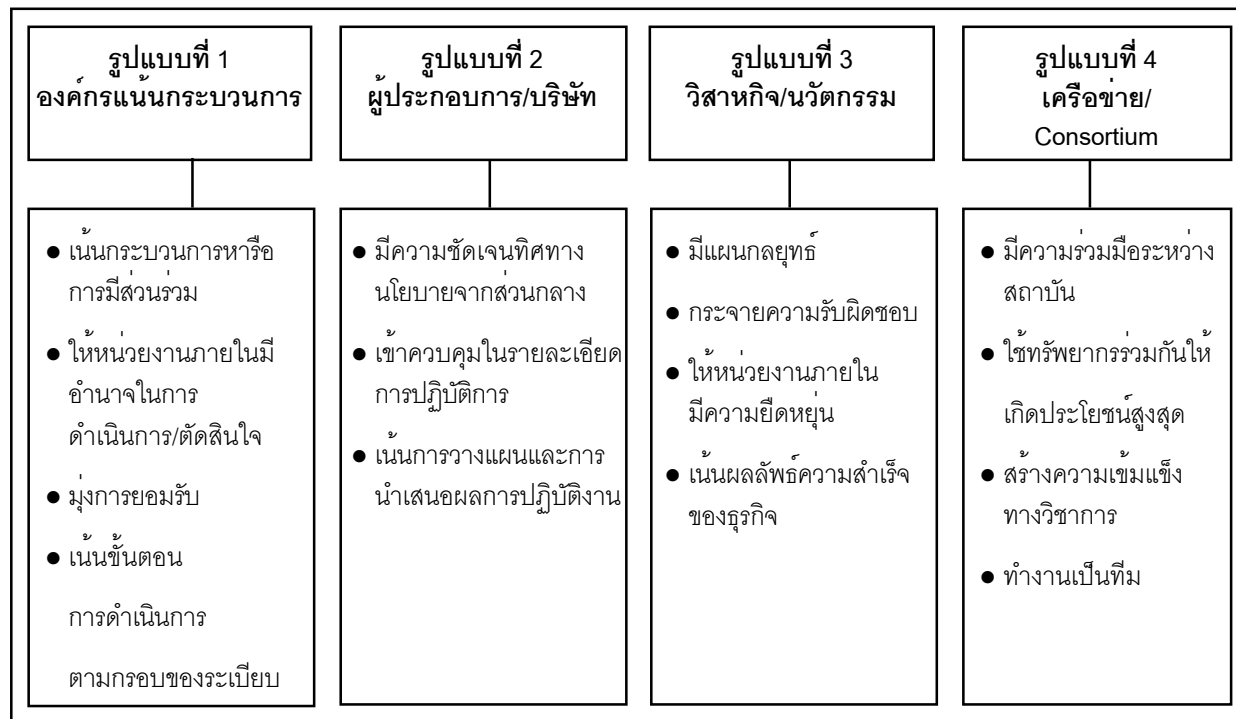
ประเภทสถาบัน	รูปแบบความสัมพันธ์
	<ul style="list-style-type: none"> - การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนโดยมีกรรมการสอบได้ภายนอก - การรับรองมาตรฐาน ● มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอชื่อโดยทบวงฯ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนหนึ่ง ● จัดทำรายงานงบการเงินเสนอทบวงมหาวิทยาลัยทุกสิ้นปีการศึกษา ● มีกองทุนกู้ยืม เงินงบประมาณเพื่อพัฒนาวิชาการ ● มีตัวแทนสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 3 คน เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัย
วิทยาลัยชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นส่วนราชการ ● กำกับดูแลโดยกระทรวงศึกษาธิการคือสำนักงานโครงการวิทยาลัยชุมชนทำหน้าที่ประสานงานส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงาน ● ได้รับเงินงบประมาณจากรัฐบาล ● กำหนดกรอบดำเนินงานจากส่วนกลาง มีหลักสูตรจากส่วนกลางจำนวนหนึ่ง และให้อิสระแก่วิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่งวางแผนตนเอง โดยเน้นการสร้างพันธมิตร/เครือข่าย ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเภทสถาบัน	รูปแบบความสัมพันธ์
	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการหลักสูตร 2 ปี เน้นสาขาเพื่อประกอบอาชีพ และหลักสูตรเพื่อการศึกษาต่อ
สถาบันราชภัฏ	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นส่วนราชการ ● กำกับ ดูแลโดยกระทรวงศึกษาธิการ คือสภาสถาบันราชภัฏ ● ได้รับเงินงบประมาณจากรัฐบาล ● อยู่ภายใต้ข้อกำหนดเดียวกันของ พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ

2. ผลการศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

ข้อค้นพบในภาพรวมการบริหารจัดการระดับสถาบันนั้นมีพัฒนาการหลายรูปแบบสามารถสรุปได้ ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันอุดมศึกษา



ที่มา : คณะผู้วิจัย, 2546

รูปแบบที่ 1 องค์การเน้นกระบวนการ รูปแบบนี้เป็นรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่พัฒนาการมายาวนาน การบริหารงานภายในมี ระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับชัดเจน การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมมีกระบวนการหรือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่างๆ การตัดสินใจเน้นประชาธิปไตย การยอมรับของคณะกรรมการ ทั้งนี้หน่วยงานภายในต่างๆ มีอำนาจในการดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งทำให้บุคลากรต่างๆ มีการเรียนรู้ในงานต่างๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป ก่อให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านต่างๆ ในตัวสถาบัน

รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ/บริษัท รูปแบบนี้อาจถือเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยเอกชน วิธีการบริหารงานเน้นในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลโดยใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจ กระบวนการตัดสินใจมีความรวดเร็ว นอกจากนี้พบว่ามีการควบคุมการปฏิบัติงานในรายละเอียดต่างๆ

รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ/นวัตกรรม รูปแบบนี้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ก่อตั้งใหม่ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ออกนอกระบบราชการ หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับ ซึ่งการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงาน หน่วยงานภายในสถาบันต่างๆ ส่วนใหญ่มีการบริหารงานที่ยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงานนั้นๆ

รูปแบบที่ 4 เครือข่าย/Consortium รูปแบบการบริหาร เครือข่ายเป็นความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ ร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน เน้นการทำงานเป็นทีม การบริหารรูปแบบเครือข่ายเป็นแนวโน้ม ที่จะขยายในวงกว้างไปยังสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ยิ่งขึ้นต่อไป

Good Governance นอกจากนั้นขอค้นพบในภาพรวมของ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย/สถาบันที่เป็นกรณี ศึกษา มีนวัตกรรมการดำเนินการด้านการบริหารแนวใหม่ สอดคล้องกับ หลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (good governance) ซึ่งได้ มีการกล่าวสรุปไว้ในการประชุมวิชาการประจำปี ของที่ประชุมประธาน สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2542) สรุปได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติและการควบคุมการบริหาร งานที่เข้มแข็งของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอ ในด้านขององค์ประกอบและบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ระบบ สภามหาวิทยาลัยที่มีในสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยพบว่า มี 3 แบบคือ (1) รูปแบบสภาเดียว ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย (2) รูปแบบ สองสภา หมายถึง สภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ (3) รูปแบบ สามสภา คือ สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการและสภาคณาจารย์ ทั้งนี้ แต่ละสถาบันจะมีสภาในรูปแบบใดก็ตามจะมีผลต่อการบริหารงาน มหาวิทยาลัยโดยตรงเพราะการตัดสินใจทางการบริหารจะสิ้นสุดที่ สภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยนอกจากทำหน้าที่ในการออก

กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน ทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบัน ยังพบว่า สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้เข้ามาจับบทบาทในการสนับสนุน หน่วยงานกิจการเฉพาะด้านของมหาวิทยาลัย เช่น เป็นกรรมการเฉพาะกิจในการระดมรายได้ หรือสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจและชุมชน

ภาวะผู้นำของอธิการบดีมีส่วนสำคัญเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ผู้นำของมหาวิทยาลัยที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับและมีความมุ่งมั่น ในด้านการบริหารจัดการที่ดี (good governance) ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรเป็นผู้ที่เข้าใจเหตุและผลในการตัดสินใจดำเนินงานด้านต่างๆ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะผู้นำของอธิการบดีของมหาวิทยาลัยที่มีนวัตกรรมทางการบริหารนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่กล่าวมา ทั้งนี้ยังพบว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีระบบและกลไกตรวจสอบภายใน การควบคุมการบริหารที่เข้มแข็ง เปิดโอกาสบุคลากรภายในและภายนอกสถาบันได้ตรวจสอบนโยบายและการดำเนินการตามนโยบาย

2. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไปในเรื่องของคุณสมบัติของอาจารย์ ผู้เรียน อุปกรณ์การศึกษาต่างๆ ซึ่งพบว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาคุณภาพในด้านเหล่านี้เป็นอย่างมาก

3. ความมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่นั้นมหาวิทยาลัยต่างๆ กำลังมุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เน้นการบริหารงบประมาณจากแนวคิดทางธุรกิจมาประยุกต์

ใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานและวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในด้านนี้เป็นการบริหารงานที่ใช้การสื่อสารเพื่อบอกข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งกระจายอำนาจในการบริหารงานไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อตั้งศักยภาพและความสามารถของคนในมหาวิทยาลัยออกมาพบว่า แนวปฏิบัตินี้เกิดขึ้นมากในระดับมหาวิทยาลัยต่างๆ

5. ความยุติธรรม เป็นแนวคิดที่สถาบันอุดมศึกษาควรมีความยุติธรรม อาทิ ความยุติธรรมในการรับนักศึกษา ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงาน ความยุติธรรมต่อสังคม ความยุติธรรมในการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนราชการ และสอดคล้องกับขีดความสามารถในการใช้จ่ายจากที่กล่าวถึงในด้านนี้พบว่า การบริหารจัดการของการอุดมศึกษาแนวใหม่ยังไม่ได้มีการกล่าวครอบคลุมถึงวิธีการบริหารจัดการในแง่มุมนี้นัก อาจมีบ้างในด้านของความยุติธรรมในการรับนักศึกษาที่มีรูปแบบต่างๆ ในการรับ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเลือกเรียนหรือเลือกสถาบันการศึกษาได้หลากหลายมากกว่าในอดีต

6. ความสามารถคาดการณ์ได้ (predictability) เป็นการดำเนินการที่จะต้องมีการวางแผน การคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิดหรือเป็นการวางเป้าหมายและกระบวนการไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งพบว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก

7. ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นการมองการบริหารในด้านการบริหารงานบุคลากรที่มีทางเลือกหลากหลาย ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่า มหาวิทยาลัยต่างๆ มีรูปแบบการบริหารงานบุคลากร

ที่หลากหลายทั้งในรูปแบบของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาจ้าง

สรุปได้ว่า นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสถาบัน
อุดมศึกษาไทยที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างนั้นสอดคล้องกับแนวคิดด้านการ
บริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี ซึ่งสามารถเป็นตัวอย่างแก่มหาวิทยาลัย
ต่างๆ ที่ต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

3. กรณีศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใน 5 ด้าน

3.1 การบริหารจัดการทั่วไป

การบริหารจัดการนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร สถาบัน
อุดมศึกษามีโครงสร้างองค์กรในการบริหารจัดการที่เหมือนกันคือ
มีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับ ดูแล และกำหนดนโยบายการ
ดำเนินงานต่างๆ มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด โครงสร้างการบริหาร
เป็นลักษณะแบ่งตามหน้าที่ ประกอบด้วย คณะ สำนัก ศูนย์ เป็นต้น ทั้งนี้
บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีมีอิทธิพลอย่างมาก
ต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ด้านการบริหารจัดการ ในระยะที่
ผ่านมา ส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารคืออธิการบดีจะเป็นผู้จัดวางระให้กับสภา
มหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ

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

การพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) เป็นกรณีนวัตกรรมด้านการ

บริหารมหาวิทยาลัย คือ การเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในระบบราชการแห่งแรกของประเทศไทยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2541) แรงขับเคลื่อนนั้นมาจากภายในสถาบันที่สภามหาวิทยาลัยและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทยของภูมิภาคเอเชียและของโลก แต่มีข้อสังเกตว่ากว่าที่ มจร. จะสามารถก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ได้ใช้ระยะเวลายาวนานมากกว่า 20 ปี เนื่องจากเกี่ยวข้องกับระบบราชการภายนอก ปัจจัยส่งผลต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารไปสู่ความสำเร็จคือความต่อเนื่องในเชิงวิสัยทัศน์ ความคิดและการร่วมมือของบุคลากรทุกระดับนับตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี กรรมการที่เป็นตัวแทนจากสภาคณาจารย์ ซึ่งทั้ง 3 ฝ่ายต่างมีแนวคิดต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน นอกจากการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระทางการบริหารแล้ว ทางสถาบันได้คำนึงถึงวัฒนธรรมใหม่ที่จะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง โดยได้ใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่คุณภาพ วิธีการคือการสร้างความยอมรับของคน และของระบบผ่านแนวคิดคุณภาพ มีการประกันคุณภาพ มีระบบการประเมินผลติดตามผลด้านต่างๆ เช่น ด้านการสอนของอาจารย์ ด้านการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ซึ่งวิธีการนี้ทางสถาบันได้ทำคู่ขนานไปกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารเล็งเห็นว่าการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรจะส่งผลให้ทุกคนมี

ความคิดที่เปิดกว้าง ยอมรับการปรับเปลี่ยนตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อ
ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาประเมินผลงาน หรือแม้แต่การยอมรับ
ฟังความคิดเห็นด้านการสอนจากนักศึกษา ซึ่งกระบวนการ
ปรับตัวจนธรรมองค์การนี้ทางผู้บริหารเห็นว่าจะจะเป็นระบบการพัฒนาที่
ยั่งยืนต่อไปของสถาบัน

การบริหารจัดการภายใน

มหาวิทยาลัยมีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับ
ที่มีสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจการตัดสินใจสูงสุด การบริหารจัดการ
ที่เน้นความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ความคล่องตัว และการ
มีส่วนร่วม มีระบบการตรวจสอบภายใน และในอนาคตมีความมุ่งหวัง
ที่จะให้มีการบริหารสิ้นสุดที่คณะด้วย

มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจาก
สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับได้สำเร็จ
เนื่องมาจาก

(1) แนวคิดของความต้องการความคล่องตัว และเสรีภาพ
ทางวิชาการที่มีมาตลอด ได้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี
ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบบริหารให้มีความคล่องตัวและมี
เสรีภาพทางวิชาการ รวมถึงมหาวิทยาลัยได้มีการสานต่อแนวคิด
ดังกล่าวด้วย

(2) การมีผู้นำ (รศ.ดร. หริส สุตะบุตร อธิการบดีในช่วงนั้น)
เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมีคุณธรรม ที่เน้นการปกครองบุคคลากรในองค์กร
ให้มีความสมานฉันท์

(3) บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ และมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จขององค์กรที่ทุกคนเป็นกำลังสำคัญสู่ความสำเร็จ

(4) การก้าวสู่ระบบใหม่ จะเป็นลักษณะ hand holding คือ การร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาศักยภาพเพื่อเข้าสู่ระบบใหม่อย่างพร้อมเพรียงกัน

(5) มีการประเมินบุคลากรก่อนการเข้าสู่ระบบใหม่

(6) มีระบบการบริหารบุคลากรขุนาน ที่บุคลากรในองค์กรสามารถเลือกได้

กรณีศึกษา : การปรับโครงสร้างองค์กร กรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กรณีศึกษานี้เป็นการศึกษาการปรับโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งอยู่ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า มุ่งเน้นการวิจัย 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 ที่มีชื่อว่า

สำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด และมีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Excellence Center) ภายใต้กลุ่มหน่วยงานพัฒนากาการวิจัยและบัณฑิตศึกษา แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการวิจัยและพัฒนาและหารายได้

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารเป็นพลวัตที่มีผลกระทบต่อไปทุกส่วนของกาการจัดการ และทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

กรณีศึกษา : การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (เอ ไอ ที)

กรณีตัวอย่างของสถาบันเอไอที ในการประเมินสถานการณ์แวดล้อมภายนอก และเส้นทางที่สถาบันเอไอที ควรจะเลือก ได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำของสถาบันได้เป็นอย่างดี

จากรายงานของอธิการบดีต่อสภาสถาบันใน ปี ค.ศ. 2000 ได้กล่าวถึงการทบทวนบทบาทของสถาบันเอไอที เพื่อก้าวต่อไปอย่างมั่นคงว่า ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาสนับสนุนการตัดสินใจมาจากการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบและการประเมินการบริหารในระยะที่ผ่านมา โดยเฉพาะจากรายงานของทีมที่ปรึกษา จาก Helsinki เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการของสถาบันเอไอที” ซึ่งรัฐบาล Finland เป็นผู้ว่าจ้างสถาบันเอไอทีต้องเผชิญกับการแข่งขัน 2 ประเภท เมื่ออย่างเข้าสู่สหสวรรษใหม่คือ

1. การแข่งขันกับสถาบันในภูมิภาค เช่น ฮองกง อินเดีย ประเทศไทย มาเลเซีย ดังคำกล่าวที่ว่า “เวลาแห่งความเป็นหนึ่ง

สถาบันเอไอที ในโลกของวิชาการและวิทยาศาสตร์ในภูมิภาคได้ผ่านพ้นไปแล้ว” เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสายวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในสถาบันอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็อยู่ในระดับที่ดี

2. การแข่งขันเพื่อแสวงหาทุนสนับสนุนสถาบันในการช่วยเหลือประเทศที่กำลังพัฒนา ทั้งการเจรจาในระดับทวิภาคี และพหุภาคี ซึ่งสถาบันเอไอทีเคยเป็นสถาบันเดียวที่ได้รับการพิจารณาให้ช่วยเหลือประเทศในภูมิภาคได้ผ่านพ้นไปแล้ว กรณีของการจัดตั้งวิทยาเขตของสถาบันเอไอที ในประเทศเวียดนาม ในปี ค.ศ.1993 โดยรัฐบาลเวียดนามได้เลือกสถาบันเอไอที เพราะเป็นสถาบันอิสระปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง มีความเป็นนานาชาติซึ่งดูจากองค์ประกอบของสภาสถาบัน หกปีต่อมาปรากฏว่ามีหลักสูตรอุดมศึกษาต่างๆ ในสาขาวิศวกรรมศาสตร์และการจัดการจากประเทศต่างๆ ดำเนินการในประเทศเวียดนาม ดังนั้น สถาบันเอไอที ต้องแสวงหาความช่วยเหลือจากหน่วยงานระหว่างประเทศ ภาคเอกชนมากขึ้น ซึ่งสถาบันเอไอทีมิได้ใช้โอกาสตรงนี้เท่าที่ควร

การดำเนินงานต่อไปในอนาคตภายใต้งบประมาณที่จำกัด สถาบัน เอ ไอ ที ต้องทบทวนตนเองในเรื่องต่อไปนี้

1. ทางด้านวิชาการ โปรแกรมที่มีปัญหาทางด้านคุณภาพ มีความสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของภูมิภาคน้อย และไม่ปรับไปตามความคาดหวังของตลาด โปรแกรมเหล่านี้ควรจะดำเนินการอย่างไร ยังคงอยู่หรือยกเลิกไป และภายใต้งบประมาณที่จำกัดโปรแกรมที่จะเกิดขึ้นใหม่ที่จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์สองในสามประการ

ดังกล่าว และมีศักยภาพที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ที่จะเข้าเรียน นักศึกษาทุนที่มีพื้นความรู้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การรับเข้า จะต้องมี หลักสูตรเสริมให้เพื่อช่วยนักศึกษาเหล่านี้

2. สถาบันเอไอที่จะยังคงรักษาพันธกิจแรกเริ่ม คือเป็น สถาบันนานาชาติระดับอุดมศึกษา โดยมุ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กับภูมิภาค สถาบันเอไอที่จะเป็นศูนย์ที่เชื่อมต่อกับสถาบันการศึกษา และวิจัยอื่นๆ ในภูมิภาค ตลอดจนสถาบันชั้นนำอื่นๆ ในโลก โดยแบ่ง เป็น 3 ระดับ คือ

2.1 การเชื่อมต่อกับสถาบันที่สอนระดับปริญญาตรีใน ภูมิภาค โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา

2.2 การเชื่อมต่อกับสถาบันวิจัยในภูมิภาค เพื่อทำการ วิจัยร่วมกันที่เป็นความต้องการของภูมิภาค

2.3 การเป็นส่วนร่วมกับสถาบันต่างๆ ทั่วโลก เช่น การ แลกเปลี่ยนนักศึกษา หลักสูตรสองปริญญา การแลกเปลี่ยนอาจารย์

ในการดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสถาบัน เอไอที่ต้องปฏิรูปการบริหารจัดการในปัจจุบัน ต้องลดขนาดของการ บริหารส่วนกลาง การบริหารการเงินต้องเป็นลักษณะ activity-based หน่วยงานต่างๆ ดำเนินงานเฉพาะส่วนที่ไม่ได้จัดให้ที่ส่วนกลาง

การบริหารงานบุคคลในการปรับเลี่ยนบุคลากรจะต้อง พิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมจากแนวปฏิบัติเดิม โดยเฉพาะ ผลงานความสำเร็จที่เพิ่มมูลค่าให้สถาบัน

จากข้อเสนอของทีมนักวิชาการของ Helsinki สถาบันจึงขออนุมัติ จากสภาสถาบันดำเนินการต่อไป

● การบริหารจัดการ

- ปฏิรูปการบริหารการเงิน และการบริหารจัดการ และมีผู้ดูแลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ให้มีผู้ตรวจสอบภายใน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ใช้นโยบายแบบ cost-based และให้ใช้วิธี cost center กับหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันยังไม่สมบูรณ์
- ทบทวนการกระทำของบุคลากรที่ใช้ประโยชน์จากระบบเพื่อตนเอง
- มอบการดำเนินงานเรื่องการตลาดไปยังคณะ
- นิยามเนื้อหาและกิจกรรมของศูนย์การศึกษาต่อเนื่องใหม่ให้ทำงานร่วมกับคณะอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น

● การบริหารวิชาการโดยการปรึกษาสภาวิชาการ

- ประเมินคุณภาพภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบในสาขาที่เปิดสอน และโปรแกรมที่จะคงเปิดสอนได้ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ 3 ประการ คือ คุณภาพ ความสอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาค และเป็นไปตามความต้องการของตลาด
- ปรับภารกิจการสอนของอาจารย์ใหม่ โดยพิจารณาองค์ประกอบเรื่องการวิจัย การบริการสังคม ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก การสร้างภาพลักษณ์
- ปรับโครงสร้างเงินเดือนของอาจารย์ในวงเงินเพิ่ม 25 % โดยพิจารณาจากรายได้ของค่าที่ปรึกษา สัญญางานวิจัย การศึกษาต่อเนื่อง การบริการสังคม การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

- จัดให้มีรางวัลเป็นเงินสำหรับอาจารย์ในการกระตุ้น และสนับสนุนการวิจัยของนักศึกษาปริญญาเอก

● การสร้างภาพลักษณ์และการเป็นศูนย์กลางของ
ภูมิภาค

- เข้าร่วมในการจัดอันดับสถาบัน
- สร้างและร่วมมืออย่างเข้มแข็งกับสถาบันอุดมศึกษา
ในภูมิภาคและทั่วโลก เชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ ทั่วโลกมา
บรรยายในหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นความสนใจร่วมกัน และประชาสัมพันธ์
ไปยังสังคมภายนอก

- เสนอโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันอื่นในภูมิภาค
- เข้าร่วมพัฒนาคุณภาพของการศึกษาระดับ

ปริญญาตรีในสถาบันภูมิภาค

- สร้างวิทยาเขตในประเทศอื่นตามคำเชิญของ
รัฐบาลนั้น

- จัดสัมมนานานาชาติในหัวข้อที่เป็นความสนใจของ
ท้องถิ่น

- เป็นพันธมิตรกับสมาคมศิษย์เก่า เพื่อส่งเสริมกิจการ
ของสถาบันเอไอทีในภูมิภาค รณรงค์หาทุนในลักษณะพหุภาคี และอาจ
เข้าร่วมในลักษณะทวิภาคีได้

กรณีศึกษา : การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

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

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

**วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ปี ค.ศ. 2000 จะมีภาพลักษณ์
ดังนี้**

- เป็นสังคมนานาชาติของผู้ทรงปัญญาและความรู้
- มีชีวิตแจ่มใสด้วยแรงบันดาลใจจากคริสต์ศาสนา
- มุ่งไม่หาความจริงและความรู้
- รับผิดชอบต่อวิธีบูรณาการความรู้ด้านสหวิทยาการ และวิทยาการเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์

โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย

ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 18 คน อธิการบดีเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยแต่งตั้งโดยคำแนะนำของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล

แห่งประเทศไทย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระคราวละ 2 ปี การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นการกำหนดนโยบาย และผู้บริหารคืออธิการบดีเป็นผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ วิสัยทัศน์จะเป็นเรื่อง จากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาลักษณะที่เป็น top down ไม่มี

การบริหารจัดการที่ดี

ให้ความยุติธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ นักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง สังคม โดยการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ให้โอกาสกับ ผุ้ด้อยโอกาส ยึดหลักกฎหมาย ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

แนวคิดในการบริหารยึดหลัก ดังนี้

1. รวดเร็ว อีสระ คลองตัว
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 นักศึกษาจบแล้ว

ศึกษาต่อต่างประเทศได้ทันที

- มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- เน้นความเป็นระเบียบ สวยงามของสถานที่

ภาวะผู้นำ

- มีความยุติธรรม
- ทุ่มเท เสียสละ มีความลุ่มลึก
- มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- มีความเฉลียวฉลาด
- ไม่มีการเมืองภายใน
- มีความมุ่งมั่น

วัฒนธรรมองค์กร

- มีความซื่อสัตย์
- มีความรักดีต่อกองค์กร
- ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ทำงานเป็นทีม
- เน้นการบริหารจัดการที่ดี

กรณีศึกษา : โครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยชุมชน

รัฐบาลได้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในปี พ.ศ. 2545 – 2546 ใน 10 จังหวัด คือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร หนองบัวลำภู บุรีรัมย์ มุกดาหาร อุทัยธานี สระแก้ว ระนอง และนราธิวาส และในปี พ.ศ. 2547 จะมีโครงการกระจายไปยังจังหวัดอื่น ๆ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเพื่อเป็นสถาบันการศึกษาประจำท้องถิ่น การจัดการศึกษามีหลักการสำคัญคือ มุ่งเน้นการจัดการศึกษา และฝึกอบรม

เพื่อพัฒนาอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ชุมชนในหลักสูตรและสาขาวิชาที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้วิทยาลัยชุมชนเป็นสมบัติของชุมชนที่สนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

กลยุทธ์การดำเนินงานใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากวิทยาลัยชุมชนเดิมที่จังหวัดภูเก็ต ซึ่งปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างนี้ คือ เน้นสร้างการมีส่วนร่วมจากสังคม ภาคประชาชนในท้องถิ่น ในลักษณะเครือข่ายทางวิชาการ ดึงทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่จากภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการเผยแพร่วิชาการ ไม่มีการก่อสร้างสถานศึกษาใหม่ในระยะเริ่มแรก สถานที่เรียนจึงมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปในที่ต่างๆ ตามความเหมาะสม ผู้สอนเป็นคณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ปรมาจารย์พื้นบ้านในท้องถิ่นนั้นๆ

รูปแบบการบริหารจัดการเน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการดำเนินงานจากผู้แทนในระดับวงกว้างจากภาครัฐ เอกชน นักธุรกิจ โดยกำหนดสัดส่วนตามหน่วยงาน เช่น มีคณะกรรมการที่ปรึกษาโดยเชิญ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด นักธุรกิจในจังหวัด นอกจากนี้มีกรรมการวิทยาลัยชุมชนประจำจังหวัด ประกอบด้วย 3 คณะ คือ กรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้แทนองค์กรต่างๆ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ มีกรรมการที่มีผู้แทนและผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากทุกองค์กรเช่น เจ้าคณะจังหวัด

นายกเทศมนตรี ประธานอุตสาหกรรมจังหวัด ประธานหอการค้าจังหวัด
กำหนด ข้าราชการบำนาญ ประชาชนชาวบ้าน การหาผู้เรียนเป็นเชิงรุก
มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไปยังผู้ที่สนใจเรียน

3.2 การบริหารวิชาการ

ภารกิจหลักพื้นฐาน 4 ประการที่เป็นที่รู้จักกันดีของสถาบัน
อุดมศึกษา คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่
สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ในภารกิจหลักด้านการจัด
การเรียนการสอน นับเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาทุกประเภท
สำหรับประเทศไทยนั้น งานด้านการบริหารวิชาการที่ดูแลด้านการเรียน
การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมนี้ เดิมมหาวิทยาลัย
ไทยส่วนใหญ่ มักจะเน้นภารกิจหลักด้านการสอนหรือเรียกว่าเน้น
หน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เรียนในระดับปริญญาตรี
และระดับบัณฑิตศึกษา แต่ด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือการ
เชื่อมโยงความรู้จากวิชาการสู่สังคมอาจมีเฉพาะบางสถาบัน

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยให้อิสระกับคณะและภาควิชา
แต่มีบางสถาบันที่การบริหารงานวิชาการเช่น ด้านการเปิดสาขาใหม่ ถูก
กำหนดจากนโยบายส่วนกลาง เช่น สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT)
ได้กำหนดว่า การเปิดหลักสูตรใหม่จะต้องผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ใน 3 ข้อ คือ
การสร้างความเป็นเลิศ การสนองตอบต่อความต้องการพัฒนาของ
ภูมิภาค และการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่ กำหนดเกณฑ์การเปิดโปรแกรมใหม่โดยคำนึงถึงจุดคุ้มทุน
ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งแต่เดิมการเปิดโปรแกรมใหม่จะ

พิจารณาด้านวิชาการเพียงด้านเดียว ไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการของตลาด หรือการลงทุน นอกจากนี้มีการเรียนการสอนโดยใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วย เช่น หลักสูตรสถานศึกษา สปช. และตชด. และคลีนิกครูผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏจอมบึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) และสถาบันส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) โครงการ Mobile Unit เพื่อการมุ่งรักษาผู้ป่วย และมีการนำคณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญไปให้บริการให้คำปรึกษาด้านต่างๆ กับ อบต. หรือโครงการความร่วมมือพัฒนาวิทยาศาสตร์ศึกษา และคณิตศาสตร์ศึกษา ระหว่างมหาวิทยาลัยมหิดลกับสถาบันราชภัฏ 41 แห่ง (โครงการเริ่มเดือนสิงหาคม 2539 ขณะนั้นมีสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง)

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

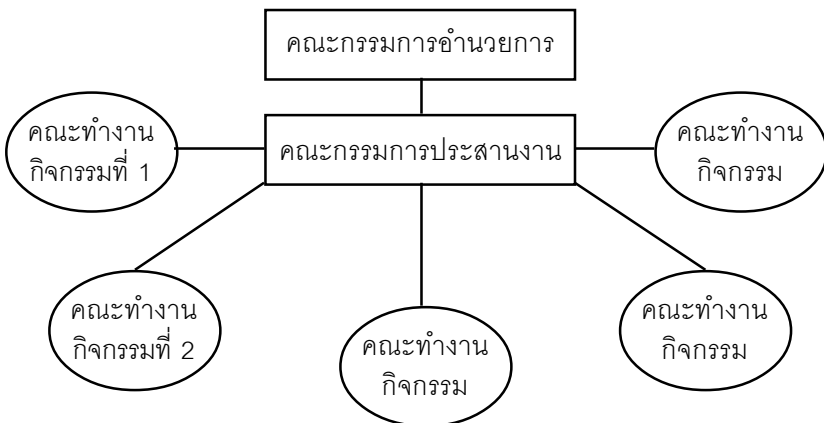
กรณีศึกษา: การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ (Network) ของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยมหิดล

1. โครงการเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ร่วมมือกับสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ในปี 2544 ต่อมาในปี 2545 ได้จัดตั้งเครือข่ายโดยมี

สถาบันสมาชิกในเครือข่ายประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัด
 ราชบุรี ได้แก่

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

โครงสร้างองค์กรเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรี มีดังนี้



คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาในเครือข่าย ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการ

คณะกรรมการประสานงาน ประกอบด้วยผู้แทนสถาบัน
อุดมศึกษาในเครือข่าย สถาบันละ 2 – 3 คน

วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายอุดมศึกษาจังหวัดราชบุรี
ประกอบด้วย

- เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของทุกสถาบันให้สูงขึ้น
ทั้งคุณภาพของอาจารย์ และผู้สำเร็จการศึกษา ให้เป็นที่
ยอมรับระดับท้องถิ่น และระดับนานาชาติ
- เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น
- เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ

2. มหาวิทยาลัยมหิดลมีนโยบายในการสร้างเครือข่ายทาง
วิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษา
ในการจัดทำหลักสูตรการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
รวมทั้งการเข้าไปช่วยเหลือมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่ตั้งใหม่ให้สามารถ
พัฒนาหลักสูตร ยกกระดับมาตรฐานคุณภาพการเรียนการสอนระดับ
ปริญญาตรีให้อยู่ในระดับที่ดี การสร้างเครือข่ายจึงเป็นความร่วมมือและ
การทำงานร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อ
ส่วนรวม ในปีการศึกษา 2544 มหาวิทยาลัยมหิดลมีผลการดำเนินงาน
ด้านเครือข่ายทางวิชาการ 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 มีกำหนดระยะเวลาความร่วมมือดำเนินการในระยะแรกเป็นเวลา 5 ปี จากปี พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2547 โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณในลักษณะเงินกู้จากธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย จำนวน 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) เป็นเครือข่ายการทำงานในโครงการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมโดยมี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นหน่วยแกนนำ และมีหน่วยงานร่วมคือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ และคณะสิ่งแวดล้อมและ ทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย เครือข่ายนี้มี วัตถุประสงค์รวมคือ

1. ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโท จำนวน 450 คน ปริญญาเอก จำนวน 76 คน
2. เพิ่มศักยภาพในการวิจัยให้ไปสู่ การยอมรับในระดับสากล
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาค อุตสาหกรรม

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

1. โครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญา โท – เอก สาขาพิษวิทยา (Toxicology) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหิดล

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 สาขาวิชาพิษวิทยาสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยีและการบริหารจัดการระดับปริญญาโท – เอก (Environmental Toxicology, Technology and Management) โดยสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และ มหาวิทยาลัยมหิดล

2.1.4 โครงการความร่วมมือระหว่างคณะแพทย-
ศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล กับคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย ในการสอนและอบรมทางด้านพิษวิทยาและเภสัชวิทยา
คลินิกแก่นักศึกษาปริญญาโท

2.1.5 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยคณะสัตวแพทย-
ศาสตร์ เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน
ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ทุกสถาบันสำหรับแขนงวิชาอายุรศาสตร์
สัตว์ป่าและสัตว์เลี้ยงกับแขนงวิชาสัตว์ทดลอง

2.1.6 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยคณะพยาบาล-
ศาสตร์ร่วมมือกับสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัย เพื่อวางแผนพัฒนา
การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การผลิตตำรา และการบริการวิชาการ
นอกจากนี้ยังร่วมมือกับกลุ่มบุคคล สมาคม ชมรมทางวิชาชีพอื่นๆ
เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการ

2.1.7 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยคณะสาธารณสุข-
ศาสตร์ ได้สร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด
การเรียนการสอนด้านสาธารณสุขศาสตร์จากทุกมหาวิทยาลัย เพื่อ
ประสานความร่วมมือทางวิชาการและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่าง
การศึกษาด้านสาธารณสุขศาสตร์ทุกสาขา โครงการนี้เริ่มมาตั้งแต่
ปี 2538 ปัจจุบันนี้มีสมาชิกเครือข่าย 10 สถาบันการศึกษา ได้แก่
มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัย
เชียงใหม่

2.1.8 มหาวิทยาลัยมหิดลโดยโครงการเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อปรับปรุงสมุนไพร คณะเภสัชศาสตร์ ร่วมมือทางวิชาการกับงานบริการเกษตร สวนสมเด็จพระศรีนครินทร์ราชบรมาชนนี้จัดทำสมุนไพร “นานาพฤกษศาสตร์สมุนไพร” ในพื้นที่ 2 ไร่ รวมพันธุ์พืชสมุนไพร จำนวน 224 ชนิด แบ่งเป็นกลุ่มตามสรรพคุณของสมุนไพร

2.1.9 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมมือกับคณะเภสัชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 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 โดยมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นแกนนำ ซึ่งในปีงบประมาณ 2544 ได้มีการประชุมกลุ่มเสวนา “Domestic and International Networking Forum” ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่จันทร์ที่ 6 สิงหาคม 2544 ณ ห้องประชุม N 102 คณะวิทยาศาสตร์ ได้มีมติเห็นชอบในการจัดเสวนาเรื่อง “การปฏิรูปการเรียนรู้อันใหม่” โดยกำหนดจัดในวันที่ 13 ตุลาคม 2544

2.2 เครือข่ายต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยมหิดลมีนโยบายในการขยายเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในหลายประเทศ เพื่อพัฒนาวิชาการ

และวิจัย 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 ได้ทำความตกลงร่วมมือจัดตั้งฐานข้อมูลสมุนไพรรณ สำนักงานข้อมูลสมุนไพรรณ และทำความตกลงร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ณ ชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสมุนไพรรณและการใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล NAPRALERT เพื่อให้บริการข้อมูลแก่นักวิชาการในประเทศไทย

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

กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง การขยายโอกาสทางการศึกษาเน้นความเสมอภาค และนวัตกรรมด้านระบบ E-Learning

มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 โดยมีจุดมุ่งหมายให้เป็นสถาบัน การศึกษาแบบตลาดวิชา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนที่เรียนในระดับ อุดมศึกษา มีปรัชญาการดำเนินงานเน้นการเปิดโอกาสและความ เสมอภาคทางการศึกษา ปัจจุบันเปิดสอนระดับปริญญาตรีถึงระดับ ปริญญาเอก และหลักสูตรนานาชาติ โดยระดับปริญญาตรีรับนักศึกษา ไม่จำกัดจำนวนและไม่ต้องสอบคัดเลือก มีนักศึกษารวมจำนวน ประมาณห้าแสนกว่าคน ระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเกือบ สองหมื่นคน ในด้านการเงิน ปัจจุบัน (ปี 2545) มหาวิทยาลัยได้รับการ สนับสนุนงบประมาณจากรัฐ ร้อยละ 40 ขณะที่ ร้อยละ 60 เป็นเงิน รายได้จากนักศึกษา (สัมภาษณ์, 9 ต.ค. 2545)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก ได้ขยายการให้บริการทั้งใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เน้นนโยบายการจัดการศึกษาในลักษณะ “เรียนใกล้บ้าน สอบใกล้บ้าน” เป็นที่น่าสังเกตว่าทางสถาบันได้ดำเนินการ ขยายโอกาสทางการศึกษาได้กว้างขวางครอบคลุมจังหวัดที่มี ประชากรหนาแน่นในประเทศไทยใน 15 จังหวัด ได้แก่ ปราชินบุรี อุทัยธานี นครศรีธรรมราช อ่างทอง ฉะเชิงเทรา นครพนม เพชร นครราชสีมา สุโขทัย ขอนแก่น ศรีสะเกษ ตรัง ลพบุรี อุดรธานี บุรีรัมย์ และปัตตานี และมีนโยบายที่จะขยายการสอนสู่ต่างประเทศเมื่อมีความพร้อม ทั้งนี้ระบบการเรียนการสอน 2 ระบบคือ ระบบการเรียนการสอนทางไกล และระบบการเรียนการสอนในชั้นเรียน เอื้ออำนวยความสะดวกให้ทั้ง ผู้เรียนและผู้สอน การเรียนรู้ทางไกลนับเป็นการขยายโอกาสทางการ ศึกษา โดยมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้มีนวัตกรรมด้านการเรียนผ่านสื่อ electronic มาตลอด มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัด

การเรียนการสอน โดยเฉพาะการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมและเคเบิลใยแก้ว ใช้ระบบ Video-Conference แบบ Two-way communication มีการให้บริการ e-Books ทาง Internet โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

มหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่าจะพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเป็น E-University พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความสามารถปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่าการลงทุนที่ประหยัดที่สุด และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นมหาวิทยาลัยผู้นำทางการสอนทางไกล มีเครือข่าย (network) โครงการความร่วมมือ (Collaborative program) กับสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ กับต่างประเทศ มีการจัดการเรียนการสอนภาษาไทยผ่าน internet ในเว็บไซต์ชื่อ www.ru.ac.th มีโครงการสอนทางไกลไปให้ชาวไทยในต่างประเทศได้ศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่นเดียวกับชาวไทยในประเทศไทย (รังสรรค์ แสงสุข, มกราคม – มีนาคม, 2545)

กรณีศึกษา : การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย มิชชั่น

วิทยาลัยมิชชั่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการจัดตั้งโดยสภาคริสต์จักรเซเวนเดย์แอดเวนทิส เปิดสอนหลักสูตรที่สอนเป็นภาษาไทย และหลักสูตรนานาชาติ มีลักษณะเป็นวิทยาลัยศิลปศาสตร์ (Liberal arts college)

ปรัชญาการดำเนินงานคือการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ให้พ้นจากความไม่รู้ คือ การให้การศึกษาคือการทำให้ความเป็นคนอย่างแท้จริง โดยให้มีร่างกายแข็งแรง มีพัฒนาการทางด้านอารมณ์ สังคม อย่าง

สมดุลกัน เข้าใจตนเอง เข้าใจพระเจ้าแล้ว สังคมจะดีขึ้น

สถานศึกษาคือ สถานที่อยู่และที่เรียน อาจารย์เป็นผู้นำทางจิตใจ มีนักศึกษาทั้งหมด 1,500 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่สามารถจัดการได้ดี หลักสูตรได้บรรจุกาณียม (value) ต่างๆ ที่พึงประสงค์ไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร อาจารย์พักในวิทยาลัย ทุกวันเสาร์ นักศึกษาจะต้องออกบริการสังคม เช่น เยี่ยมคนเจ็บตามโรงพยาบาล เด็กกำพร้า ฯ

ปรัชญาการทำงาน ได้แก่ นักศึกษาทุกคนต้องทำงาน ไม่มีการให้ทุนเรียนฟรี ถ้านักศึกษาทำดีมีการเพิ่มเงินให้อีกเท่าตัว ทั้งนี้ต้องการสอนให้พึ่งตนเอง

การประกันคุณภาพการศึกษา มี International Board of Education ที่ดูความพร้อมเรื่อง หลักสูตร คณาจารย์ และโครงสร้างพื้นฐาน มี Accreditation Board ซึ่งจะมาตรวจเยี่ยมทุกๆ 3 ปี ใน 12 ปี แรก ต่อจากนั้นจะขยายระยะเวลาเป็นการมาตรวจเยี่ยมทุกๆ 5 ปี ทั้งนี้สถาบันจะต้องจัดทำรายงานส่งทุกปี

การรับบุคลากร จะทำการโฆษณาไปทั่วโลก และจะมีการทดสอบ โดยมหาวิทยาลัยจะมีกรรมการสรรหาทางด้านวิชาการและบริหาร ผู้สมัครจากต่างประเทศจะได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และให้ที่พัก 1 สัปดาห์ เพื่อมาทำการสอบและสัมภาษณ์

สำหรับการบริหารจัดการที่ดี คือ ปรัชญาขององค์กรต้องชัดเจน ในทางศาสนา ผู้บริหารคือผู้ให้บริการ ผู้รับใช้ เป็นพี่เลี้ยง ผู้ประสานงาน ให้ความสะดวก เป็นครูฝึก เพื่อสร้างสรรค์คนรุ่นใหม่ให้สืบทอดเจตนารมณ์ต่อไป บุคลากรทุกคนคือนักการตลาด

3.3 การบริหารงานวิจัย

ด้านการบริหารงานวิจัยพบว่า มีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัยของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดระเบียบทรัพย์สินทางปัญญา 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 ในการทำวิจัยร่วมกัน ด้านอนุรักษ์พลังงาน

การให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้ารับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและทำการวิจัยร่วมในหัวข้อ Ethanol Production in a Stirred Ceramic Membrane Bioreactor ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของมูลนิธิสถาบันพัฒนามันสำปะหลังแห่งประเทศไทยกับกระทรวงการศึกษาระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม ประเทศญี่ปุ่น

ในระดับปริญญาเอกมีการจัดโครงการความร่วมมือกับ Cranfield University ในการสร้างนักวิจัยปริญญาเอกแก่ มจร. ด้าน Analytical Biotechnology Electrochemistry โดยการทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยหรือผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาจาก Cranfield University

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีเงินให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ยเพื่อส่งเสริมการสร้างงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมอีกด้วย

กรณีศึกษา : การบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลมีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและมหาวิทยาลัยนานาชาติ เนื่องจากคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมีความสนใจในการทำวิจัยและมีโครงการวิจัยร่วมมือกับนานาชาติจำนวนมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะพื้นฐานด้านการศึกษาและศาสตร์ของสาขาวิชา เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษามากที่สุด มีผลงานวิจัยมากที่สุด จากข้อมูลของที่ประชุมอธิการบดี

แห่งประเทศไทย พบว่า ในปี 2543 ประเทศไทยมีผลงานวิจัย จำนวน 1,168 เรื่อง มากกว่าร้อยละ 50 เป็นผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยมหิดลมีกองบริหารงานวิจัยสังกัดอยู่ในสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลไกในการประสานงานกับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยและควบคุมคุณภาพการวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล และองค์การภาครัฐกับแหล่งทุนต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้

- คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล**
1. คณะกรรมการนโยบายและบริหารงานวิจัย
 2. คณะกรรมการประสานงานวิจัย
 3. คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนเกี่ยวกับการวิจัยในคน
 4. คณะกรรมการชีวจริยธรรม
 5. คณะกรรมการพิจารณารางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล-บี บรรณาน์
 6. คณะกรรมการ โครงการความร่วมมือทางวิชาการไทย-ญี่ปุ่น (JSPS-NRCT)

สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล
 กองแผนงาน
 (ประสานงานนโยบาย แผนงานวิจัย และ
 การจัดตั้งงบประมาณ)

 กองคลัง
 (การรับเข้าและเบิกจ่ายเงินทุนวิจัย)

 กองกฎหมาย
 (ด้านการตรวจสอบสัญญาการรับทุนวิจัย
 จากหน่วยงานภายนอก)

 กองวิเทศสัมพันธ์
 (ด้านโครงการความร่วมมือทางการวิจัย
 และวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยมหิดล
 กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ)

 กองกลาง
 (ด้านเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูล
 งานวิจัยต่อสื่อมวลชน)

 ศูนย์ประยุกต์และบริการวิชาการ
 (ด้านการนำผลงานวิจัยจัดสิทธิบัตร)

กองบริหารงานวิจัย
 การประสานงานด้านการบริหาร
 งานวิจัยกับองค์กรต่าง ๆ

ในสังกัด ม.มหิดล
 15 คณะ / 7 สถาบัน
 3 สำนัก / 6 วิทยาลัย
 และ 3 ศูนย์

หน่วยงานภายนอก	
ในประเทศไทย	ต่างประเทศ
ที่มีการติดต่อประสานงานมากที่สุด	
<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ 2. สำนักงานงบประมาณ 3. กรมวิเทศสหการ 4. ทบวงมหาวิทยาลัย 5. สำนักนโยบายและแผนสังคม 6. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย 7. สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ 8. มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย <p style="text-align: center;">๑๑๑</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. WHO 2. NIH 3. IDRC 4. IAEA 5. AFRIMS 6. SEASREP 7. EEC 8. JSPS 9. University of Tokyo 10. Ford Foundation 11. University of Boston <p style="text-align: center;">๑๑๑</p>

กรณีศึกษา : การจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานใหม่ที่ทำหน้าที่พัฒนางานวิจัยและบัณฑิตศึกษาศาखाวิชาการรวม ภายใต้กลุ่มหน่วยงานพัฒนาการวิจัยและบัณฑิตศึกษา การเกิดศูนย์นี้เป็นผลสืบเนื่องจากการปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่มีข้อสังเกตว่าได้มีการระบุไว้ว่า ศูนย์นี้สามารถจัดตั้งและยุบเลิกได้ตามภารกิจ เพื่อพัฒนาการวิจัยลักษณะของหน่วยงานเฉพาะกิจหรือศูนย์นี้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อการสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยแนวใหม่ เพราะเป็นการวิจัยในเชิงสหสาขาวิชา และนอกจากนี้ยังได้มีแนวคิดเสริมว่า จะให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยนั้นตอบสนองต่อความต้องการในสังคม สร้างองค์ความรู้ที่ใช้ในทางปฏิบัติและอาจรวมถึงการถ่ายโอนองค์ความรู้ระหว่างโลกธุรกิจและการศึกษา

3.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ

ในด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านนโยบายที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ เป็น Cost Center และใช้การบริหารการเงินและงบประมาณแบบ Activity Based มีการนำวิธีการคิดต้นทุนดำเนินงาน และมีการนำระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการมาใช้

กรณีศึกษา : การปรับปรุงระบบการบริหารการเงิน และงบประมาณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการปรับปรุงระบบการงบประมาณ มีการทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดทำแยกตามแผนงาน และกองทุน และมีระบบบริหารทรัพย์สิน เพื่อดำเนินการจัดการ ควบคุมการใช้ทรัพย์สินให้คุ้มค่า ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อระบบบัญชี มีการนำเสนอข้อมูลทั้งด้านการเงินและข้อมูลที่มีใช้การเงินเพื่อนำเสนอผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ และเน้นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

กรณีศึกษา : การบริหารการเงินภายในสถาบัน มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลมีความพร้อมในการที่จะบริหารจัดการตนเองที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ปัจจุบันได้มีหน่วยงานนำร่องรูปแบบการบริหารจัดการในกำกับของสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยนานาชาติ (จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2530) ได้ปรับเป็นหน่วยงานในกำกับ มหาวิทยาลัยปี 2540 วิทยาลัยการจัดการ (เปิดที่ SCB พลาซ่า และที่สาทร) และในต่างจังหวัด ได้แก่ ที่จังหวัดกาญจนบุรี นครสวรรค์ และอำนาจเจริญ (จังหวัดอำนาจเจริญยังไม่ได้ดำเนินการ) ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะมีการบริหารและมีบัญชีเงินเดือนของตนเอง

กรณีศึกษา : การหารายได้ของสถาบันบัณฑิตบริหาร ธุรกิจศศินทร์

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

ทางการหารายได้ของสถาบัน สถาบันไม่เน้นการเพิ่มรายได้ด้วยการเพิ่มการผลิตนักศึกษา แต่สถาบันจะใช้วิธีการให้บริการทางวิชาการในลักษณะ short course แก่ศิษย์เก่า และผู้บริหารที่ต้องการจะ refresh ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การทำงาน

สถาบันจะส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบันได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการทำวิจัย และการเข้าไปเป็นที่ปรึกษา หรือวางระบบการดำเนินงานขององค์กร

สถาบันให้ความสำคัญในการระดมความร่วมมือจากสมาคมศิษย์เก่าทั้งด้านการสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัย และการระดมทุน

กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งแรก โดยได้รับเงินงบประมาณแผ่นดินแบบ Block Grant สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการกำกับนโยบาย การอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณระหว่างปี มีคณะกรรมการ

ตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย มีผู้บริหารเทียบเท่าอธิการบดีเป็นผู้กำกับดูแล

การบริหารในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีดังนี้ มีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ปล่อยให้เข้ากับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณ ผู้บริหารทำโครงการขออนุมัติสภามหาวิทยาลัยไม่ต้องขออนุมัติต้นสังกัดภายนอก ทุกๆ 3 เดือน จะมีการทบทวนการใช้งบประมาณ มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานบางหลักสูตรที่เปิดสอนแล้วไม่เป็นที่นิยม ก็สามารถปิดได้ เช่น หลักสูตรนานาชาติ มีการระดมทุนเพื่อเป็นเงินยืมให้กับนักศึกษา โดยเฉพาะในช่วง 3 ปีแรก มีนักศึกษาทุนกู้ยืมประมาณ 1 ใน 3 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

3.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของตำแหน่งการทำงานที่ปรับเปลี่ยนจากข้าราชการ เป็นพนักงาน การคัดเลือก การสรรหามีการใช้ทั้งการสรรหาภายในและภายนอก แต่ที่มีลักษณะเด่นและเป็นแนวโน้มเหมือนกันทุกสถาบันคือมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงผลผลิตภาพ ซึ่งสถาบันจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและการประเมินผลความดีความชอบ

กรณีศึกษา : การบริหารงานบุคคลากรที่มีความคล่องตัว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติ สิรินธร

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีคณะกรรมการกลางดูแล โดยใช้นโยบายรวมบริการ ประสานภารกิจ กำหนดระบบการจ้างงาน และค่าตอบแทนเป็นของมหาวิทยาลัย บุคลากรจะได้รับการประเมินจากทางต้นสังกัด ปีละ 3 ครั้ง และอาจารย์ จะได้รับการประเมินจากนักศึกษาทุกรายวิชา

สำหรับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร สถานภาพของอาจารย์เป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ แต่ไม่มีสิทธิทางราชการ เนื่องจากมีระเบียบการบริหารบุคคลเป็นของตนเอง มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีสัญญาจ้างเป็นวาระ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ 2 ปี ตำแหน่งศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ 4 ปี มีการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญา มีคู่มือวิชาการสำหรับอาจารย์ที่ชัดเจนและประเมินตามนั้น อัตราค่าจ้าง สูงกว่าอัตราราชการทั่วไป จุดเด่นคือ อาจารย์ทำการวิจัย สถาบันส่งเสริมงานวิจัย

กรณีศึกษา : การเพิ่มเงินพิเศษแก่คณาจารย์ สถาบัน เทคโนโลยีแห่งเอเชีย

สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มีการสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำของอาจารย์ โดยทางสถาบัน

ได้มีการกำหนดวงเงินเป็นร้อยละเพิ่มจากเงินเดือนปัจจุบันในกรณีที่อาจารย์มีผลงานที่ทำให้สถาบันมีความก้าวหน้าทางวิชาการมีภาพลักษณ์ที่ดี

กรณีศึกษา : การบริหารงานบุคลากรแบบพหุระบบ มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลมีระบบการบริหารงานบุคคลหลายระบบ อาทิ ระบบการจ้างพนักงานจากเงินรายได้ เช่น การจ้างแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีเงินเดือนสูง ระบบพนักงานจากเงินอุดหนุน (การบริหารหน่วยงานในกำกับ) ไซมาประมาณ 1 ปี 8 เดือน ระบบถูกจ้างเงินรายได้ เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนบุคลากรเพื่อเข้าสู่การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น ใช้วิธีการลดจำนวนคนและเกลี่ยคน โดยคำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์สำคัญ

กรณีศึกษา : การพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์จะแสวงหาคนไทยในต่างแดนที่มีความสามารถและประสบการณ์ตรง โดยเฉพาะผู้ที่เป็อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง กลับมาเป็นอาจารย์ประจำ หรืออาจารย์พิเศษ หรือเป็นวิทยากร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร อาจารย์ผู้สอนจะถูกประเมินโดยนักศึกษาเป็นระยะ และโดยคณะกรรมการบริหารของสถาบันด้วย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการลงทุนทางด้านทุนการศึกษาสำหรับอาจารย์เป็นจำนวนมาก และคาดว่าจะในระยะ 3 – 4 ปีข้างหน้าจะมีระดับปริญญาเอกกลับมา 200 คน ในจำนวนทุน 320 ทุน

กรณีศึกษา : กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2511 มีสถานภาพเป็นวิทยาลัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 ได้รับการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545 มีจำนวนนักศึกษา 18,000 คน เป็นนักศึกษาสาขาวิชาในระดับปริญญาตรี 23 สาขาวิชา และปริญญาโท 5 สาขาวิชา มหาวิทยาลัยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

หัวข้อ	กลยุทธ์	เป้าหมาย
คุณภาพของคณาจารย์และบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นกลุ่ม ได้แก่ A-F กลุ่ม F ต้องถูกตัดออก มีการลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างสูง คัดเลือกคณาจารย์ที่มีคุณภาพจากภายนอกเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มปริญญาเอกจาก 45 เป็น 70 และเป็น 150 ใน 5 ปี เพิ่มจำนวนอาจารย์ใหม่อีก 100 คน เพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัย จาก 10 คน เป็น 30 คน ตั้งกองทุนคงยอด

หัวข้อ	กลยุทธ์	เป้าหมาย
	<ul style="list-style-type: none"> ● เลิกจ้างบุคลากรส่วนหนึ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ● ให้อุคลากรเก่าและใหม่ทำงานร่วมกัน 	เงินทุนสำหรับงานวิจัย
สวัสดิการบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ ● จัดสรรทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ● จ่ายเงินพิเศษปีละ 2 ครั้ง ● ทุนปริญญาเอก 40 ทุน

จากกรณีศึกษาข้างต้นสามารถสรุปประเด็นที่พบได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมีอิสระในการกำหนดพันธกิจ และการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติของสถาบันนวัตกรรมการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่มีเหมือนกัน คือ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสถาบัน การสนองรับต่อการเปลี่ยนแปลงยังไม่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินสถาบันโดยเปรียบเทียบกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการนำวิธีการทางธุรกิจมาใช้ เช่น การกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้มีการเข้าร่วมการแข่งขันในการจัดอันดับสถาบัน
2. ด้านการบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยให้อิสระกับคณะและภาควิชาแต่มีบางสถาบันที่การบริหารงานวิชาการถูกกำหนดจากนโยบายส่วนกลาง เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่จะต้องผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ

ใน 3 ข้อ คือ การสร้างความเป็นเลิศ การสนองตอบต่อความต้องการพัฒนาของภูมิภาค และการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน ขณะที่อีกสถาบันได้กำหนดเกณฑ์การเปิดโปรแกรมใหม่โดยคำนึงถึงจุดคุ้มทุน ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งแต่เดิมการเปิดโปรแกรมใหม่จะพิจารณาด้านวิชาการเพียงด้านเดียว ไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการของตลาด หรือการลงทุน นอกจากนี้นวัตกรรมด้านการเปิดหลักสูตรสหวิทยาการที่เป็นที่นิยมมากในต่างประเทศสำหรับมหาวิทยาลัยในเมืองไทยอยู่ในระยะเริ่มต้น การศึกษาต่อเนื่องเพื่อการศึกษาตลอดชีวิตยังอยู่ในวงจำกัด ความร่วมมือในรูปของเครือข่ายระหว่างสถาบันกับระดับโรงเรียน และสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ในเขตพื้นที่เริ่มมีการดำเนินการกันบ้าง และคงจะเป็นแนวโน้มที่สถาบันต่างๆ จะได้ใช้ระบบเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและการสร้างโอกาสทางการศึกษาต่อไป

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทมากในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหาร ทำให้เกิดช่องทางการให้บริการการสอนที่หลากหลายขึ้น

ทางด้านการรักษาคุณภาพมาตรฐานของหลักสูตร มีบางสถาบันที่ยึดหลักคุณสมบัติของผู้เข้าศึกษาอย่างเข้มงวดว่าจะไม่มีการยืดหยุ่นในเรื่องการคัดเลือกผู้เรียน เพราะถือว่าตัวป้อนเข้ามีความสำคัญต่อกระบวนการผลิตบัณฑิตคุณภาพ แต่สถาบันจะหารายได้เพิ่มจากการจัดฝึกอบรมระยะสั้น การให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น มีการประเมินหลักสูตรทุกปี ขณะที่สถาบันที่เป็นเครือข่ายขององค์กรศาสนา จะมีคณะกรรมการระดับนานาชาติเป็น

กลไกในการควบคุมมาตรฐานหลักสูตร การเรียนการสอน การรับรองมาตรฐานการศึกษา นักศึกษามีโอกาสโอนย้ายหน่วยกิตระหว่างสถาบันที่อยู่ในระบบเครือข่ายในประเทศต่าง ๆ ได้

สถาบันที่สนับสนุนโดยองค์การศาสนาจะเน้นเรื่องคุณภาพคุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่กันไป เพื่อสร้างคนที่สมบูรณ์

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทกับการสร้างทางเลือกให้แก่สถาบัน และการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ มีการเปิดดำเนินการ IT campus แต่ยังมีข้อจำกัดโดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติการยังต้องใช้ห้องปฏิบัติการปกติ การลงทุน IT campus ยังต้องใช้งบประมาณสูง

3. ด้านการบริหารงานวิจัย พบว่านวัตกรรมด้านการวิจัยนั้นมีหน่วยงานระดับสถาบันเป็นกลไกประสานงานการวิจัยของสถาบัน เช่น มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น การวิจัยยังเน้นความเป็นเลิศเฉพาะทางมากกว่าการใช้องค์ความรู้จากสหวิทยาการ นวัตกรรมด้านการรวมมือทางการวิจัยระหว่างสถาบันมีบ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น การแบ่งปันห้องปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ากับการลงทุน

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านนโยบายที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ เป็น Cost Center และใช้การบริหารการเงินและงบประมาณแบบ Activity Based มีการนำวิธีการคิดต้นทุนดำเนินงาน และมีการนำระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการมาใช้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการสร้างหลักสูตรที่ช่วยตนเอง โดยไม่ใช้งบประมาณของรัฐบาล

กลยุทธ์นี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย และเป็นแหล่งรายได้ให้กับสถาบันได้มาก เป็นที่แน่นอนว่าการลดลงของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องแสวงหารายได้จากทางอื่น รูปแบบที่ใช้กันในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ การเปิดคณะ / หน่วยงานใหม่ในสังกัดมหาวิทยาลัย และบริหารจัดการแบบหารายได้ช่วยตนเองแบบสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือเปิดหลักสูตรโครงการภาคสมทบ / พิเศษ ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีการบริหารจัดการสองระบบ คือ หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ และหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติให้เปิดดำเนินการจากสภามหาวิทยาลัย ดำเนินการด้วยเงินช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งสำหรับการเริ่มโครงการระยะต้น มหาวิทยาลัยมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้นที่ใช้ดอกผลตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของตำแหน่งการทำงานที่ปรับเปลี่ยนจากข้าราชการ เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกการสรรหามีการใช้ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก แต่ที่มีลักษณะเด่นและเป็นแนวโน้มเหมือนกันทุกสถาบันคือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงผลผลิตภาพ ซึ่งสถาบันจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและการประเมินผลความดีความชอบ บางสถาบันมีการสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำของอาจารย์ คือ มีการกำหนดวงเงินเป็นร้อยละเพิ่มจากเงินเดือนปัจจุบัน ในกรณีที่อาจารย์มีผลงานที่ทำให้สถาบันมีความก้าวหน้าทางวิชาการ มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้ การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นี้

แนวคิดใหม่ ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปและการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผล

สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการบริหารงานภายในอย่างมากในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา การวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่อภิปรายผลและแสดงข้อคิดเห็นดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารงานจัดการทั่วไป จากการศึกษาพบว่า แรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ของด้านนี้มาจากการปฏิรูปการศึกษาและนโยบายของรัฐบาลที่จะต้องให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในด้านการบริหารงานต่าง ๆ และสามารถพึ่งตนเองได้ พบว่า นวัตกรรม การบริหารที่เป็นเชิงรุกภายในสถาบันที่เป็นความคิดของผู้บริหาร ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเอง มีมหาวิทยาลัยเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น นวัตกรรมทางการบริหารงานที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อการปรับระบบการบริหารที่ต่างกัน ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเพิ่มเติมอีกประการคือ คุณลักษณะเฉพาะของสถาบันเช่น ปรัชญา ของสถาบัน รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสถาบัน ระยะเวลาของสถาบันที่เปิดดำเนินการ แต่ทั้งนี้มี 2 ประเด็นที่พบว่า มีนวัตกรรมที่คล้ายคลึงกันคือ หนึ่ง การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร การเกิดหน่วยงานใหม่ ๆ และสอง การปรับระบบ การบริหารงานภายในสู่กระบวนการประกันคุณภาพและการประเมิน

คุณภาพจากภายนอก ผลจากการมีนวัตกรรมดังกล่าวทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลต้องสำรวจตรวจสอบตนเองทั้งระบบ นับตั้งแต่ปรัชญาของสถาบัน ทัศนคติ พันธกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหาร การประเมินการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำคู่มือการบริหารในส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การสื่อสารในองค์กร ผลจากการทบทวนตนเองจากจุดเริ่มต้นนี้ทำให้สถาบันทราบและมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ได้เห็นสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พบโอกาส หรืออุปสรรค โดยเฉพาะปัญหาที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญคือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานที่จะต้องมีการได้รับการประเมินภายนอก การทำงานที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Output Outcome) และการบริหารจัดการเรื่องการเงินและงบประมาณ

2. การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีภารกิจหลักด้านเน้นการสอน แต่ทั้งนี้ยังพบว่านวัตกรรมด้านงานวิชาการนั้นหลายสถาบันได้นำแนวคิดด้านธุรกิจมาใช้อย่างแพร่หลาย การจัดหลักสูตรการสอนเน้นสนองความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ทั้งนี้มีแง่คิดว่า การใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกับการบริหารงานในต่างประเทศทันทีทันใดนั้น อาจสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์ทางวิชาการของสถาบัน เพราะแนวคิดในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสร้างคนคุณภาพให้กับสังคมไทย ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมทางวิชาการใด ๆ ก็ตามสถาบันควรเน้นการสร้างองค์ความรู้ ทั้งความรู้

วิชาการบริสุทธิ์และความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการแก่สังคม

3. การบริหารงานวิจัย การบริหารงานวิจัยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับในระบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายส่วนเช่น นโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ ความพร้อมของบุคลากร วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ความชัดเจนของการพิจารณาภาระงาน และลิขสิทธิ์ทางปัญญาที่จะช่วยส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจต่อการสร้างงานวิจัยคุณภาพ

4. การบริหารการเงินและงบประมาณ ที่มาของรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมาจากสองทางคือจากทางรัฐบาล และจากแหล่งรายได้อื่นที่มหาวิทยาลัยแสวงหาเอง ดังนั้น นวัตกรรมด้านการหารายได้เป็นกลยุทธ์ที่อาจสร้างทั้งโอกาสและวิกฤตให้สถาบัน สถาบันจึงต้องระมัดระวังในด้านรูปแบบและวิธีการหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธาน ปรัชญา วัฒนธรรมองค์การของสถาบัน และมองถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของสถาบันในระยะยาว ทั้งนี้ นวัตกรรมด้านการหารายได้และการบริหารงบประมาณ ควรอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพ การศึกษารวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับธุรกิจ ชุมชน อาทิจ การจดสิทธิบัตรหรือการขายสิทธิบัตร การเปิดอบรมการเรียนรู้ที่มีใช้หลักสูตรปริญญา การจัดสรรทรัพย์สินด้านที่ดินให้เกิดการใช้งานให้เต็มประสิทธิภาพเป็นทางเลือกที่อาจสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

5. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ทุกหน้าที่ในมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงาน สนับสนุนวิชาการต่างๆ เป็นต้น แต่ละสถาบันจะก้าวหน้าเท่าใด

หรือแข่งขันกับสถาบันอื่นได้มากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ดังนั้นการรับเข้า การรักษา หรือแสวงหาบุคลากรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพอยู่เสมอจึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการดำเนินงานของสถาบัน และสร้างการประเมินให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรมหาวิทยาลัยมีบุคลากร 2 ประเภท คือ ประเภทอาจารย์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ บุคลากรทั้ง 2 ประเภทจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมหาวิทยาลัยมีหน้าที่สร้างคนคุณภาพ ความเอื้ออาทรของครูต่อศิษย์ยังคงมีความสำคัญ ถ้าการสร้างบรรยากาศเป็นแบบธุรกิจหมด คือ การแลกเปลี่ยน บริการเชิงพาณิชย์ คุุณธรรมที่สำคัญของวิชาชีพจะหายไปที่สุดในที่สุด

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

สำหรับสถาบันในสังกัดของรัฐ คงต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่จะกล้านำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพของคนในองค์กรคือตัวแปรสำคัญในการที่สถาบันจะก้าวไปสู่การบริหารแบบใหม่ตามวิธีการขององค์กรธุรกิจ ถ้าคนในองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ยากลำบาก

7. การนำวิธีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการมาใช้ประเมินกิจกรรมทางการศึกษาทุกอย่างอาจมีข้อจำกัด และทำลายบางสาขา

วิชาที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ทำรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ได้แก่ สาขาวิชา ทางด้านวิทยาศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ปรัชญา ประวัติศาสตร์ เป็นต้น สาขาวิชาเหล่านี้ต้องการ ผู้เรียนที่มีสติปัญญาดี มหาวิทยาลัยจึงต้องหาวิธีการที่จะสนับสนุนสาขา วิชาเหล่านี้ให้ดำเนินต่อไปได้

4. ปัญหา อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการศึกษานวัตกรรมการบริหารอุดมศึกษาไทยนั้น สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมี ลักษณะเฉพาะ แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้สถาบัน ต้องเผชิญ อาจเนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยกฎ ระเบียบที่ต่างกัน จึงขอจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สรุปได้ดังนี้

ก. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ปัญหาต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็น มหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ จำแนกตามด้านที่ ศึกษา มีประเด็นปัญหาที่พบได้ดังนี้

การบริหารงานการเงิน

1. แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน หรือคณะวิชาที่ต้นทุนสูงในการดำเนินการ โดยเฉพาะด้านสายวิทยาศาสตร์

2. บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ ในการปรับแนวคิด และวิธีการทำงานสู่การบริหารงบประมาณ และการจัดทำระบบการเงิน การบัญชีแบบ unit cost

การบริหารงานบุคคล

1. กฎ ระเบียบเกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน แนวคิดใหม่ ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับบริหารงานทั่วไป 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 ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เหล่านี้ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงัก ล้าช้า

3. การบริหารจัดการยังมีได้มั่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิตนักศึกษา เป็นสำคัญ

4. นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ

5. การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะขาดกลยุทธ์สร้างความพร้อมแก่ผู้เรียน

ด้านการบริหารงานวิชาการ

ปัญหาที่พบในด้านนี้จะมีมากในด้านของกรวิจัย พบว่า

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

ข. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมด้านการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการจัดการทั่วไป การบริหารบุคลากรนั้นมีความคล่องตัวในการดำเนินการ มีการนำแนวคิดด้านการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้แต่ต้น ทำให้ไม่พบปัญหาเรื่องความมีอิสระในการบริหารจัดการ เช่น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ปัญหาที่พบในด้านการบริหารการเงิน การบริหารวิชาการและ
ปัจจัยภายนอกมีดังนี้

1. การบริหารการเงิน เนื่องจากต้องพึงรายได้หลักจากค่า
หน่วยกิตของผู้เรียน ทำให้การใช้เงินในด้านต่าง ๆ คำนึงถึงความคุ้ม
ทุนเป็นกรอบแนวคิด เป็นข้อจำกัดสำหรับการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่
เป็นบริการสังคม หรือสาธารณชน รวมทั้งการสนับสนุนการวิจัย

2. การบริหารวิชาการ ด้านการวิจัยที่เป็นโครงการที่มีผลต่อ
การแก้ปัญหาของธุรกิจและสังคมมีน้อย ข้อจำกัดนี้มาจากงบประมาณ
เวลาของผู้ทำวิจัย ความสนใจของคณาจารย์ และความสามารถในการ
แข่งขันหาทุนวิจัยจากภายนอก

3. กฎ ระเบียบ ขั้นตอนจากหน่วยงานภาครัฐในการควบคุม
ที่เข้มงวดและใช้ระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติ เป็นอุปสรรคต่อ
การพัฒนาหลักสูตร หรือการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ

4. นโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษา และการมุ่งเน้น
อุดหนุนด้านการจัดการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคในการแข่งขัน แผนการจัดการอุดมศึกษา
ของชาติไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทสถาบันแต่ละประเภทว่าควรมี
บทบาทเช่นใด เพื่อเป็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของการอุดมศึกษาไทย

บทที่

5

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์

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

ศักยภาพความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ รัฐบาลจึงต้องเลือกรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ก้าวหน้าทางวิชาการ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

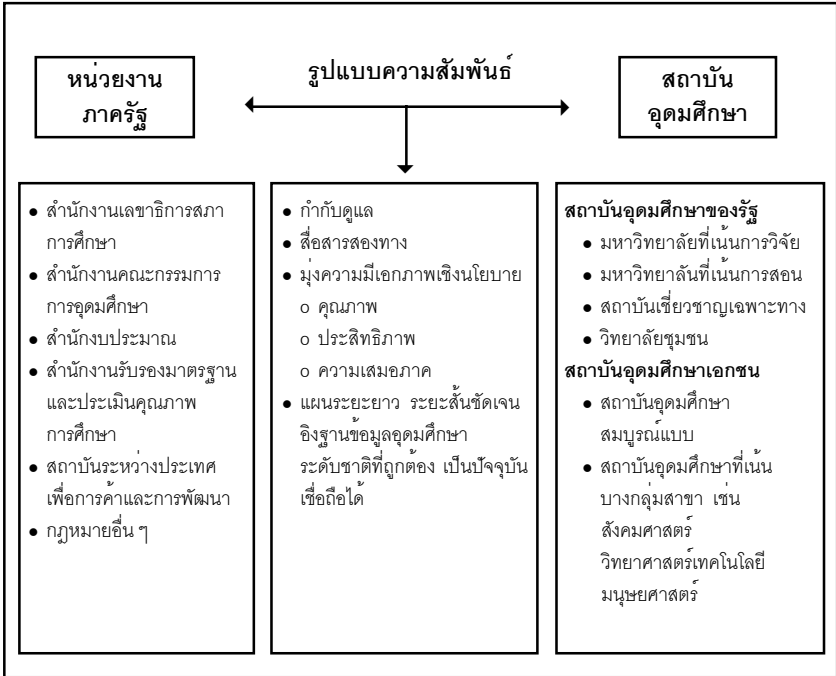
คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาคือหัวใจของการพัฒนาตามการสรุปของยูเนสโกมี 5 ประการได้แก่

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

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยแบ่งได้เป็นหลายประเภท ทั้งมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย มหาวิทยาลัยที่เน้นการสอน มหาวิทยาลัยในเมือง มหาวิทยาลัยในภูมิภาค มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น ความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องกำหนดความมีเอกภาพของการอุดมศึกษาระดับประเทศ เพื่อความสมดุลและสมบูรณ์ของภาพรวมอุดมศึกษา สนองตอบนโยบาย คุณภาพ 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 ปัจจุบันแนวโน้มการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศได้ให้อิสระแก่สถาบันอุดมศึกษา

ในการบริหารจัดการตนเองโดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความเสมอภาคโอกาสทางการศึกษา เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ มาเลเซีย และมองโกเลีย

การควบคุมเป็นอุปสรรคต่อนวัตกรรมการบริหารที่ทำให้ สถาบันไม่มีความคล่องตัว จึงควรดำเนินการดังนี้

1.1 ทบทวนกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในการ ควบคุมสถาบันอุดมศึกษาทางด้านการบริหารจัดการ วิชาการ การเงิน บุคลากร ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแนวใหม่

1.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาขั้นต่ำในเรื่อง ต่างๆ เช่น หลักสูตร เกณฑ์การเทียบโอน เกณฑ์การประเมินสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันแต่ละแห่งได้ใช้เป็นคู่มือการบริหาร

1.3 มีกลไกในการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับหน่วยงานต้นสังกัด และการส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการ อย่างมีคุณภาพ

1.4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ และความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะทำให้มีสถาบันอุดมศึกษา เกิดขึ้นอย่างหลากหลายทั้งในระบบและนอกระบบ ทั้งสถาบันที่มีได้ มุ่งหวังกำไร และสถาบันที่มุ่งหวังกำไร จึงควรมีการเผยแพร่คู่มือ เกณฑ์สถาบันอุดมศึกษาคุณภาพให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชนทั่วไป ได้ทราบทั่วกัน

1.5 กำหนดรูปแบบและประเภทของการรายงานผลการ ดำเนินงานประจำปีที่เป็น โดยเฉพาะสถาบันที่ได้รับงบประมาณ จากรัฐบาล สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้

1.6 กำหนดให้สถาบันต้องมีการวางแผนทั้งระยะยาว ระยะสั้น และแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และการตรวจสอบคุณภาพ และประสิทธิภาพ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ โดยการกำหนดให้มีกลไกประสานงานกิจการสถาบันอุดมศึกษา ที่มีผู้แทนจากสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนประชุมร่วมกัน เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดได้ให้ข้อมูลที่ เป็นปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา รับฟัง ปัญหาที่เกิดจากนโยบายของรัฐจากหน่วยปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการ สื่อสารสองทาง และเปิดรับฟังปัญหาจากผู้ปกครอง นิสิตนักศึกษา ผู้จ้างงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา นำปัญหาที่รวบรวมได้แจ้งให้สถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องทราบ จะได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

3. ยุทธศาสตร์การสร้างควมมีเอกภาพเชิงนโยบายในเรื่อง คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค

3.1 มาตรการการกำกับดูแลคุณภาพของสถาบัน ให้เป็น หน้าที่ของสภาสถาบัน และกลไกภายใน เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การวัดและประเมินผล คุณภาพของอาจารย์ ฯ ใช้ระบบการติดตามผล การดำเนินงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกลไก และเป็นข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบการปรับปรุงคุณภาพ

3.2 กำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย ทั้งพันธกิจ คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของนักวิจัย คุณภาพการสอน ให้เป็นระบบที่ผู้เรียนสามารถเลือกได้ตามความสามารถทางสติปัญญา

ความสามารถทางเศรษฐกิจ เป้าหมายของการศึกษา การรักษาความเป็นเลิศและเป็นผู้นำทางวิชาการและการวิจัย จึงควรกำหนดกลุ่มสถาบันประเภทต่าง ๆ ให้เหมาะสม ดังนี้

ประเภทสถาบัน	พันธกิจ
1. สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัย และเป็นผู้นำบุกเบิกวิทยาการใหม่ๆ	<ul style="list-style-type: none"> ● ขยายหลักสูตรระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ● จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีความพร้อมและสหวิทยาการ ● ผลิต้นักวิจัยรุ่นใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของประเทศ ● มีความร่วมมือกับภาครัฐ อุตสาหกรรม ธุรกิจ ● มีความร่วมมือในเครือข่ายนานาชาติ ● เป็นแหล่งวิทยาการของชาติ ● ผู้เรียนที่มีศักยภาพทางวิชาการสูง
2. สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางด้านการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างและพัฒนาวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพในสถาบันและนอกสถาบัน การนำเสนอบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ห้องเรียนเสมือน ● สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมธุรกิจเอกชน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกงาน และเรียนรู้จากการทำงานในความเป็นจริง

ประเภทสถาบัน	พันธกิจ
	<ul style="list-style-type: none"> ● คิดค้นวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักศึกษาทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณภาพ ● พัฒนารูปแบบการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ● ผู้เรียนต้องการความรู้เพื่อการเรียนรู้หรือการประกอบอาชีพ
<p>3. สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น เช่น วิทยาลัยชุมชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สนองตอบความต้องการของประชาชนท้องถิ่นที่มีความหลากหลาย ● ไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ทางวิชาการของผู้สมัครเรียน ● ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ภายในท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ● หลักสูตรต่ำกว่าปริญญา

ได้มีการกล่าวถึงรูปแบบ 3 ระดับ ของระบบอุดมศึกษาของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่ยังคงรักษาบทบาทของความเป็นเลิศทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาในการบุกเบิกความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่ให้โอกาสแก่ผู้เรียนที่หลากหลายในระดับรัฐ ระดับประเทศ และนานาชาติ และสถาบันอุดมศึกษาที่สนองตอบความต้องการของท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่ ด้วยการจัดกลุ่มสถาบัน

ที่ประสานกัน ทำให้การอุดหนุนทางการเงินและงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และวัดผลได้ชัดเจน ประชาชนสามารถเลือกสถาบันได้ตามต้องการ การเทียบโอนหน่วยกิตสามารถทำได้ถ้าผู้เรียนต้องการ

3.3 จัดให้มีคณะกรรมการจัดสรรทรัพยากร หรืองบประมาณอุดมศึกษาที่ประกอบด้วยผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้แทนที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ผู้แทนสภาสถาบันราชภัฏฯ ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา แยกจากการพิจารณาจัดสรรงบประมาณทั่วไป โดยให้ฐานการคิดจากค่าใช้จ่ายต่อหัว ทิศทางแผนอุดมศึกษาของชาติ แผนงานวิจัย เป็นต้น งบประมาณมุ่งสนับสนุนการศึกษาระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา และโครงการวิจัยระยะยาวที่มีผลเชิงพาณิชย์ด้วย

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

4.1 หน่วยงานของรัฐจัดทำฐานข้อมูลอุดมศึกษาในภาพรวมของประเทศให้ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการจัดสรรงบประมาณ การศึกษา ทุนวิจัย การตรวจสอบคุณภาพและความก้าวหน้าทางวิชาการของการอุดมศึกษา เพื่อการบริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนการดำเนินงานระหว่างสถาบัน

4.2 จัดทำแผนระยะยาวที่เป็นทิศทางของการอุดมศึกษาของชาติที่ชัดเจนว่า รัฐบาลต้องการที่จะให้อุดมศึกษามุ่งทางใด เช่น ประเทศออสเตรเลียมีนโยบายเรื่องการสร้างงานวิจัยและความเป็นสากล โดยงบประมาณอิงตามแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ประเทศมองโกเลียกำหนดว่าปี ค.ศ. 2003 มหาวิทยาลัยจะไม่ได้รับเงินอุดหนุนโดยตรงจากรัฐบาล เป็นต้น

4.3 กำหนดให้มีศูนย์วิจัยเพื่อความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ โดยให้มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมและมีความสนใจร่วมกันจัดกลุ่มเป็น Consortium เฉพาะเรื่อง และแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

4.4 กำหนดบทบาทอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมของการอุดมศึกษาของชาติให้ได้รับความเป็นธรรม และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 จัดให้มีโครงสร้างเครือข่ายโทรคมนาคมและสารสนเทศ ที่เชื่อมต่อทุกสถาบันทั้งของรัฐและเอกชน เหมือนกับบริการสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โดยให้สถาบันต่าง ๆ จ่ายค่าบริการตามปริมาณการใช้

4.6 กำหนดการสร้างบุคลากรทางการศึกษาได้แก่ อาจารย์ที่มีคุณภาพเป็นความสำคัญระดับชาติ สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนที่มีความสามารถทางวิชาการ และศักยภาพสูง เข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษา เทคโนโลยี ฯลฯ และเข้าสู่อาชีพครู

4.7 ส่งเสริมบางสาขาวิชาที่อาจไม่มีผลตอบแทนทางธุรกิจมากนัก แต่มีความสำคัญให้สามารถดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพ เช่น สาขาปรัชญา ดนตรี คณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ เป็นต้น

4.8 มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนในอนาคต สร้างจุดเด่นของตนเอง

ข้อเสนอโครงการส่งเสริมความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาคของการอุดมศึกษาระดับประเทศ

1. โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายระบบสารสนเทศ และการเชื่อมโยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย
2. โครงการสนับสนุนความพร้อมทางด้านการศึกษาถึงแหล่งอ้างอิงข้อมูลทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. โครงการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาไทย และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบัน
4. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ และความเป็นผู้นำทางด้าน

วิชาการ 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 ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างยั่งยืน

1.2 องค์ประกอบของสภาสถาบันมีผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรต่าง ๆ ที่หลากหลาย และสามารถช่วยให้แนวคิดแก่ผู้บริหารสถาบันในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือกับ

หน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีอิสระในการคัดเลือก
ผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ กำหนดรูปแบบการบริหาร
องค์กรที่เหมาะสม เช่น Corporate, Enterprise, Learning Organization

1.3 ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันต้องเป็นผู้ที่มีความ
เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการสาขาใดสาขาหนึ่ง มีภาวะผู้นำ ทักษะการ
บริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ อาจคัดเลือกจากบุคลากรภายในหรือ
ภายนอกโดยผ่านกรรมการสรรหา มีวาระในการดำรงตำแหน่ง

1.4 กำหนดส่วนแบ่งการตลาดเป็นรูปธรรม

1.5 สถาบันโดยความร่วมมือจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
วางแผนระยะยาว ระยะสั้น แผนปฏิบัติการ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความ
เป็นจริง สามารถทำให้สำเร็จได้

1.6 ใช้วิธีการบริหารเชิงระบบที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยให้ชัดเจน มีการประเมินผลงาน
ทั้งของบุคลากรและสถาบันทุก ๆ ระยะเวลา มีการพัฒนาบุคลากรอย่าง
ต่อเนื่อง มีการสื่อสารในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
ดำเนินการแบบมุ่งผลลัพธ์

1.7 สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และ
มุ่งสนองตอบผู้รับบริการเป็นสำคัญ

1.8 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหาร

1.9 มีความร่วมมือระหว่างสถาบันเพื่อร่วมใช้ทรัพยากร
ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.10 ขนาดของสถาบันระบบปิดไม่ควรมีขนาดใหญ่จนเกินไปซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาลดลง

1.11 สร้างฐานข้อมูลของสถาบันให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง

1.12 กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่หน่วยปฏิบัติ และจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน

2. การบริหารวิชาการ

2.1 สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันที่จะเปิดหลักสูตรร่วมกัน หรือการถ่ายโอนหน่วยกิตกันได้

2.2 สร้างโปรแกรมพัฒนาศักยภาพนักศึกษาแรกเข้าให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเรียนการสอนระดับมหาวิทยาลัย

2.3 กำหนดสาขาที่มีความเป็นเลิศมีความพร้อมและความเข้มแข็ง ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรให้สอดคล้อง

2.4 สร้างความหลากหลายการวัด และการประเมินผลผู้เรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สะท้อนความก้าวหน้าในด้านความรู้ ทักษะ และคุณภาพ

2.5 ปรับบทบาทของอาจารย์เป็นผู้ชี้แนะ และเป็นพี่เลี้ยงให้นักศึกษา โดยนักศึกษาเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้

2.6 สร้างทัศนคติและทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.7 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นแหล่งฝึกงาน แหล่งสนับสนุนทุนการศึกษาวิจัย และสถาบันคู่คิด

2.8 ประเมินผล และติดตามผลบัณฑิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

2.9 สร้างเกณฑ์การเทียบโอนประสบการณ์การทำงาน การศึกษา การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย เข้าสู่โปรแกรม การศึกษาในระบบ

2.10 สร้างหลักสูตรที่เป็นสหวิทยาการ และความร่วมมือ ระหว่างภาควิชาให้มากขึ้น

2.11 เน้นสร้างเอกลักษณ์ของหลักสูตรตามปรัชญาของ สถาบัน

3. การบริหารงานวิจัย

3.1 จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนางานวิจัย กำหนดวงเงิน สมทบการวิจัยให้กับคณาจารย์ / หน่วยงานที่สามารถแสวงหาทุนวิจัย จากภายนอกได้ และเป็นโครงการที่เป็นประโยชน์

3.2 สร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันเป็น Consortium โครงการวิจัยขนาดใหญ่ และระยะยาวที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความ ก้าวหน้าทางวิชาการ และเป็นความต้องการของประเทศ

3.3 สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่จากหลักสูตรบัณฑิตศึกษา และศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้นักศึกษาร่วมในโครงการวิจัย

3.4 สร้างมาตรการแรงจูงใจบุคลากรในการทำงานวิจัย เช่น ให้ผลงานวิจัยเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลงาน

3.5 กำหนดวงเงินสนับสนุนการวิจัยของสถาบันเป็น สัดส่วนกับงบประมาณดำเนินการต่อปี

3.6 สร้างวาระการวิจัยของสถาบันทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้คณาจารย์ได้ใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงการวิจัย

3.7 จัดทำฐานข้อมูลผลการวิจัยของสถาบัน เพื่อเป็นแหล่งคนควาอ้างอิง

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

3.9 กำหนดการวิจัยเป็นภารกิจของอาจารย์อย่างเป็นรูปธรรม

4. การบริหารการเงิน

4.1 ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ และใช้ยุทธศาสตร์การแข่งขันที่ประกอบด้วย

4.1.1 ผู้นำต้นทุนต่ำ

4.1.2 สร้างความแตกต่าง

4.1.3 มุ่งลดต้นทุน

4.1.4 มุ่งสร้างความแตกต่าง

ในการดำเนินงานให้สำเร็จจำเป็นที่สถาบันจะต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันในฐานะผู้ประกอบการที่มีต้นทุนต่ำ และมีความแตกต่าง สถาบันต้องมีฐานข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน ที่ให้ข้อมูลผู้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4.2 อบรมบุคลากรในการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุนดำเนินการต่อหน่วย

4.3 ให้รางวัลหน่วยงานที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ โดยยังคงรักษาคุณภาพ

4.4 จัดทำโครงการหารายได้เพิ่มเติม สร้างแนวร่วม พันธมิตร เช่น สมาคมศิษย์เก่า ตั้งคณะกรรมการรณรงค์หาทุน

4.5 จัดทำแผนการเงินระยะสั้น และระยะยาว ประกอบ ด้วยแหล่งที่มาของรายได้ การลงทุน ค่าใช้จ่ายประจำ ทุนการศึกษา เป็นต้น

4.6 มีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการหาผลประโยชน์ให้กับสถาบัน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1 มีการจ้างอาจารย์ บุคลากร หลากรูปแบบ ทั้งเต็มเวลา บางเวลา เป็นสัญญาจ้าง โดยให้มีค่าตอบแทนที่ชัดเจน มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่ให้ได้คนดี คนเก่งเข้าเป็นสมาชิกของสถาบัน

5.2 สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ และเป็นธรรม

5.3 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ระบุภารกิจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน

5.4 มีแผนพัฒนาบุคลากร และมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5.5 มีคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบเรื่อง
การบริหารงานบุคคล และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

5.6 สนับสนุนการใช้บุคลากรร่วมระหว่างสาขา ภาควิชา
คณะวิชา

5.7 สร้างวัฒนธรรมยกย่องคนดีและคนเก่ง

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็น
กิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่น
โดยตรง เนื่องจากองค์ประกอบของคุณภาพบุคลากร ภาวะผู้นำ
วัฒนธรรมองค์กร ศักยภาพทางวิชาการ ขั้นตอนการพัฒนา ปรัชญา
สถาบัน มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงการบริหาร
จัดการแนวใหม่ต้องนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สร้างความ
เข้มแข็งและความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพึ่งตัวเองได้

บรรณานุกรม

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง มิติใหม่ในการปรับโครงสร้าง
และการบริหารงานภาครัฐ. เอกสารเย็บเล่ม. ม.ป.ป.

กองแผนงาน. รายงานผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี ปีงบประมาณ 2545 .

กองแผนงาน, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี . รายงาน
ประจำปี 2544

กองแผนงาน (2544) . รายงานประจำปี 2543 มหาวิทยาลัยเกษตร
ศาสตร์.

กองแผนงาน. รายงานการดำเนินงานมหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปี
งบประมาณ 2544 .

กองแผนงาน (2544). สารสนเทศ 2544 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี

กองบริหารงานวิจัย (2543). การพัฒนาการบริหารงานวิจัยของ
มหาวิทยาลัยมหิดล.

ฉันทนา จันทร์บรรจง. การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่น.
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี
กรุงเทพฯ: ที.พี.พรินท์ จำกัด. 2542.

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

ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2544)

รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย.

รายงานวิจัย ทุสนันับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2543-2544. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต ร่วมกับสภาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
แห่งประเทศไทย. (2545). **บัณฑิตศึกษาไทยในทศวรรษหน้า.**
รายงานประจำปีที่ประชุมคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยครั้งที่ 19,
15-16 พฤศจิกายน 2544 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. **เอกสารประชาสัมพันธ์
มหาวิทยาลัย.** ม.ป.ป.

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

มนัส สุวรรณ และคณะ (2545). **รายงานสรุปผลการศึกษา
เรื่องการกำหนดแผนที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษา.**

เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ จัดโดยสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและทบวงมหาวิทยาลัย
15 สิงหาคม 2545

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. **รายงานประจำปี 2543, 11 ปี มทส.
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2541). ๓๐ ปี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์**

๒๕๑๑ - ๒๕๔๑. กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาคารพิมพ์ จำกัด

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2544). **รายงานประจำปี.**

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2545). **สารสนเทศการบริหาร ปีการศึกษา 2544.**

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2545). **คู่มือคุณภาพ.** สำนักรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการและสำนักรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2543) **แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน.** (An approach to Reforming Structure and Governance of Higher education: Consortia in Genre with Current Potentialities) รายงานการวิจัย. เสนอทบวงมหาวิทยาลัย. กันยายน 2543.

สุชาติ เมืองแก้ว. (2544). **การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .

สุธรรม อารีกุล. (2541). **การอุดมศึกษา.** รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.... . เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ: เซเวน ฟรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.

สมชาย สุขศิริเสรีกุล. (2543). **บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21.** รายงานผลการวิจัย. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

(2543). **อุดมศึกษาสู่ปวงชน**. รายงานชุด “แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

(2543). **รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา**. รายงานชุด “แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

(2544). **วิทยาลัยชุมชน: รูปแบบสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา**. เล่มที่ 2/2 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับชาติ (2544). **การเปรียบเทียบ**

สมรรถนะ : 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, 1936-1976**. 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/insights/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).

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, Faculty 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).
- 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

Association of American Universities: www.aau.edu

Austin Community College: www.austin.cc.tx.us

Bellevue Community College: www.bcc.ctc.edu

Bowling Green State University: www.b.gsu.edu

California State University: www.calstate.edu

Capella University: www.capella.edu

Carnegie Mellon University: www.cmu.edu

College of Education, University of Nevada, Las Vegas:

www.unlv.edu/Colleges/Education/

Colleges of the Fenway: www.colleges-fenway.org/

Cornell University: www.osp.comell.edu/VPRIAR/annual_report_1996-1997.html

Entovation International Ltd.: www.entovation.com

Five Colleges, Incorporated: www.fivecolleges.edu

Global Learning Resources: www.glresources.com

Globe Institute of Technology: www.globe.edu

Harvard University: www.provost.harvard.edu/hacc/it_fund/

ITT Educational Services, Inc.: www.itt-tech.edu/

Kent State University: www.kent.edu

Kettering University: www.kettering.edu

League for Innovation in the Community College:

www.league.org/leaguetlc/search.asp

Miami-Dade Community College: www.mdcc.edu

Monroe Community College: www.monroecc.edu

Pace University: www.pace.edu

Rockefeller University: www.rockefeller.edu/

Southern Regional Education Board: 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

The Devry Institute of Technology-New York: www.ny.devry.edu/

University of Florida: www.cba.ufl.edu/cei

University of Phoenix: 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

Virtual College of Texas: www.vct.org

Western Georgia University: www.wgu.edu

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย Top Ten ในประเทศอังกฤษ
และตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม

ตาราง ก : จำนวนภาควิชาในมหาวิทยาลัยวิจัย Top Ten ของอังกฤษ
ที่ได้รับการจัดอันดับ 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
University of Warwick	6 (3)	8.01
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 ดาว
ในปี 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

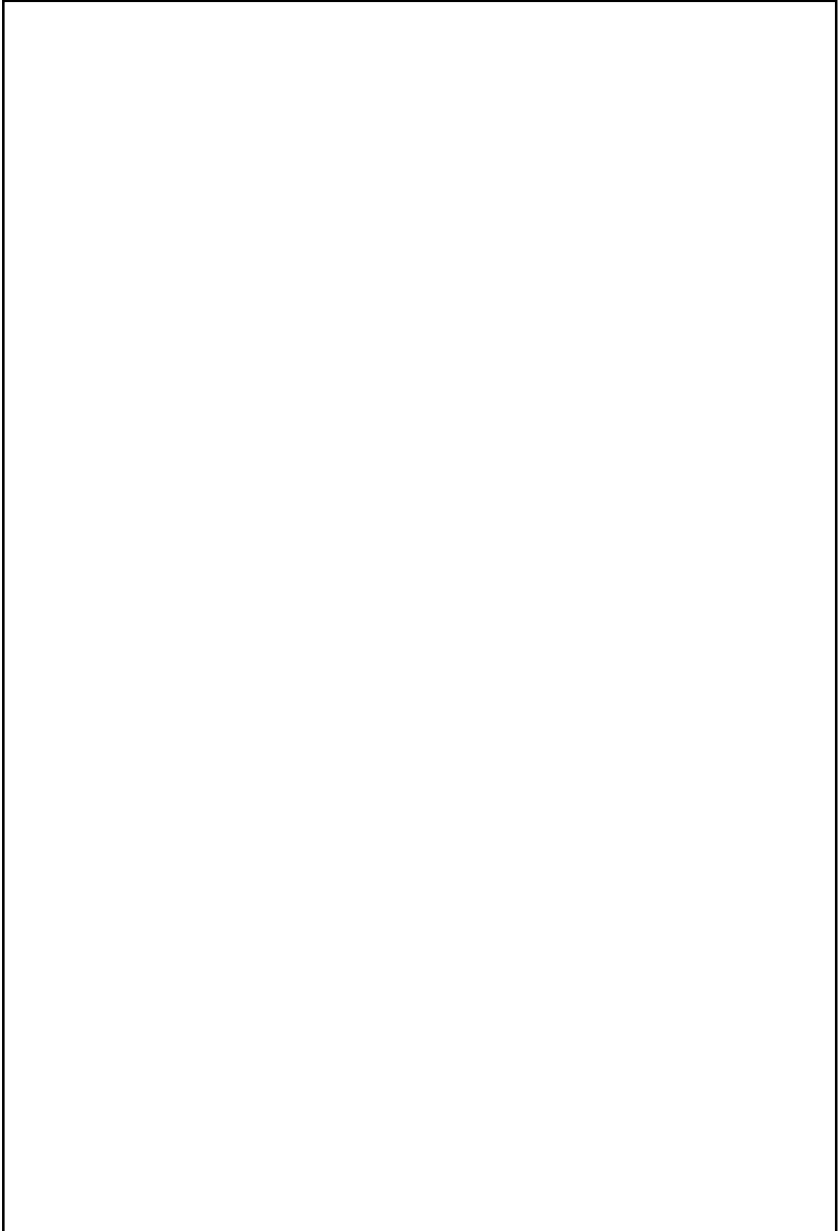
Laboratory and workshop personnel regularly use high pressure gases in experiments, pilot plant operation and metal joining processes. The pressure system regulations around which this

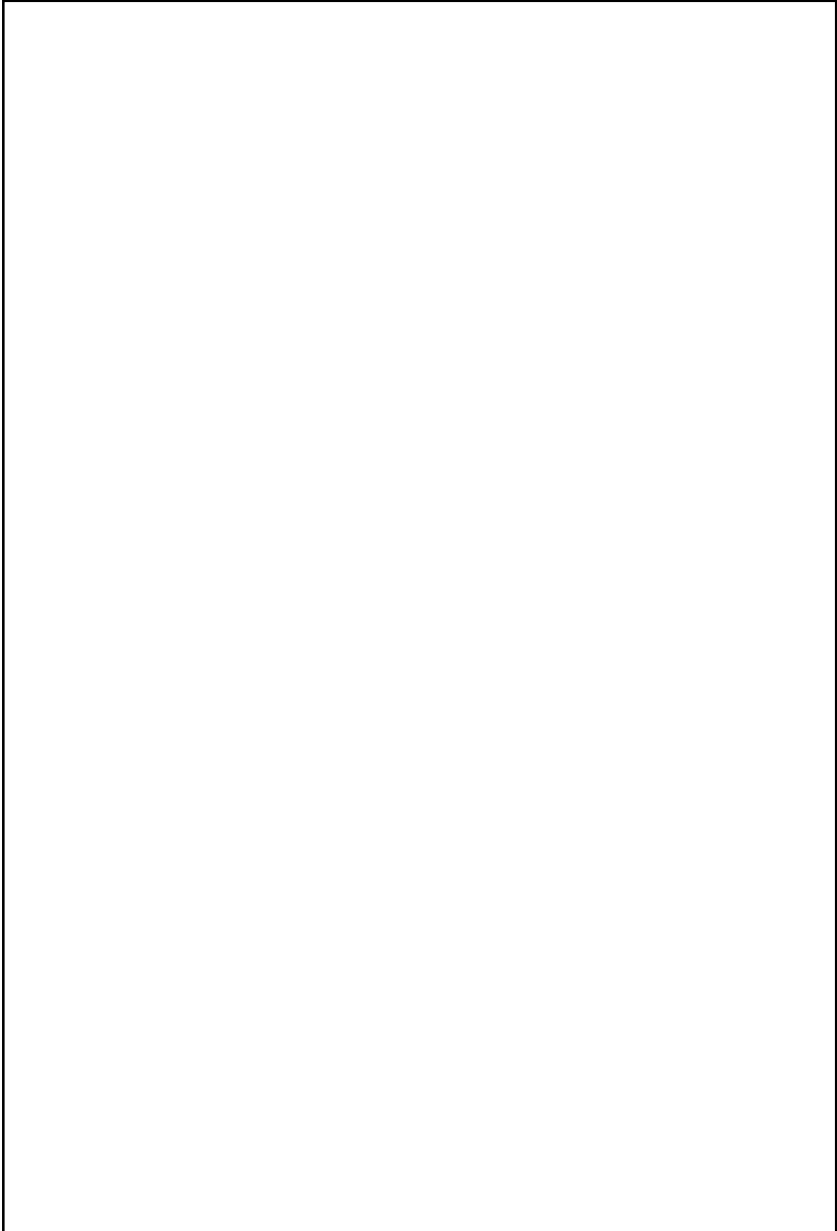
training session are framed apply to this type of work. Those using laboratory gases should attend the morning session. An afternoon session is organised for engineering and technical staff using welding gases.

Presenter: Dave Bayliss, Consultant

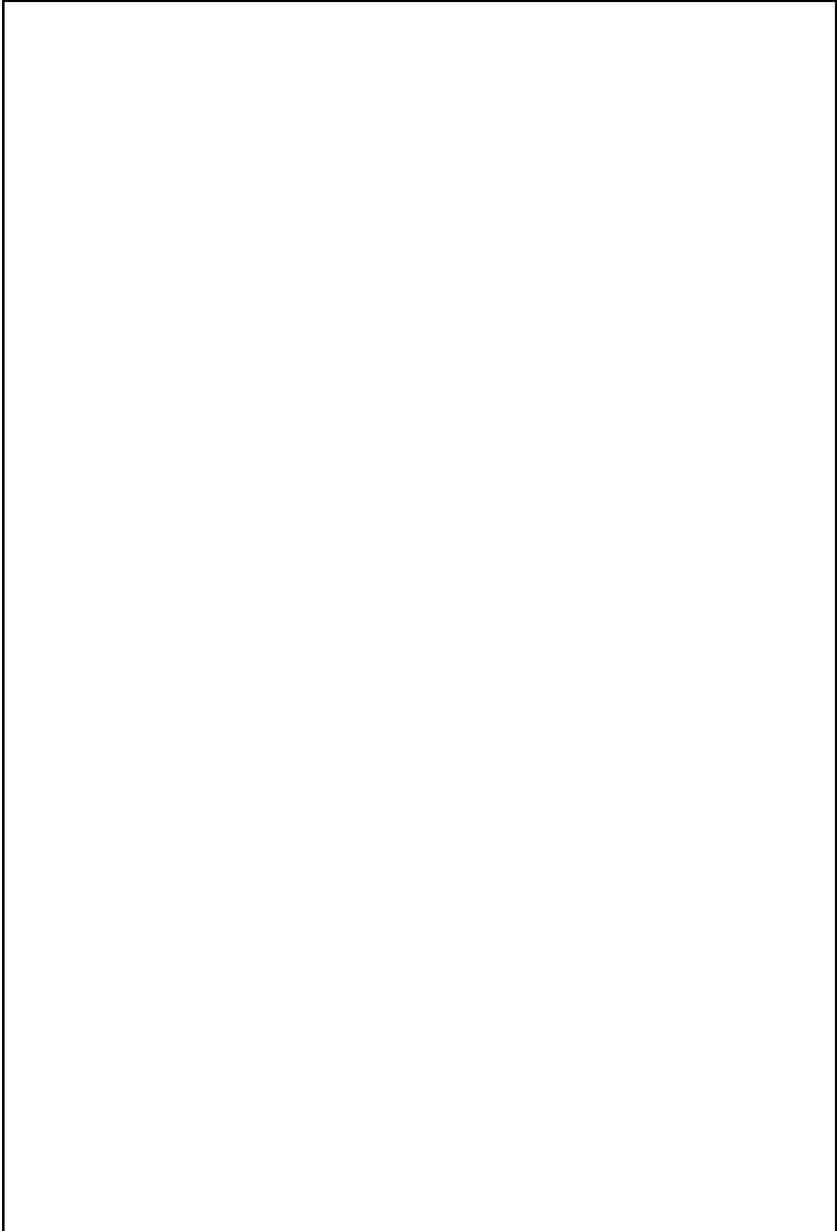
Venue: TDU

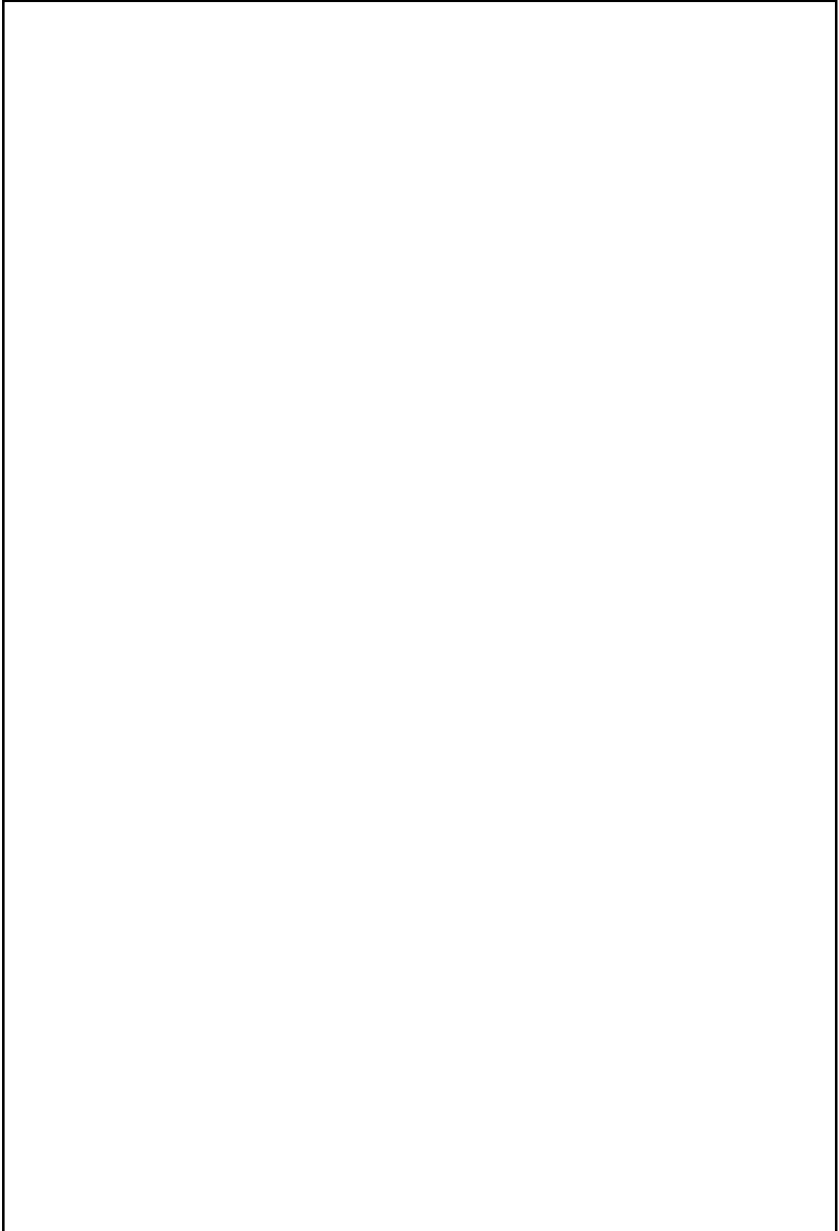
ภาคผนวก ข



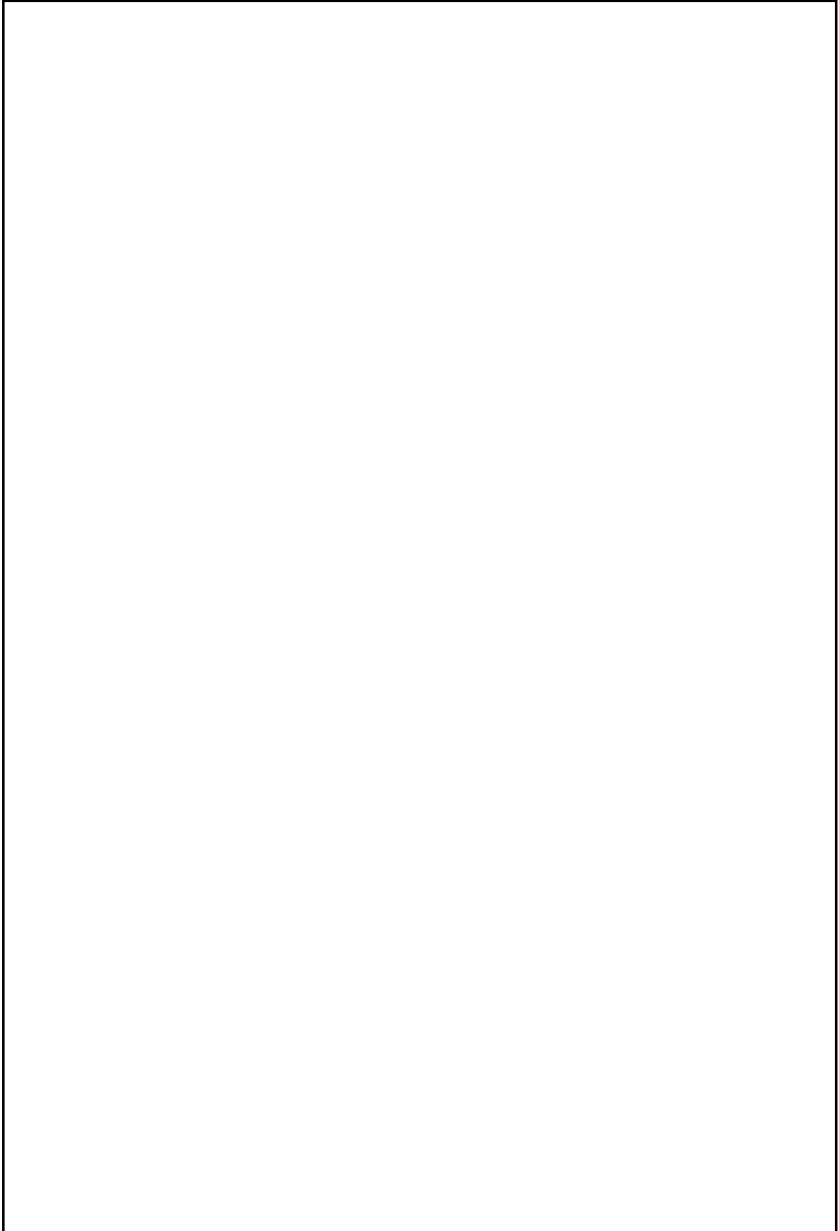


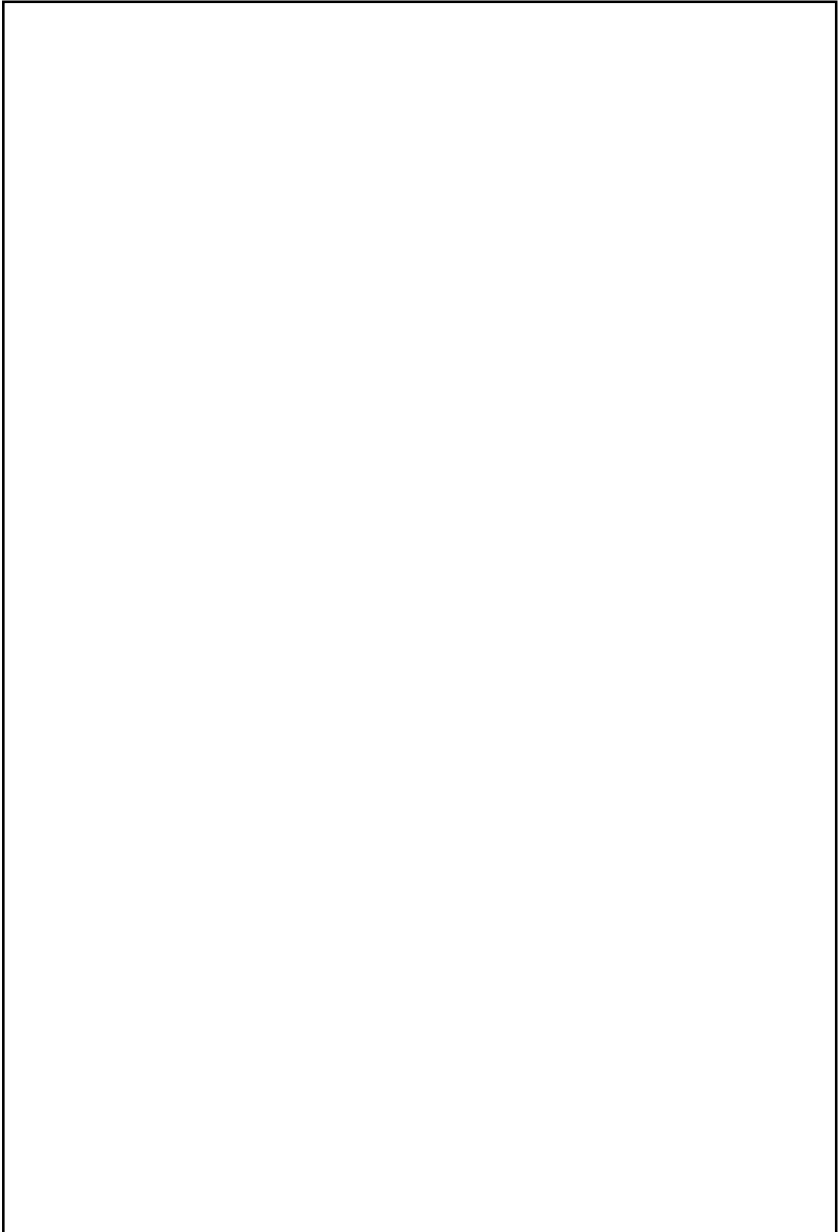


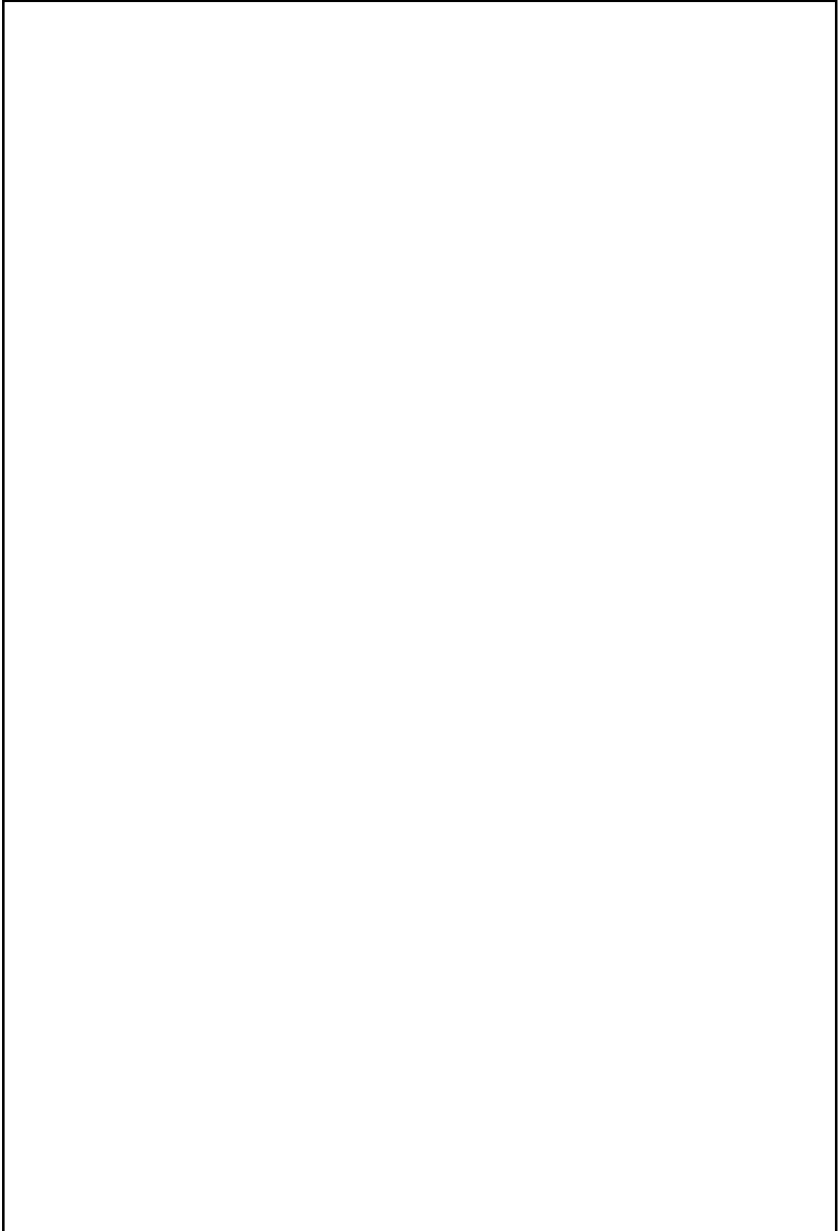


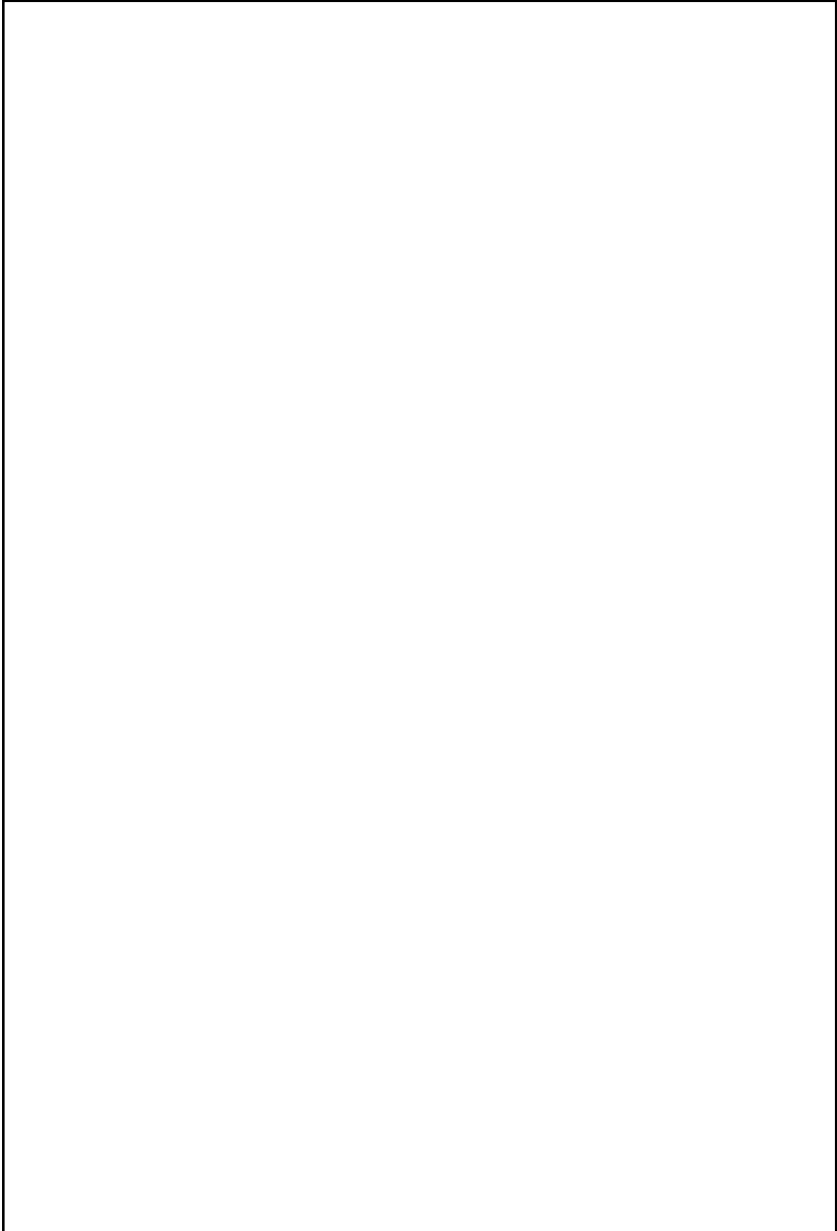


ภาคผนวก ค









คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา :

ดร. รุ่ง แก้วแดง

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

รักษาราชการแทนเลขาธิการสภาการศึกษา

ดร. นงราม เศรษฐสุพานิช

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

หัวหน้าโครงการ :

ดร. สุทนต์วี วงษ์สมาน

ผู้เชี่ยวชาญประจำสำนักนโยบายและแผนการศึกษา

บรรณาธิการ :

นางสาวศรีประทุม ดานผดุงธรรม

นางสาวอังคณา สำเภาประเสริฐ

ผู้ประสานงาน :

นางสาวศรีประทุม ดานผดุงธรรม

หน่วยงานรับผิดชอบ :

กลุ่มงานปฏิรูปอุดมศึกษา

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

คณะผู้พิจารณารายงานวิจัย

คณะทำงานอำนวยการโครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหาร
จัดการอุดมศึกษา

คณะอนุกรรมการบริหารโครงการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ
เรื่องการวิจัยนโยบายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และการปฏิรูประบบ
อุดมศึกษา

คณะผู้วิจัย

ที่ปรึกษา :

Dr. John Yeager

Assoc. Prof. of H.E. University of Pittsburgh

คณะผู้วิจัย :

ดร. มานิต บุญประเสริฐ หัวหน้าคณะวิจัย

รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา มหาวิทยาลัยรังสิต

ผศ. ดร. สุชาติ ต้นธนะเดชา

อาจารย์ประจำภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดร. ผุสดี พลสารัมย์

อาจารย์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ผู้ช่วยวิจัย :

นางสาวศรีประทุม ด้านผดุงธรรม

นักวิชาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

รายงานชุดการวิจัยและพัฒนาระบบ
บริหารจัดการอุดมศึกษาปี 2546 มี 2 เล่ม ประกอบด้วย

1. รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบัน
อุดมศึกษาแนวใหม่
(Management Innovation in Higher Education)
2. รายงานการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดระบบงบประมาณ
และการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา
(Financing of Higher Education)