

รายงานการวิจัย เรื่อง
การพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษา
(Development of Leadership in Higher Education)

โดย
ดร.มานิต บุญประเสริฐ และคณะ

งานวิจัยโดยทุนสนับสนุนของ
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
2549

378.1 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ร รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ
ในระดับอุดมศึกษา กรุงเทพฯ : สกศ., 2550.
217 หน้า
ISBN : 978-974-559-936-9
1. ภาวะผู้นำ--การอุดมศึกษา
2. การอุดมศึกษา--การพัฒนาภาวะผู้นำ
I ชื่อเรื่อง

**รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา
(Development of Leadership in Higher Education)**

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 10/2550

ISBN 978-974-559-936-9

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2550

จำนวน 1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

99/20 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 0-2668-7123 ต่อ 2414, 2417

โทรสาร 0-2243-2787

Web site: <http://www.onec.go.th>

ผู้พิมพ์

บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด

90/6 ซ.จรัญสนิทวงศ์ 34/1 ถนนจรัญสนิทวงศ์

แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย

กรุงเทพฯ 10700

โทร. 0-2424-3249, 0-2424-3252

โทรสาร 0-2424-3249, 0-2424-3252

คำนำ

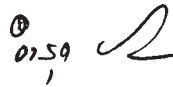
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบัน ประกอบกับรัฐมีนโยบายที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่ง คือ การได้มาซึ่งผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม มีความสามารถทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ ซึ่งรัฐจะต้องส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การได้มา ตลอดจนจัดสรรงบประมาณ และจัดตั้งกองทุนที่มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง เพื่อให้การผลิตและพัฒนาบรรลุมูล ตามที่ได้ระบุไว้ในมาตรา 52 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาที่ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2546 ที่ระบุให้ “เร่งรัดให้มีระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการสรรหา เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดีและมีความเป็นผู้นำ”

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำข้อเสนอนโยบายและวางแผนการศึกษาของประเทศ จึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัย **โครงการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา** ซึ่งเป็นการวิจัยภายใต้โครงการจัดประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ เรื่อง การวิจัยนโยบายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และการปฏิรูประบบอุดมศึกษา โดยคณะนักวิจัยได้รายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารโครงการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ ซึ่งมีศาสตราจารย์ ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต เป็นประธาน เป็นระยะๆ จากนั้น ได้นำเสนอผลการวิจัยต่อที่ประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ ครั้งที่ 3 ในวันที่ 8 พฤศจิกายน 2548 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ซึ่งที่ประชุมได้ให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคณะนักวิจัย นอกจากนี้ สำนักงานฯ ได้ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม รวมทั้งได้จัดประชุมระดมความคิด เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2549 เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ซึ่งผลการประชุมดังกล่าว สำนักงานฯ ได้จัดทำเป็นบทสรุป และส่งให้นักวิจัยเพื่อดำเนินการปรับปรุงเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์นี้

สำนักงานฯ ขอขอบคุณคณะอนุกรรมการบริหารผู้เข้าร่วมประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ ครั้งที่ 3 ผู้เข้าร่วมประชุมระดมความคิด และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และ

เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ขอขอบคุณ ดร.มานิต บุญประเสริฐ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต และคณะนักวิจัย ที่ได้ดำเนินการวิจัยอย่างทุ่มเทและอุทิศสละจนบรรลุผล ได้ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ และมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการวิจัย เรื่อง **การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา** จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย การศึกษาค้นคว้าอ้างอิง และการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจโดยทั่วไป



(นายออรุณ จันทวานิช)
เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(ก) - (ง)
บทที่ 1 บทนำ	
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	4
เป้าหมาย	5
นิยามศัพท์	5
ขอบเขตการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนา	6
ภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา	
วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน	6
การเก็บรวบรวมข้อมูล	7
การนำเสนอผลการวิจัย	8
บทที่ 2 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ	9
- ความหมายของภาวะผู้นำ	13
- องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	15
- หลักของผู้นำ	16
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอุดมศึกษา	17
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพและรูปแบบ	22
การบริหารอุดมศึกษา	
ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารในสถาบัน	28
อุดมศึกษากับองค์กรอื่น	

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร และภาวะผู้นำ	33
ระบบการติดตามและประเมินผลการจัดการ ของผู้บริหาร	34
รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดี ในมหาวิทยาลัย	35

บทที่ 3 กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ ประเทศสหรัฐอเมริกา

- กรณีศึกษาคุณสมบัติของอธิการบดี ในมหาวิทยาลัย 14 แห่ง	46
- กรณีศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของอาจารย์ มหาวิทยาลัย อินเดียยา	65
- กรณีศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย	72
- กรณีศึกษาบทบาทสภากาการศึกษา อเมริกันในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับอุดมศึกษา	75
- สภาพปัจจุบัน ปัญหา ภาวะผู้นำ ในระดับอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา	76

ประเทศแคนาดา

- กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบริติช โคลัมเบีย	80
- กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอัลเบอร์ต้า	81

- กรณีศึกษาบทบาทของ
สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย
ของประเทศแคนาดา 81

ประเทศออสเตรเลีย

- กรณีศึกษาการจัดตั้งสถาบันคาร์ริคต์
เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา
ของประเทศออสเตรเลีย 87
- กรณีศึกษาบทบาทที่ประชุมอธิการบดี
มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย
ในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมศึกษา 90

ประเทศสหราชอาณาจักร

- กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากร
มหาวิทยาลัยฮาร์ดฟอร์ดเชียร์ 105
- กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากร
มหาวิทยาลัยซันเดอร์แลนด์ 108
- กรณีศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษา
ประเทศสหราชอาณาจักร 109

บทที่ 4 กรณีศึกษาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

- กรณีศึกษาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา
ของประเทศไทย 121
- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา 126
- รูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันแบบเครือข่าย 128
- สภาพปัจจุบัน ปัญหา และกรณีศึกษา
การพัฒนาภาวะผู้นำ 143

บทที่ 5 สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำระดับอุดมศึกษา	
ในประเทศและต่างประเทศ และข้อเสนอแนะ	
เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	
รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ	154
ในระดับอุดมศึกษา	
สรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	162
เอกสารอ้างอิง	177
ภาคผนวก	
STAFF, MANAGEMENT, AND LEADERSHIP	184
DEVELOPMENT	
ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย	193
การอภิปรายระดมความคิดเห็น เรื่อง	204
การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา	
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการ	212
ประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ	



การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

(Development of Leadership in Higher Education)

ที่มาและปัญหา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศและประเทศไทย การวิเคราะห์และเสนอผลการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศในสังคมโลก

การนำเสนอผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. ผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของต่างประเทศ
2. ผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังของสังคมต่อการอุดมศึกษา และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ
4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหาร รวมถึงคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญ



เฉพาะทาง เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งมีความจำเป็นสำหรับสถาบัน
อุดมศึกษาที่จะเป็นเลิศทางวิชาการ

1. ผู้นำและรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษาของ ต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพเป็นเรื่องหลักในการจัดการ
อุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความ
ต้องการของสังคม และความคาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อ
การอุดมศึกษา คุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษามาจาก
คุณภาพบุคลากร หลักสูตร ผู้เรียน รวมทั้งระบบสนับสนุน
พื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางวิชาการของแต่ละสถาบัน การ
พัฒนาคุณภาพจึงต้องทำในระดับสถาบันและเป็นระบบ ซึ่ง
คุณภาพหมายรวมถึงทั้งผลผลิตและกระบวนการในการผลิต
สำหรับแนวคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีทั้ง
การบริหารแบบบริษัทและการบริหารที่เน้นสังคม ทั้ง 2 แนวคิด
ดังกล่าวถือเป็นกรอบความคิดพื้นฐานในการสรรหาผู้นำ พัฒนา
ความเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย

รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษาของ
ต่างประเทศที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา
แคนาดา ออสเตรเลีย และสหราชอาณาจักร แต่ละประเทศต่าง
มุ่งความเป็นนานาชาติ มีการสรรหาผู้บริหารระดับสูง และ
คณาจารย์ที่มีความสามารถสูงจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญ รัฐบาลบางประเทศสร้างความเข้มแข็งของ
อุดมศึกษาโดยการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีความ



สามารถสูงจากทั่วโลก เพื่อให้เข้าศึกษาและเป็นทีมวิจัยของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษามีการรวมกลุ่มเพื่อจัดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงร่วมกัน รวมทั้งร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และสมาคมสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละฝ่าย ใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติในการปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้เพื่ออนาคตของประเทศในการแข่งขันระดับสากล มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ส่งเสริมองค์การเรียนรู้ มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งชาติ การรวมตัวกันของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อดำเนินงานในรูปสภาการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นองค์การอิสระ โดยรัฐบาลมีนโยบายการลงทุนในทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต เช่นโครงการสนับสนุนมหาวิทยาลัยที่โดดเด่น การจัดตั้งระบบประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบบัณฑิตศึกษาวิชาชีพ เป็นต้น

2. ผู้นำและรูปแบบการพัฒนากาเว:ผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ในระดับสถาบันการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะและแนวปฏิบัติของแต่ละสถาบัน มีระบบการสรรหาเป็นหลัก และมีระบบการสร้างผู้นำจากภายใน



สถาบัน เช่น การเป็นทีมงานระดับรองอธิการบดีหรือคณบดีมาก่อน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีวาระการดำรงตำแหน่งชัดเจน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน การพัฒนาภาวะผู้นำระดับสถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินการตามแผน โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ความโดดเด่นของแต่ละแห่ง มีความร่วมมือในกลุ่มสถาบันแต่ละกลุ่ม การดำเนินงานในกลุ่มสถาบันฯ ยังอยู่ในระดับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มากกว่าการดำเนินงานเชิงรุก ที่จะมีผลต่อการขึ้นนโยบาย การอุดมศึกษาระดับชาติ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคลระดับสูงมากกว่ากลุ่มอื่น มีการส่งเสริม การวิจัย การสร้างงานวิจัย และสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้มแข็งมีความก้าวหน้าทางวิชาการ จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารและการมีคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งด้านการสอนและการวิจัย

ในระดับชาติ ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์โครงการ เครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Wisdom Thailand 2015) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาอาจารย์ระดับ อุดมศึกษาระยะยาวเพื่อสังคมนาความรู้ ที่จำเป็นต้องอาศัย สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สถาบัน อุดมศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง ทั้งด้านคุณภาพการจัดการ ศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารเพื่อเข้าสู่มาตรฐานโลก ซึ่ง จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการลงทุนสูง มีหลักสูตร “พัฒนา นักบริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย” ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ. หรือทบวงมหาวิทยาลัย (เดิม))



ต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ปี 2542 เพื่อเตรียมการและพัฒนาผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งจากรายงานการประเมินผลการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นว่าเป็นโครงการที่เป็นประโยชน์ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษามีการศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาตนเองและสถาบัน

3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังของสังคมต่อการอุดมศึกษา และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

3.1 ผลการศึกษาพบว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเองเป็นอย่างมาก “ความรู้” จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญคือ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นอนาคตของอุดมศึกษา ด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การโดยผู้บริหารนำรูปแบบจากรัฐกิจและอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้ ผลการศึกษาพบว่า มีผลทั้งในทางลบและทางบวก ทางลบ ได้แก่ การทำวิจัยจะมุ่งโครงการวิจัยที่มีผลตอบแทนทางธุรกิจทำให้การวิจัยพื้นฐานลดลง การให้ความสำคัญต่อการสอนลดลงในหลายสถาบัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์



มีผลกระทบต่อจรรยาบรรณของนักวิชาการ สูญเสียทรัพย์สินทางปัญญาของชุมชนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาลดลง การสอนที่อ่อนแอมีผลกระทบต่อสาขาวิชาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวมทั้งการสอนให้คิดแบบองค์รวมและคิดวิเคราะห์ ซึ่งมีผลต่อการสร้างพลเมืองดีและผู้นำ ผลทางบวกก็คือสถาบันอุดมศึกษามีรายได้จากการทำวิจัยมากขึ้น มีการพัฒนาห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์ สามารถให้ทุนนักศึกษาได้มากขึ้น การศึกษาทางไกลทำให้ประชาชนเข้าถึงอุดมศึกษาได้มากขึ้น

คำถามที่ผู้นำจะต้องพิจารณาก็คือ การอุดมศึกษาควรผันแปรตามความต้องการของตลาดเท่าใด จะต้องยังคงรักษาบทบาทหน้าที่หลักของการอุดมศึกษาและบทบาทต่อสังคมในระยะยาวอย่างไร จะสร้างหลักการอุดมศึกษาให้มีความพอดีระหว่างเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร นโยบายของรัฐเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนควรมีลักษณะและบทบาทที่ชัดเจนอย่างไร รูปแบบการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อยู่ในตำแหน่งอธิการบดี จะต้องมีความสามารถที่จะดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวทันโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง และพัฒนามหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อสร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับจากสังคมวิชาการและสังคมภายนอก ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบัน ไม่ใช่เพียงการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ามาทำหน้าที่บริหารจัดการต้องสามารถจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถ



โดดเด่นในสาขาวิชาต่าง ๆ เข้ามาเป็นอาจารย์ ส่งเสริมลักษณะ
หน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาสติปัญญาและความ
สำนึกต่อสังคมส่วนรวม

3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ระดับอุดมศึกษาระหว่างต่างประเทศและประเทศไทย ผลการ
ศึกษาพบว่า

(1) สถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่าง
ประเทศจะมีหน่วยงานภายในองค์กรที่รับผิดชอบในการจัด
ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ลักษณะการดำเนินงาน
และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจะแตกต่างกันไปตามปรัชญาการ
บริหารมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง บางแห่งจัดหลักสูตรตั้งแต่การ
รับเข้า จนถึงการประเมินเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกัน บางแห่งเน้น
การสรรหาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถจากทั้งในประเทศ
และต่างประเทศ ซึ่งเชื่อว่าเป็นการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ต่อไป

(2) จากการศึกษาทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาใน
ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย แคนาดา และสหราชอาณาจักร
จะเห็นได้ว่ารัฐมีนโยบายในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพ
ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเชื่อว่าคุณภาพของมหาวิทยาลัยคือ
อนาคตของประเทศ ดังนั้น จึงมีการทบทวนนโยบายต่าง ๆ เรื่อง
ทุนการศึกษา ความเป็นนานาชาติ การร่วมมือเป็นเครือข่าย การ
พัฒนาภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง
ก็ทบทวนพันธกิจและจุดเน้นการบริการของสถาบัน เป็นที่
น่าสังเกตว่าขีดความสามารถของการวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็น
แหล่งการสร้างความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ และการวางแผน



ยุทธศาสตร์ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาอุดมศึกษา สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ร่างกรอบแนวคิดเชิงนโยบายอุดมศึกษาไว้ 8 ประเด็น เพื่อให้การดำเนินงานของอุดมศึกษามีทิศทางชัดเจนยิ่งขึ้น

(3) การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง การพัฒนา และมาตรการจูงใจ จากการศึกษาพบว่า อาจใช้วิธีหนึ่งวิธีใดหรือผสมผสานวิธีต่าง ๆ คือ การแต่งตั้ง การสรรหา การเลือกตั้งโดยกำหนดคุณสมบัติ การลงประชามติ ซึ่งมักจะใช้ร่วมกับการสรรหา การดำเนินการสรรหาจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือนก่อนที่ผู้บริหารจะหมดวาระ ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศตำแหน่งสำคัญ ๆ จะเน้นการเปิดกว้างให้มีการสรรหาจากบุคคลภายในและภายนอกประเทศด้วย สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยยังเน้นการสรรหาภายในมากกว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในระหว่างการดำรงตำแหน่งมีหลายวิธี ทั้งการฝึกอบรมภายในสถาบัน การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมรับตำแหน่งในสมาคม ฯ เครือข่ายสถาบันฯ การทำงานร่วมกับบุคคลข้ามสถาบันในประเทศและระหว่างประเทศ

(4) บทบาทองค์กรอิสระ ได้แก่ สมาคมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย สภาการอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยประเทศแคนาดา และสถาบันผู้นำอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร มีบทบาทสูงในการชี้้นำการดำเนินงานของรัฐในส่วนที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา สร้างความเป็นเอกภาพของอุดมศึกษาทั้งหมดให้มีเสียงเป็นหนึ่งเดียว มีความสัมพันธ์กับรัฐในระดับนโยบาย



สาธารณะอย่างใกล้ชิด ถือว่าอนาคตของประเทศขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของการอุดมศึกษา สำหรับประเทศไทย บทบาทขององค์การเครือข่ายยังอยู่ในขอบเขตจำกัด เป็นไปในลักษณะเชิงรับนโยบายจากรัฐมากกว่าการทำงานเชิงรุกอย่างองค์การต่างประเทศ

(5) ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับรัฐ ในด้านงบประมาณ จากการศึกษากระบวนการศึกษาของประเทศที่เป็นกรณีศึกษาพบว่า รัฐบาลกลางจะให้เงินสนับสนุนโครงการวิจัยเป็นส่วนใหญ่ รัฐบาลกลางของประเทศแคนาดา มุ่งส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพทัดเทียมระดับสากล จึงมีนโยบายส่งเสริมการได้มาซึ่งนักวิจัยระดับแนวหน้า รวมทั้งการรักษานักวิจัยเดิมไว้ด้วย สำหรับประเทศไทย ภาพรวมการอุดมศึกษาของชาติยังไม่ชัด ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของชาติยังไม่มีทิศทางชัดเจน ผู้บริหารสถาบันมีภารกิจระดับสถาบันมากกว่าจะช่วยยกระดับภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของชาติในภาพรวม การลงทุนด้านอุดมศึกษาของไทยยังขาดแผนพัฒนาแบบองค์รวม กลุ่มสถาบันแต่ละกลุ่มขาดความชัดเจนในบริบทอุดมศึกษาระดับชาติ ทำให้การดำเนินงานมีความซ้ำซ้อนกันมากกว่าจะเสริมซึ่งกันและกัน

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยมีข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ดังนี้



4.1 ใช้เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับการอุดมศึกษาของชาติ เนื่องจากการทำงานแบบเครือข่ายเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมองค์การเรียนรู้ โดยควรจัดสรรงบประมาณอุดหนุนตามความจำเป็น และสร้างความเป็นเอกภาพการอุดมศึกษาให้เกิดขึ้น

4.2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรอาจารย์ นักวิจัยที่มีคุณภาพจึงจะดำเนินการไปได้ ยิ่งรัฐขยายสถาบันอุดมศึกษามากขึ้นเท่าใด สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องมีอาจารย์และผู้บริหารที่มีความสามารถมากขึ้นเท่านั้น รัฐจึงควรทบทวนโครงการทุนการศึกษาต่อระดับสูง ทุนสร้างนักวิจัยรุ่นเยาว์ เพื่อการเตรียมทรัพยากรบุคคลสำหรับป้อนเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา เพราะหากสถาบันอุดมศึกษาขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถแทนบุคลากรอาวุโส ต่อไปการอุดมศึกษาของชาติจะอ่อนแอ ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติในระยะยาว

4.3 รัฐควรสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษามีกลไก และกระบวนการติดตามประเมินผู้บริหาร เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และได้ผู้บริหารที่มีความสามารถอยู่ในระบบส่งเสริมและเผยแพร่การปฏิบัติที่ดี (Best practices) ทางการบริหาร การสอน การวิจัย และการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นกรณีศึกษา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง มีลักษณะทางวัฒนธรรม เป้าหมาย ความคาดหวังที่ต่างกัน จะทำให้มีเอกสารกรณีศึกษาทางการอุดมศึกษาไทยเพิ่มขึ้น นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อ



ผู้บริหารได้ศึกษาแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อโครงการบัณฑิตศึกษาในการมีเอกสารความรู้ในบริบทของสังคมไทย ถือเป็นบทบาทของผู้นำอุดมศึกษา เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังใช้ตำราต่างประเทศเป็นหลัก

4.4 พิจารณาจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำอุดมศึกษาของไทย เพื่อจัดหลักสูตรฝึกอบรม เตรียมพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวังของสังคม เป็นแหล่งข้อมูลและทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการวิจัย การสอน และการบริหารอุดมศึกษา

4.5 ส่งเสริมความเข้มแข็งและความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม กำหนดลักษณะและบทบาทภาวะผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ชัดเจน โดยเฉพาะในด้านการเข้าถึงความเท่าเทียม และการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตของประชาชน และการใช้ประโยชน์จากการอุดมศึกษาเอกชนในการพัฒนาประเทศ

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกับสถาบันประเภทอื่น ๆ เมื่อมีการกล่าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การบุกเบิกความรู้ใหม่ ก็จะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จคือ บทบาทภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันนั้น

สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นแหล่งกำเนิดความก้าวหน้าทางวิชาการ และเป็นแหล่งผลิตบุคลากรที่เป็นผู้นำสาขาต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสร้าง รวบรวม รักษา เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ จากรุ่นสู่รุ่น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจบทบาทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อสังคมและมวลมนุษยชาติ มีความรู้ ทักษะในการสื่อสารและการบริหาร สร้างแรงจูงใจ มีคุณธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ



ในยุคโลกาภิวัตน์ เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัย อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน วิธีการจัดการ เพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และตอบสนองสังคมส่วนรวมได้ โลกาภิวัตน์ทำให้การอุดมศึกษา เป็นที่ต้องการมากขึ้น เป็นที่คาดการณ์ว่าในศตวรรษที่ 21 จำนวน ผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาจะเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระบบ อุดมศึกษาจะเผชิญปัญหาการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าศึกษาโดยที่ การอุดหนุนทางการเงินจากรัฐบาลมิได้เพิ่มเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม ในหลายประเทศ การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐ และเอกชนเป็นไปอย่างขาดการวางแผนที่ดี ก่อให้เกิดความ สับสนวุ่นวายภายใน กระทบต่อคุณภาพการศึกษา มุ่งการ แสวงหากำไรเชิงพาณิชย์ในระดับอุดมศึกษามากเกินควร ซึ่ง ทั้งหมดนี้จะมีผลร้ายแรงต่อประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มคนที่ ด้อยโอกาส และที่สำคัญคือความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย”

การประชุมระดับโลกเกี่ยวกับอุดมศึกษาที่กรุงปารีสในปี 2541 ที่ประชุมได้กำหนดทิศทางที่จำเป็นสำหรับอุดมศึกษา เพื่อภารกิจที่รอคอยในศตวรรษที่ 21 เพื่อช่วยให้ประชากรของ ประเทศต่าง ๆ ได้มีอนาคตที่ดีขึ้น ให้โลกมีความยุติธรรม มี มนุษยธรรม มีความเอื้ออาทรและมีสันติภาพมากขึ้น ที่ประชุม ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องทำให้มหาวิทยาลัยที่เน้นการ วิจัยและมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนมีความเข้มแข็งขึ้น และ ส่งเสริมภารกิจทางด้านความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมและความ สัมพันธ์ต่างประเทศสำหรับศตวรรษที่ 21



ในบริบทของมหาวิทยาลัย ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับตำแหน่งและบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิสายอาจารย์ที่คุ้นเคยกับบริบทของมหาวิทยาลัย แต่ขาดทักษะทางด้านการจัดการทางธุรกิจ บุคคลเหล่านี้อาจจะเริ่มจากการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ภาควิชาการ วิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการหลักสูตร ซึ่งมีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ การจูงใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของกลุ่ม ซึ่งประสบการณ์เบื้องต้นนี้อาจจะเพียงพอสำหรับการบริหารงานในตำแหน่งบริหารระดับกลางได้ สำหรับตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอาจขาดความพร้อม ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในกรอบที่กว้างขึ้นในด้านการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งองค์การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีมุมมองระดับสถาบัน

ในปี 2542 สกอ. ได้ริเริ่มโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยขึ้น เนื่องจากเล็งเห็นว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเตรียมการและพัฒนาผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ให้มีความรู้ในเชิงการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการมหาวิทยาลัยที่ต้องแข่งขันและร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือการจัดการมหาวิทยาลัยที่ต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นต้น และในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับที่ 9 (2545-2549) ยังได้ระบุมาตรการและกลไกหลักของการพัฒนาผู้บริหารไว้ในวิสัยทัศน์การพัฒนา



อุดมศึกษา คือ “ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารอุดมศึกษาของบุคลากรในระบบอุดมศึกษา เพื่อเป็นแกนนำทำให้เกิดองค์การเรียนรู้ แสดงความเข้มแข็งขององค์การวิชาการ”

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น จึงได้นำเสนอโครงการวิจัยนี้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาทั้งในระดับนโยบายระดับประเทศ และระดับปฏิบัติการระดับสถาบันอุดมศึกษา ให้มีความสำคัญกับการคัดเลือกผู้นำสถาบันอุดมศึกษา การจัดให้มีระบบการพัฒนาผู้นำในระดับสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกระดับ การพัฒนากระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้อาจารย์และผู้บริหารที่มีความสามารถ และมีความเป็นผู้นำต่อไป

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาวิจัยสภาพปัจจุบัน ปัญหา และการขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการจัดการแก่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของไทย
2. ศึกษาวิจัยการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการจัดการแก่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ
3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค และโอกาสของการใช้วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารรูปแบบต่าง ๆ



4. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดีและมีความเป็นผู้นำ

เป้าหมาย

1. ได้รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา
2. ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของไทย

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการ วิธีการ คุณลักษณะส่วนตัว ที่บุคคลในฐานะผู้นำองค์การใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ระดับที่ดีขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมทั้งปวงที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ทักษะในการแก้ปัญหา และนำองค์การในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาภาพรวมและกรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของไทย และกรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ ได้แก่



สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และสหราชอาณาจักร
เกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนากาเวผู้นำในระดับ
อุดมศึกษา

กรอบความคิดการวิจัยการพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความ
เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงสาขาวิชาต่าง ๆ รัฐ
จำเป็นต้องใช้สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกในการสร้างองค์ความรู้
ภูมิปัญญา และทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนสังคมและ
เศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้า คุณภาพและประสิทธิภาพ
ของอุดมศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้อนาคตของประเทศ

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง มีลักษณะเฉพาะของตนเอง
ตามประวัติ พัฒนาการ ความเชื่อ ความมุ่งมั่นของผู้ก่อตั้งและ
ผู้นำองค์กร การปฏิบัติที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจ
ให้แนวคิดกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ได้

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ กาเว
ผู้นำความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับกาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษา
และรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำ

2. ศึกษาวิเคราะห์กาเวผู้นำ และรูปแบบการพัฒนา
กาเวผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของ
ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และสหราชอาณาจักร
จากเอกสารรายงาน การสืบค้นข้อมูลผ่านระบบ Internet และ
กรณีศึกษา



3. ศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย จากเอกสารรายงานการวิจัย ข้อมูลเผยแพร่ในการประชุมทางวิชาการ รายงานประจำปี และการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบ Internet และกรณีศึกษา

4. รวบรวมข้อมูลจากบุคคลสำหรับกรณีของประเทศไทย เกี่ยวกับกระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหาร

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลการศึกษาจากต่างประเทศและประเทศไทย เกี่ยวกับวิธีการและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากกรณีศึกษา

6. นำเสนอรายงานขั้นต้นต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารโครงการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ และที่ประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ ครั้งที่ 3 เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไข

7. ปรับปรุงแก้ไขรายงานและเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อดำเนินการเผยแพร่ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การศึกษาหนังสือเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศและประเทศไทย แหล่งข้อมูลคือ เอกสารเผยแพร่ของสถาบัน เช่น รายงานประจำปี ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารรายงานการวิจัยจากหน่วยงานต่าง ๆ รายงานการจัดการประชุมสัมมนา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทอุดมศึกษา



2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการสรรหาผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

การนำเสนอผลการวิจัย

ผลการวิจัย นำเสนอเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงความเป็นมาในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึงการศึกษารายการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ และการคัดเลือกผู้นำ

บทที่ 3 กล่าวถึงการศึกษารายการผู้นำและภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษาของต่างประเทศ และบทบาทของรัฐบาล

บทที่ 4 กล่าวถึงการศึกษารายการผู้นำและภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย และบทบาทของรัฐบาล

บทที่ 5 สรุปการพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

บทที่ 2

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงและการบริหารมหาวิทยาลัย และบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถประมวลสาระสำคัญได้ดังนี้

งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ

ในศตวรรษที่ผ่านมา มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ รูปแบบการบริหารงานและบริหารคนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันมีความเชื่อว่า สามารถพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำบางอย่างให้เกิดขึ้นในบุคคลต่าง ๆ ได้ และการผสมผสานกับศักยภาพเดิมที่มีอยู่ในบุคคล ก็จะทำให้บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมเหล่านั้น สามารถดำรงสถานะเป็นผู้นำในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



Stogdill (1974) ได้สรุปคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น
สำหรับผู้ผู้นำ ดังนี้

คุณลักษณะ	ทักษะ
<ul style="list-style-type: none">● ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม● มุ่งความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน● กล้าแสดงออก● ร่วมมือ● กล้าตัดสินใจ● วางใจได้● ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น● มุ่งมั่น● เชื่อมั่นในตนเอง● เต็มใจที่จะรับผิดชอบ● อดทนต่อความเครียด● มีพลังในการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ● มีความฉลาด มีไหวพริบ	<ul style="list-style-type: none">● ทักษะการคิดรวบยอด● มีความคิดสร้างสรรค์● สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว● มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม● มีทักษะทางสังคม● มีทักษะในการโน้มน้าว● มีความสามารถในการบริหาร● ปรับตัวได้กับสถานการณ์

McCall และ Lombardo (1983) ได้ศึกษาคุณลักษณะ
ที่จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วย
คุณลักษณะ 4 ประการ คือ

- ความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ซึ่งได้แก่ ความ
สุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเครียด
- การยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาด เริ่มต้นใหม่



- ทักษะการสื่อสารที่ดี คือความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตามความเห็นโดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่
- ความฉลาด สามารถเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกเพียงเรื่องหนึ่งเรื่องใดและใจแคบ

ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำโดยตำแหน่งจะประกอบด้วยพฤติกรรม 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน รูปแบบการบริหารที่เป็นที่ต้องการคือต้องทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และบุคลากรมีความพึงพอใจ คือได้ทั้งงานและได้ใจคนด้วยการนำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นการบริหารแบบให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลให้บุคคลเกิดความผูกพันในงานที่ตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น และการที่มีคนมาร่วมคิดตัดสินใจ ผลลัพธ์หรือคุณภาพของผลการตัดสินใจจะดีกว่าการตัดสินใจคนเดียว การนำแบบมีส่วนร่วมจะใช้วิธีปรึกษาหารือ การมอบอำนาจ การร่วมตัดสินใจ การนำแบบประชาธิปไตย การบริหารจะมุ่งเป้าหมาย โดยมีข้อสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ ส่วนแนวคิดของผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เชื่อว่า การกระทำที่ดีที่สุดของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น พฤติกรรมหรือวิธีการบริหารของผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้ Yukl (1989) ได้ระบุปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สำคัญ 6 ประการ ที่ผู้นำต้องคำนึงถึง คือ



ปัจจัย	ความหมาย
<ul style="list-style-type: none">● ความพยายามของผู้ร่วมงาน● ความสามารถของผู้ร่วมงาน และความชัดเจนของบทบาท และความคาดหวังตามตำแหน่ง● รูปแบบองค์การ● ความร่วมมือ● ทรัพยากรและการสนับสนุน● การร่วมมือกับกลุ่มคนภายนอก	<ul style="list-style-type: none">● หมายถึง แรงจูงใจ และความพยายามในการทำงาน● หมายถึง ผู้ร่วมงานต้องทราบว่าจะต้องทำอะไร และอย่างไร● หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การ โครงสร้างของงาน และการใช้ทรัพยากร● หมายถึง การผนึกกำลังของกลุ่มในการทำงานร่วมกัน● หมายถึง การมีทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุ คน ที่เพียงพอ● หมายถึง ความจำเป็นต้องประสานงานกับกลุ่มอื่น ๆ ความสัมพันธ์ การแสวงหาทรัพยากร

ดังนั้น การที่ผู้นำจะสามารถบริหารองค์การไปได้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับตัวแปรของสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบการบริหารของผู้นำ ความสามารถและความพยายามของผู้ตามด้วย ซึ่งสรุปได้ว่าไม่มีวิธีการนำหรือการบริหาร .ใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการปรับวิธีการบริหารของตนให้เหมาะกับสถานการณ์



ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายที่ต้องการสื่อในคำว่า “ภาวะผู้นำ” ก็คือ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดทางด้านศาสตร์พบว่าภาวะผู้นำสามารถฝึกได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นมีความตั้งใจแน่วแน่ และมีความปรารถนาจะเป็นผู้นำ ก็สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้นำที่ดีต้องพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาต่อ ฝึกอบรม และสร้างสมประสบการณ์

การที่ผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติในทีมงานมีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองให้มีทักษะและความสามารถในระดับที่สูงขึ้นได้ ผู้นำต้องแสดงเป็นตัวอย่าง ความรู้ และทักษะดังกล่าวได้มาจากการลงมือปฏิบัติ และการศึกษาอย่างต่อเนื่องของผู้นำในการพัฒนาทักษะของตนเอง

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถสร้างองค์การให้มีความเหนียวแน่นและไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำดำเนินการโดยใช้คุณลักษณะของผู้นำ ความรู้และทักษะ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง แต่อำนาจตามตำแหน่งมิได้สร้างให้บุคคลเป็นผู้นำเสมอไป หากแต่เป็นเพียงหัวหน้า ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าก็คือ ทำให้ลูกน้องมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จเหนือความคาดหมาย



ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Bass, 1990) กล่าวว่า ผู้นำมาจาก 3 ทาง คือ

1. ผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้นำโดยธรรมชาติ
2. สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ
3. การเป็นผู้นำโดยการศึกษา

คุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำคือ บุคลิกภาพที่เชื่อถือได้ และการทำงานโดยคิดถึงองค์การโดยรวม ในทัศนะของผู้ตาม ผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและทุกคนในองค์การมีความสุข ผู้นำที่ได้รับการเคารพคือบุคคลที่แสดงตัวตนอย่างแท้จริง เช่น ความเชื่อ บุคลิกภาพ สิ่งที่อยู่ เช่น งานในหน้าที่ ธรรมชาติของมนุษย์ ภาระงาน และสิ่งที่ทำคือ การจูงใจ การให้คำชี้แนะ เป็นต้น คนทั่วไปต้องการผู้นำที่เคารพได้ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่จะได้รับการยอมรับ บุคคลจะต้องมีคุณธรรม สามารถสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์การได้ชัดเจน

จากผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญในองค์การจำนวนมากกว่า 75 ตำแหน่ง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจคือ

1. ความไวใจ และความเชื่อมั่นในผู้นำระดับสูง
2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใน 3 เรื่องที่สำคัญคือ

2.1 การทำให้บุคลากรเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์การ
โดยรวม



2.2 การทำให้บุคลากรเข้าใจว่าแต่ละคนมีส่วนในยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร

2.3 การให้ข้อมูลถึงความสำเร็จโดยรวมและความสำเร็จที่แต่ละหน่วยงานทำได้เมื่อเทียบกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

โดยสรุป ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไวใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสาร และ สถานการณ์

ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ

ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ และผู้ที่จะบอกว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

การสื่อสาร ต้องเป็นแบบสองทาง

สถานการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน การที่ผู้นำประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่ารูปแบบการ



นำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึง ลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤติการณ์ ประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวสร้างประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน แบบแผน ประเพณีมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน เป็นศิลปะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ

หลักของผู้นำ

หลักการที่สำคัญคือ ผู้นำต้องรู้จักตนเอง และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาอย่างเป็นทางการ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ดังนี้

1. มีทักษะความรู้ในงานของตนเอง และของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี
2. มีความรับผิดชอบในการกระทำของตน ในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดไม่โทษคนอื่น จะวิเคราะห์สถานการณ์ แก้ไข และเดินต่อไป
3. มีการตัดสินใจที่ดีและถูกจังหวะเวลา ใช้เครื่องมือในการวางแผนแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ



4. ลงมือทำเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะเห็น
5. เข้าใจเพื่อนร่วมงานและสุขทุกข์ของเขา เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความจริงใจ และการเอื้ออาทรผู้อื่น
6. แจ้งข่าวสารแก่ผู้ร่วมงานตลอดเวลา ต้องรู้จักวิธีการสื่อสารกับผู้อื่น ผู้บังคับบัญชา และบุคคลสำคัญในองค์กร
7. พัฒนาจิตสำนึกและความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน ช่วยสร้างบุคลิกภาพที่ดีที่จะช่วยให้เขาปฏิบัติหน้าที่ของวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. ต้องมั่นใจว่าผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน ได้รับคำแนะนำและสามารถทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญต่อความรับผิดชอบนี้
9. ฝึกการทำงานเป็นทีม
10. ใช้ความสามารถทั้งหมดขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอุดมศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งเป็นผลรวมของ ประสิทธิภาพของผู้นำสถาบัน มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลายทั้งที่มุ่งหวังกำไร และไม่มุ่งหวังกำไร กิจกรรมตามเงื่อนไขของรัฐบาล กิจกรรมที่ต้องแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาดการศึกษา มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ สอนนักศึกษา ทำวิจัย ทั้งเพื่อการศึกษาและเพื่อบริการ มหาวิทยาลัยบางแห่งให้บริการทางการแพทย์ มีส่วนในการ พัฒนาเศรษฐกิจ เป็นผู้นำความคิดทางสังคมและการเปลี่ยนแปลง



มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่อาจจะเปรียบเทียบขนาดและความซับซ้อนได้เทียบเท่ากับบริษัทข้ามชาติที่มีขนาดใหญ่ได้

อุดมศึกษาอยู่ในช่วงที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมากในยุคของสังคมฐานความรู้ การทำงานแบบเดิม ๆ ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์กรจึงต้องใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับอุดมศึกษาอาจเป็นผลมาจากวิกฤติการณ์ที่สำคัญ ๆ แรงกดดันภายนอก และผู้นำองค์กรที่มองการณ์ไกล

ไม่ว่าเหตุผลการเปลี่ยนแปลงจะมาจากปัจจัยใดก็ตาม กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงต้องการความคิดสร้างสรรค์ เพราะความคิดสร้างสรรค์ทำให้สามารถมองเห็นความหลากหลายของทางเลือก (Rowley & others, 1997)

คำถามสำคัญที่อุดมศึกษาต้องพิจารณา คือ

1. นักศึกษาคือใคร?
2. อุดมศึกษาจะสอนอะไร?
3. อุดมศึกษาจะสอนอย่างไร?
4. นักศึกษาจะเรียนรู้อย่างไร?
5. สังคมต้องการอะไร?
6. สังคมคาดหวังว่าอุดมศึกษาต้องตอบสนองความต้องการอย่างไร?
7. การเรียนรู้จะมีบทบาทอย่างไร?
8. ค่าใช้จ่ายของอุดมศึกษาจะเป็นอย่างไร?



การหาคำตอบของคำถามดังกล่าวไม่ง่าย หรือไม่ สามารถตอบตรงไปตรงมาได้ อุดมศึกษาต้องมีการเตรียมตัว วางแผนที่จะเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1. นักศึกษาคือใคร? คำถามนี้ทำให้อุดมศึกษาทุกแห่ง ต้องมองไปข้างหน้าอีก 10-20 ปี องค์ประกอบของนักศึกษาจะ เปลี่ยนไปในหลายปีข้างหน้า เช่น ผู้เรียนมีอายุมากขึ้น มีความ หลากหลาย ผู้เรียนรู้จักโลกภายนอกมากขึ้นจากสังคมโลกาภิวัตน์ ซึ่งสะท้อนความต้องการของผู้จ้างงานมากกว่านักศึกษาในระบบ ปัจจุบัน

2. อุดมศึกษาจะสอนอะไร? ถ้าองค์ประกอบของผู้เรียน เปลี่ยนไป มีอายุมากขึ้น มีความหลากหลาย มีความต้องการของ ตนเองที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ที่ต้องการเรียนวิชาเอก มากกว่าวิชาศึกษาทั่วไป ขณะเดียวกันความรู้ของศาสตร์ต่าง ๆ ก็เปลี่ยนไป การสอนก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย เช่น ศาสตร์บางสาขา มีความก้าวหน้าเชิงลึกมากขึ้น หลักสูตรควรจะเป็นอย่างไร ควร จะเปิดหลักสูตรในแนวกว้าง หรือเลือกหลักสูตรเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เป็นต้น

3. อุดมศึกษาจะสอนอย่างไร? ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีอาจทำให้การบรรยายมีใช้วิธีที่ดีที่สุดในการถ่ายทอด ความรู้ รูปแบบห้องเรียนในอนาคตจะแตกต่างไปจากปัจจุบัน นักศึกษาที่มีทักษะเทคโนโลยีขั้นสูงย่อมคาดหวังว่าอุดมศึกษาจะมีวิธีสอนที่แสดงถึงความก้าวหน้าของโลกภายนอกที่เขาจะต้อง ออกไปเผชิญ



4. นักศึกษาจะเรียนรู้อย่างไร? คำตอบก็คือ เทคโนโลยี สื่อ บทเรียนออนไลน์ CD-ROM ซึ่งสามารถศึกษาที่ไหนก็ได้ การศึกษาแบบกลุ่มย่อยจะมีมากขึ้น ผู้สอนจึงต้องได้รับการฝึกที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์อย่างนั้น การประเมินผลและการให้รางวัลก็จะมีรูปแบบเปลี่ยนไปเมื่อมีมาตรฐานการวัดผลแบบใหม่เกิดขึ้น

5. สังคมต้องการอะไร? สำหรับคำถามนี้ อุดมศึกษา ต้องกำหนดบริบทสำหรับอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน เนื่องจากสังคมนานาชาติจะทำให้สังคมภายนอกใกล้ชิดกับ อุดมศึกษามากขึ้น อุดมศึกษาจึงไม่สามารถตอบสนองทุกอย่าง ตามที่สังคมต้องการได้ แต่สามารถเป็นประตูไปสู่สิ่งที่สังคม ต้องการได้ ปัจจุบันผู้เรียนจะต้องจ่ายมากขึ้น จึงจำเป็นที่ อุดมศึกษาต้องศึกษาวิจัยถึงความต้องการที่แท้จริงของสังคม และ ศักยภาพของสถาบันที่จะสามารถตอบสนองความจำเป็นและ ความต้องการของสังคมได้

6. สังคมคาดหวังอะไร? อุดมศึกษาเป็นแหล่งที่สร้าง องค์ความรู้ เพื่อที่สังคมภายนอกสามารถใช้ได้ คุณค่าของ มหาวิทยาลัยอยู่ที่การได้รับโอกาสค้นคว้าอย่างมีเหตุผล และ ด้วยมนุษยธรรม ถ้าบุคคลภายในมหาวิทยาลัยสำนึกในคุณค่า เหล่านี้ย่อมไม่ยากที่จะทำให้บุคคลภายนอกเห็นดีเห็นชอบไปด้วย เป้าหมายของมหาวิทยาลัยอยู่ที่สอนผู้ที่ปรารถนาจะเรียน และ เรียนรู้จากผู้ที่มหาวิทยาลัยสอน ส่งเสริมงานวิจัย และความคิด ริเริ่มของนักศึกษา และพฤติกรรมของผู้มีความคิดมีสติปัญญา



7. การเรียนรู้จะมีบทบาทอะไร? การเรียนรู้จะเป็นเส้นทางหลักสำหรับบุคคลในการประสบผลสำเร็จในสังคม ผู้ที่เรียนก็也将มีความเจริญงอกงาม

8. ค่าใช้จ่ายของอุดมศึกษาจะเป็นอย่างไร? ต้นทุนของอุดมศึกษาจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เช่น เงินเดือนอาจารย์ บุคลากรผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การแข่งขันระหว่างสถาบันส่งผลให้สถาบันจำเป็นต้องจ่ายไม่น้อยกว่ามาตรฐานทั่วไปหรือของกลุ่มเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ มีความจำเป็นที่สถาบันต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ และการบริหารที่โปร่งใสด้วย

มหาวิทยาลัยเป็นที่อยู่ของผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างหลากหลาย มีการปกครองที่เป็นลำดับไม่เหมือนหน่วยงานอื่น ไม่ใช่โครงสร้างแบบทหารหรือบริษัทธุรกิจ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการเข้าใจความหลากหลายของธรรมชาติสาขาวิชาต่าง ๆ มีกลยุทธ์ในการปรึกษาหารือกัน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องใช้ภาวะผู้นำ ความอดทน และความสามารถในการเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับแนวคิดของตน มหาวิทยาลัยจึงเป็นสถาบันที่พัฒนากระบวนการที่แฝงด้วยค่านิยมอันควรอนุรักษ์ และการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดไปสู่การบริหารสมัยใหม่ เป็นที่ ๆ สร้างทรัพยากรบุคคลขึ้นมาเพื่อมหาวิทยาลัยด้วยนั่นเอง กระบวนการดังกล่าวนี้คือกระบวนการทางการศึกษาและการสร้างผู้นำ ลักษณะหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนั้นต้องพัฒนาสติปัญญา และความสำนึกต่อสังคมส่วนรวม



แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพและรูปแบบการบริหารอุดมศึกษา

“คุณภาพ” เป็นเรื่องหลักในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อการสนองตอบความต้องการของสังคมและความคาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อการศึกษา คุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องมาจากคุณภาพของบุคลากร หลักสูตร ผู้เรียน รวมทั้งระบบสนับสนุนพื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางวิชาการของแต่ละสถาบัน การพัฒนาคุณภาพต้องทำในระดับสถาบันและเป็นระบบ (UNESCO, Change and Development in Higher Education, XV) คุณภาพไม่สามารถแยกออกจากความสอดคล้องตามความจำเป็นของสังคมได้ นั่นก็คือ การแสวงหาแนวทางแก้ไขตามความต้องการที่เป็นปัญหาของสังคม โดยเฉพาะการสร้างสังคมสันติสุขและการพัฒนาที่ยั่งยืน คุณภาพหมายถึง ทั้งผลผลิตและกระบวนการในระบบการผลิต

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันอาจแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การบริหารแบบบริษัท (University - Company) และ การบริหารที่เน้นสังคม (University - Society) ทั้ง 2 แนวคิดนี้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารและพัฒนาสถาบันโดยรวม ความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย



กรอบแนวคิดการบริหารทั้ง 2 รูปแบบ เปรียบเทียบกัน
ได้ดังนี้ (UNESCO, Havana Conference)

แนวคิดหลัก	รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบบริษัท (University - Company)	รูปแบบที่ 2 การบริหารที่เน้นสังคม (University - Society)
การประเมินคุณภาพ	คุณภาพตัดสินด้วยความสามารถของบัณฑิตในการมีงานทำ ได้นำแนวคิดการตลาดมาใช้กับการศึกษาในมหาวิทยาลัย	คุณภาพมีความหมายกว้าง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมได้รับ
ความมีอิสระในการสร้างสรรค์งานวิชาการ	มหาวิทยาลัยสูญเสียธรรมชาติในการเป็นตัวของตัวเองเมื่อนำแนวคิดการตลาดมาใช้กับกิจกรรมของมหาวิทยาลัย	ความมีอิสระในการแสวงหาความจริงและการคิดค้นทางวิทยาศาสตร์ เป็นหัวใจของแนวคิดแบบที่ 2 ดังนั้นสถาบันจึงปฏิเสธที่จะอยู่ภายใต้รัฐหรืออำนาจใด ๆ
การเข้าถึงอุดมศึกษา	จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาจะต้องสมดุลกับความต้องการของวิชาชีพนั้น ๆ จะต้องมีการจำกัดรับ สิทธิทางการศึกษาจึงมีไข่ของทุกคน	การศึกษาถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคน มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ประชาชนตามความต้องการของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม คุณภาพและปริมาณจึงต้องพิจารณาควบคู่กันไป



แนวคิดหลัก	รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบบริษัท (University - Company)	รูปแบบที่ 2 การบริหารที่เน้นสังคม (University - Society)
การวิจัย	งานวิจัยมีความสำคัญเป็นรอง ค่าใช้จ่ายของการวิจัยและพัฒนาเป็นเรื่องของประเทศที่พัฒนาแล้ว งบวิจัยจะได้รับการพิจารณาต่อเมื่อมีความต้องการของผู้ใช้	งานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นเรื่องหลักสำหรับมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ช่วยพัฒนาความเป็นอิสระทางวิชาการ และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ความสำคัญของการศึกษา	เงื่อนไขความสำคัญของการศึกษาขึ้นกับทรัพยากรที่มีอยู่ เมื่อใดมีงบประมาณจำกัด การอุดมศึกษาย่อมมีความสำคัญเป็นรอง	การศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคม เป็นลูกโซ่การศึกษา ต้นทุน โอกาสทางการศึกษา ย่อมเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นในการพัฒนาสังคม
การศึกษา คือ ต้นทุนและการลงทุน	ต้นทุนทางการศึกษาจะต้องควบคุมให้น้อยลง และขึ้นอยู่กับงบประมาณของรัฐ	การศึกษาคือการลงทุน ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและพัฒนาวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
ประสิทธิภาพ	วัตถุประสงค์ของการวัดประสิทธิภาพ คือ การคำนวณต้นทุนและผลลัพธ์ที่ได้ ด้วยการลดต้นทุนให้ต่ำลง ใช้วิธีการคิดทางเศรษฐศาสตร์	แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพไม่ได้จำกัดขอบเขตในเรื่องของเศรษฐศาสตร์และต้นทุนทางบัญชี แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพ ความสอดคล้อง ความเท่าเทียมในระยะยาว



แนวคิดหลัก	รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบบริษัท (University - Company)	รูปแบบที่ 2 การบริหารที่เน้นสังคม (University - Society)
การศึกษา ฝึกอบรม เป็นฐานการ เก็บภาษี	ผู้เรียนเมื่อได้รับการศึกษา ฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัย แล้วจะได้รับผลประโยชน์ โดยตรงเป็นรายได้ เมื่อจบ การศึกษาเป็นกำไร ดังนั้น รายได้จึงเก็บภาษีได้	รายได้ทางการศึกษามีใช้ เกิดขึ้นกับบุคคล แต่ก่อให้เกิด รายได้ในระบบนอกระบบการศึกษา เช่น ระบบตลาดงาน ซึ่งได้คนที่มีความสามารถ ไปทำงาน ดังนั้น การศึกษา ฝึกอบรมจึงไม่สามารถเก็บ ภาษีได้
การช่วยเหลือจากรัฐ	ระบบการเงินที่อาศัยการ สนับสนุนจากรัฐเป็นระบบ ที่ล่าช้าและต่อต้านการ ปฏิรูป คือ คนจนจะต้อง จ่ายเงินภาษีช่วยคนรวย ค่าเล่าเรียนจึงเป็นกลไกที่ ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียม กัน	ระบบการเงินซึ่งลดการ แทรกแซงจากรัฐและใช้ ค่าเล่าเรียนเป็นหลัก เป็น ระบบที่ย้อนยุคและขัดขวาง ต่อการปฏิรูป การลดความ ไม่เท่าเทียมกันต้องเน้น นโยบายของรัฐในเรื่องการ เก็บภาษีและการจัดสรร งบประมาณ
ความเท่า เทียมกัน ทางสังคม	ระบบจะก่อให้เกิดความ เท่าเทียมกันเมื่อผู้เรียน จ่ายค่าเล่าเรียนเอง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่แต่ละ ครอบครัวที่มีเงินต้องจ่าย เงินทุนเพื่อการศึกษา สำหรับผู้ที่ยากจน	การสร้างระบบให้เกิดความ เท่าเทียมแสดงให้เห็นถึง ความตั้งใจและนโยบายที่ ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบ ของนโยบายของรัฐบาล โดยรวม



อย่างไรก็ดี ได้มีการศึกษาเรื่องต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจากแบบมุ่งสังคมสู่รูปแบบอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ ผลการศึกษาปรากฏว่า มีผลทั้งในเชิงลบและเชิงบวก กล่าวคืองานวิจัยที่มุ่งเน้นธุรกิจได้ก่อให้เกิดผลในทางลบมากมาย ได้แก่ การทำวิจัยพื้นฐานลดลง การให้ความสำคัญกับการสอนลดลงในหลายสถาบัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ขัดกัน เช่น อาจารย์ให้ความสนใจกับผลตอบแทนทางการเงินในการทำวิจัย ซึ่งไปกระทบจรรยาบรรณของนักวิชาการ และสูญเสียทรัพย์สินทางปัญญาของชุมชน การจ้างอาจารย์บางเวลาที่มีมากขึ้น มีผลกระทบต่อเวลาที่ใช้คำปรึกษาแก่นักศึกษาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เวลาที่ให้กับสถาบันส่วนรวมลดลง หลักสูตรที่มุ่งอาชีพมากขึ้น และการสอนที่อ่อนแอมีผลกระทบต่อสาขาวิชาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวมทั้งการสอนให้คิดแบบองค์รวมและคิดวิเคราะห์ ซึ่งมีผลต่อการสร้างพลเมืองดีและผู้นำ

ผลในเชิงบวกได้แก่ สถาบันมีรายได้จากการทำวิจัยมากขึ้น มีการพัฒนาห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์ สามารถให้ทุนนักศึกษาได้มากขึ้น การเจริญเติบโตของหลักสูตรทางอาชีพและการศึกษาทางไกลทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการอุดมศึกษาได้มากขึ้น

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าผลการศึกษารูปแบบการบริหารแบบธุรกิจจะมีทั้งผลลบและผลบวก คำถามที่ผู้นำจะต้องพิจารณาก็คือ การอุดมศึกษาควรผันแปรตามความต้องการของตลาดเท่าใด จะต้องยังคงรักษาบทบาทหน้าที่หลักของการ



อุดมศึกษาและบทบาทต่อสังคมในระยะยาวอย่างไร เราจะร่วมกันสร้างธรรมเนียมอุดมศึกษาให้มีความพอดีระหว่างเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร? อุดมศึกษาควรเป็นเอกชนเท่าใด อุดมศึกษาที่จัดโดยรัฐควรเป็นส่วนหนึ่งของรัฐหรือเป็นองค์การอิสระ รูปแบบการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร เราจะคำนึงถึงบทบาทของเอกชนและรัฐในแนวทางซับซ้อนซึ่งยังคงรักษาบทบาททางสังคมของอุดมศึกษาอย่างไร?

โดยทั่วไปแล้ว ในการจัดการองค์การทั่วไป ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการจะต้องแสดงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อีกทั้งท่ามกลางเงื่อนไขของการแข่งขันอย่างรุนแรง

Ferguson and Ferguson (2000) ได้นำเสนอตัวแบบภารกิจของผู้บริหารยุคใหม่ว่าควรต้องคำนึงถึงจุดเน้นสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) การแข่งขัน 2) การเปลี่ยนแปลง 3) การจัดการรูปแบบขององค์การ แนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารองค์การเห็นความสำคัญของการแข่งขันที่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสอดคล้องกับแนวคิดกระแสหลักของทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และแนวคิดเรื่องของการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในอนาคต



อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางกระแสที่มุ่งเน้นในเรื่องของการแข่งขัน ยังมีอีกกระแสความคิดหนึ่ง que เชื่อว่าการแข่งขันอย่างเอาเป็นเอาตายนั้น ไม่ใช่คำตอบที่แท้จริงในการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การควรหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ และการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วย ดังนั้น การที่จะพัฒนาผู้นำให้มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีความคิดที่เน้นความสำคัญขององค์การการเรียนรู้ เช่น

1. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ข้ามองค์การ
2. การสร้างสรรคองค์ความรู้ขององค์การ
3. การสร้างความได้เปรียบขององค์การโดยอาศัยความร่วมมือ
4. การสร้างเครือข่าย
5. การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์
6. การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ มิได้จำกัดอยู่ในภาคส่วนของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังแผ่ขยายออกไปสู่แวดวงอื่นๆ รวมถึงวงการการศึกษาและมหาวิทยาลัยอีกด้วย

ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรอื่น

รายงานการศึกษา เรื่อง การประเมินผลกระทบหลักสูตร การพัฒนานักบริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย (นบม.) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความแตกต่างระหว่างนักวิชาการในมหาวิทยาลัย



กับบุคลากรในองค์กรอื่น ๆ ในแง่ของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ คือ การได้แต่้ความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ ในองค์กรอื่น ๆ เมื่อบุคคลหนึ่งได้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารแล้ว บุคคลผู้นั้นมักจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งด้านการบริหาร ไม่ว่าจะเป็ความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไปในองค์กรเดียวกันหรือไม่ก็ตาม และมักจะอยู่ในตำแหน่งทางการบริหารตลอดไป

แต่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะ “ขึ้น ๆ ลง ๆ” กล่าวคือ อาจจะไปเป็นผู้บริหารระดับสูงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อครบวาระแล้วก็กลับมาเป็นอาจารย์สอนหนังสือธรรมดา และในอนาคตก็อาจกลับไปเป็นผู้บริหารในอีกระดับหนึ่ง ความก้าวหน้าในวิชาชีพด้านบริหารในสถาบันอุดมศึกษาไทยจึงขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ ปัจจัยคงที่ เช่น การผ่านการอบรมหลักสูตร นบม. มีนัยสำคัญน้อยมากต่อความก้าวหน้านี้

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องเข้าใจภารกิจของการพัฒนา ซึ่งย่อมมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรอื่นในบางเรื่อง สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สร้างคนที่มีคุณภาพออกไปเพื่อรับใช้ประเทศและหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ แต่ผู้บริหารองค์กรอื่น ๆ ที่มีใช้สถาบันการศึกษา เป็นผู้พัฒนาคนที่มีคุณภาพอยู่แล้วให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นไปอีก ดังนั้น การเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องใช้เวลาและพลังความคิดในการบริหารเป็นอย่างมาก

เมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่ ความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนา และผู้บริหารต้องมีการกิจรองรับการพัฒนา ดังนี้



1. มหาวิทยาลัยต้องมีการขยายตัว และสร้างควมหลากหลาย ทั้งในเรื่องของการมีส่วนร่วม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความน่าสนใจ มีแนวโน้มในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. การศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องมีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับต้องมีการจัดการด้านสังคมให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการเลือกผู้นำก็มีความสำคัญยิ่ง อีกทั้งการมองการณ์ไกลในเรื่องของการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการลงทุนในเรื่องของการศึกษา เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนามหาวิทยาลัย

3. การทำให้การศึกษาเกิดการแพร่หลาย ซึ่งจำเป็นที่จะต้องจัดการในเรื่องของการเรียนรู้ให้เห็นชัด ทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง และความรวดเร็วฉับไว อีกทั้งจะต้องมีการประมวลความคิดเห็น และบทบาทอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการกระตุ้นการเรียนรู้ในระยะยาวให้แก่ผู้เรียน

4. การทำให้นักเรียน-นักศึกษาสามารถค้นคว้าได้ทุกเวลาทุกสถานที่ โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีเป็นสื่อในการเรียนรู้

5. การกำหนดให้สถาบันการศึกษาสร้างความร่วมมือกับภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

6. การรวบรวมและนำความรู้ที่ได้ หรือประสบการณ์การทำงานไปประยุกต์ในองค์ความรู้ด้านวิชาการ



นอกจากนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็ต้องมีการพัฒนาบทบาทของอุดมศึกษาให้มากขึ้น การบริหารที่สำคัญ จะต้องเกี่ยวข้องกับการศึกษาและการฝึกให้คนรู้จักทำงานให้เป็น สมาคมการบริหารจัดการนานาชาติได้กล่าวไว้ว่า “พลังสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาด้านเศรษฐกิจให้เจริญรุดหน้าหลังศตวรรษที่ 21 คือ การพัฒนาความรู้ และการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพเป็นวิถีสู่ทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาในยุคการเปลี่ยนแปลง”

การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจเป็นกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ให้เติบโตขึ้น ผู้บริหารของบริษัทต่าง ๆ ได้ประเมินไว้ว่า การทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายสูงสุด แน่หน่อนว่าจะต้องมีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งคนในวัยทำงานได้ใช้เวลาไปกับการศึกษามากถึงร้อยละ 20 เพื่อยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้นและพัฒนาฝีมือให้เกิดความชำนาญ

Tom Peters กล่าวไว้ว่า ในศตวรรษที่ 21 จะต้องรู้ว่า “เป็นยุคสงครามแห่งปัญญาชน” ในกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ทางเศรษฐกิจ เชื่อว่าปัญญาทำให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

วิธีการที่จะพัฒนาความรู้ของชาติเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจนั้น ต้องมีการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 ต้องพยายามที่จะปฏิรูปสถาบันการศึกษา ที่ยังมีความล่าช้าในด้านการศึกษาการสอนสาขาวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เพื่อพัฒนาเด็กให้มีความชำนาญในสาขาวิชาดังกล่าวมากขึ้น



ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา Paul E. Patton of Kentucky และ Tom Ridge of Pennsylvania ได้กล่าวถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงของการอุดมศึกษา ดังนี้

1. การยอมรับว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สะท้อนให้เห็นว่าต้องเกิดการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 จึงควรจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่ใช้แรงงานหรือผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาด้วย
2. ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษอันเนื่องมาจากประชากรที่มากขึ้น จะต้องมีการจัดการศึกษาที่ดี
3. มีการส่งเสริมและกำหนดเป้าหมายไปยังผู้เรียน และประชาชนที่ต้องการโอกาสทางการศึกษาให้มากขึ้น
4. มีการวางแผนมาตรฐานด้านการเงินของการอุดมศึกษา และคาดหวังถึงผลที่เกิดขึ้นทั้งในเรื่องของโอกาส คุณภาพ การควบคุมทางการเงิน การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและเอกชน และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางสังคมที่ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ และมีบุคลากรหลายหน่วยงาน สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือ การมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน มีความรับผิดชอบ และมีความรู้ในการเป็นผู้นำมหาวิทยาลัย รู้จักการปกครอง รู้จักการจัดการ มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา มีรูปแบบหนึ่งที่กำหนดให้ทุกฝ่ายต้องร่วมกันจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งในระบบการจัดการร่วมกันนั้น ผู้ที่มีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยก็จะมีร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย



คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องพยายามทำความเข้าใจต่อการปกครององค์การ การสร้างความสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัย และการพัฒนางานทางด้านวิชาการ นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งต้องมีการสรรหาโดยยึดกฎระเบียบ และข้อกำหนดตามที่มหาวิทยาลัยวางไว้

ความพยายามในการมีส่วนร่วมในการจัดการดูแลมหาวิทยาลัย จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้น และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตรและการสอน การจ้างบุคลากร การตรวจสอบวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารและภาวะผู้นำ

House (1967) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารว่า คือความพยายามที่จะปรับปรุงหรือยกระดับการดำเนินงานในด้านการจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้วิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การปรับสภาวะเชิงทัศนคติ และ/หรือการเพิ่มพูนทักษะในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ การพัฒนานักบริหารต้องเป็น “กระบวนการ” ของการพัฒนา ที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการโดยกระบวนการนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ต้องการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวผู้บริหาร เช่นเดียวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องเป็น “กระบวนการ” ดำเนินอย่างต่อเนื่อง และมีแบบแผน (วิชัย อุตสาหจิต 2546) ทั้งนี้ จุดประสงค์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารหรือผู้นำ คือ



1. การเปลี่ยนแปลงในเชิงความรู้
2. การเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติ
3. การเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถ
4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะและวิธีการทำงาน
5. การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

ระบบการติดตามและประเมินผลการจัดการของผู้บริหาร

ในการติดตามประเมินผู้บริหารจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการบริหาร พัฒนาสถาบันของตนให้สามารถปรับตัว ตอบสนองเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพการณ์ภายนอกและภายในของอุดมศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ระบบการติดตามและประเมินผล ควรครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงินงบประมาณ และทรัพย์สินของสถาบันอุดมศึกษา
3. มีความรู้และแนวทางในการพัฒนาตนเองในด้านความสามารถในการจัดการ การเป็นผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม และด้านสุขภาพและศักยภาพของร่างกาย



4. มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองทั้งในและต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและกับชุมชนที่เป็นบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งนั้น ในต่างประเทศ มหาวิทยาลัยบางแห่งไม่ได้กำหนดวาระของอธิการบดี แต่มีระบบการประเมินที่ดี ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยของไทย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น มีการกำหนดวาระของอธิการบดีมาโดยตลอด อาจเป็นวาระละ 3 หรือ 4 ปี หากจะเปลี่ยนแปลง ควรมีการกำหนดวาระควบคู่ไปกับการสร้างระบบประเมิน และระบบตรวจสอบที่ดี เมื่อระบบต่าง ๆ เข้มแข็งแล้ว อาจไม่ต้องกำหนดเป็นวาระก็ได้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสทำงานอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (2544) เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ โดยรวบรวมความคิดเห็นจากประชาคมมหาวิทยาลัยไทยทุกสาขาทุกสายงานทุกระดับ ทั่วประเทศ 21 แห่ง และสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์สูงในการบริหารอุดมศึกษาและการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งผลการศึกษาคอบคลุมประเด็นสำคัญที่สรุปได้ดังนี้



ปรัชญาการจัดการอุดมศึกษา/เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ

1. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐาน คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีปัญญาที่จะทำงานรับใช้สังคมได้ เป็นบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในสังคมอย่างมีความสุข และเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่จะนำสังคมได้ เป็นผู้นำที่เสียสละ ทำอะไรเพื่อส่วนรวม เพื่อมวลชน เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ที่ดี และสนใจอนาคตของชาติ ซึ่งคุณลักษณะนี้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม)

2. ความเป็นเลิศทางวิชาการ มหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของชาติ เป็นตัวของตัวเอง ไม่ลอกเลียนแบบชาวต่างชาติ เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการตามลักษณะของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ที่มีความชำนาญทางวิชาการเฉพาะด้าน

3. การตอบสนองความต้องการของสังคมประเทศชาติ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับความต้องการของสังคมภายในประเทศ กับระดับความต้องการสากล ไม่สร้างคนในสาขาวิชาที่ไม่มีงานทำ ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของสังคม และผลิตให้ตรงกับสิ่งที่เทคนิควิทยาการสมัยใหม่ให้ได้ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ ปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาข้อนี้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรของสถาบัน ที่ต้องให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ แต่บางสาขาวิชาอาจมีคนสนใจเรียนน้อย



4. การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อมวลชน ให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนระดับอุดมศึกษามีโอกาสได้รับการพัฒนาให้มีความรู้สูงขึ้น ไม่กีดกันหรือเป็นการให้เฉพาะกลุ่มบุคคล

5. การใช้ปรัชญาแบบพอเพียง คือ สามารถอยู่ได้และรอดได้ เป็นปรัชญาที่ชี้แนะถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนที่เน้นความพอประมาณ ความมีเหตุผล เป็นการสร้างระบบภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังในการนำวิชาการต่างๆมาใช้ในการวางแผน การดำเนินชีวิต และเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน ความเพียร ความมีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อพัฒนาความยั่งยืนไปกับประเทศ มหาวิทยาลัยจึงควรสอนให้คนเข้าใจและเข้าถึงความจริง และสามารถพึ่งตนเองได้

6. ปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาควรมีหลากหลายไม่ควรใช้ปรัชญาเดียวเหมือนกันหมด เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีพื้นฐานและความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน บางแห่งอาจเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อมวลชน ให้คนส่วนใหญ่ได้เข้าไปเรียน ถ้าตักจึงให้ออก บางแห่งอาจเข้ายาก บางแห่งอาจเน้นเฉพาะสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญพิเศษ แม้ว่าจะมีความหลากหลายของมหาวิทยาลัย ก็ควรมีปรัชญาเป็นของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันไป และในมหาวิทยาลัยเดียวกันก็อาจมีปรัชญาของคณะต่างๆ ที่แตกต่างกันได้



สภามหาวิทยาลัย

อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ประชาคมทุกกลุ่มและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างสอดคล้องกันว่า หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยควรเน้นการกำหนดนโยบายและการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ลักษณะการจัดการที่ดีของสภามหาวิทยาลัย

ประชาคมส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีความโปร่งใสในการกำหนดนโยบาย
2. มีประสิทธิผลทำงานได้ตามเป้าหมาย
3. ประชาคมมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสม

ประชาคมและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอก โดยคณะกรรมการภายในควรประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายอาจารย์ และฝ่ายวิชาการ ส่วนกรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ผู้แทนรัฐ สมาคมศิษย์เก่า และจากชุมชน ทั้งนี้ ประชาคมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มหนึ่งเห็นด้วยกับองค์ประกอบแบบเบญจภาคี อันประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนชุมชน และผู้แทนนิสิตนักศึกษา และอีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า สภามหาวิทยาลัยควรมี



องค์ประกอบแบบไตรภาคี โดยมีได้รวมผู้แทนชุมชนหรือผู้แทน
นิสิตนักศึกษาเข้ามาด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนมีความเห็นว่า สภามหาวิทยาลัย
ควรประกอบด้วยบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับ
มหาวิทยาลัย ไม่ได้เป็นตัวแทนใครที่จะเข้ามารักษาผลประโยชน์
ของใคร ไม่ควรมีอธิการบดี หรือคณบดีเข้ามารักษาผลประโยชน์
ของคณะ นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยคณะ
กรรมการชุดเล็ก ๆ หลายชุด และควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษา
รวมทั้งสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยด้วย

*ลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภท
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก*

ประชาคมและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรรมการสภา
มหาวิทยาลัยประเภททรงคุณวุฒิภายนอกควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. เป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย
3. มีความสามารถในด้านการบริหารจัดการ
4. มีความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ
5. มีความสามารถในการหาแหล่งทุนหรือรายได้

การบริหารมหาวิทยาลัย

เมื่อสภามหาวิทยาลัยกำหนดให้อธิการบดีเป็นผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย การที่การบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยจะ
เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มตั้งแต่ การกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดี



การได้มาของอธิการบดี การกำหนดบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี และการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีข้อบังคับสภามหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการได้มา และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

หลักการบริหารจัดการที่ดีมีจุดเน้นที่สำคัญแตกต่างกัน ดังนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดี

คุณสมบัติของอธิการบดี จะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี 3 อันดับแรก คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ และเป็นผู้อุทิศเวลา การเป็นอธิการบดีจะต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ และเป็นนักจัดการที่ดีเป็นอันดับแรก และอธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและเป็นผู้ที่รู้ระบบงานใหม่มหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะนำมาซึ่งการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การได้มาซึ่งอธิการบดี

การได้มาซึ่งอธิการบดีควรเปิดโอกาสให้มีการรับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภามหาวิทยาลัย ด้วยวิธีการสรรหาคณะกรรมการการสรรหาคควรประกอบด้วย บุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับบุคลากรเป็นอย่างดีมีความเป็นกลางและเป็นผู้มีคุณธรรม นอกจากนี้ กระบวนการได้มาซึ่งอธิการบดีจะต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส และให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วม



ในการเสนอชื่อ หรืออยู่ในกระบวนการการดำเนินงาน วิธีการได้มาซึ่งอธิการบดี มีดังนี้

- 1) ให้ผู้ที่สนใจเป็นอธิการบดีสามารถสมัครได้โดยตรง
- 2) ให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีโอกาสเสนอชื่อผู้ที่เห็นสมควร
- 3) ให้หน่วยงานเสนอชื่อผู้ที่เห็นสมควร

การเสนอชื่อทั้งจากประชาคมมหาวิทยาลัยและหน่วยงานนั้น จะต้องมีการบวนการที่โปร่งใส และเป็นธรรม ไม่ควรมีการหยั่งเสียง หรือใช้การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง แต่อาจใช้กระบวนการสรรหาเพื่อเสนอชื่อ

3. วาระการดำรงตำแหน่ง

อธิการบดีควรดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ 2 วาระ

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

บทบาทหน้าที่ของอธิการบดีมีดังนี้

- 1) เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในฐานะเป็นผู้รู้ข้อมูล ระบบงาน และกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี และเป็นผู้รับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยมาบริหารงานในมหาวิทยาลัย
- 2) เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารมหาวิทยาลัยตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย



สำหรับการบริหารจัดการที่ดี อธิการบดีควรยึดหลักสำคัญ 3 อันดับแรกในการบริหารงาน ได้แก่ ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ และความยุติธรรม โดยความโปร่งใสนั้นควรเปิดโอกาสให้ประชาคมมีส่วนร่วมมากขึ้น ส่วนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ควรก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ และควรให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจในการบริหารงาน เพื่อลดความเสี่ยงโดยการแบ่งงานกันรับผิดชอบ เพื่อให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การกำหนดโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

ควรเป็นการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน ซึ่งควรให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารงานแบบแนวราบ โดยมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ เพื่อบริหารงานร่วมกัน การบริหารงานในมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ ส่วนใหญ่ อธิการบดีจะเป็นผู้ดูแลกำกับนโยบาย แต่การบริหารที่แท้จริงจะเป็นการแบ่งงานและความรับผิดชอบไปที่รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ และมีอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ในระยะของการเปลี่ยนแปลงนี้ โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยของไทย จึงควรใช้การบริหารแบบแนวราบ และแนวตั้งผสมผสานกัน อธิการบดีจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด แต่ได้กระจายอำนาจไปยังรองอธิการบดี คณบดี สภาวิชาการ และสภาคณาจารย์ เพื่อร่วมกันวางแผนงานและแบ่งงานกันรับผิดชอบตามกรอบของบทบาทหน้าที่ที่ตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ ความจำเป็นในเรื่องของการประสานงานแต่ละด้านให้มีความเป็นเอกภาพ เพื่อสนองนโยบายสูงสุดของมหาวิทยาลัยก็เป็นเรื่อง que อธิการบดีจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ



6. การตรวจสอบผลการบริหารงานมหาวิทยาลัย

ผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี ควรเป็นคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของประชาคม หรือคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

7. การทำงานของสภาคณาจารย์

สภาคณาจารย์ควรมีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประสานงานระหว่างประชาคม และผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ของอาจารย์และนิสิต/นักศึกษา และเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์ สภาคณาจารย์เป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของคณาจารย์ ซึ่งถือเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีความสำคัญในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของสภาคณาจารย์ จึงควรได้แก่ การเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เนื่องจากสภาคณาจารย์ประกอบด้วยอาจารย์จากหลากหลายสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย จึงทำให้ได้ข้อมูลรอบด้าน และเป็นข้อมูลตรงจากผู้ปฏิบัติ จึงเป็นการเสริมนโยบายการมีส่วนร่วมของประชาคม ตั้งแต่ระดับการกำหนดนโยบายลงมา ทำให้เกิดความโปร่งใส เนื่องจากสภาคณาจารย์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และประชาคม



กล่าวโดยสรุป อุดมศึกษาอยู่ในช่วงที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมากในยุคสารสนเทศและสังคมฐานความรู้ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้อง 1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งทางวิชาการ และการบริหารองค์กร มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ 2) ต้องเข้าใจว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความสามารถในการเข้าใจความหลากหลายของธรรมชาติสาขาวิชาต่าง ๆ และมีกลยุทธ์ในการปรึกษาหารือกัน 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องใช้ภาวะผู้นำ ความอดทน และความสามารถในการเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับแนวคิดของตน 4) ลักษณะหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนั้นต้องพัฒนาสติปัญญา และความสำนึกต่อสังคมส่วนรวมด้วย ปรัชญาการจัดการอุดมศึกษามีหลากหลายซึ่งผู้นำสถาบันจะต้องมีความชัดเจนในการนำองค์กร นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่ระบุว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรพึงพอใจ คือ ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไวใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด

เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ระบบการติดตามและประเมินผล ควรมีประเด็นดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงินงบประมาณ และทรัพย์สินของสถาบันอุดมศึกษา



3. มีความรู้และแนวทางในการพัฒนาตนเองในด้านความสามารถในการจัดการ การเป็นผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม และด้านสุขภาพและศักยภาพของร่างกาย

4. มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองทั้งในและต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและกับชุมชนที่เป็นบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรในอุดมศึกษามีความรู้ ควรหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร พัฒนาผู้นำให้มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดที่เน้นความสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ เช่น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ข้ามองค์กร การสร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์กร การสร้างความได้เปรียบขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือ การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

นอกจากนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งแบบธุรกิจมากเกินไป จะทำให้ความสำคัญของอุดมศึกษาที่มีต่อสังคมลดลง และมีผลกระทบต่ออุดมศึกษาและประเทศในระยะยาว ผู้นำจึงควรรักษาความสมดุลระหว่างการบริหารแบบธุรกิจและผลประโยชน์ของสังคมโดยรวม รวมทั้งแผนการลงทุนของรัฐในการสร้างความเข้มแข็งให้กับอุดมศึกษา

บทที่ 3

กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ

ในบทนี้กล่าวถึงกรณีศึกษาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และสหราชอาณาจักร ในเรื่องคุณสมบัติของอธิการบดี การได้มาซึ่งผู้บริหาร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ บทบาทของสมาคมวิชาชีพ และบทบาทของรัฐบาล

1. ประเทศสหรัฐอเมริกา

1.1 กรณีศึกษาคุณสมบัติของอธิการบดีในมหาวิทยาลัย 14 แห่ง

กรณีศึกษาคุณสมบัติและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา 14 แห่ง (2001) ประกอบด้วย

**Jo Ann M. Gora - มหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ บอสตัน
(University of Massachusetts Boston (UMass Boston))**

Dr. Gora ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ บอสตัน โดยการสรรหาจากคณะกรรมการสรรหา ได้รับแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย เป็นบุคคลที่ไม่เคยทำงานในมหาวิทยาลัยดังกล่าวมาก่อน เคยทำงานในฝ่ายบริหารจัดการที่มหาวิทยาลัยโอล์ด โดมิเนียน และมีประสบการณ์การบริหาร



จัดการด้านการศึกษามายาวนาน เป็นนักวิชาการและนักบริหาร การศึกษา ก่อตั้งศูนย์การบริหารจัดการด้านอาชีพ (A Career Management Center) อีกทั้งยังเป็นผู้พัฒนา TELETECHNET ซึ่งเป็นโปรแกรมการศึกษาทางไกลที่มีประสิทธิภาพ

Dr. Gora มีมุมมองเกี่ยวกับการศึกษากว้างไกลและถึงแม้ว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยจะมีความซับซ้อนเป็นอย่างมาก และมีอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงาน การจัดการด้านงบประมาณต่าง ๆ แต่ด้วยหน้าที่และบทบาททำให้ต้องสร้างแรงกระตุ้นให้กับตัวเองเพื่อให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย เมื่อได้รับหน้าที่ Dr. Gora ได้ใช้เวลาหลายเดือนรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยเพื่อนำมาวางแผนบริหารจัดการ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนทรรศนะกับคณะกรรมการด้านต่าง ๆ และมีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหาร

นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบโครงการพัฒนา Virginia Commercial Space Flight เป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการรับเข้านักศึกษาของมหาวิทยาลัย

Gerald L. Bepko - มหาวิทยาลัยอินเดียนา - มหาวิทยาลัย
เปอร์ดู อินเดียนาโพลิส

(Indiana University-Purdue University Indianapolis (IUPUI))

Dr. Bepko เคยเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยอินเดียนา ในบลูมมิงตัน การเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัยเป็นการพิสูจน์ความสามารถในการเป็นนักบริหารจัดการที่ดีที่สุดที่สามารถนำพา



มหาวิทยาลัยไปในทางที่ดีขึ้น หลังจากที่ Dr. Bepko ก้าวเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแล้ว การสมัครเข้าเรียนของนักศึกษาเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 22 และมีผู้ให้ทุนสนับสนุนโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น จาก 38 ล้านเหรียญ เป็น 200 ล้านเหรียญ Dr. Bepko จึงได้เป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานในหลากหลายหน่วยงาน อาทิ

- ทำงานด้านกฎหมายให้กับมหาวิทยาลัยอินเดียนา
- เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ และดำรงตำแหน่งผู้บริหารของโรงเรียนกฎหมาย
- เป็นอาจารย์พิเศษให้กับมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยอินเดียนา บลูมมิงตัน
- เป็นสมาชิกการประชุมระดับชาติเกี่ยวกับด้านกฎหมาย (The National Conference of Commissioners on Uniform State Laws)
- เป็นประธานบริหารของ Uniform Commercial Code

ในการบริหารจัดการนั้น Dr. Bepko มีความคิดที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น โดยพยายามปฏิรูปการสอน พัฒนางานวิจัย และสร้างความสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมกับสถาบันอื่นหรือกับหน่วยงานอื่น



**Sylvia Manning - มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์แห่งชิคาโก
(University of Illinois at Chicago (UIC))**

Dr. Manning เป็นผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี จนกระทั่งได้รับการแต่งตั้งอย่างถาวรให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในปี 2000 Dr. Manning นับเป็นนักบริหารจัดการที่ดี ได้จัดระบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังมองการณ์ไกลถึงอนาคตของมหาวิทยาลัยว่าควรจะไปทิศทางใด พยายามบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมกับองค์กรภายนอก ซึ่งก็ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก Dr. Manning เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน

- เคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เซาท์เทอร์นแคลิฟอร์เนีย และมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐแคลิฟอร์เนีย เฮย์เวิร์ด
- เป็นประธานกรรมการบริหารของสภาหอการค้าชิคาโก
- เป็นคณะกรรมการของหลายหน่วยงาน ได้แก่
 - Chicago United
 - the Noble Street Charter School
 - the Chicago Metro History Education Committee
 - the Chicago Central Area Committee
 - the Chicago Area Committee



การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

**Gregory M. O'Brien - มหาวิทยาลัยนิว ออร์ลีอันส์
(University of New Orleans (UNO))**

Dr. O'Brien ไม่เคยทำงานที่มหาวิทยาลัยนิว ออร์ลีอันส์ มาก่อน แต่เนื่องจากเคยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ทำให้มีประสบการณ์และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการศึกษาที่ดี อีกทั้งยังมีประสบการณ์การทำงานมาอย่างเชี่ยวชาญ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการด้านการศึกษา โดย

- เคยทำงานอยู่ที่โรงเรียนแพทย์ฮาร์วาร์ด, มหาวิทยาลัยเคลส เวสเทอร์น รีเสิร์ฟ และมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน-มิลวอกกี
- เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมิชิแกน-ฟลินท์ และมหาวิทยาลัยเซาท์ ฟลอริดา
- เคยพัฒนาการทำงานด้านการวิจัยและเทคโนโลยีของนิว ออร์ลีอันส์ (the New Orleans Research and Technology Park)
- เป็นผู้บริหารงานด้านวิจัยคนแรกของสมาคมแห่งชาติของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐ (the National Association of State University) และวิทยาลัยแลนด์ แกรนท์ (Land Grant Colleges)
- มีตำแหน่งเป็นประธานการประชุมของ the Sun Belt Athletic Conference
- เป็นประธานคณะกรรมการสมาคมแห่งชาติว่าด้วยกีฬามหาวิทยาลัย (NCAA Presidents' Commission)
- ในปี 1999 ได้รับการยกย่องให้เป็น "Gambit Weekly's New Orleanian of the Year"



แนวคิดและการทำงานของ Dr. O'Brien เป็นแนวคิดที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีความพยายามที่จะปกครองมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบของมหาวิทยาลัยและการแก้ไขปัญหาภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสมของ Dr. O'Brien ทำให้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัย

**Nancy L. Zimpher - มหาวิทยาลัยแห่งวิสคอนซิน-มิลวอกกี
(University of Wisconsin-Milwaukee (UWM))**

ตลอดชีวิตการทำงานของ Dr. Zimpher ได้ทุ่มเทเวลาให้กับงานด้านการศึกษามาโดยตลอด ความเชี่ยวชาญและการเป็นนักบริหารจัดการที่ดีทำให้เป็นที่ยอมรับในสังคมด้านการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นมุมมองถึงอนาคตของการศึกษา ความชำนาญ ประสบการณ์ และความรอบรู้ ความสามารถเหล่านี้ทำให้ก้าวเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัย โดย

- เคยดำรงตำแหน่งคณบดีและนักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษให้กับมหาวิทยาลัยมิลวอกกี-โฮโฮ-โคโลมบัส
- เป็นผู้บริหารให้กับ Holmes Partnership ตั้งแต่ปี 1996 จนถึงปี 2001
- เป็นประธานกรรมการบริหารของสภาแห่งชาติเพื่อการรับรองมาตรฐานด้านการศึกษา (the National Council for Accreditation of Teacher Education)



- เป็นผู้ประสานงานฝ่ายวิชาการของมิลวอกกี ในคณะกรรมการการจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐาน (Urban P-16 Council for Quality Teaching and Learning)
- ดำรงตำแหน่งประธานการศึกษาโปรแกรมนานาชาติของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐ และวิทยาลัยแลนด์-แกรนท์ (the Commission on International Program for the National Association of State University and Land-Grant Colleges)
- เป็นสมาชิกของคณะกรรมการผู้นำด้านการศึกษาและประสิทธิภาพของสถาบันอเมริกัน (the American Council on Education's Leadership and Institutional Effectiveness Commission)
- อธิการบดี Zimpher ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย รวมทั้งรางวัลการค้นคว้าวิจัยยอดเยี่ยมจาก “Association of Teacher Educators, Wisconsin Department of Public Instruction State Superintendent's Friend of Education Award”
- เป็นผู้หนึ่งที่ติดอันดับอยู่ใน “the Ohio Women's Hall of Fame”

ในฐานะอธิการบดีของมหาวิทยาลัย Dr. Zimpher มีแนวคิดที่จะขยายขอบเขตด้านการศึกษาให้กว้างขวางมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างมหาวิทยาลัยให้มีส่วนร่วมกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่น การวางแผนนโยบายของมหาวิทยาลัย หรือการจัดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

ภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงานอันยาวนาน และความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ประกอบ



กับคุณสมบัติที่เพียบพร้อม ทำให้ Dr. Zimpher เป็นที่ยอมรับ
ของชาวมหาวิทยาลัย

**Irvin D. Reid - มหาวิทยาลัยมลรัฐที่เวย์น
(Wayne State University)**

Dr. Reid เป็นผู้เชี่ยวชาญในหลายวงการและมีความรู้ใน
การบริหารจัดการมาหลายหน่วยงานทั้งการบริหารจัดการ
สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา และการบริหารจัดการใน
วงการธุรกิจได้เป็นอย่างดี ประสบการณ์และความสามารถต่าง ๆ
ที่ทำให้ Dr. Reid มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะดำรงตำแหน่ง
อธิการบดีของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

- เคยเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยมลรัฐที่เมท์แคลร์
(Montclair State University)
- ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยเทนเนสซี ที่
ชัททานูกา (Chattanooga)
- เป็นอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญที่มหาวิทยาลัยโฮเวิร์ด
- เป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษให้กับ NASA
- เป็นคณะกรรมการของ
 - Life Sciences Corridor
 - the Michigan Economic Development Corporation
 - the Detroit Economic Growth Corporation
 - the Detroit Urban League
 - the Economic Club of Detroit
 - the Detroit Regional Chamber of Commerce



- ในปี 1995 อธิการบดี Reid เป็นบุคคลแรกที่ได้รับเหรียญรางวัลอันทรงเกียรติของ “the Austrian-American Medal” ซึ่ง the Austrian-American Council of North America เป็นผู้ให้รางวัล เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติในด้านการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา และการสร้างข้อตกลงด้านการศึกษาร่วมกันระหว่างนานาชาติ

- ในปี 2000 มีชื่อติด 1 ใน 20 คน ของ “Michiganders of the year” ซึ่งหนังสือพิมพ์ดีทรอยต์เป็นผู้จัดลำดับ

- ในปี 1999 ได้รับรางวัล “the Distinguished Postgraduate Achievement Award in Education and Administration” จากมหาวิทยาลัยโฮวาร์ด

ในการเข้ามาบริหารงานมหาวิทยาลัย ได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำมหาวิทยาลัยที่จะต้องทำให้มหาวิทยาลัยเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยได้ปรับปรุงทั้งในเรื่องของการจัดการศึกษา นโยบาย และการวางแผนด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพด้านการศึกษาและตรงกับความต้องการของผู้เรียน

**Martha W. Gilliland - มหาวิทยาลัยมิสซูรี-แคนซัส ซิตี้
(University of Missouri-Kansas City (UMKC))**

Dr. Gilliland ไม่เคยทำงานที่มหาวิทยาลัยนี้มาก่อน แต่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยมาแล้วหลายแห่ง และมีประสบการณ์การบริหารจัดการอย่างหลากหลาย โดย

- เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารของ
 - มหาวิทยาลัยตุเลน ในนิวยอร์ก



- มหาวิทยาลัยอริโซนา ในทักสัน
- มหาวิทยาลัยเนแบรสกา ในลินคอล์น
- มหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา ในนอร์แมน
- ในปี 2001 ได้รับแต่งตั้งให้บริหารงานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็น 1 ใน 22 คนของภาคเอกชนที่บริหารดูแลกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- ได้รับรางวัล “the Policy Studies Organization Hubert H.Humphrey Award” ซึ่งเป็นรางวัลระดับชาติในด้าน “top public policy practitioner”
- Dr. Gilliland มีตำแหน่งในด้านการบริหารมากมายในแคนซัส ซิตี้ รวมทั้งที่สภาการพัฒนาพื้นที่แคนซัส ซิตี้ (the Kansas City Area Development Council) และที่สถาบันวิทยาศาสตร์แห่งชีวิตพื้นที่แคนซัส ซิตี้ (the Kansas City Area Life Sciences Institute)

**Carl V. Patton - มหาวิทยาลัยมลรัฐจอร์เจีย
(Georgia State University)**

Dr. Patton เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีมุมมองการพัฒนาสถาบันการศึกษาที่กว้างไกล มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาว่าไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญมากในการปฏิรูปสถาบันการศึกษา

Dr. Patton เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน เคยทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาก่อนแล้วจึงทำให้รู้ระบบและวิธีการจัดระบบของมหาวิทยาลัย และเข้าใจถึง



การวางแผนเพื่อที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น จากความรู้ความสามารถที่เชี่ยวชาญทำให้ Dr. Patton ได้ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งอธิการบดี สำหรับประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย มีอาทิ

- เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และ ภูมิศาสตร์ศึกษาเกี่ยวกับเมือง ที่มหาวิทยาลัยมลรัฐจอร์เจีย
- เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยโทเลโด และมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน-มิลวอกกี
- เป็นอาจารย์พิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ให้กับ มหาวิทยาลัยหัวซง (Huazhong University) ของประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน และที่มหาวิทยาลัยกาดีจาห์ มาดา (Gadijah Mada University) ของประเทศอินโดนีเซีย
- ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของ Central Atlanta Progress
- เป็นประธานกรรมการของ the Centennial Olympic Park Area Inc., the Metro Atlanta Chamber of Commerce, the Georgia Research Alliance และ The Haberman Foundation
- เป็นกรรมการผู้บริหารระดับสูงของ the Atlanta Regional Consortium for Higher Education
- เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งเป็น 1 ใน 100 คนที่ได้รับรางวัลนี้ คือ “100 Most Influential Georgians” รวมทั้งรางวัล “the Ivan Allen J. Community Service Award” จาก Metropolitan Atlanta Crime Commission



**Shirley C. Raines - มหาวิทยาลัยเมมฟิส
(University of Memphis (UM))**

Dr. Raines เป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ไม่เคยทำงานที่มหาวิทยาลัยเมมฟิส แต่มีประสบการณ์การทำงานและบริหารจัดการเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษามากมาย อีกทั้งยังเคยทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญงานในหลาย ๆ ด้าน อาทิ

- เคยเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และเป็นคณบดีของวิทยาลัยการศึกษาของมหาวิทยาลัยเคนทักกีในเลซิงตัน
- ได้รับตำแหน่งทางวิชาการด้านการศึกษาจากมิดเวสต์และเซาท์อีสต์ ก่อนที่จะยึดอาชีพด้านการสอนที่เคนทักกี และอินเดียนา
- ได้รับเลือกให้เป็นผู้บริหาร “the Knight Foundation’s Higher Education Executive Training Program” ที่ the Wharton School ของมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย
- ได้รับรางวัล “the Phi Delta Kappa Chapter Award for Distinguished Service to Education” จาก the Eastern Research Association

มีความคิดที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งขึ้น และพร้อมที่จะอุทิศเวลาให้กับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่



การพัฒนาก้าวหน้าในระดับอุดมศึกษา

**Michale Schwartz - มหาวิทยาลัยมลรัฐที่เคลฟแลนด์
(Cleveland State University (CSU))**

Dr. Schwartz เคยรักษาการอธิการบดีของ CSU ประสบการณ์และความสามารถในการทำงานด้านการศึกษา ทำให้เป็นที่ยอมรับ ประกอบกับคุณสมบัติที่เหมาะสมทำให้สามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัย

- เคยเป็นอธิการบดีที่มหาวิทยาลัยมลรัฐที่เคนท์ ตั้งแต่ปี 1982 จนถึงปี 1991

- เคยทำงานทางด้านวิชาการที่มหาวิทยาลัยมลรัฐที่เวย์น และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยอินเดียนา และมหาวิทยาลัยฟลอริดาแอตแลนติก

- เคยดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีของวิทยาลัยสังคมศาสตร์ (the College of Social Science)

- เป็นคณะกรรมการของ North Central Association of Colleges

- เป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ

- เป็นคณะกรรมการของ Accreditation Review Council

- ดำรงตำแหน่งเป็นประธานบริหารของ Association of Governing Boards' Presidency และเป็นผู้จัดทำหนังสือที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา

- เป็นผู้บริหารจัดการของคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนอร์ทอีสเทอร์นโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมลรัฐที่เซินทรัล

- ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติจาก “the American Association of State Colleges and Universities”



**Daniel O. Bernstine - มหาวิทยาลัยมลรัฐที่พอร์ตแลนด์
(Portland State University (PSU))**

Dr. Bernstine เข้าใจถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยว่าต้องปรับปรุงสร้างสรรค์สติปัญญา สังคม และวัฒนธรรม และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย Dr. Bernstine เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและรู้หลักการจัดการ ประกอบกับเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อาทิ

- เคยดำรงตำแหน่งคณบดีของโรงเรียนกฎหมายแห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน เป็นเวลา 7 ปี
- เป็นที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัยโฮวาร์ด
- เป็นผู้ทำงานด้านกฎหมายให้กับ the Office of the Solicitor ที่ the U.S. Department of Labor และที่ the William H. Hastic Teaching Fellow ที่โรงเรียนกฎหมายแห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน
- เป็นอาจารย์พิเศษให้กับสถาบันกฎหมายระหว่างชาติที่โรงเรียนกฎหมายมหาวิทยาลัยฮาวานา ในโคบา และที่ Justus-Liebig-Universitat ในประเทศเยอรมนี
- เป็นประธานบริหารของ Urban League of Portland
- เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารของ Portland Metropolitan Chamber of Commerce, the United Way of Columbia-Willamette และ Council on Legal Education Opportunity
- เป็นประธานการประชุมโต๊ะกลม เป็นผู้นำกลุ่มในการบริหารจัดการด้านการศึกษา เป็นผู้นำด้านธุรกิจและการบริหาร



การพัฒนาก้าวหน้าในระดับอุดมศึกษา

ประเทศในเรื่องของการสร้างโอกาสทางการศึกษาของพอร์ทแลนด์ให้ดีขึ้น

**Blanche M. Touhill - มหาวิทยาลัยมิสซูรี-เซนต์หลุยส์
(University of Missouri-St. Louis)**

Dr. Touhill เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิสซูรี-เซนต์หลุยส์อยู่ก่อนแล้ว ทำให้ทราบถึงระบบการจัดการมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี รู้ถึงระบบข้อมูล และโครงสร้างของมหาวิทยาลัยอย่างลึกซึ้ง เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความสามารถในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

● Dr. Touhill เป็นผู้เชี่ยวชาญและบริหารสมาคมมากกว่า 33 สมาคม รวมไปถึงกลุ่มชุมชนด้วย อีกทั้งยังเป็นประธานบริหารของ

➢ The American Association of State Colleges and Universities

➢ Trans World Airlines

➢ The Urban League of Metropolitan St. Louis

● เป็นผู้หญิงคนแรกที่ได้รับรางวัล “the St. Louis Citizen of the Year Award”

ความรับผิดชอบและความตั้งใจทำงานร่วมกับหลาย ๆ หน่วยงานนั้นทำให้เป็นที่ยอมรับจาก Urban League, the Ethical Society, the Dr. Martin Luther King Jr. State Celebrations Commission และ the Conference of Christians and Jews



**Joseph A. Steger - มหาวิทยาลัยซินซินนาติ
(University of Cincinnati (UC))**

Dr. Steger เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน เขาเป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์การทำงานมาหลากหลาย มีการบริหารจัดการที่ดี และมีประสบการณ์ในการบริหารทั้งองค์กรธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม

- เคยทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร ด้านอุตสาหกรรมและองค์กรวิชาการ เช่น Colt Industries, Prudential และ Ronsseleare Polytechnic Institute

- เป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรทั้งของรัฐบาลและองค์กรเอกชน รวมทั้งสาธารณรัฐประชาชนจีน New York City Policy and Tax Department, General Electric, The National Science Foundation และ Texaco

- เป็นรองอธิการบดีของ TechSolve (เดิมคือ the Institute of Advanced Manufacturing Sciences)

- เป็นประธานบริหารของ Drake Center

- เป็นประธานกรรมการของ The Ohio Supercomputer Center Governing Board

- เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับ

- The National Collegiate Athletic Association Board of Directors

- The Ohio Aerospace Institute Board of Trustee

- The National Commission on Cooperative Education.



การพัฒนากาเว่พูนำใระดับอุดมศึกษา

**Eugene P. Trani - มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย คอมมอนเวลท์
(Virginia Commonwealth University (VCU))**

Dr. Trani เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษในด้านการศึกษา เป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย เป็นประธานบริหารของ VCU Health System ตั้งแตปี 1990 ก่อนที่ Dr. Trani จะดำรงตำแหน่งอธิการบดี เคยเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านประวัติศาสตร์ที่ระบบมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin System) ในขณะที่ดำรงตำแหน่งที่ VCU ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ในการก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรของมหาวิทยาลัย และพยายามที่จะสร้างมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล ได้จัดตั้งคณะศิลปะที่เมืองโตฮาในประเทศกาตาร์ ซึ่งเป็นสาขาของ VCU มีความพยายามที่จะทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการสอนแบบเต็มรูปแบบเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น การค้นคว้าวิจัย และการสร้างแผนงานด้านการศึกษา ที่เรียกว่า VCU Life Sciences ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์พื้นฐาน มนุษยศาสตร์ บริหารธุรกิจ และการศึกษา ด้านชีววิทยาในรูปแบบใหม่

Dr. Trani เป็นนักวิชาการด้านประวัติศาสตร์แห่งชาติ ทำหน้าที่บริหารงานฝ่ายต่างประเทศ และมีบทบาทในการจัดการอุดมศึกษา และการพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งในประเทศสหราชอาณาจักรและประเทศอื่น ๆ

จากข้อมูลของมหาวิทยาลัยต่างประเทศทั้ง 14 แห่ง พบว่าวาระการดำรงตำแหน่งไม่ได้มีการกำหนด แต่จะเป็นไปตาม



ความเหมาะสมของผู้บริหารแต่ละคน บางคนอาจดำรงตำแหน่งในระยะที่ยาวนานพอสมควร ทั้งนี้ จะเน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารนั้น ๆ

1.2 กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

กรณีของมหาวิทยาลัยอีสเทิร์น มิชิแกน กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีดังนี้

- ผู้สมัครทุกคนจะต้องผ่านกระบวนการที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำหนด
- ประกาศรับสมัครตำแหน่งอธิการบดีในหนังสือพิมพ์และสื่ออื่นๆ
- รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทาง Web based และวิธีการสื่อสารอื่นๆ
- มีผู้สมัครจาก 38 รัฐ ประกอบด้วย
 - 26 คน เป็นอธิการบดีปัจจุบันหรืออดีต
 - 34 คน เป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการหรืออดีต
 - 23 คน เป็นนักวิชาการ
 - 7 คน มาจากบุคคลนอกวงการ
- กรรมการสรรหาจัดทำ สรุปรย่อและสัมภาษณ์
- คัดเลือกผู้สมัครจำนวนหนึ่งในรอบสุดท้าย เสนอต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยสัมภาษณ์
- คัดเลือกไว้ 2 คน และเชิญมาพบกับชาวมหาวิทยาลัยและชุมชน



การพัฒนากาเวผู้นำในระดับอุดมศึกษา

- ตัดสินขั้นสุดท้าย
- กระบวนการสรรหาใช้เวลาประมาณ 6 เดือน

มาตรฐานและความต่อเนื่องของการพัฒนากาเวผู้นำ

1. กระบวนการพัฒนาในระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

Irvin D. Reid แห่งมหาวิทยาลัยมลรัฐที่เวย์น ได้กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยมีเรื่องพื้นฐานสำคัญ 4 เรื่องที่จะต้องคำนึงถึง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการพัฒนาของผู้บริหารระหว่างการดำรงตำแหน่ง คือ

- 1) การรับรู้ถึงนโยบายและภารกิจของมหาวิทยาลัยตลอดเวลา
- 2) การทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในระดับสากล และสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย
- 3) การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับบทบาทในด้านการสอน การวิจัย และการบริการต่าง ๆ
- 4) การสร้างความหลากหลายในการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน

2. มาตรการจูงใจที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแรงจูงใจให้คงอยู่ในระบบ แม้ว่าจะพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารแล้วก็ตาม

Martha W. Gilliland ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมิสซูรี แคนซัส ซิตี้ กล่าวว่า จากประสบการณ์การทำงาน ทำให้ต้องยึด



หลัก 10 ข้อ ในการเรียนรู้ทฤษฎีของการเป็นผู้นำและการพัฒนาตนเอง ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่ง คือ

- 1) การแลกเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยกับผู้อื่นตลอดเวลา
- 2) การสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบให้เป็นที่รู้จัก
- 3) การรู้จักเป็นผู้รับฟังตลอดเวลาไม่ว่าปัญหานั้นจะใหญ่หรือเล็กแค่ไหน
- 4) การจัดการวางแผนและนโยบายอย่างเป็นระบบ
- 5) เมื่อมีปัญหาอะไรที่ไม่เข้าใจระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการบริหาร จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนทรรศนะต่อกัน
- 6) การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือสถาบันอื่น
- 7) การสร้างความน่าเชื่อถือ
- 8) ในเมื่อตัดสินใจที่จะทำอะไรแล้วต้องไม่กลัวที่จะเผชิญกับปัญหา
- 9) การรู้จักตัวเองและยอมรับผลที่สะท้อนกลับ
- 10) การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

1.3 กรณีศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์มหาวิทยาลัยอินเดีย

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยอินเดียใน ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตระหนักถึงบริบทการอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นจำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่ต้องการเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษา ความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากสังคม ความต้องการที่สูงขึ้นของตลาดแรงงาน งบประมาณที่จำกัด และความก้าวหน้า



การพัฒนากภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

ของเทคโนโลยี และมหาวิทยาลัยก็ตระหนักถึงความสำคัญของคณาจารย์ ที่จะเป็นผู้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้

ดังนั้น ในปี 1996 มหาวิทยาลัยอินเดียนาจึงริเริ่มให้มีโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำของคณาจารย์ขึ้นโดยใช้ชื่อว่า “Faculty Leadership Institute Model” โดยจัดงบประมาณสนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ได้ตระหนักถึงปัญหาของชาติและความจำเป็นของสถาบัน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาควิชาและหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย การพัฒนาแบบนี้ได้ส่งเสริมให้คณาจารย์มีความคิดริเริ่มในการร่างหลักสูตรใหม่สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 วิธีการสอนชั้นเรียนขนาดใหญ่ การวางแผนกลยุทธ์ และโปรแกรมที่หลากหลาย กิจกรรมของสถาบันนี้สามารถเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของคณาจารย์ และสามารถแก้ปัญหาร่วมกันของการอุดมศึกษาได้

มหาวิทยาลัยอินเดียนาเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลาย เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เน้นการวิจัย มีวิทยาเขตที่บลูมมิงตัน และวิทยาเขตในเมืองอินเดียนาโพลิส และวิทยาเขตอีก 6 แห่ง ในภูมิภาคที่ตั้งอยู่ที่ แกรี่, เซาท์ เบนด์, ฟอर्थ เวย์น, โคโคโม, ริชมอนด์ และนิว อัลบานี มีนักศึกษาทั้งหมดประมาณ 100,000 คน บุคลากรประมาณ 16,000 คน งบประมาณรวมมากกว่า 2.1 พันล้านเหรียญสหรัฐ มหาวิทยาลัยอินเดียนาเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดของประเทศสหรัฐอเมริกา

รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณาจารย์

โครงการฝึกอบรมใช้เวลา 1 สัปดาห์ ผู้เข้าร่วมอบรมเป็นตัวแทนจากวิทยาเขตทั้ง 8 แห่ง ประกอบด้วย 3 หลักสูตร



หลักสูตรที่หนึ่ง เป็นหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรระดับอาจารย์ นักวิชาการ และตัวแทนของวิทยาเขต การฝึกอบรมเน้นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมคิดค้นวิธีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานของตนเอง จุดเน้นของหลักสูตร คือ

- การกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีภาวะผู้นำ โดยมีได้มุ่งที่การสร้างผู้นำเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอาทิให้เป็นประธานกรรมการเสนอหลักสูตรใหม่ นโยบายใหม่ หรือกลยุทธ์ใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่อยู่นอกเหนือสาขาวิชาของตนเอง และต่อสถาบัน วิธีการนี้ถือเป็นการดึงศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- คณาจารย์ที่มีความเป็นผู้นำเป็นตัวเร่งให้เกิดความร่วมมือในการลงมือทำ ตั้งแต่ก่อตั้งสถาบันนี้ ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้กลับไปยังวิทยาเขตของตนเอง และได้ใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาของวิทยาเขต

- คณาจารย์ต้องร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของสถาบันตนเอง แทนที่จะผลักความรับผิดชอบให้ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง

- ผู้นำต้องมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการอุดมศึกษาและสถาบัน เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่จะมีความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับสาขาวิชาของตนเท่านั้น

- ผู้เข้าร่วมโครงการมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ทำงานจากวิทยาเขตอื่น ๆ ซึ่งไม่มีโอกาสได้พบในวิทยาเขตของตนเอง



● ผู้นำมิใช่โดยตำแหน่งจะสามารถใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้เมื่อมีความจำเป็น เป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยง มีความเสียสละ ช่วยเหลือ สนับสนุน และสร้างความร่วมมือ

หลักสูตรที่สอง เป็นการสำรวจปัญหาของการอุดมศึกษาปัจจุบัน ในระยะที่ผ่านมาได้มีการจัดหลักสูตรระยะสั้นและแจกเอกสารเกี่ยวกับปัญหาที่การอุดมศึกษาเผชิญ เช่น รูปแบบการเรียนการสอน การบรรจุแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายและความเท่าเทียมในหลักสูตร เป็นต้น ทางสถาบันถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานที่จะให้คณาจารย์ ได้ติดตามความเปลี่ยนแปลงในแวดวงการอุดมศึกษา

หลักสูตรสุดท้าย เป็นการสร้างทีมโครงการของวิทยาเขตซึ่งเมื่อผู้เข้าร่วมโครงการกลับไปยังวิทยาเขต ก็สามารถดำเนินโครงการได้ทันที ตัวอย่างโครงการของแต่ละวิทยาเขตที่สามารถแก้ปัญหาได้มีดังนี้

วิทยาเขตเซาท์ เบนด์

ในปี 1996 ทีมที่ 1 ซึ่งผ่านการฝึกอบรมได้ดำเนินการให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ของสภาคณาจารย์ และคณะกรรมการกำหนดทิศทางของวิทยาเขต โครงสร้างของคณะกรรมการประกอบด้วย นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้แทนชุมชน ผู้บริหาร และอาจารย์ คณะกรรมการนี้ยังคงดำเนินการอยู่และเป็นผู้ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือในระยะที่มีการเปลี่ยนอธิการบดีใหม่ ส่วนทีมที่ 2 ได้มุ่งประเด็นของความหลากหลาย ที่มีผลต่อการวางแผนวิชาศึกษาทั่วไป ซึ่งพวกเขา กำลังดำเนินการอยู่ คำถาม



คือจะบรรจุแนวคิดความหลากหลาย และความเท่าเทียมในหลักสูตรศึกษาทั่วไปได้อย่างไร เพื่อช่วยให้นักศึกษาเตรียมตัวที่จะมีชีวิตอยู่ท่ามกลางความหลากหลายในโลกนี้ และทีมที่ 3 ที่กลับจากการฝึกอบรมได้จัดตั้งคณะทำงานด้านความหลากหลาย ซึ่งได้มีการสำรวจบรรยากาศในมหาวิทยาลัยสำหรับนักศึกษา อาจารย์ บุคลากร และศิษย์เก่า

วิทยาเขตโคโคโม

วิทยาเขตโคโคโม มีนักศึกษา 3,000 คน ในปี 1997 อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 มีเพียงร้อยละ 48 บุคลากรที่เข้ารับการอบรมที่สถาบันพัฒนาภาวะผู้นำสนใจที่จะแก้ปัญหานี้ ได้ร่วมกันสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ปัจจุบันอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60 หลักสูตรสหสาขาวิชาได้จัดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ได้เรียนกับอาจารย์ 3 คน ในบรรยากาศของชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นเวลา 1 ปี เพื่อให้อาจารย์และนักศึกษามีความใกล้ชิดกันในช่วงเวลาดังกล่าว โดยนักศึกษาจะได้หน่วยกิต 12 หน่วยกิต ซึ่งนักศึกษารายงานว่า การอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน อาจารย์และเพื่อนได้ให้การสนับสนุนและทำให้รู้ความต้องการของตนเอง

วิทยาเขตอินเดียนาโปลิส

ในปี 2000 ทีมโครงการของวิทยาเขตอินเดียนาโปลิส ได้ตั้งกลุ่ม DIG (Diversity Inquiry Group) เพื่อแก้ปัญหาอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ให้สูงขึ้น โดยเฉพาะนักศึกษาชนกลุ่มน้อยแอฟริกัน-อเมริกัน และลาติโน ทางทีมงานได้เลือกที่จะปรับปรุงวิธีการสอนในห้องเรียนของอาจารย์ เนื่องจากคิดว่า



เป็นวิธีที่จะเพิ่มอัตราการคงอยู่และความสำเร็จของนักศึกษา ที่มงานได้เริ่มวิเคราะห์วิธีการสอนในห้องเรียนปัจจุบันที่เกี่ยวกับ อัตราการคงอยู่ การศึษาเอกสาร การสั้มาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนักศึกษา โดยเฉพาะนักศึกษา อัฟริกัน-อเมริกัน และลาติน เกี่ยวกับประสพการณ์การเรียนที่มหาวิทยาลัย ผลจากการศึษา ชั้ต้น ทางที่มงานได้ผลิตแหล่งข้อมูลออนไลน์ให้แก่อาจารย์ และ ยังได้พัฒนาวิธีการสอนให้แก่อาจารย์ที่สอนในรายวิชาของนัก ศึษาชั้ปีที่ 1 เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของนักศึกษา เหล่านี้

วิทยาเขตบลูมมิงตัน

ทีมโครงการของวิทยาเขตบลูมมิงตัน ได้พัฒนาโครงการ การเรียนรู้สำหรับนักศึกษาใหม่ (Freshman Learning Project) ซึ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันของอาจารย์ เพื่อช่วยนักศึกษาใน การเรียนวิชาศึษาทั่วไป สมมุติฐานของโครงการคือ การ ทบทวนวิธีการสอนของตนเองร่วมกับเพื่อน ๆ อาจารย์ เป็น กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่ดีที่สุด ทุก ๆ ปี ตั้งแต่ ปี 1996 ทีมงานของอาจารย์ได้เฝ้าติดตามผลการดำเนินงานและขยาย แนวคิดไปยังทุกส่วนของมหาวิทยาลัย ในช่วงภาคฤดูร้อนตลอด ทั้ง 2 สัปดาห์ อาจารย์จะศึษาเอกสารรายงานการเรียนการ สอนที่ประสพผลสำเร็จ เข้านั้ฟังการสอนของอาจารย์ในวิชาอื่น ๆ เข้าร่วมฟังกลุ่มสนทนาของนักศึกษา แล้วจึงออกแบบบทเรียน ซึ่งจะนำเสน่อต่อกลุ่มอาจารย์ ปัจจุบันโครงการนี้ได้ขยายผลออก ไป และในปี 2003 - 2007 ทางกลุ่มได้จัดสัมมนาแบบเข้ม เกี่ยวกับปัญหาการเรียนการสอนที่เป็นความสนใจร่วมกัน เช่น



อาจารย์จะสอนเรื่องความหลากหลายได้อย่างไร? จะให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหลากหลายอย่างสร้างสรรค์และเน้นวิชาการได้อย่างไร? จะใช้ความหลากหลายในการขยายประสบการณ์การเรียนรู้ของนักศึกษาได้อย่างไร? อาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการรู้สึกดีกับโครงการ และเป็นขั้นตอนของการเป็นสถาบันวิจัย ซึ่งอาจารย์มีความสนใจในกระบวนการวิจัยมากกว่าการสอน

วิทยาเขตฟอร์ท เวย์น

ในปี 2000 ทีมงานของวิทยาเขตฟอร์ท เวย์น ได้มีโครงการที่จะปรับหลักสูตรและการสอนที่วิทยาเขตเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงหลักการของความหลากหลายที่ทางวิทยาลัยกำหนด โดยทีมงานได้ทำการสัมภาษณ์อาจารย์เพื่อกำหนดว่าจะสอดแทรกเนื้อหาความหลากหลายอะไรในรายวิชาต่าง ๆ ในเดือนมีนาคม 2001 ทีมงานได้จัดประชุมปฏิบัติการ 1 วัน ในหัวข้อ “ลักษณะความหลากหลาย” โดยได้รับเงินทุนสนับสนุนรายวิชาต่าง ๆ 5 รายวิชา ทั้ง 5 รายวิชาได้ทำการทดลองสอนแล้วอย่างน้อยหนึ่งครั้ง และได้วางแผนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 3 วัน ในปี 2003

ข้อคิด

กรณีตัวอย่างความพยายามของวิทยาเขตต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอินเดียนา แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของอาจารย์ในการแก้ปัญหาของสถาบัน รูปแบบการพัฒนาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยได้จัดโครงสร้างที่สนับสนุนการสร้างผู้นำในระดับผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ อาจารย์ที่จะช่วยแก้ปัญหา



ต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุน ที่มงานได้ทุ่มเทความพยายามและสร้างเครือข่ายที่สามารถกระตุ้นให้ประชาคมของสถาบันหันมาร่วมมือในการแก้ปัญหา โดยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญแล้วกำหนดรูปแบบการแก้ปัญหาที่ดีซึ่งเดิมประชาคมของสถาบันอาจจะไม่มีความคิดที่จะทำเอง

1.4 กรณีศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย

การพัฒนาอาจารย์ใหม่ให้เป็นผู้นำ

มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนียมีนโยบายที่ชัดเจนในการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นเข้ามาเป็นอาจารย์ใหม่ มีระบบการธำรงรักษาและพัฒนาคณาจารย์ที่มีความสามารถ และจากประสบการณ์ของมหาวิทยาลัย วิธีการที่ใช้ได้ผลคือ การสร้างระบบพี่เลี้ยงที่ดีในระดับภาควิชา ระบบพี่เลี้ยงเป็นหลักการขั้นพื้นฐานสู่ความสำเร็จของคณาจารย์ทุกระดับ มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่แตกต่างกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยปี 2003 ได้ระบุว่า

“ไม่มีสิ่งใดที่จะสำคัญต่อการรักษาความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ได้มากไปกว่าการคัดเลือกและธำรงรักษาคณาจารย์ที่มีความเป็นเลิศระดับสากล ความเป็นเลิศนี้จะเห็นได้จากคุณภาพของการศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิตศึกษา วิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตคณาจารย์ในอนาคต นักปฏิบัติและงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ คุณภาพของคณาจารย์ งานวิจัย การศึกษาระดับปริญญาตรี



บัณฑิตศึกษา และหลักสูตรวิชาชีพ เป็นตัวบ่งชี้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความมีพลัง ความน่าสนใจ และความสามารถในการแข่งขัน”

วิธีการดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ

- พยายามขยายเครือข่ายการรับสมัครและการคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความโดดเด่น
 - ให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการประสานความร่วมมือในการคัดเลือกผู้สมัคร
 - กำหนดตำแหน่งที่มีลักษณะส่งเสริมการทำงานแบบสหสาขาวิชา
 - สรรวจภาคีวิชาที่มีจำนวนอาจารย์และชนกลุ่มน้อยที่ยังไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อเป็นข้อมูลในการคัดเลือก
 - พิจารณารูปแบบใหม่ในการบรรจุอาจารย์
- ### การพัฒนาอาจารย์ที่มีความสามารถโดดเด่น
- มีระบบการวางแผนเส้นทางในอาชีพพร้อมกับอาจารย์
 - จัดระบบพี่เลี้ยงให้กับอาจารย์ใหม่และอาจารย์ที่อยู่มาแล้วระยะหนึ่ง
 - ให้มีความยืดหยุ่นในงานที่ทำ โดยพิจารณาศักยภาพภาวะผู้นำของอาจารย์
 - สร้างแรงจูงใจในงานสอนและงานวิจัย
 - จัดทรัพยากรในการฝึกอบรมและสนับสนุนอาจารย์ในการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์



การรักษาอาจารย์

- รู้จักอาจารย์ที่เก่ง สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ก่อนที่จะมีข้อเสนอที่ดีกว่าจากภายนอก
- มีการแก้ปัญหาทันทีเมื่ออาจารย์ได้รับข้อเสนอจากภายนอก
- พัฒนากลไกในการยกย่อง และส่งเสริมบทบาท อาจารย์ที่ได้มีส่วนพัฒนาหน่วยงาน/สถาบัน ในบั้นปลายชีวิตการทำงาน

ตัวอย่างระบบพี่เลี้ยงของคณะแพทยศาสตร์

- ในปี 1999 ได้เริ่มใช้ระบบพี่เลี้ยงในระดับภาควิชา โดย
 - แต่งตั้งอาจารย์อาวุโสดูแลอาจารย์ใหม่ และได้ระบุไว้ในจดหมายการตอบรับเข้าเป็นอาจารย์ใหม่
 - หัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง
 - บันทึกการพบปะระหว่างพี่เลี้ยงและอาจารย์ใหม่ และมีการรายงานไปยังภาควิชา
- ในปี 2000 มีการเริ่มใช้แผนวิชาการสำหรับอาจารย์
- กิจกรรมระหว่างพี่เลี้ยงและอาจารย์ใหม่จะมีการบันทึก และเก็บไว้ในชุดเอกสารของอาจารย์ เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง



1.5 กรณีศึกษาบทบาทสภาการศึกษาอเมริกัน (American Council on Education) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

สภาการศึกษาอเมริกันตั้งอยู่ที่กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. จัดตั้งขึ้นในปี 1918 เป็นองค์การอิสระระดับชาติที่เป็นเสียงของการอุดมศึกษาอเมริกัน เป็นผู้นำทางการอุดมศึกษา มีอิทธิพลต่อนโยบายของรัฐ โดยการมีแนวร่วม งานวิจัย และโครงการใหม่ ๆ

สภาการศึกษาอเมริกันมีส่วนช่วยสถาบันอุดมศึกษาในการคาดการณ์และเตรียมรับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 มีสมาชิกจากสถาบันประมาณ 1,500 แห่ง ทั้งที่เป็นวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่ได้รับการรับรอง และสมาคมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ องค์กร และบริษัท

หัวใจสำคัญของงานสมาคมฯ คือ 1) การเป็นผู้แทนสถาบันสมาชิกอุดมศึกษา 2) การพัฒนาภาวะผู้นำ 3) การบริการซึ่งกิจกรรมที่เป็นหลัก คือ

- การเข้าถึง ความสำเร็จ ความเท่าเทียม และความหลากหลาย
- ประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร
- การศึกษาตลอดชีวิต
- ความเป็นนานาชาติ

เป็นที่น่าสังเกตว่า คณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาอเมริกันประกอบด้วย กรรมการที่มาจาก การเลือกตั้งส่วนหนึ่ง และ



กรรมการโดยตำแหน่งที่เป็นผู้แทนสมาคมสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท รวมทั้งผู้แทนประธานสภาสถาบันอุดมศึกษาที่มาจาก การเลือกตั้ง และผู้แทนรัฐมนตรีที่รับผิดชอบการอุดมศึกษาที่ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี.

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าสภาการศึกษาอเมริกันนี้ รวมผู้แทน จากทุกภาคส่วนของการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินงานตามพันธกิจ ที่ตั้งไว้ เพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาให้มี ความเป็นเลิศ สร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ได้ตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้ดี โดยการจัดให้มี หลักสูตรพัฒนากภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตลอด วาระการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มสนใจในตำแหน่งบริหาร จนกระทั่ง หมดยุคจากตำแหน่งอธิการบดี

การพัฒนากภาวะผู้นำของสมาคมฯ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ การมองหาผู้นำรุ่นใหม่ที่สามารถสนับสนุนได้ และ การจัดให้มีการเพิ่มทักษะ ความรู้ และความเข้าใจ ให้กับผู้นำ ปัจจุบัน เพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีศูนย์ผู้นำที่ มีประสิทธิภาพ เป็นหน่วยงานจัดโครงการฝึกอบรม รวมทั้งการ พิมพ์หนังสือ และเอกสารเผยแพร่

1.6 สภาพปัจจุบัน ปัญหา ภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของ ประเทศสหรัฐอเมริกา

James J. Duderstadt (2001) อธิการบดีกิตติคุณของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กล่าวถึงการนำอุดมศึกษาในยุคของการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ว่า อุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเอง



เป็นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจภาคส่วนอื่น ๆ เช่น การขนส่ง การสาธารณสุข การสื่อสาร พลังงาน โดยคาดการณ์ว่าจะมีการรวมสถาบันอุดมศึกษา การแสวงหาธุรกิจร่วมใหม่ การมีคู่แข่งใหม่ รวมทั้งการนำเสนอ บริการทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ ๆ สังคมจะเริ่มมองเห็นการพัฒนาขั้นต้นเข้าสู่ยุคสังคมความรู้ และอุตสาหกรรมการเรียนรู้ ในตอนต้นศตวรรษนี้ กิจกรรมการเรียนรู้ที่เคยจัดโดยสถาบัน การศึกษาจะถูกแปลงเข้าสู่องค์กรที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน เช่น การสื่อสารโทรคมนาคม ธุรกิจบันเทิง และบริษัทที่ให้ บริการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอก และความต้องการของตลาดงาน ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยก็ต้องรักษาความเชื่อและบุคลิก ของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาไว้ให้ได้

“ความรู้”จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ผู้ที่มีทักษะและความรู้จะได้ผลตอบแทนที่สูง ดังนั้นการพัฒนา เศรษฐกิจจึงต้องลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการลงทุน ทางด้านการศึกษา และการศึกษาตลอดชีวิต ผลประกอบการ ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยคุณภาพของ ทรัพยากรบุคคล คือตัวแปรหรือสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

คุณลักษณะใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 โดยเฉพาะวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศ สหรัฐอเมริกา ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าให้ บริการแก่ใคร มหาวิทยาลัยจะต้องตระหนักถึงความต้องการของ



ผู้เรียนมากกว่าความต้องการของอาจารย์ว่าต้องการจะสอนอะไร โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. มหาวิทยาลัยต้องปรับการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการอุดมศึกษาได้ในวงกว้าง โดยปรับค่าเล่าเรียนให้เหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของประชาชน

3. ในยุคของสังคมความรู้ และความต้องการเรียนระดับสูงของประชาชน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งแนวคิดในเรื่องนักศึกษาและศิษย์เก่าจะมีความสำคัญมากขึ้น

4. การศึกษาระดับพื้นฐานและอุดมศึกษาจะเชื่อมต่อกันมากขึ้น รวมทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

5. การศึกษาจะมีหลากหลายรูปแบบที่ประชาชนสามารถเรียนเมื่อไร ที่ไหนก็ได้ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสาร

6. การอุดมศึกษาจะยังคงมีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย และที่แน่ชัดก็คือมหาวิทยาลัยจะต้องบริหารจัดการสนองความต้องการที่หลากหลายภายใต้เงื่อนไขทางการเมืองใหม่ ซึ่งต้องการนโยบายและแนวปฏิบัติใหม่

การเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญก็คือ สถาบันอุดมศึกษายังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นสังคมแห่งอนาคต และด้วยทิศทางการ



เปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนา ศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเข้าใจอุดมศึกษาในอดีต ความท้าทายอุดมศึกษาในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต

ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กรณีของสหรัฐอเมริกา พบว่า กรรมการ สภามหาวิทยาลัยจะแสดงบทบาทตรวจสอบควบคุมมากกว่าการ ดูแลและส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของสังคมที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ การมีส่วนร่วม ของคณาจารย์ในการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนิน ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบางกรณีก็ไม่มีคามจำเป็น ทั้ง ลักษณะและความเร่งด่วนของปัญหาที่เผชิญมหาวิทยาลัยอยู่ ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับหัวหน้าสาขาวิชา คณบดี และอธิการบดี มีอำนาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินภารกิจและ ความรับผิดชอบ ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง และไม่มี การพูดถึงนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะและบทบาทของ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่ว่าจะในระดับสภามหาวิทยาลัย หรือระดับนโยบายรัฐบาล ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรมี การพิจารณาโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยใหม่ให้ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย มีความ รับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ทั้งทางด้านกฎหมายและการเงิน นอกจากนี้ ต้องสร้างวัฒนธรรมการปกครองในสถาบัน อุดมศึกษาใหม่ที่ผู้บริหารต้องมีความเต็มใจที่จะมีความรับผิดชอบ และการใช้อำนาจหน้าที่ ต้องมีการจัดการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ในความเป็นมืออาชีพของการบริหารและภาวะผู้นำ



ศถบ้นอุมศกษจะเปลยนเปลงอยงมกใยุคนี้และใศตวรรษหน้า ค้ถมอยู่ที่จเปลยนอยงไร? โดยใคร? การเปลยนเปลงจะกลยเป็นโอกศ เป็นยุคพ้นพุมหวิทยลย ใขณะเดยวกันธรมชติของหวิทยลยที่จยงคงอยู่และมีควมส้คญต่ออุมศกษ คือ อสรภพใการแสวงหควมรู้ การเป็ดกว้งต่อควมคิใหม่ การมूंม้นต่อศกษวิจยอยงจรจง และควมร้กที่จเรยรู้

2. ประเศคคเคนคค

2.1 กรณศกษหวิทยลยบรติช คอล์มเบย

หวิทยลยบรติช คอล์มเบย เป็นหวิทยลยที่ใหญ่เป็นอันดับสามของประเทศคนคคดค ตั้งอยู่ใเมืองแวนคูเวอร้ อธิกรบตีมีวาระ 5 ปี ใบงกรณพิเศษสมารถต่อได้อีก 1 วาระ สภมหวิทยลยจะตั้งตั้งคณกรรมกรสรรห ซึ่งประกอบด้วยคณบตี ผู้แทนจกคณจกรย คิษย์เก้และผู้แทนนักศกษ สภมหวิทยลยจะก้หนดคณสมบตีของอธิกรบตีที่จเป็นใแต่ละชวง เพื่อให้มีกรพัฒนมหวิทยลยอยงต่อเนื่อง และคณกรรมกรสรรหจะค้ดเลือกผู้สม้ครที่โดดเด่น 5 คน ที่มีควมสนใจจะน้มหวิทยลยใชวง 5 ปีต่อไป ต้องสนบสนุนควมโดดเด่นทงกรวิจยทุกสขข อจกรยของหวิทยลยบรติช คอล์มเบย จะได้รับทุนวิจยมกกว้มหวิทยลยอื่นใประเทศอยงไรก็ดี มหวิทยลยก็ให้ควมส้คญกับกรสอนด้วยใปี 1987 มหวิทยลยได้จัดตั้งศูนย์พัฒนกรสอนและวิชกรกรขึ้นเพื่อพัฒนคณภพกรเรยกรสอน ศูนย์นี้ให้



การบริการทั้งมหาวิทยาลัยในการประชุมเรื่องการเรียนรู้หลักสูตร
ประกาศนียบัตรฝึกอบรม สำหรับอาจารย์ การอบรมเชิงปฏิบัติการ
การจัดให้มีสื่อการเรียนการสอน

2.2 กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอัลเบอร์ตา

มหาวิทยาลัยอัลเบอร์ตา ตั้งอยู่ที่เอดมอนตัน มหาวิทยาลัย
ได้แต่งตั้งอธิการบดีคนใหม่ เป็นคนที่ 12 และเป็นสตรีคนแรกที่
ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยของรัฐ Dr. Indira มา
จากประเทศศรีลังกา เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการ
ถ่ายทอดความรู้ไปยังสถานประกอบการ มีใช้แต่ในประเทศเท่านั้น
แต่ไปทั่วโลก ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เป็นจุดแข็ง
ของอธิการบดีท่านนี้ ซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยเชื่อว่าจะ
เป็นการพัฒนาขั้นต่อไปที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

2.3 กรณีศึกษาบทบาทของสมาคมมหาวิทยาลัยและ วิทยาลัยของประเทศแคนาดา

(The Association of Universities and Colleges of Canada)

สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของประเทศแคนาดา
ได้รับการจัดตั้งเป็นทางการในปี 1965 โดยก่อนหน้านั้นได้มีการ
รวมตัวกันของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในชื่อของ National
Conference of Canadian Universities มาตั้งแต่ปี 1917

สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยประเทศแคนาดา เป็น
องค์การอิสระประเภทไม่มุ่งหวังกำไร งบประมาณดำเนินการ
มาจากค่าสมาชิก และรายได้จากการให้บริการและสิ่งพิมพ์ สถาบัน
สมาชิกจะมีผู้แทนที่เป็นหัวหน้าสถาบัน 1 คน สมาคมฯ มี



กรรมการบริหาร 13 คน ประกอบด้วยอธิการบดี 12 แห่ง และ
นายกสมาคมฯ 1 คน สำนักงานเลขาธิการสมาคมฯ ตั้งอยู่ที่นคร
ออตตาวา เป็นหน่วยงานในการประสานกิจกรรมทั้งหมดของ
สมาคม

งานหลักของสมาคมที่ให้บริการสมาชิก ได้แก่

- การเสนอนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การวิจัย
- ทุนการศึกษา และหลักสูตรนานาชาติ

ประเทศแคนาดา ซึ่งไม่แตกต่างจากประเทศสหรัฐอเมริกา
ออสเตรเลีย สวิตเซอร์แลนด์ เยอรมนี ที่เขตพื้นที่/รัฐ/จังหวัด เป็น
ผู้ออกกฎหมายการศึกษา อย่างไรก็ดี รัฐบาลสหพันธรัฐ/รัฐบาล
กลาง ยังมีบทบาทในการสนับสนุนอุดมศึกษา เช่น ในประเทศ
ออสเตรเลีย รัฐบาลกลางเป็นแหล่งอุดหนุนงบประมาณวิจัยเป็น
ส่วนใหญ่ ทั้งงบประมาณเพื่อการวิจัยและงบประมาณดำเนินการ
แต่ในประเทศสหรัฐอเมริกา มลรัฐแต่ละแห่งจะเป็นแหล่ง
สนับสนุนเงินงบประมาณดำเนินการหลักให้กับมหาวิทยาลัยรัฐ
และวิทยาลัย 4 ปี รัฐบาลกลางจะมีบทบาทหลักในการให้
งบประมาณอุดหนุนโครงการวิจัย รวมทั้งช่วยจ่ายค่าเวลาที่
อาจารย์ต้องใช้ในการทำวิจัยที่สนับสนุนโดยรัฐบาลกลางให้แก่
มหาวิทยาลัยด้วย

ในปี 1997 รัฐบาลกลางประเทศแคนาดาได้เริ่ม
โครงการสร้างความเข้มแข็งทางการวิจัยให้มหาวิทยาลัย ได้แก่

- มูลนิธินวัตกรรมแคนาดา ให้การสนับสนุนทางการเงิน
เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย



- หน่วยวิจัยแคนาดา (2000) และ ศูนย์การศึกษาบัณฑิตศึกษาแคนาดา (2003) ช่วยแสวงหา รักษา และพัฒนา นักวิจัยชั้นยอด

- รัฐบาลเพิ่มเงินให้กับหน่วยอนุมัติเงินวิจัย และก่อตั้ง Genome Canada (2000) เพื่อให้ทุนสนับสนุนโดยตรงแก่การวิจัย

- ให้เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายทางอ้อมแก่มหาวิทยาลัยในการทำวิจัยในโครงการที่สนับสนุนโดยรัฐบาลกลาง

- ค่าใช้จ่ายโดยตรงในการวิจัย หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในการทำวิจัย เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนของผู้ช่วยวิจัย ค่าวัสดุ/อุปกรณ์การวิจัย งานธุรการและเลขานุการที่เกี่ยวข้อง ค่าเดินทางและค่าที่พัก ค่าอาหาร การสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ซึ่งค่าใช้จ่ายโดยตรงไม่รวมเงินเดือนผู้วิจัย และค่าใช้จ่ายระบบหรืออุปกรณ์พื้นฐานที่มีได้ใช้เพื่อโครงการแต่ละโครงการโดยเฉพาะ

หน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พิจารณาทุนวิจัยของรัฐบาลกลาง ได้แก่

- สภาวิจัยวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ
- สภาวิจัยสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- สถาบันวิจัยสุขภาพชาวแคนาดา

ในปี 2005 - 2006 งบประมาณวิจัยของทั้ง 3 หน่วยงานรวมกันมากกว่า 1.6 พันล้านเหรียญ ซึ่งร้อยละ 15 ของงบดังกล่าว เป็นของสภาวิจัยสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ส่วนที่เหลือเป็นงบประมาณของอีก 2 หน่วยงาน



นอกจากนี้ รัฐบาลแคนาดายังให้ความสำคัญกับการอุดมศึกษาที่จะสร้างความเข้มแข็ง และเป็นอนาคตของชาติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องลงทุนในคนและความคิดใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยของประเทศแคนาดาต้องแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว รัฐบาลกลางจึงได้มีแผนปฏิบัติการดังนี้

- ให้มีความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถได้นักวิจัยใหม่ และรักษานักวิจัยเดิมและนักศึกษาบัณฑิตศึกษาได้ จึงต้องมีการทำวิจัยที่อยู่ระดับแนวหน้า รัฐจึงมีมาตรการดังนี้

- ให้งบประมาณอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่สามารถแข่งขันได้ระดับนานาชาติ โดยผ่านองค์การอนุมัติทุนของรัฐ

- ให้งบประมาณช่วยค่าใช้จ่ายทางอ้อม (indirect cost) ของโครงการวิจัยที่รัฐให้การอุดหนุนเป็นจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 40 ของงบประมาณสนับสนุนโดยตรง เพื่อใช้เป็นงบดำเนินการของมหาวิทยาลัย

- มูลนิธินวัตกรรมแคนาดาสามารถใช้มาตรฐานการสนับสนุนงบประมาณการวิจัยระดับนานาชาติในการคิดงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย คือ ร้อยละ 20 เพิ่มจากงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงของการวิจัย

- ให้มีความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีความสามารถที่จะให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา โดยรัฐบาลกลางมีนโยบาย



ต่อรองกับรัฐต่าง ๆ เพื่อให้มีการโอนเงินสดให้กับการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ประเทศแคนาดาได้กำหนดเป้าหมายว่าต้องมีมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง มีความพร้อมในตัวเองและเชื่อมโยงกับนานาชาติ และเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนี้ รัฐบาลกลางจึงมีมาตรการดังนี้

- ลงทุนตามความจำเป็น ให้เพิ่มจำนวนหลักสูตรศึกษาต่อต่างประเทศของนักศึกษาแคนาดา เป็น 3 เท่าในแต่ละปี เพื่อให้ให้นักศึกษามีโอกาสศึกษาในต่างประเทศทุกปี

- ลงทุนทางด้านทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาต่างชาติที่มีความสามารถโดดเด่นให้มาศึกษาที่มหาวิทยาลัยแคนาดา

- ปรับปรุงระบบการเทียบโอน และระบบสนับสนุนและบริการสำหรับบุคคลที่ศึกษาจากระบบนานาชาติ

● ให้มีความมั่นใจว่าผู้ที่มีความสามารถ รวมทั้งชนกลุ่มน้อย จะไม่พลาดโอกาสเข้าเรียนระดับอุดมศึกษาเพราะปัญหาทางการเงิน โดยรัฐบาลกลางมีแผนดังนี้

- ทบทวนโปรแกรมการอุดหนุนทางการเงินสำหรับนักศึกษาที่มีความจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่มีความจำเป็นจะได้รับความช่วยเหลือ และการช่วยเหลือนั้นเพียงพอกับความจำเป็น

- ลงทุนในโครงการของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนชนกลุ่มน้อยชาวแคนาดา



3. ประเทศออสเตรเลีย

การศึกษาภาวะผู้นำระดับอุดมศึกษาในประเทศออสเตรเลีย ได้เลือกศึกษาบทบาทของที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย และบทบาทของรัฐบาลกลางในการสนับสนุนความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งการทำงานของที่ประชุมอธิการบดีฯ ประกอบด้วยอธิการบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ได้รับเลือกเป็นกรรมการตามวาระ เป็นรูปแบบการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งพัฒนาอุดมศึกษาของชาติ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบหนึ่ง

รัฐบาลกลางของประเทศออสเตรเลีย ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก และเชื่อว่ามหาวิทยาลัยคือกลไกที่กำหนดอนาคตของประเทศออสเตรเลีย แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะไม่ใช่องค์การทางธุรกิจ แต่ก็เกี่ยวข้องกับจัดการงบประมาณก้อนใหญ่ขนาดหลายร้อยล้านเหรียญ จึงต้องบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่เดิมกำหนดให้มีจำนวนได้ไม่เกิน 35 คน แต่ส่วนใหญ่จะมีเพียง 21 คน

ในปี 2002 รัฐบาลกลาง โดยคำแนะนำของมหาวิทยาลัยและภาคธุรกิจได้ออกแนวปฏิบัติเกี่ยวกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยใหม่ ตามแนวปฏิบัติใหม่นี้ มหาวิทยาลัยต้องระบุหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน จัดให้มีโครงการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร จำนวนกรรมการสภา



มหาวิทยาลัยมีได้ไม่เกิน 18 คน และมีผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 2 คน (ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านธุรกิจหนึ่งคน) โดยกรรมการส่วนใหญ่มาจากภายนอกสถาบัน

รัฐบาลกลางของประเทศออสเตรเลีย ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและลงทุนในมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน มาตรฐานการดำรงชีวิตของประชาชนและความเชื่อจะถูกขับเคลื่อนด้วยงานวิจัย การสอน และงานวิชาการของมหาวิทยาลัย การปฏิรูปมหาวิทยาลัยมุ่งที่ความยั่งยืน คุณภาพ ความเท่าเทียม ความหลากหลาย สถานภาพของประเทศออสเตรเลียในศตวรรษที่ 21 จะขึ้นอยู่กับศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเป็นผู้นำด้านงานวิจัย การคิดวิเคราะห์ และการสืบทอดความเป็นชนชาติออสเตรเลียจากรุ่นสู่รุ่น

รัฐบาลกลางได้อนุมัติจัดตั้งสถาบันพัฒนาการเรียนรู้อะไรและการสอนระดับอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย มีชื่อว่า New Carrick Institute for Learning and Teaching in Higher Education โดยมีงบประมาณสนับสนุน 22 ล้านเหรียญออสเตรเลีย ตั้งแต่ปี 2006

3.1 กรณีศึกษาการจัดตั้งสถาบันคาร์ริกค์ เพื่อพัฒนา

การเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย

การจัดตั้งสถาบันคาร์ริกค์ เป็นส่วนหนึ่งของโครงการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลียที่เรียกว่า Our University: Backing Australia's Future ที่มุ่งปฏิรูปการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย



ถึงแม้การเรียนการสอนจะเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา แต่การประเมินผลงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติที่เป็นประเพณีต่อเนื่องกันมา คือ การให้ความสำคัญกับผลงานวิจัยมากกว่างานสอน ดังนั้น ในการปฏิรูปของรัฐบาลประเทศออสเตรเลียได้ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น เพื่อประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันคาร์ริกซ์รับผิดชอบในการสร้างกลไกเพื่อเผยแพร่วิธีการเรียนการสอนที่ดี (good practice) และพัฒนาวิชาชีพด้านการเรียนการสอนและนวัตกรรม รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการกำกับมาตรฐานทางวิชาการ รัฐบาลออสเตรเลียจัดสรรงบประมาณให้สถาบันเป็นจำนวน 22 ล้านเหรียญออสเตรเลีย จากปี 2006

คณะกรรมการประจำสถาบัน ประกอบด้วย

1. Prof. John Hay AC
อธิการบดีมหาวิทยาลัยกรีนิสแลนด์ ปรธาน
2. Mr. Tim Besley AC
ประธานกรรมการสภาวิจัยชาวออสเตรเลีย
3. Prof. Margaret Gardner
รองอธิการบดี (ด้านวิชาการ)
มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์
4. Prof. Elizabeth Harman
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีวิกตอเรีย



5. Assoc. Prof. Lynne Harman
ผู้ช่วยคณบดีในด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัย
อีดีทส์ โคแวน
6. Prof. Daryl Le Grew
อธิการบดีมหาวิทยาลัยทัสมาเนีย
7. Prof. Terence Lovat
รองอธิการบดี (ด้านการศึกษาและศิลปะ)
มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล
8. Mr. Pastor Brian Millis
อาจารย์วิทยาลัยคริสเตียน เฮอริเทท
9. Prof. Ian O'Connor
รองอธิการบดี (ด้านการเรียนการสอน)
มหาวิทยาลัยกรีฟิฟท์
10. Ms. Helen Paphitis
อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมัธยมสาลีเบอร์รี่
11. Prof. Belinda Probert
รองอธิการบดี (ด้านวิชาการ)
มหาวิทยาลัยเวสเทอร์น ออสเตรเลีย
12. Dr. Ken Rowe
ผู้อำนวยการวิจัยกระบวนการเรียนการสอน และ
บริบทของสภาการศึกษาของออสเตรเลีย
13. Ms. Judith Wheeldon
อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนแอ็บบ็อตสเลจ



3.2 กรณีศึกษาบทบาทที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียในการพัฒนา ภาวะผู้นำอุดมศึกษา (Australian Vice-Chancellors' Committee - AVCC)

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ทำหน้าที่องค์การระดับชาติ เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติ และนานาชาติ มีสมาชิกสถาบันทั้งของรัฐบาลและเอกชน และ ประธานที่ประชุมมีวาระ 2 ปี โดยการเลือกตั้ง ที่ประชุม อธิการบดีฯ เป็นหน่วยงานอิสระ ได้รับงบประมาณดำเนินการ จากสถาบันสมาชิก มีหน้าที่ดังนี้

- ช่วยอธิการบดีในการปฏิบัติหน้าที่
- จัดประชุมสัมมนาประเด็นเกี่ยวกับปัญหาทางการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย และการฝึกอบรมการวิจัย
- พัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการอุดมศึกษา
- เป็นตัวกลางสื่อสารความจำเป็น ความสนใจ และ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และชาวมหาวิทยาลัยไปยังรัฐบาล อุตสาหกรรม และกลุ่มอื่น ๆ
- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันต่างประเทศ
- เป็นแหล่งข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาประเทศ ออสเตรเลีย
- บริหารโครงการที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในประเทศ ออสเตรเลีย



ที่ประชุมอธิการบดีฯ เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับ
ในด้านการให้โอกาสและการสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาใน
ระดับอุดมศึกษา เป็นการสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือมหาวิทยาลัย
ของประเทศออสเตรเลีย เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นในการ
ปฏิรูปรากฐานของมหาวิทยาลัย ทั้งในเรื่องของการจัดหา
เงินทุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
ตามพันธกิจที่วางไว้ ซึ่งสิ่งสำคัญประการแรกนั้น คือ ความ
พยายามที่จะสร้างคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของ
ประเทศออสเตรเลียให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจุดสำคัญที่ยังคงต้องรักษาไว้
ให้คงอยู่ คือ คุณภาพ ความเสมอภาค และผลสะท้อนต่าง ๆ ที่
เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการทบทวนงานด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา

องค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูปการบริหารจัดการ คือ
การสร้างการแข่งขันเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาหน่วยงาน
สำหรับมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียในอนาคตตั้งแต่ปี
2005 ความเข้มแข็งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและการ
พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งในปี 2020
2. การสร้างการลงทุนในการศึกษาระดับอุดมศึกษา
3. การจัดหาวิธีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ
4. การสนับสนุนความหลากหลายในด้านต่าง ๆ และ
คุณภาพของการศึกษา
5. การสนับสนุนการศึกษาที่เกิดจากการเรียนรู้โดย
ธรรมชาติ
6. การจัดโครงสร้างทางการเงิน



อย่างไรก็ตาม กุญแจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในด้านการบริหารจัดการของที่ประชุมอธิการบดีฯ คือ ความต้องการให้มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะรักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบทางการเงิน สำหรับสิ่งที่เป็ปัญหาอยู่ในขณะนี้ คือ

1. วิธีการสร้างประสิทธิผลในการลงทุน ซึ่งอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอในการลงทุนและการบริหารจัดการ
2. ยังมีข้อจำกัดในเรื่องระบบบริหารจัดการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย
3. ขาดแคลนการสนับสนุนในเรื่องความเสมอภาค
4. มีการก้าวท้าวในด้านการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย
5. ขาดแคลนการสนับสนุนในด้านการสร้างความเป็นสากล

ที่ประชุมอธิการบดีฯ ต้องการให้ทุกฝ่ายเข้าใจประเด็นการบริหารจัดการเหล่านี้และพยายามทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและคณะทำงานด้านอื่น ๆ รวมถึงคณะกรรมการสภาสูงสุด ซึ่งทางกลุ่มต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขทางด้านกฎหมาย และปฏิรูปองค์ประกอบต่าง ๆ รวมไว้ด้วยกัน โดยได้มีการบัญญัติกฎหมายขึ้นในปี 2003 และพยายามให้มีการปรับปรุง หรือปฏิรูปการบริหารจัดการให้ดีขึ้น

ที่ประชุมอธิการบดีฯ มีการดำเนินการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจนโยบายของเงินกองทุนที่จะใช้ในการศึกษาระดับ



อุดมศึกษา ซึ่งทางกลุ่มจะมีการเสนอนโยบายต่าง ๆ ออกมา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งได้จัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย

ชุดที่ 1 ความเป็นเลิศและความเสมอภาค คือ การมุ่งเน้นการสร้างรากฐานของมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ที่ประชุมอธิการบดีฯ จะสนับสนุนทิศทางการปฏิรูปการศึกษาในทุก ๆ ด้าน ให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคอย่างที่สุด

ชุดที่ 2 ที่ประชุมอธิการบดีฯ จะมีข้อเสนอในการปฏิรูปสวัสดิการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ชุดที่ 3 ทางกลุ่มจะพยายามสร้างวิถีทางให้มีการจัดการมหาวิทยาลัยของชาวออสเตรเลียให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความหลากหลายอย่างมากที่สุด รวมไปถึงการจัดการเรียนการสอน การสร้างงานวิจัย ในการบริหารจัดการนั้นจะแสดงให้เห็นประเด็นของงานวิจัย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่เป็นรากฐานของความสามารถในด้านต่าง ๆ ของการศึกษา และในปี 2004 ที่ประชุมอธิการบดีฯ จะพัฒนาและสนับสนุนเงินช่วยเหลือด้านการวิจัยอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม นโยบายการปฏิบัตินี้จะไม่เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกันในระหว่างการใช้นโยบาย จนกว่าจะสำเร็จลุล่วง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องอีกประการหนึ่งคือที่ประชุมอธิการบดีฯ ได้จัดทำหนังสืออ้างอิงถึงนโยบายต่าง ๆ ในการให้เงินสงเคราะห์ เนื่องจากต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อนักศึกษา สถาบันการศึกษา กลวิธี และการศึกษาในระดับ



อุดมศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อจำนวนเงินกองทุน
สำหรับนักศึกษา

ที่ประชุมอธิการบดีฯ กำหนดนโยบายสูงสุดในการ
จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านการเรียน การฝึกอบรม และ
การมีงานทำที่ดีของชาวออสเตรเลีย ซึ่งที่ประชุมอธิการบดีฯ จะ
ดำเนินการในการประเมินผลจากนโยบายที่ใช้ในการบริหารจัดการ
และเตรียมพร้อมที่จะรับผลตอบรับที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะแก้ไข

การออกกฎหมาย

ที่ประชุมอธิการบดีฯ จะจัดหาคณะกรรมการสูงสุดในการ
วิเคราะห์การออกกฎหมายเพิ่มเติม ซึ่งอาจจะมีการแก้ไข
เปลี่ยนแปลงประเด็นบางประเด็นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้
ได้มีการแสดงความคิดเห็นไว้ว่า มหาวิทยาลัยของออสเตรเลีย
จะต้องมีการพัฒนาที่ดีและมีประสิทธิภาพขึ้น ขณะที่ในปัจจุบันนี้
ระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย ได้มี
การพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งแน่นอนว่าจะเป็นผลดีในระยะยาว

วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย 2020

การอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลียประกอบด้วย
สถาบันที่มีพันธกิจหลากหลาย ชับซ้อน เปรียบเสมือนกับความ
หลากหลายของความต้องการของผู้เรียน ผู้จ้างงาน ธุรกิจ รัฐบาล
และชุมชนนั่นเอง

การลงทุนภาครัฐในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย
ได้สนับสนุนบทบาทสำคัญที่ยาวนานของมหาวิทยาลัย ในการ
ให้การศึกษแก่นักศึกษาเพื่อวิชาชีพ และอาชีพทางการจัดการ



พัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน และสร้างองค์ความรู้ มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียยังทำหน้าที่แสวงหาความรู้ ทางด้านการสอน ดำเนินการวิจัยที่จำเป็นต่อการสร้างความ ทันสมัยให้กับประเทศ เชื่อมโยงประเทศออสเตรเลียกับโลก ภายนอก โดยผ่านการให้ทุนการศึกษา และการมาศึกษาของ นักศึกษาต่างชาติในประเทศออสเตรเลีย

การทบทวนบทบาทของอุดมศึกษาโดยกระทรวงศึกษา วิทยาศาสตร์ และการฝึกอบรม เป็นจังหวะที่เหมาะสม เนื่องจาก มีการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในช่วงสิบปีที่ผ่านมา และ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่รัฐต้องลงทุนต่อไป โดยกำหนด กฎเกณฑ์ในการกำกับดูแลที่ยืดหยุ่น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมี สัมฤทธิ์ผลทางสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการทางเศรษฐกิจ ของชาติในศตวรรษที่ 21

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย จึงได้เสนอวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย 2020 เพื่อประกอบกระบวนการพิจารณาทิศทางการสนับสนุนเงินทุน ของรัฐบาลกลางแก่มหาวิทยาลัย และการทบทวนกฎระเบียบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่เสนอ

วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย 2020 โดยที่ประชุมอธิการบดีฯ

ในปี 2020 ประเทศออสเตรเลียมีเป้าหมายในการขยาย อุดมศึกษาให้สามารถเทียบเคียงได้กับประเทศอื่น ๆ ในโลก ใน 4 ด้าน ดังนี้



1. ประชากรออสเตรเลียจะได้รับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่าร้อยละ 60 อย่างน้อยร้อยละ 10 จะได้รับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพของออสเตรเลีย

ตัวบ่งชี้ : ประเทศออสเตรเลียจะได้รับการจัดอันดับอุดมศึกษาในกลุ่มสูง 5 ประเทศ ในปี 1999 ประเทศออสเตรเลียอยู่ลำดับที่ 12 ในกลุ่มประเทศ OECD ตามสัดส่วนของเยาวชนในแต่ละประเทศที่เข้าศึกษาระดับอุดมศึกษา (OECD Indicators 2001)

2. มีความโดดเด่นด้านงานวิจัย โดยมุ่งสาขาที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ ขยายงานวิจัยพื้นฐาน และงานวิจัยนวัตกรรมและพัฒนา

ตัวบ่งชี้ : ประเทศออสเตรเลียจะมีศูนย์วิจัยระดับแนวหน้าอย่างน้อย 1 แห่ง ในสาขาวิชาที่สำคัญ ในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา การลงทุนในอุดมศึกษาทางด้านการวิจัยและพัฒนาลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบสัดส่วนกับ GDP ขณะที่งบประมาณที่เพิ่มให้กับโครงการ Backing Australia's Ability มีส่วนช่วย แต่การลงทุนต่อไปยังเป็นการจำเป็นในการที่จะช่วยชะลอให้ประเทศกลับสู่สภาพเดิม (Higher Education Organization Australia)

3. การส่งออกบริการทางการศึกษจะทำให้ประเทศออสเตรเลียมีความโดดเด่นในการปฏิรูปการศึกษาระดับโลก

ตัวบ่งชี้ : อุดมศึกษาจะมีส่วนร่วมใน “ทรัพยากร” และ “บริการ” ในมูลค่าส่งออกของธุรกิจบริการ 3 อันดับแรกของ



ประเทศ รายได้จากการศึกษาของประเทศออสเตรเลียได้ขยายเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 1985 จนเป็นลำดับที่ 8 ของรายได้จากการส่งออกของประเทศ และมีศักยภาพที่จะโตต่อไป (Balance of Payments and International Investment Position, Australia)

4. การลงทุนที่มีประสิทธิผลของประเทศในการอุดมศึกษาจะเป็นหลักประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียในระดับนานาชาติ การลงทุนของประเทศออสเตรเลียในระดับอุดมศึกษาอยู่ที่ประมาณร้อยละ 1.4 ของ GDP เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศ OECD อย่างไรก็ดี สถิติล่าสุดแสดงให้เห็นว่าตัวเลขเริ่มลดลง (OECD Indicators 2001)

รัฐบาลจะต้องทำอะไร

ที่ประชุมอธิการบดีฯ เห็นว่า ต้องเปลี่ยนแปลงการสนับสนุนทางการเงินและกรอบการควบคุมมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้เติบโตในทศวรรษหน้าตามวิสัยทัศน์ 2020 ที่ตั้งไว้ เนื่องจากไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดในการจัดสรรงบประมาณเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย จึงต้องการให้รัฐมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงบประมาณระดับหนึ่ง มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจำเป็นต้องพัฒนาทางเลือก และควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของตนเอง และมีรางวัลให้สำหรับความสำเร็จ การที่รัฐใช้นโยบายเดียวในการแก้ปัญหาจึงไม่สามารถใช้ได้ ในสถานการณ์จริง

ขณะที่รัฐบาลทบทวนการลงทุนในอุดมศึกษา ที่ประชุมอธิการบดีฯ มีชุดข้อเสนอที่เป็นกรอบนโยบายในการสนับสนุนเงินทุน และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะได้มีทางเลือก และตัดสินใจอนาคตของสถาบันของตน ใน



สถานการณ์ที่ความจำเป็นทางด้านสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป

กรอบนโยบายการดำเนินงานของรัฐบาลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่จะต้องกำหนดขึ้น ควรเป็นกรอบกว้าง ๆ สำหรับระบบอุดมศึกษา เช่น ระบบอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายเท่าใด และระดับของเงินทุนอุดหนุนเป็นอย่างไร งานวิจัยที่เป็นความสำคัญระดับชาติที่จะได้รับการพิจารณาก่อน เป็นต้น ภายใต้กรอบนโยบายความหลากหลายของระบบอุดมศึกษาดังกล่าว มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะได้ดำเนินการตามพันธกิจของตน โดยเลือกรูปแบบการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐแบบผสมผสาน เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน ผู้เรียน ผู้จ้างงาน ต่อไป

ที่ประชุมอธิการบดีฯ จึงได้เสนอหลักการ 8 ข้อ ในการกำหนดกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้เงินอุดหนุนของรัฐบาล ดังนี้

1. เปลี่ยนการอุดหนุนงบประมาณที่ผันแปรตามจำนวนผู้เรียนที่กำหนดตายตัว เป็นช่วงของจำนวนผู้เรียน และคิดอัตราการสนับสนุนรายหัวที่เหมาะสม
2. จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับคุณภาพของการเรียน การสอน และทุนการศึกษา
3. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกลุ่มผู้ด้อยโอกาส
4. ลงทุนต่อเนื่องในงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน
5. ให้มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้จากการเก็บเงินค่าเล่าเรียนจากผู้เรียน และผู้เรียนมีสิทธิ์ได้รับเงินกู้ยืมจากรัฐบาล (ICL)



6. เข้าร่วมกับตลาดการศึกษานานาชาติมากขึ้น
7. สนับสนุนโครงการของมหาวิทยาลัยในการเข้าร่วมกับชุมชน โดยให้มีทางเลือกการขอเงินสนับสนุนได้หลายแบบ
8. กำหนดความสำคัญระดับชาติที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา โดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างรัฐบาลและมหาวิทยาลัย

1. เปลี่ยนการอุดหนุนงบประมาณที่ผันแปรตามจำนวนผู้เรียนที่กำหนดตายตัว เป็นช่วงของจำนวนผู้เรียน และคิดอัตราการสนับสนุนรายหัวที่เหมาะสม

ปัจจุบันการกำหนดจำนวนผู้เรียนของสาขาวิชาและมหาวิทยาลัยเป็นแบบตายตัว ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมามีการปรับเพียงเล็กน้อย ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารจำนวนผู้เรียนได้อย่างยืดหยุ่น ถึงเวลาแล้วที่จะใช้วิธีกำหนดจำนวนผู้เรียนเป็นช่วง โดยที่มหาวิทยาลัยมีสิทธิได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลตามฐานจำนวนผู้เรียนที่เป็นคนออสเตรเลีย ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีจำนวนผู้เรียนตามเกณฑ์ขั้นต่ำของช่วงจำนวนที่กำหนด การอุดหนุนจะใช้อัตราที่เหมาะสม สำหรับการสอนและทุนการศึกษา

การอุดหนุนงบประมาณเต็มโดยยึดจำนวนผู้เรียนในช่วงจำนวนที่กำหนด จะทำให้มหาวิทยาลัยบริหารจำนวนผู้เรียนตามความต้องการได้ เช่น บางมหาวิทยาลัยมีสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของผู้เรียนมาก หรือให้บริการดี ก็สามารถเพิ่มจำนวนรับได้ถ้ามหาวิทยาลัยต้องการ ขณะที่บางมหาวิทยาลัยอาจคง



จำนวนเดิมไว้ แต่อาจจะปรับสัดส่วนกลุ่มผู้เรียนภายในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้ในระยะยาว

เกณฑ์ขั้นต่ำการรับนักศึกษาจะต้องมีการปรับเป็นระยะ ๆ ทั้งปรับขึ้นและปรับลงตามสถานการณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

2. จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับคุณภาพของการเรียนการสอน และทุนการศึกษา

อัตราการอุดหนุนงบประมาณแต่ละแห่งควรจะสูงกว่าอัตราที่ได้รับปัจจุบันมาก ส่วนที่เพิ่มขึ้นจะช่วยมหาวิทยาลัยในการลงทุนสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานสำหรับการเรียน เช่น ระบบสารสนเทศ ห้องสมุด อุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งให้มหาวิทยาลัยสามารถจ้างและรักษาอาจารย์ที่ดีที่สุด

3. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกลุ่มผู้ด้อยโอกาส

มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งระบบมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้โอกาสแก่ผู้เรียนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ในการรับเข้า การพัฒนาศักยภาพของประชาชนออสเตรเลียเป็นปัจจัยสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสซึ่งได้แก่ ผู้พิการ ชนพื้นเมือง ผู้ที่อยู่ห่างไกลในถิ่นกันดาร และผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มชนพื้นเมือง มีโอกาสเข้าศึกษาและจบการศึกษา ระดับอุดมศึกษาน้อย ทำให้เป็นอุปสรรคในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเต็มความสามารถ

การอุดหนุนงบประมาณสำหรับผู้ด้อยโอกาส จะต้องเป็นการเพิ่มจากอัตราปกติ เช่น ผู้พิการที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน



กลุ่มนี้ อาจพิจารณาจากความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการรับ และการสำเร็จการศึกษาของผู้เรียนกลุ่มนี้ เป็นการสร้างแรงจูงใจ แก่มหาวิทยาลัย

4. ลงทุนต่อเนื่องในงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน

แม้ว่าตามโครงการ Backing Australia's Ability (2000) รัฐบาลได้ลงทุนในด้านการวิจัยและลงทุนใหม่ในโครงสร้างพื้นฐานแล้ว อย่างไรก็ตาม รัฐบาลจำเป็นต้องลงทุนใหม่ใน โครงสร้างพื้นฐานสำหรับงานวิจัยพื้นฐานและการสอน รวมทั้ง เงินอุดหนุนที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยของออสเตรเลียพัฒนา เท่าเทียมประเทศอื่น ๆ ของโลก การกำหนดงานวิจัยที่ได้รับ ความสำคัญช่วยในการกำหนดงบประมาณเบื้องต้น แต่จำเป็นต้อง ขยายขอบข่ายไปยังงานวิจัยสาขาอื่น ๆ ด้วยเพื่อให้ไม่ พลาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้วยความจำเป็นดังกล่าว ประเทศออสเตรเลียจึงต้อง อุดหนุนงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยใช้ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของแต่ละมหาวิทยาลัยและมาตรฐาน ของ OECD

5. ให้มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้จากการเก็บเงิน ค่าเล่าเรียนจากผู้เรียน และผู้เรียนมีสิทธิได้รับเงินกู้ยืม จากรัฐบาล

มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมากได้ผ่อนปรนเงื่อนไขในการ คิดค่าเล่าเรียนระดับปริญญาตรี เพื่อให้ผู้เรียนได้เลือกราคา ค่าเล่าเรียนและสาขาวิชาที่ต้องการ



ทางเลือกสำหรับมหาวิทยาลัยคือ อนุญาตให้มหาวิทยาลัย เก็บค่าเล่าเรียนเพิ่มจากอัตราที่กำหนด โดยเลือกที่จะกำหนด อัตราค่าเล่าเรียนต่ำหรือสูงกว่าอัตราปัจจุบันได้ และยกเลิก เงื่อนไขจำนวนที่นั่งสำหรับผู้เรียนที่จ่ายเงินค่าเล่าเรียนเต็ม ขยาย การให้เงินกู้ระดับบัณฑิตศึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ จ่ายค่าเล่าเรียนเอง

6. เข้าร่วมกับตลาดการศึกษานานาชาติมากขึ้น

มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียมีส่วนแบ่งของ นักศึกษานานาชาติเพิ่มขึ้น การเข้าร่วมกับตลาดการศึกษานานาชาติของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกันออกไป ตามข้อ เสนอแนะนี้รัฐบาลจะต้องสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยได้แสวงหา ตลาดนักศึกษานานาชาติ รวมทั้งลดอุปสรรคต่าง ๆ ที่นักศึกษา ต่างชาติประสบ รัฐบาลต้องพิจารณากฎระเบียบเรื่องวีซ่า และ การอนุญาตให้นักศึกษาต่างชาติทำงาน การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาในภูมิภาคนี้โดยจัดโครงการโคลัมโบใหม่

7. สนับสนุนโครงการของมหาวิทยาลัยในการเข้าร่วมกับชุมชนโดยให้มีทางเลือกการขอเงินสนับสนุนได้หลายแบบ

มหาวิทยาลัยทุกแห่งของประเทศออสเตรเลีย มีพันธกิจ ที่ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือชุมชนด้วยเงินทุนที่มีอยู่ บาง มหาวิทยาลัยมีพันธกิจกับชุมชนท้องถิ่น ขณะที่บางมหาวิทยาลัย มีพันธกิจกับชุมชนระดับชาติและนานาชาติ เงินสนับสนุนนี้น่าจะ มาจากส่วนอื่น เช่น โครงการพัฒนาของเขตพื้นที่/มลรัฐ/หรือ ของประเทศ นอกจากนี้ พันธกิจของมหาวิทยาลัยกับชุมชนควร



ได้รับการสนับสนุนโดยผ่านโครงสร้างภาษีที่สนับสนุนการ
บริจาคและการลงทุนของเขตพื้นที่

8. กำหนดความสำคัญระดับชาติที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา โดยผ่านกระบวนการการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่าง รัฐบาลและมหาวิทยาลัย

รัฐบาลกลางเป็นผู้กำหนดความสำคัญของเรื่องที่เป็น
ความสำคัญระดับชาติ ได้แก่ สาขาวิชาที่ได้รับการสนับสนุนและ
พัฒนาเป็นพิเศษ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศ
การปรับปรุงการให้บริการบางอย่างของมหาวิทยาลัย เช่น
โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการกำหนด
ความสำคัญของโครงการวิจัยเพื่อกำหนดงบประมาณการวิจัย
กิจกรรมของรัฐบาลดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการ
ปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่า หัวข้อประเด็น
ต่าง ๆ ได้รับการคัดเลือกอย่างดี และมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้
สำเร็จได้ในระยะเวลาอันใกล้

หลักการทำงาน

ที่ประชุมอธิการบดีฯ จะประเมินข้อเสนอในการ
เปลี่ยนแปลงการอุดหนุนงบประมาณและกฎระเบียบต่าง ๆ ตาม
หลักการทำงาน ดังนี้

- มุ่งสัมฤทธิ์ผลของวิสัยทัศน์

การเปลี่ยนแปลงการอุดหนุนงบประมาณและกฎ
ระเบียบต่าง ๆ ควรช่วยให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามวิสัยทัศน์
2020 ได้



การพัฒนาก้าวหน้าในระดับอุดมศึกษา

- **สนับสนุนความหลากหลาย**

การอุดหนุนงบประมาณและการกำกับดูแลควรรยึดพันธกิจตามที่มหาวิทยาลัยประกาศ และสนับสนุนตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยเลือก

- **สนับสนุนการสอนและการบริการสังคมด้วยการวิจัยและทุนการศึกษา**

ควรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและเข้มแข็งระหว่างการแสวงหาความรู้ ความเป็นนักวิชาการ และการวิจัยการสอนและการเรียนรู้

- **ลงทุนงบประมาณอย่างเพียงพอ**

เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักสำหรับความสำเร็จของมหาวิทยาลัย และเพิ่มขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการหารายได้ด้วยตนเอง ระดับเงินอุดหนุนของรัฐควรกระจายโอกาสให้ประชาชนได้เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย เสริมด้วยรายได้ของมหาวิทยาลัยจากการทำวิจัย การให้คำปรึกษาและการสอน

- ❖ สนับสนุนผู้เรียนด้วยโครงการเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (ICL)

- ❖ สนับสนุนให้ชนพื้นเมืองได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ

- ❖ สร้างความมั่นใจในการแข่งขันกับนานาชาติ

- การเปลี่ยนแปลงการให้เงินอุดหนุนและระเบียบการกำกับดูแลควรช่วยให้มหาวิทยาลัยทำการสอน การวิจัย การบริการสังคมสัมพันธ์กับโลกาภิวัตน์

- การสร้างโอกาสทางการศึกษานานาชาติ ให้กับนักศึกษาออสเตรเลียขณะที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย ขณะ



เดียวกันก็รับนักศึกษาต่างชาติเข้าเรียนในมหาวิทยาลัย
ออสเตรเลียด้วย

● **ตอบสนองต่อผู้เรียนและผู้ให้บริการของ
มหาวิทยาลัย**

- การเปลี่ยนแปลงวิธีการสนับสนุนงบประมาณ
และมาตรการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ควรเป็นการกระตุ้นให้
มหาวิทยาลัยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายต้องสามารถนำมา
ใช้ได้กับมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการบริหาร และข้อบังคับกฎ
ระเบียบต่าง ๆ ที่จะทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติ

4. ประเทศสหราชอาณาจักร

4.1 กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย ฮาร์ดฟอร์ดเชียร์

มหาวิทยาลัยฮาร์ดฟอร์ดเชียร์ได้กำหนดนโยบายและ
แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรซึ่งได้รับการอนุมัติจากสภา
มหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยมีนโยบายชัดเจนเรื่องการลงทุน
ในด้านบุคลากร ขอบเขตและคำจำกัดความคือ การพัฒนา
บุคลากร การจัดการ และภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย หมายถึง
กิจกรรมทุกอย่างที่กระทำโดยบุคลากร เพื่อบุคลากรและ
ผู้บริหาร เพื่อรักษาและขยายความรู้ ทักษะ ความสามารถ
ของบุคลากรในการทำงาน และที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ กิจกรรม
เหล่านี้ได้แก่ การเข้าเรียนในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วม
อบรมหลักสูตร การประชุมวิชาการ การศึกษาส่วนบุคคล



รวมถึงโครงการวิจัย การเข้าร่วมกลุ่มทำงานกับบุคลากร ภายนอกต่างสถาบัน การเข้าสังเกตการสอนของเพื่อน อาจารย์ การมีพี่เลี้ยง และกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน

สำหรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการพัฒนา บุคลากร การจัดการ และภาวะผู้นำภายในสถาบันก็เพื่อ

- ช่วยให้บุคลากรสามารถอุทิศตนและใช้ความสามารถ สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายและจุดมุ่งหมายในสาขาวิชาชีพของ งาน และของมหาวิทยาลัยโดยรวม
- ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรได้ประสบผลสำเร็จในงาน ของตนเองและเป้าหมายในอาชีพ

นโยบาย

มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะระดมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น และพัฒนาความสามารถของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็น เลิศของสถาบันในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาความ สัมพันธ์ใกล้ชิดกับธุรกิจอุตสาหกรรมและชุมชน การวิจัยและการ ให้คำปรึกษา และการมีส่วนร่วมในสังคมวงกว้าง โดยมีหลักการ ดังนี้

- การเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตาม ความสมัครใจเป็นส่วนใหญ่
- มหาวิทยาลัยจะจัดให้มีงบประมาณเพื่อการพัฒนา บุคลากรในระดับคณะ ภาควิชา ศูนย์ ซึ่งผู้บริหารหน่วยงาน เหล่านั้นอาจหางบประมาณอื่นเพิ่มเติมได้



- การจัดหลักสูตรเป็นไปตามความจำเป็นมากกว่าจัดให้มี การกำหนดความจำเป็นขึ้นอยู่กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ซึ่งวิธีการที่ใช้จำเป็นต้องวางแผน ล่วงหน้า และการวางแผนต้องตอบสนองทั้งในส่วนของบุคลากร และผู้บริหาร

- ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยพัฒนาบุคลากร ศูนย์พัฒนา การเรียนการสอน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่ให้บริการ จะต้อง

- ทำการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงทั่วกัน จัดทำ หลักสูตรอาจารย์ใหม่ที่เข้าทำงานในมหาวิทยาลัยและหลักสูตร สำหรับบุคลากรที่ย้ายไปตำแหน่งใหม่

- สำรวจความต้องการของบุคลากรซึ่งแจ้งโดยบุคคล หัวหน้าหน่วยงาน และผู้นำของสถาบัน

- เตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพ การทำงานขององค์กร

- จัดทำ ส่งเสริม และรักษาความหลากหลายเพื่อ ช่วยบุคลากรในการส่งเสริมความรู้เดิม เพิ่มเติมความรู้ใหม่ รวมทั้งทักษะและความสามารถ

- กระตุ้นให้มีการเผยแพร่วิธีการปฏิบัติที่ดี (good practice) ในทุกสาขาโดยผ่านการพัฒนาบุคลากร

- ให้ความสะดวกกับบุคลากรในการพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- กำกับติดตาม ประเมินกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป



- พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นกระบวนการที่ครบวงจร เกี่ยวกับการวางแผน การสำรวจความต้องการ การถ่ายทอด การกำกับ การติดตามและประเมิน
- พัฒนาคณาจารย์โดยใช้ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

4.2 กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย ซันเดอร์แลนด์

มหาวิทยาลัยซันเดอร์แลนด์ ประเทศสหราชอาณาจักร เป็นที่รู้จักว่าเป็นมหาวิทยาลัยประเภทผู้ประกอบการ หลักสูตรมุ่งให้ผู้เรียนมีโอกาสในการทำงาน มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ทุกระดับ และจะจัดสรรงบประมาณปีละประมาณร้อยละ 2 - 4 ของรายรับเพื่อการนี้ หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยจะรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยได้พัฒนาหลักสูตร 3 ประเภท คือ 1) การพัฒนาคณาจารย์ทั่วไป 2) กิจกรรมวิชาการ 3) การพัฒนาทักษะการบริหาร หลักสูตรทั้ง 3 ประเภทจัดทำโดยสำนักงานบุคคลและคณะต่าง ๆ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแผนกลยุทธ์สำหรับพัฒนาองค์กร และใช้แผนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคลากรทุกคนในแต่ละปี ผลการประเมินจะใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนในการพัฒนาคณาจารย์

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยซันเดอร์แลนด์ยังมีข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ ประกอบด้วย นอร์ท ทัมเบรีย, นิวคาสเซิล, เดอแรม ในการสนับสนุนการจัดหลักสูตรพัฒนาผู้นำและการจัดการ โดยร่วมมือกับ Leadership Foundation for



Higher Education for Senior Management Development Opportunities

4.3 กรณีศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของมูลนิธิผู้นำ อุดมศึกษา ประเทศสหราชอาณาจักร

4.3.1 การจัดตั้งมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษา (the Leadership Foundation for Higher Education (LFHE))

ความเป็นมา

เป็นที่ตระหนักดีว่าอุดมศึกษากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ หลายด้าน ในระยะที่ผ่านมา ต้องยอมรับว่าสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ถึงแม้จะมีสถานการณ์กดดันเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ความสำเร็จดังกล่าวดูได้จากการที่อุดมศึกษา มีส่วนช่วยในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพของงานวิจัย ความพึงพอใจของผู้เรียน และการได้งานทำของบัณฑิต รวมถึงการเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศ OECD และภาคส่วนธุรกิจอื่น ๆ ปัจจัยที่ทำให้อุดมศึกษาของประเทศประสบความสำเร็จ มีส่วนมาจากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การจัดการและการปกครองที่ดี ซึ่งเป็นฐานที่ดีในการดำเนินงานของมูลนิธิผู้นำ

อย่างไรก็ดี อุดมศึกษาก็ตระหนักดีว่า ความสำเร็จที่ผ่านมาย่อมมีค่าใช้จ่าย เช่น การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ อุปกรณ์ การศึกษา การบรรจุบุคลากรใหม่ การรักษาคนเก่ง และการสร้างขวัญกำลังใจ รวมทั้งการเตรียมตัวสำหรับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองในอนาคตที่ไม่สามารถ



คาดการณ์ได้ การที่สถาบันอุดมศึกษาพยายามตอบสนองต่อความต้องการที่ขยายมากขึ้นของตลาดภูมิภาคและตลาดโลก ความคาดหวังของผู้เรียนที่สูงขึ้นและนโยบายของรัฐที่เข้มงวดขึ้น ย่อมเพิ่มแรงกดดันต่อผู้นำ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังที่ Sir David Watson ได้กล่าวสุนทรพจน์ไว้ในที่ประชุมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปี 2002 เกี่ยวกับการกำหนดจุดยืนของ อุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรว่าเป็นเรื่องที่ยุ้งยาก และเปราะบางมาตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 ในบริบทนี้ ผู้นำ อุดมศึกษาต้องการเพิ่มศักยภาพของสถาบัน และความสามารถของทีมงานอาวุโสในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลง และเรียกร้องให้รัฐกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมให้กับอุดมศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาความสามารถในการจัดการในระดับอุดมศึกษา พบว่ามีการลงทุนน้อยมาโดยตลอด ในปี 2000 ได้มีการสำรวจสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ พบว่าสถาบันที่ไม่มีระบบภายในที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 70 ของจำนวนสถาบันทั้งหมด ถึงแม้บางสถาบันมีการจัดหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง แต่ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติด้านการจัดการของทีมบริหารอาวุโส นอกจากนี้ งบประมาณในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของสถาบันต่าง ๆ ยังแตกต่างกันมากตามขนาดของสถาบัน อย่างไรก็ตาม ผู้ตอบแบบสอบถามได้รายงานว่ามีแผนที่จะเพิ่มงบประมาณเมื่อเปรียบเทียบกับภาพรวมแล้ว สถาบันตัวอย่างบางแห่งมี



ระบบการพัฒนาบุคลากรที่ก้าวหน้า สามารถเทียบเคียงได้กับภาคส่วนอื่น ๆ

จากการตรวจสอบผลการศึกษาคาดหวังและประสบการณ์ของทีมงานอาวุโส เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการ ก็ยืนยันผลการศึกษารวมที่ได้ ส่วนใหญ่ผู้ตอบไม่มีความพอใจกับสถานภาพ และเห็นว่าการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยใน เวลส์ และ สก๊อตแลนด์ ในปี 2002 ที่ให้ผลเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ 7 ประเทศ พบว่าสหราชอาณาจักรยังล้ำหลังกว่าประเทศเหล่านี้ และโปรแกรมที่สามารถแข่งขันได้ คือโครงการที่ให้ทุน จากผลการวิจัยนี้ทำให้ Sir Howard Newly มีความคิดที่จะก่อตั้ง International Leadership Academy for Higher Education และในปี 2002 ในการประชุมสภาการจตุรระบบประมาณเพื่อการอุดหนุนการอุดมศึกษาแห่งอังกฤษ (Higher Education Funding Council for England - HEFCE) จึงได้นำแนวคิดนี้มารวมไว้ในการจัดตั้งมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษา

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานจัดตั้งมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษามีดังนี้

1. มูลนิธิผู้นำอุดมศึกษาในประเทศสหราชอาณาจักร ริเริ่มโดยกลุ่มมหาวิทยาลัยและสมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยในปี 2001 สนับสนุนให้กลุ่มมหาวิทยาลัยศึกษาวิจัย เพื่อ



พัฒนาการอบรมกลยุทธ์ภาวะผู้นำและการจัดการระดับ
อุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร

2. มีการแต่งตั้งกลุ่มที่ปรึกษามืออาชีพจากภายในและ
ภายนอก

3. ในปลายปี 2002 คณะดำเนินงานได้เสนอให้จัดตั้ง
มูลนิธิผู้นำอุดมศึกษาระดับประเทศขึ้น

4. ถึงต้นปี 2003 กลุ่มมหาวิทยาลัยและสมาคมผู้
บริหารจึงได้อนุมัติแผนธุรกิจสำหรับมูลนิธิ

5. โครงการได้รับการอนุมัติ และบรรจุไว้ในสมุดปกขาว
ในนโยบายเรื่องอนาคตของการอุดมศึกษา ของกระทรวงเพื่อ
การศึกษาและทักษะ (Department for Education and Skills -
DFES) ในปี 2003 มีเขตการปกครองหลัก 4 เขต ได้แก่ อังกฤษ
เวลส์ สกอตแลนด์ และไอร์แลนด์เหนือเป็นผู้สนับสนุนเงินทุน ซึ่ง
ตั้งเป้าหมายไว้ 10 ล้านปอนด์ในระยะเริ่มต้น 3 ปีแรก และ
กำหนดการเริ่มดำเนินงานในปี 2004

6. มีการโอนกิจการของสมาคมพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา
(HESDA) มาอยู่ภายใต้มูลนิธิผู้นำอุดมศึกษา เมื่อเดือนสิงหาคม
2004

7. สถาบันฯ จัดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดดำเนินการ
แบบมูลนิธิ (Charity) และสภาการจัดสรรงบประมาณเพื่อ
อุดหนุนการอุดมศึกษาแห่งอังกฤษ ในฐานะตัวแทนกลุ่ม
สนับสนุนเงินทุนได้อนุมัติข้อตกลงเรื่องเงินทุนอุดหนุน

8. จัดตั้งสำนักงานที่ใจกลางกรุงลอนดอน



จุดประสงค์ของกิจกรรมองค์การ

- เพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับต่างประเทศและประสบการณ์ข้ามองค์การของสมาชิกสถาบัน
- กระตุ้นให้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักร
- แลกเปลี่ยน เผยแพร่การปฏิบัติที่ดี (good practice) ระหว่างกัน
- ทำงานร่วมกับสถาบัน หน่วยงาน และสมาคมวิชาชีพในการสร้างยุทธวิธีทำงานร่วมกันในการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ยกกระดับภาวะผู้นำ การจัดการ และการปกครองของอุดมศึกษา
- กระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาได้ขยายมิติความเข้าใจและยกระดับความเป็นผู้นำของสถาบัน

วิสัยทัศน์ (Vision)

ภาวะผู้นำ การปกครอง และการจัดการมหาวิทยาลัย ของประเทศสหราชอาณาจักร มีมาตรฐานได้รับการยอมรับระดับโลก และทุกภาคส่วนของการอุดมศึกษา ยึดถือความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ

พันธกิจ (Mission)

มูลนิธิผู้นำอุดมศึกษามีภารกิจ ดังต่อไปนี้

- เตรียมผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคตในระดับอุดมศึกษาให้มีทักษะ และทราบวิธีที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



- พัฒนาหลักสูตรและจัดฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูง
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมความเสมอภาคและความหลากหลาย โดยการสร้างฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถเลือกผู้นำในอนาคตได้
- ส่งเสริมบุคคลเหล่านี้ให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งผู้ปกครองดูแล และผู้บริหารจัดการ กระตุ้นให้มีผู้เสนอตัว เพื่อค้นหาผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้นำให้กับสถาบัน
- สร้างแบบอย่างผู้นำที่ดี สำหรับผู้บริหารและผู้จัดการ ภายในสถาบันอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักร เพื่อให้เป็นแบบอย่างไปสู่ทั่วโลก เสมือนเป็นองค์การต้นแบบในการผลิตผู้นำทางด้านการศึกษา

ความเชื่อ (Values)

- เป็นมืออาชีพ มีความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินงาน
- เคารพในสิทธิของความเสมอภาคและความหลากหลาย
- มีพันธสัญญาในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด
- ยอมรับความแตกต่างและความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษา
- ตอบสนองต่อผู้มีส่วนร่วมทั้งในประเทศและต่างประเทศ



หลักการดำเนินงานของมูลนิธิ

การดำเนินงานของมูลนิธิมีหลักการดังนี้

- การพัฒนาภาวะผู้นำจะช่วยผลักดันและสนับสนุนธุรกิจอุดมศึกษา

ภาวะผู้นำ การจัดการ และการปกครอง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่ก้าวหน้าจะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำและจัดให้มีระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการด้วยมาตรฐานโลก กิจกรรมการพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และให้โอกาสบุคลากรได้เจริญก้าวหน้าในงาน มูลนิธิผู้นำจะเผยแพร่หลักการนี้โดยผ่านกิจกรรมของมูลนิธิที่ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา หรือดำเนินการในนามสถาบันอุดมศึกษา

- การเข้าใจความแตกต่าง

ภาวะผู้นำ การจัดการ และ การปกครอง เมื่อนำไปใช้กับส่วนต่าง ๆ และระดับต่าง ๆ ขององค์กร ย่อมมีลักษณะของกิจกรรมที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยความรับผิดชอบของกลุ่มและบุคคลที่ปรากฏในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการของสถาบัน นอกจากนี้ ความต้องการของบุคคลและองค์กรก็มีความแตกต่างกันและมีพัฒนาการที่แตกต่างกัน มูลนิธิเข้าใจความแตกต่างและความหลากหลายของธรรมชาติของคน งาน และองค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของการจัดกิจกรรม

- การสร้างประสบการณ์

ผู้นำอุดมศึกษา ผู้จัดการ และผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสบการณ์ทางวิชาการ จะไม่มีเวลามานั่ง



อบรมในห้องเรียนมากนัก ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการที่ต่างกัน หรือใช้วิธีการสังเกต ทดลอง สนทนา และทบทวนสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว การพัฒนาบุคคลต้องให้สอดคล้องกับความต้องการ ระยะเวลา และนำเสนอใจ มูลนิธิจะใช้วิธีปฏิบัติที่ดีในการออกแบบกิจกรรม

- การพัฒนาแบบองค์รวม

การพัฒนาภาวะผู้นำต้องดำเนินการแบบองค์รวม 3 ด้าน คือ ความทันสมัยของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและแนวทางปฏิบัติ การปรับกระบวนการและโครงสร้างธุรกิจ และการลงทุนในการพัฒนาและสนับสนุนผู้นำ/ผู้จัดการ/หัวหน้าระดับต่าง ๆ มูลนิธิจะสนับสนุนหลักการนี้โดยการจัดโอกาสให้ผู้นำเข้าถึงผู้นำระดับโลก และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการดำเนินการในระดับอุดมศึกษา

- ความเสมอภาคคือหัวใจของการดำเนินงาน

มูลนิธิมุ่งที่จะเป็นแบบอย่างขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และยึดถือความเสมอภาค ความหลากหลาย ในการสรรหาบุคลากรของมูลนิธิ และการให้บริการ รวมทั้งการมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น เพื่อสร้างความมั่นใจในความเสมอภาคและความหลากหลาย

กิจกรรมหลักของมูลนิธิ

กิจกรรมหลักของมูลนิธิประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

- การพัฒนาบุคลากร คือ ผู้นำ ผู้จัดการอาวุโส และผู้อำนวยการ



- การเพิ่มศักยภาพของสถาบัน ได้แก่ การจัดให้มีทรัพยากรและการปฏิบัติที่ดีในการขยายกิจกรรมขององค์การ
- การมีห้องปฏิบัติการอนาคต คือ มีกิจกรรมที่คาดการณ์ความต้องการในอนาคต และการรักษาความสอดคล้องและความเป็นปัจจุบันของทุกหน่วยงานในองค์การ
- การเป็นผู้นำและผู้ประสานงาน คือการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดการและการปกครองในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่มีความก้าวหน้าไม่เท่ากัน มุลนิธิจะเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติที่ดีขององค์การภาคส่วนต่าง ๆ และของสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นตัวกลางติดต่ออย่างใกล้ชิดกับองค์การที่มีความสำคัญ เช่น สภาการจัดสรรงบประมาณ และหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติของอุดมศึกษาในภาพรวม

โครงสร้างองค์การและการบริหาร

ความสำเร็จของมูลนิธิอยู่บนหลักการของการสร้างความร่วมมือ โดยมีสำนักงานเลขาธิการขนาดเล็ก มีผู้ร่วมงานไม่เกิน 10 คน สาขาวิชาหลักคือภาวะผู้นำและการจัดการ และทักษะวิชาชีพหลักคือ การบริหารโครงการ การว่าจ้าง การตรวจสอบทรัพยากรและการเผยแพร่ และการวิจัยตลาด ลูกค้ำหลักและผู้มีส่วนร่วมคือสถาบันอุดมศึกษา

มูลนิธิมีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานที่สนับสนุนงบประมาณ ผู้แทนมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ผู้แทนประธานมหาวิทยาลัย และสถาบันการพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการเงินและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ นอกจากนี้มูลนิธิ



แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาที่เชิญมาจากผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและระดับนานาชาติในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างขององค์กรต้องเปิดโอกาสให้สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้

ผู้บริหารสูงสุดและทีมบริหารอาวุโสต้องมีประสบการณ์ด้านการจัดการในฐานะนักวิชาการและสาขาวิชาชีพ ผู้บริหารสูงสุดต้องมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์และมีประสบการณ์ เป็นที่เชื่อถือของอธิการบดี คณบดี และผู้บริหารอื่น ๆ

ตัวอย่างของกิจกรรมในเรื่องความร่วมมือกับอุดมศึกษาต่างประเทศ ระหว่างประเทศสหราชอาณาจักรและจีน ได้แก่ โครงการ Sino-UK Leadership Development Network Programme (LDNP) เป็นโครงการนำร่อง ที่บริหารจัดการโดยมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษา ในฐานะตัวแทนฝ่ายสหราชอาณาจักร และสมาคมการศึกษาโครงการแลกเปลี่ยนนานาชาติของประเทศจีน (China Education Association for International Exchange) เป็นตัวแทนฝ่ายประเทศจีน มีผู้เข้าร่วมโครงการ 22 คน

กิจกรรมประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเยี่ยมชมสถาบันอุดมศึกษา และการจัดประชุมปฏิบัติการทั้งในประเทศจีนและสหราชอาณาจักร ในปี 2004 สมาคมการศึกษาโครงการแลกเปลี่ยนนานาชาติของประเทศจีนได้จัดประชุมการศึกษานานาชาติประจำปี ทางมูลนิธิผู้นำของสหราชอาณาจักรก็ได้จัดประชุมปฏิบัติการระดับอุดมศึกษาร่วมด้วย และเผยแพร่ผลการ



ประชุมไปยังสถาบันอุดมศึกษาในวงกว้าง ปัจจุบันโครงการนำร่องเข้าสู่ระยะที่ 2 แล้ว

จุดมุ่งหมายของโครงการนี้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยในการพัฒนาและนำแผนของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าใจบทบาทหลายบทบาทของผู้บริหารสถาบันในประเทศสหราชอาณาจักรและจีน และธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน โดยคาดว่าผู้เข้าร่วมโครงการของทั้ง 2 ฝ่ายจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่จากกันและกัน และได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์

การสนับสนุนทางการเงิน

มูลนิธิตั้งความคาดหวังว่า จะได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก 4 แหล่งคือ 1) งบประมาณรายปีจากหน่วยงานสนับสนุนหลัก 2) รายรับจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมของมูลนิธิ และจากสถาบันอุดมศึกษา 3) รายรับจากโครงการที่จัดให้หน่วยงานอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) เงินบริจาคหรือการสนับสนุนจากมูลนิธิ องค์กรรัฐ หรือเอกชนอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป จากกรณีศึกษาภาวะผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ พบว่าคุณลักษณะของผู้นำระดับสูงได้แก่อธิการบดี มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำในทางทฤษฎี มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์และดำเนินงานตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เป็นผู้นำในการพัฒนามหาวิทยาลัยตามเป้าหมาย รูปแบบการพัฒนาผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกให้ได้ผู้สมัครที่



มีความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์ใหม่ การจัดให้มีอาจารย์อาวุโสเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งการรักษาคนเก่งและจัดทำแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ ขณะที่บางมหาวิทยาลัยให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร โดยเชื่อว่าผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุดคือผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ นอกจากนี้ อาจารย์ทุกคนต้องตระหนักถึงปัญหาที่อุดมศึกษาต้องเผชิญในยุคของสังคมฐานความรู้และโลกาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีพัฒนาการและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำสถาบันโดยเฉพาะผู้ที่มาจากภายนอกจึงต้องศึกษาข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของความร่วมมือระหว่างสถาบันแบบเครือข่ายในพื้นที่ รูปแบบองค์กรกลางของประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย นับเป็นกลไกที่มีบทบาทในการพัฒนาภาวะผู้นำในขอบข่ายที่กว้างขึ้นโดยการระดมทรัพยากรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นที่ยอมรับว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร แต่จากการศึกษาการลงทุนพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน พบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

บทที่ 4

กรณีศึกษาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

การนำเสนอการศึกษาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ประกอบด้วย กรณีศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน สภาพปัจจุบัน ปัญหา การพัฒนาภาวะผู้นำ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาไทย

กรณีศึกษาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

เอช จี เวลส์ และอาร์โนลด์ ทอยน์บี อ้างถึงในโฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต (2544) โดย วิชัย ตันศิริี ว่าประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาตินั้น เป็นการวิ่งไล่กวดระหว่างความหยนะกับการศึกษา หากการศึกษารั้งไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ความหยนะก็คงมาถึงมวลมนุษยย์ในที่สุด ซึ่งคำกล่าวนี้ดูจะสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมปัจจุบันที่กำลังเคลื่อนไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ยังไม่ทราบแน่ชัด ทั้งการสร้างและการทำลาย การศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่มีอำนาจมากที่สุด ในการเตรียมคนเพื่อสร้างสิ่งที่ดีในการสร้างสรรค์ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

สำหรับประเทศไทย ตั้งแต่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 จนถึงปัจจุบัน มีผู้บริหารสถาบัน



อุดมศึกษาระดับสูงในตำแหน่งอธิการบดีทั้งของรัฐและเอกชนหลายคนที่มีคุณลักษณะโดดเด่นได้พัฒนาสถาบันไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์สถาบัน รวมทั้งมีบทบาทที่เห็นเด่นชัดในระดับประเทศในช่วงต่าง ๆ ดังนี้

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการจัดรูปแบบการบริหารองค์กร และจัดกลุ่มสาขาวิชาแตกต่างไปจากแบบเดิม เป็นมหาวิทยาลัยเปิด ที่ให้โอกาสประชาชนได้เข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้น มีการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาร่วมกันเขียนตำราประกอบการสอนรายวิชาต่าง ๆ เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาทางไกลให้กับต่างประเทศด้วย ได้ริเริ่มจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2533 - 2547) เป็นครั้งแรกเพื่อเป็นกรอบให้สถาบันอุดมศึกษา ได้ปรับตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และการเตรียมตัวสำหรับอนาคต ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา 2) ประสิทธิภาพการบริหาร 3) ความเป็นเลิศ 4) ความเป็นนานาชาติ 5) การบริหารให้คล่องตัวและส่งเสริมบทบาทเอกชน นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการปฏิรูปการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และโครงการสำคัญในระดับประเทศอีกมาก

ศาสตราจารย์ ดร.พรชัย มาตังคสมบัติ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้ส่งเสริมการวิจัยของอาจารย์อย่างจริงจัง เป็นแกนนำโครงการพัฒนาบัณฑิตศึกษาและการวิจัยทางเคมีภายใต้ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนกลางและ



ส่วนภูมิภาค เพื่อที่จะพัฒนาการศึกษาและการวิจัยทางเคมีในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ให้มีขีดความสามารถและมีมาตรฐานสูงขึ้น มีทุนการศึกษาให้กับผู้ที่สนใจเข้าศึกษา มีหลักสูตรนานาชาติที่มีนักศึกษาจำนวนมาก ใช้การบริหารองค์การแบบผสมผสาน ทั้งแบบมุ่งสังคมและแบบธุรกิจเอกชน สร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการจัดทำหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการเข้าไปช่วยเหลือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ตั้งใหม่ให้สามารถพัฒนาหลักสูตร ยก ระดับมาตรฐานคุณภาพการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีให้อยู่ในระดับที่ดี การสร้างเครือข่ายซึ่งเป็นความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา 6 มีนาคม 2541) เป็นมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบเป็นแห่งแรก ด้วยความพยายามต่อเนื่องมากกว่า 20 ปี ด้วยแรงขับเคลื่อนมาจากภายในสถาบันที่สภามหาวิทยาลัยและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ของภูมิภาคเอเชียและของโลก ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารไปสู่ความสำเร็จคือความต่อเนื่องในเชิงวิสัยทัศน์ ความคิดและการร่วมมือของ



บุคลากรทุกระดับ นับตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี กรรมการที่เป็นตัวแทนจากสภาคณาจารย์ ทั้ง 3 ฝ่ายต่างมีแนวคิดต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การมีผู้นำ (รองศาสตราจารย์ ดร.หริส สุตะบุตร อธิการบดีในช่วงนั้น) ที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมีคุณธรรม ที่เน้นการปกครองบุคลากรในองค์การให้มีความสมานฉันท์

รองศาสตราจารย์ คุณหญิงสมณทนา พรหมบุญ ประธานคณะอนุกรรมการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีบทบาทเป็นอย่างมากในการพัฒนามหาวิทยาลัยทางกายภาพ การหางบประมาณ การขยายสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ การสร้างเครือข่ายกับสถาบันวิชาชีพโดยเฉพาะการพัฒนาการสอนวิทยาศาสตร์ การร่วมมือพัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากชุมชน การเสนอความต้องการอัตรา กำลังนักวิชาการระดับสูง เพื่อรองรับการขยายตัวของความต้องการศึกษาระดับอุดมศึกษา การร่วมมือสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศทางด้านการปฏิรูปการอุดมศึกษา และวิทยาศาสตร์ศึกษา เช่น โครงการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ เป็นต้น

ในภาคเอกชนก็มีผู้นำสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสามารถ ความตั้งใจ และความพยายามที่จะสร้างสถาบันให้มีความมั่นคง มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาที่สถาบันมีความพร้อมตามวิสัยทัศน์ เช่น



ศาสตราจารย์ปัจฉัย บุนนาค ผู้สร้างมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยให้มีความมั่นคงทางการเงิน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีโครงการทุนการศึกษาต่อระดับสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศให้แก่อาจารย์อย่างต่อเนื่อง และมีโครงการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบอื่น ๆ ได้ขยายกลุ่มสาขาวิชาใน 3 ด้าน ได้แก่ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเป็นฐานรองรับการมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระยะแรก เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในวงการอุดมศึกษาและวงการศึกษา เป็นผู้มีความรู้และทุ่มเทให้กับสถาบันอย่างแท้จริง

ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสกุล อธิการบดีเกียรติคุณของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผู้มีประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและภาคธุรกิจเอกชนมาก่อน ผู้ร่วมก่อตั้งมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำระบบการบริหารบุคคลแบบธุรกิจ เข้ามาเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและการแข่งขัน คัดสรรผู้มีคุณวุฒิและประสบการณ์จากภายนอกมาเป็นทีมงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรอย่างจริงจัง มีการลงทุนพัฒนาบุคลากรและการให้ทุนการศึกษาต่อระดับสูงอย่างมาก และตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิรูประบบการเงินของอุดมศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพ

ภารดา ดร.ประทีป มาร์ติน โกมลมาศ อธิการบดีกิตติคุณของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และนักการศึกษา ผู้มี



การพัฒนาก้าวหน้าในระดับอุดมศึกษา

วิสัยทัศน์จะสร้างมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญให้เป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ ที่พร้อมรับนักศึกษาจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ คุณลักษณะส่วนตัวเป็นบุคคลที่มีความยุติธรรม ทุ่มเท เสียสละ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เจตนิยวฉลาด มีความมุ่งมั่น และมีความซื่อสัตย์

ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ ผู้ก่อตั้งและอธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งระดับสูงในราชการและผู้บริหารระดับกระทรวงหลายกระทรวง เป็นผู้มีความสามารถในการนำองค์การให้เป็นที่รู้จักในสังคมทั้งระดับชาติและนานาชาติ มองเห็นโอกาสทางด้านประกอบการ เห็นความสำคัญของการศึกษาและวิชาชีพครู ต้องการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งแรกที่เปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตร์ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การเรียนการสอนทุกหลักสูตรเป็นระบบ 2 ภาษา มุ่งสู่สากล และได้กำหนดแผนสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยรังสิต (Roadmap to Excellence) เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานให้กับทุกหน่วยงาน เป็นต้น

รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าในระดับอุดมศึกษา

ในระดับสถาบัน ทุกสถาบันมีการพัฒนาบุคลากร อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ตามพัฒนาการของสถาบัน สามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาได้ดังนี้ 1) สำหรับอาจารย์ มีแรงจูงใจในเรื่องตำแหน่งวิชาการ ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ และคุณวุฒิปริญญาเอกเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา



ทำให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน รวมทั้งรัฐบาลให้ความสำคัญกับการจัดสรรทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกทุกปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้กับอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งได้เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสมัครสอบแข่งขันได้ เพื่อให้ได้คนเก่งเข้าสู่ระบบ เช่น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เป็นต้น 2) มีการจัดฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันเอง เช่น มหาวิทยาลัยมหิดลมีหลักสูตรพัฒนาทางด้านการวางแผนและการจัดการสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เช่น คณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้าสาขาวิชา 3) มีการจัดศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้จากการได้เห็นจริงและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การจัดสัมมนาสรุปประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจัดการศึกษาดูงานต่างประเทศให้กับบุคลากรทั้งผู้บริหารคณะและเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง มหาวิทยาลัยมหาสารคามจัดหลักสูตรสำหรับคณบดีร่วมกับมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น

ในส่วน สกอ. ได้จัดหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง มหาวิทยาลัย (นบม.) ขึ้นตั้งแต่ปี 2542 โดยผู้เข้าร่วมอบรม ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ทั้งของรัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาทักษะการบริหาร รวมทั้งให้มีการศึกษาดูงานต่างประเทศด้วย นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่างประเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูงเป็นเวลา 8 สัปดาห์ (Administrator's Shadowing) ซึ่งจากการประเมินโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นว่าเป็นประโยชน์



การพัฒนาก้าวหน้าในระดับอุดมศึกษา

อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัยมีขึ้น ๑
ลง ๑ ตามวาระ ดังนั้น หลักสูตรที่มีอยู่สามารถเพิ่มความรู้และ
ประสบการณ์ให้กับผู้ที่ทำงานบริหารได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้
เป็นปัจจัยในการคัดเลือกผู้บริหาร

รูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันแบบเครือข่าย

สถาบันอุดมศึกษา 138 แห่ง จาก 4 กลุ่ม ได้แก่
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (24 แห่ง) มหาวิทยาลัยราชภัฏ (41
แห่ง) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (9 แห่ง) และสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชน (54 แห่ง) ต่างร่วมมือกันในกลุ่มและระหว่าง
กลุ่ม ดังนี้

1. เครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
4. สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

การจัดตั้งเครือข่ายนี้ได้ดำเนินการในปี 2548 ด้วยเห็นว่า
สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาระดับสูงของประเทศ
จึงควรมีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกันสนับสนุนและหา
แนวทางในการพัฒนาประเทศ และพัฒนาการอุดมศึกษาร่วมกัน
อีกทั้งเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับสถาบัน
อุดมศึกษา และระหว่างสถาบันอุดมศึกษากลุ่มต่าง ๆ ในการ
พัฒนาอุดมศึกษาต่อไปในอนาคต



1. เครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย

เป็นองค์การอิสระที่จัดตั้งขึ้นโดยความร่วมมือของอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นศูนย์กลางที่เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการอุดมศึกษาของประเทศและผลักดันความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นให้เกิดผล

วัตถุประสงค์

1) เพื่อชี้แนะเชิงนโยบายแก่รัฐบาล ชี้นำชุมชนและสังคมในการแก้ไขปัญหา พัฒนาและสร้างภูมิคุ้มกันแก่ชุมชนและสังคม เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ บนพื้นฐานวัฒนธรรมไทยด้วยสัมพันธภาพที่ดีกับนานาชาติ

2) เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของแต่ละมหาวิทยาลัย โดย

- สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทั้งด้านการเงิน การคลัง วิชาการ และบุคลากร

- ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทางด้านการวิจัย การบริการวิชาการ การประกันคุณภาพ การเรียนการสอน การเทียบโอนหน่วยกิตระหว่างสถาบันการศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตนักศึกษา และความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ



3) เพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันในโครงการพิเศษอื่น ๆ ส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในด้านศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย ส่งเสริมกีฬา ส่งเสริมบทบาทสตรี สันติภาพ และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในชาติและประชาคมโลก

4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับรัฐบาล สังคม และชุมชน เพื่อปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างสังคมยุคใหม่ให้เป็นสังคม ความรู้ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โครงสร้างและองค์ประกอบ

1. สมาชิก ได้แก่ มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศจำนวน 24 แห่ง มีหน้าที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการเข้าร่วมกิจกรรมที่ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) จัดให้มีขึ้น ตลอดจนให้การสนับสนุนในการดำเนินงานของสำนักงานเป็นประจำทุกปี

2. คณะกรรมการ ทปอ. มีคณะกรรมการคณะหนึ่งที่ทำหน้าที่บริหารกิจการ ประกอบด้วย

ประธาน ทปอ. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสำนักงาน เป็นผู้แทนของสำนักงานในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ของ ทปอ.

รองประธาน ทปอ. คนที่ 1 และคนที่ 2 ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยประธาน ทปอ. ในการบริหารกิจการ ปฏิบัติตามหน้าที่



ที่ประธานได้มอบหมาย และทำหน้าที่แทนประธานเมื่อประธานไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

เลขาธิการ ทำหน้าที่บริหารองค์การให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด นโยบายและมติของที่ประชุม และทำหน้าที่เป็นเลขานุการในการประชุมต่าง ๆ รวมทั้งเหรียญ

คณะกรรมการตำแหน่งอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ ทปอ. มีวาระคราวละ 1 ปี

3. การประชุม

การประชุมคณะกรรมการ กำหนดให้ประชุมปีละ 8-10 ครั้ง เพื่อการบริหารงาน ทปอ.

การประชุมใหญ่สามัญ กำหนดประชุมปีละ 6 ครั้ง ทุก ๆ 2 เดือน

การประชุมใหญ่วิสามัญ อาจมีขึ้นตามที่คณะกรรมการเห็นควร

การประชุมทางวิชาการประจำปี จัดประจำปี ปีละ 1 ครั้ง

การประชุมกลุ่มเสวนา (forum) เป็นการจัดแบ่งหัวข้อการประชุมในเรื่องที่สำคัญและเป็นประเด็นด้านนโยบาย โดยจัดแบ่งออกเป็นกลุ่มเสวนาต่าง ๆ และแต่งตั้งอธิการบดีและรองอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นประธานและรองประธาน มหาวิทยาลัยจะส่งรายชื่อผู้แทนเข้าร่วมประชุมในกลุ่มเสวนาต่าง ๆ กลุ่มละประมาณ 1-3 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้



1) เพื่อเป็นการระดมสมองในการหาแนวคิด ข้อเสนอแนะ ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อชี้แนะเชิงนโยบายรัฐบาล สังคม และมหาวิทยาลัยแล้วแต่กรณี

2) เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และส่งเสริมการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้ สำหรับกลุ่มเสวนา 9 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. กลุ่มเสวนาการวัดและประเมินผล และการรับเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา (Admission and Assessment Forum) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการรับเข้า การวัดและการประเมินผล และเพื่อพัฒนาระบบการรับเข้ามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. กลุ่มเสวนาศิลปะและวัฒนธรรม (Art and Culture Forum) เพื่อศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ ให้ได้รับความสนใจจากสังคมเพิ่มขึ้น รวมถึงสามารถพัฒนางานด้านศิลปะมาช่วยเหลือประเทศชาติในสภาวะการณ์ที่กำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3. กลุ่มเสวนาความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning Excellence Forum) เพื่อศึกษาและพัฒนาการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องเครือข่ายการพัฒนองค์กรและวิชาชีพอุดมศึกษา (Professional and Organizational Development in Higher Education-POD Network)



4. กลุ่มเสวนาทรัพยากรและการเงิน (Financing and Resources Forum) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการเงินและทรัพยากรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

5. กลุ่มเสวนาการพัฒนานักเรียนและการศึกษาทั่วไป (General Education and Student Development Forum) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพในการจัดการเรียนการสอนวิชาศึกษาทั่วไป

6. กลุ่มเสวนามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World Class University Forum) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไทยไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก

7. กลุ่มเสวนาการประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance Forum) เพื่อศึกษาและพัฒนาระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา ทั้งระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

8. กลุ่มเสวนาการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Forum) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการวิจัย และการนำผลจากการวิจัยมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

9. กลุ่มเสวนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (Autonomous University Forum) เพื่อศึกษาและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล



เพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ปรธานจะแต่งตั้งเลขานุการ และผู้ประสานงานประจำกลุ่ม โดยฝ่ายเลขาธิการ ทปอ. ทำหน้าที่เชิญผู้แทนจากมหาวิทยาลัย/สถาบันทั้ง 24 แห่งเข้าร่วมประชุมและประสานงานด้านต่างๆ

ปรธานที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย คือ อธิการบดีมหาวิทยาลัย/สถาบันสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมให้ดำรงตำแหน่งวาระละ 1 ปี และให้แต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัย/สถาบันสมาชิกเป็นรองปรธานอีก 2 คน

เลขาธิการที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากปรธาน ทปอ. มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานธุรการ ประสานงานการจัดประชุม ทำรายงานการประชุม และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ที่ประชุมมอบหมายให้ดำเนินการหรือดำเนินการตามมติของที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องติดตามผลตามมติของที่ประชุม โดยดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี

การเงินของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย

งบประมาณของ ทปอ. ได้จากการจัดตั้งกองทุน โดยมีมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกส่งเงินสมทบเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายปีละ 40,000 บาท และใช้จ่ายเงินภายใต้ระเบียบว่าด้วยเงินทุน ทปอ. ซึ่งเลขาธิการ ทปอ. เป็นเหรียญก มีหน้าที่จัดทำรายงานการเงินประจำปี เสนอต่อที่ประชุมสามัญ ทปอ. ภายในวันที่ 31 มีนาคมของทุกปี



บทบาทของ ทปอ. ที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม มีดังนี้

1. ทปอ. ควรเป็นแหล่งประสานงาน ส่งเสริมความช่วยเหลือและการพัฒนามหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร การร่วมมือพัฒนาคุณภาพ และคุณวุฒิอาจารย์มหาวิทยาลัย โดยไม่ดำเนินการซ้ำซ้อนกับงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. ทปอ. ควรเป็นองค์การกลางระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ ช่วยแนะนำให้คำปรึกษาแก่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และรัฐบาล หรือแสดงท่าทีในด้านต่าง ๆ ให้รัฐบาลได้รับทราบ

3. ทปอ. ควรเป็นองค์การที่กำหนดนโยบายในลักษณะกำหนดท่าที หรือความคิดเห็นกว้าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่เป็นผลประโยชน์ หรือปัญหาร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และเสนอความคิดเห็นต่อรัฐบาล ส่วนเรื่องใดทำได้เองก็ร่วมมือร่วมใจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ทปอ. เป็นองค์การอิสระที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเมือง เป็นศูนย์กลางการประสานความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับกิจการอุดมศึกษาของประเทศที่เป็นความสนใจร่วมกัน การดำเนินงานจะมุ่งที่ความคล่องตัวและยึดหลักความเป็นอิสระของแต่ละสถาบัน หลีกเลียงไม่ให้มีการดำเนินงานซ้ำซ้อนกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แต่จะเสริมและสนับสนุนกัน เพื่อประโยชน์โดยรวมของระบบการอุดมศึกษาของประเทศ บทบาท



ของ ทปอ. จึงขึ้นอยู่กับบทบาทของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
สมาชิกเป็นหลักสำคัญ

2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำเนิดขึ้น
ด้วยความสามัคคีและความร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ในการ
ประสานงานและพัฒนาอุดมศึกษาในท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยให้
มีหน่วยประสานงานและระดมสรรพกำลังทางการศึกษาในแต่ละ
มหาวิทยาลัย เพื่อทำข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยในด้านความ
ร่วมมือทางวิชาการ การใช้บุคลากร ทรัพยากร และความ
ชำนาญร่วมกันในการปฏิบัติตามภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมี
วัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
ทำการสอน การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง
ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

วัตถุประสงค์

1. จัดให้มีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริม
การปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. เสนอนโยบายและแผนพัฒนาการจัดการอุดมศึกษา
เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่อสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
3. สนับสนุนการผนึกกำลังเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตาม
วัตถุประสงค์ และภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา
ท้องถิ่น



3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ในการผลิตครูระดับอาชีวศึกษาและปริญญาตรี ให้การศึกษาทางด้านอาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และประกาศนียบัตรชั้นสูง ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

การจัดการศึกษา

จัดเป็น 8 คณะ เพื่อดำเนินการศึกษาในระดับปริญญา และ 1 สำนัก กับอีก 1 สถาบัน ดังนี้

1. คณะศิลปศาสตร์ มีหน้าที่จัดการสอนวิชาสามัญในระดับปริญญาตรีแก่นักศึกษาของคณะอื่น ๆ
2. คณะศึกษาศาสตร์ มีหน้าที่จัดการสอนวิชาการศึกษาในระดับปริญญาตรีแก่นักศึกษาที่เลือกเรียนในสาขาครูอาชีวศึกษาของคณะอื่น ๆ
3. คณะเกษตรศาสตร์ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเกษตรศาสตร์
4. คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และสาขาเทคนิคอุตสาหกรรม
5. คณะบริหารธุรกิจ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
6. คณะคหกรรมศาสตร์ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์



7. คณะศิลปกรรม มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาศิลปกรรม

8. คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ มีหน้าที่จัดการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาศิลปะดุริยางคศิลป์

9. สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบ มีหน้าที่ให้บริการนักศึกษาระดับปริญญาตรีทุกสาขาในเรื่องทางวิชาการและการทดสอบ

10. สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตร มีหน้าที่ทำการวิจัยและทดลองด้านการเกษตร เพื่อส่งเสริมการศึกษาทางด้านเกษตรกรรม และให้บริการทางวิชาการด้านเกษตรกรรมแก่สังคม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติการ ทำการสอน วิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพ

การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ยึดหลักการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำในระดับสูง จะต้องสามารถกำหนดทิศทางและริเริ่มการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญภายในมหาวิทยาลัย สามารถมองการณ์ไกลในการพัฒนามหาวิทยาลัย สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระบบงาน



และวิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และการสร้างองค์ความรู้และศักยภาพของมหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ต่อไป รวมถึงเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

มหาวิทยาลัยต้องกำหนดจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นให้การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดสัมฤทธิ์ผลต่อตัวผู้เรียน รวมทั้งสามารถแปลงจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการที่มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดผลผลิตของมหาวิทยาลัย ซึ่งมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

(Student, Stakeholder and Market Focus) มหาวิทยาลัยต้องจัดโปรแกรมการศึกษาที่ตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด พัฒนาโอกาสทางเลือกใหม่และบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาในตัวผู้เรียน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(Measurement, Analysis and Knowledge Management) มหาวิทยาลัยจะต้องสามารถทำการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น รวมทั้งจัดการระบบสารสนเทศให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของคณาจารย์ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนจัดการด้านทรัพยากรสินทางปัญญา



5. การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Focus) มีระบบการทำงานที่เอื้ออำนวยให้คณาจารย์และบุคลากรสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จในระดับสูง มีความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงมีการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในรูปการศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่คณาจารย์และบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้บริการแก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดคุณค่าในตัวผู้เรียนและสร้างเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และประสบความสำเร็จได้สูงสุด

7. ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์การ (Performance Results) มหาวิทยาลัยจะต้องสามารถประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานภายในองค์การ ดังนี้

- ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ประเมินโดยผู้เรียน และตลาด
- ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจโดยกลุ่มผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มตลาด
- ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ประเมินผล



การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงิน และการตลาด

- ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร ประเมินการเรียนรู้ การพัฒนา และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร

- ด้านประสิทธิผลขององค์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ตามที่กำหนดในแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

4. สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยเป็นนิติบุคคล ก่อเกิดขึ้นด้วยความสามัคคีของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นคง ความเจริญรุ่งเรืองให้เกิดขึ้นแก่ชาติบ้านเมือง โดยสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับใช้สังคมและประเทศชาติ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตระหนักดีว่า ภาระหน้าที่ที่จะกระทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้น จำเป็นต้องมีพลังแห่งความสามัคคีเป็นปัจจัยสำคัญ ผู้บริหารสถาบันจึงรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มนี้ขึ้น

วิสัยทัศน์

สสอท. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาและจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ



พันธกิจ

เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับสถาบันอุมศึษาเอกชน ซึ่งมีพันธกิจ ดังนี้

1. สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการที่ดี
2. ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. สร้างความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ ตลอดจนชุมชนและสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยองค์ความรู้

วัตถุประสงค์

1. ร่วมมือและส่งเสริมการสร้างสามัคคีธรรมระหว่างสถาบันอุมศึษาเอกชนกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
2. ร่วมมือและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาแก่รัฐบาลหรือองค์การของรัฐบาล
3. ร่วมมือและประสานงานด้านวิชาการ การบริหารและการปกครอง ตลอดจนกิจกรรมอื่นในระหว่างสถาบันอุมศึษาเอกชนด้วยกัน เพื่อให้การศึกษาแก่นักศึษาดำเนินไปอย่างมีมาตรฐาน และบังเกิดผลอย่างดียิ่ง
4. ส่งเสริมการค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยไปปฏิบัติและเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ที่สุด
5. ส่งเสริมเกียรติและฐานะของสถาบันอุมศึษาเอกชนให้มีระดับสูงตามทีควรจะเป็น เพื่อให้เกิดความศรัทธา



6. เผยแพร่กิจการและความเคลื่อนไหวของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นที่ทราบทั้งในวงการการศึกษาของชาติและประชาชนทั่วไปทั้งในและนอกประเทศ

7. ติดต่อประสานงาน ร่วมมือ ให้หรือขอคำแนะนำ หรือความช่วยเหลือกัน จากสมาคมสถาบันหรือองค์การการศึกษา และองค์การธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการให้หรือจัดการศึกษา

8. ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสงค์จะก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

9. ปฏิบัติกิจการอื่น ๆ เท่าที่จำเป็นหรือเห็นสมควรเพื่อให้บรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

10. สมาคมนี้นี้ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

จากการศึกษาการดำเนินงานแบบเครือข่ายของ 4 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา จะเห็นได้ว่าที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ดำเนินงานที่มีความก้าวหน้าอยู่ในสถานะที่จะเป็นผู้นำทั้งด้านวิชาการ และช่วยประเทศชาติได้มาก ในขณะที่อีก 3 สมาคมยังดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเป็นหลัก และเป็นตัวกลางที่ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และกรณีศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ

โครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการ



แข่งขันของประเทศ (Wisdom Thailand 2015) ได้ระบุว่า ปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่กำลังเผชิญอยู่ ได้แก่

- จำนวนอาจารย์ปริญญาเอกต่ำ อัตราเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 22 ถ้าแบ่งตามประเภทของสถาบัน ปรากฏว่า กลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐเดิม 24 แห่ง มีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 36.2 กลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง มีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 7 กลุ่มที่ 3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง มีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 3 และกลุ่มที่ 4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 54 แห่ง มีอาจารย์ปริญญาเอกร้อยละ 13

- จำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสุงอยู่ในวัยที่จะเกษียณมาก ซึ่งยิ่งจะทำให้จำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพลดลง

- อาจารย์มีผลงานวิจัยน้อย (<0.1 เรื่อง ต่อนักวิจัยต่อปี) และงานวิจัยประมาณร้อยละ 80 - 90 จัดทำโดยอาจารย์ใน 8 มหาวิทยาลัยเท่านั้น

- งานวิจัยจำนวนมากไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

- ความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลต่ำ

พัฒนาการของอุดมศึกษาของประเทศไทยอยู่ในระยะที่ 2 คือ การเพิ่มคุณภาพและการกระจายอำนาจ ขณะที่บางประเทศ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์และสิงคโปร์ อยู่ในการพัฒนาในระยะที่ 3 คือ การมุ่งเน้นการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และบริการ



ดังนั้น เป้าหมายของโครงการ Wisdom Thailand 2015
ในระยะ 6 ปี (2549-2554) จึงมีดังนี้

- ผลิตบัณฑิตปริญญาเอก จำนวน 9,600 คน
- พัฒนาบุคลากรวิชาการ จำนวน 2,800 คน
- ตีพิมพ์บทความวิจัย จำนวน 12,000 เรื่อง ในวารสารนานาชาติ
- จัดสิทธิบัตรผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรม 80 ผลิตภัณฑ์
- สร้างเครือข่ายวิจัยกับต่างประเทศ 700 เครือข่าย
- สร้างศูนย์ความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยไทย ไม่น้อยกว่า 60 ศูนย์

และเพื่อให้การพัฒนาอุดมศึกษาของไทยมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้ร่างกรอบแนวคิดเชิงนโยบายของการอุดมศึกษาไว้ 8 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 การผลิตและพัฒนากำลังคน

แนวทาง/มาตรการ

1) **เร่งศึกษาและกำหนดความต้องการกำลังคนในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างน้อยในสาขาวิชาหลัก ๆ** ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศและการพัฒนาไปสู่ศูนย์กลางในด้านต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนการผลิตกำลังคน

2) **จัดทำแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับสาขาที่ตอบสนองความต้องการในการพัฒนา**



ประเทศและการเป็นศูนย์กลางในภูมิภาค รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

- **สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ** เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์แห่งเอเชีย (Medical Hub) ได้แก่ สาขาแพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพต่าง ๆ

- **สาขาสังคมศาสตร์** ได้แก่ การโรงแรม การท่องเที่ยว ภาษาต่าง ๆ ฯลฯ

- **สาขาที่ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมหลักของประเทศ** ได้แก่ โลจิสติกส์ วิศวกรรมซอฟต์แวร์ ฯลฯ

3) วางระบบการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ โดยมีการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาและความเชี่ยวชาญของสถาบันฯ และใช้มาตรการทางการเงินเป็นเครื่องมือในการกำกับการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษา

4) มีมาตรการให้สถาบันอุดมศึกษาเน้นคุณภาพและขยายด้านปริมาณเฉพาะในสาขาที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ โดยสถาบันฯ ต้องสามารถกำกับดูแลการผลิตให้มีคุณภาพได้

5) กำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการดึงดูดนักวิชาการไทยในต่างประเทศและนักวิชาการชาวต่างประเทศมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนาในสาขาต่าง ๆ ที่ประเทศมีความขาดแคลน และต้องพัฒนาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ



ประเด็นที่ 2 คุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษา

แนวทาง/มาตรการ

- 1) จัดทำแผนที่นำทาง (Roadmap) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษาไทยในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2549 - 2553)
- 2) จัดทำแนวทางและเกณฑ์การแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย โดยคำนึงถึงความต้องการในการพัฒนารวมทั้งศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการสนับสนุนงบประมาณ/ทรัพยากรของประเทศ ให้ตรงตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นการพัฒนาทั่วโลก “บันไดคุณภาพ” เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาและนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในโลก (World Class University) ในระยะต่อไป
- 3) ยกกระดับมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศในบทบาทที่เป็นจุดเน้นของสถาบัน ให้มีมาตรฐานระดับโลก
- 4) สร้างระบบการจัดการคุณภาพอย่างเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management Systems) เพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดทุกระบบ
- 5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เพื่อสนับสนุนการขยายและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา



ประเด็นที่ 3 การวิจัยและพัฒนา

แนวทาง/มาตรการ

1) เร่งสร้างนักวิจัยมืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้มีนักวิจัยเพียงพอในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับโครงการที่เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

2) ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสร้างระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและกำหนดบทบาท/ทิศทางการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาให้ชัดเจน โดยใช้คุณภาพเป็นตัวจัดสรรงบประมาณการวิจัยเพื่อกระตุ้นให้มีผลงานวิจัยที่สนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ และการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3) สร้างกลไกการส่งเสริม สนับสนุน จูงใจ และสร้างกระแสสังคมให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชน ทำงานวิจัย ทั้งงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาของตนเองและในลักษณะเครือข่ายร่วมกันทำวิจัย ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งการเพิ่มลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรในสถาบันอุดมศึกษา

4) เร่งสร้างกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ภาคอุตสาหกรรม โดยให้มีการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี และสนับสนุนการจัดตั้งหน่วยจัดการ



ทรัพย์สินทางปัญญาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Licensing Office - TLO) และแหล่งบ่มเพาะวิสาหกิจ (University Business Incubator - UBI) เพื่อสนับสนุนให้มีการสร้างผู้ประกอบการมากขึ้น

ประเด็นที่ 4 การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

แนวทาง/มาตรการ

1) ดำเนินโครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเน้นการผลิตบุคลากรระดับปริญญาเอกในสาขาที่มีความต้องการให้เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ

2) จัดทำแผนความต้องการอาจารย์ในระยะยาว โดยคำนึงถึงอัตราการเกษียณ ความต้องการอาจารย์เพื่อผลิตกำลังคนและงานวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการมีคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และการกำหนดแนวทางในการจัดหาทั้งการผลิตและพัฒนาอาจารย์เองและการดึงดูดคณาจารย์ต่างประเทศในสาขาที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของระบบอุดมศึกษาไทย

3) ดึงดูดคนดี คนเก่งเข้ามาเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยการพัฒนาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขของระบบบริหารบุคคลตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547



4) กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของอาจารย์อุดมศึกษาให้มีวุฒิปริญญาเอก และเร่งยกระดับคุณวุฒิอาจารย์ จากปัจจุบันที่มีสัดส่วนอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกเพียงร้อยละ 25 ให้เป็นร้อยละ 50 ภายใน 10 ปี โดยเร่งดำเนินการตามโครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ตามข้อ 1 ข้างต้น

5) จัดทำระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่เอื้อให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไปสอนในสถาบันอื่นได้ โดยอาจกำหนดให้มีค่าตอบแทนเพิ่ม เพื่อเป็นการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบัน

ประเด็นที่ 5 การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา

แนวทาง/มาตรการ

1) พัฒนาระบบกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (ICL) ให้เสร็จสิ้นเพื่อให้สามารถประกาศใช้ในปีการศึกษา 2549

2) ให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือจัดให้มีกลไกอื่นภายใต้คณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นผู้มีอำนาจพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้สถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามนโยบาย/ทิศทางของรัฐบาล

3) ให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอแนะแนวทาง กระบวนการและกลไก เพื่อให้สามารถดำเนินการปฏิรูประบบการเงินเพื่อการอุดมศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล



ประเด็นที่ 6 โครงสร้างและการบริหารจัดการ

แนวทาง/มาตรการ

1) จัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว (10 ปี) ซึ่งเป็นแผนที่รูกไปสู่นโยบายและใช้เป็นข้อมูล/แนวทางในการเสนอแนะต่อรัฐบาลในการกำหนดนโยบาย/แผนการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา

2) ยกย่องพระราชบัญญัติอุดมศึกษากลางที่เอื้อให้รัฐสามารถกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินการตามนโยบาย/ทิศทางรัฐบาล หรืออาจให้มีบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัย

3) จัดตั้งองค์การกลางที่ทำหน้าที่แทนรัฐบาล (Buffer Agency) ในการประสานระหว่างรัฐและสถาบันอุดมศึกษา

4) แก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้การดูแลสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนเหมือนกัน และเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5) เร่งรัดกระบวนการนิติบัญญัติให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับให้เสร็จสิ้น 20 แห่ง ภายในปี 2550

ประเด็นที่ 7 การผลิตและพัฒนาครู

แนวทาง/มาตรการ

1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งในการผลิตและพัฒนาครู และการขยายตัวของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการผลิตกำลังคนในสาขาวิชาต่าง ๆ



2) ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบคุณภาพการผลิตครูตามหลักสูตร 5 ปีและหลักสูตรต่อยอด 1 ปี จากผู้จบการศึกษาด้านอื่นเพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการผลิตและพัฒนาครูต่อไป

3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏและคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์และคณะอื่น ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการผลิตพัฒนาครูตามหลักสูตรที่กำหนด เช่น หลักสูตร 5 ปี และหลักสูตร 4+1 ปี และการพัฒนาครูที่มีอยู่เดิมในระบบ

ประเด็นที่ 8 การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา

แนวทาง/มาตรการ

1) สนับสนุนภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น โดยใช้กลไกของการปฏิรูปการเงินเพื่อการอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือในการระดมทุนผ่านด้านอุปสงค์ (Demand Side) และอาจอุดหนุนบางรายการเพิ่มเติม เช่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) เร่งดำเนินการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ และกลไกต่าง ๆ ในส่วนที่สามารถดำเนินการได้ เพื่อให้มีการกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และดำเนินการขอปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่เป็นอุปสรรคในระยะต่อไป

3) การกำหนดสัดส่วนเป้าหมายการผลิตกำลังคนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน



การจัดทำแผนพัฒนาอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้นเป็นความพยายามที่ดี สิ่งที่ใช้เวลาอย่างมากคือ การสร้างทรัพยากรบุคคลระดับปริญญาเอก ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมหลาย ๆ ด้าน ทั้งศักยภาพของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบัน แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เงินทุนสนับสนุน การได้ผู้ที่มีความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าศึกษาอย่างเพียงพอ ระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริง ความร่วมมือระหว่างสถาบัน และที่สำคัญคือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย

บทที่ 5

สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำระดับอุดมศึกษา ในประเทศและต่างประเทศ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ กรณีศึกษาจากเครือข่าย Internet รายงานการวิจัยสถาบัน และข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

1. สถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศจะมีหน่วยงานภายในองค์กรที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ

ลักษณะการดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของแต่ละแห่งอาจจะแตกต่างกันไปตามรูปแบบการบริหารองค์กรว่าเป็นการบริหารแบบบริษัท (university-company) หรือการบริหารที่เน้นสังคม (university-society) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่นกรณีของมหาวิทยาลัยซันเดอร์แลนด์ในสหราชอาณาจักร ซึ่งบริหารแบบธุรกิจ มีการออกแบบการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง



กับผลการประเมินบุคลากร ถ้าปรากฏว่าทักษะ ความรู้ได้ที่ยังไม่ เป็นไปตามเกณฑ์ ฝ่ายฝึกอบรมก็จะใช้ผลการประเมินมาเป็น เนื้อหาที่จะต้องอบรม ทั้งนี้ ผู้ที่ถูกประเมินและหน่วยฝึกอบรมจะ ต้องมีการพูดคุยกัน มหาวิทยาลัยซันเดอร์แลนด์ได้จัดทำระบบ บุคลากร ตั้งแต่การรับเข้า จนถึง การประเมิน เป็นวงจรที่ต่อเนื่อง กัน มีคู่มือ/เอกสารออนไลน์ ให้ความรู้แก่บุคลากร ซึ่งบุคลากร แต่ละคนจะสามารถตรวจสอบหรือหาความรู้ได้ นั้นหมายความว่า บุคลากรทุกคนต้องใส่ใจหาความรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องตามเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย

อีกกรณีหนึ่งได้แก่ กรณีของมหาวิทยาลัยอินเดียนา ใน สหรัฐอเมริกาที่จัดตั้งสถาบันผู้นำขึ้น เนื่องจากเห็นว่าอุดมศึกษา ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกมาก อุดมศึกษามีปัญหาที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายนอก และผู้ที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยยังคงเข้มแข็ง เป็น ผู้นำทางวิชาการได้ ก็คือ คณาจารย์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยอินเดียนา จึงสร้างสถาบันผู้นำขึ้นและจัดหลักสูตรอบรมเพื่อให้อาจารย์ได้ ช่วยกันคิดแก้ปัญหาในวิทยาเขตของตนเอง ทั้งการปรับปรุงวิธี การสอน การวิจัย มีตัวอย่างของอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการ และ ได้นำโครงการที่พัฒนาไปปฏิบัติในวิทยาเขตของตนเอง กิจกรรม ฝึกอบรม มิได้มุ่งสร้างผู้นำในตำแหน่งบริหาร แต่ให้ความสำคัญ กับการให้คณาจารย์เป็นผู้นำ

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ใช้การ แต่งตั้งอาจารย์อาวุโสเป็นอาจารย์พี่เลี้ยงอาจารย์ใหม่ (Mentor) ให้



มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานของระบบพี่เลี้ยง และต้องรายงานผลการประชุมร่วมกันทุกครั้งไปที่หัวหน้าภาควิชารายงาน จะถูกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติของแต่ละคน โดยทางคณะฯ เชื่อว่าวิธีนี้จะป็นวิธีที่ดีในการพัฒนาอาจารย์ใหม่ให้ป็นผู้นำต่อไป ทางภาควิชาถือว่าอาจารย์ทุกคนต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะมีหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคคลที่รับผิดชอบการฝึกอบรมบุคลากร หลักสูตรจะมีทั้งที่เป็นการพัฒนาทักษะปฏิบัติการ เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ การเขียนโครงการ การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการพัฒนาสถาบัน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. คุณลักษณะใหม่ขอสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

สถาบันอุดมศึกษาจะเปลี่ยนแปลงอย่างมากในยุคนี้และศตวรรษหน้าซึ่งอาจจะเป็นโอกาสฟื้นฟูมหาวิทยาลัยขณะเดียวกันธรรมชาติของมหาวิทยาลัยที่จะยังคงอยู่และมีความสำคัญต่ออุดมศึกษาคือ อิสรภาพในการแสวงหาความรู้ การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ การมุ่งมั่นต่อการศึกษาวิจัยอย่างจริงจัง และความรักที่จะเรียนรู้

จากการศึกษาทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และสหราชอาณาจักร จะเห็นได้ว่ารัฐมีนโยบายในการเพิ่มศักยภาพ



และประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเชื่อว่า คุณภาพของมหาวิทยาลัยคืออนาคตของประเทศ ดังนั้น จึงมีการทบทวนนโยบายต่าง ๆ เรื่อง **ทุนการศึกษา ความเป็นนานาชาติ การร่วมมือเป็นเครือข่าย การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น** ขณะเดียวกัน สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งก็ทบทวน พันธกิจและจุดเน้นการให้บริการของสถาบัน บางแห่งอาจจะยัง รักษาคุณลักษณะเด่น ขณะที่บางแห่งอาจจะลดกิจกรรมบางอย่าง และให้นำหนักกับกิจกรรมเฉพาะด้านมากขึ้น และเป็นที่น่า สงเกตว่าขีดความสามารถของการวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการ ส่งเสริมจากรัฐมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสร้าง ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับยุคสังคมความรู้ และการวางแผนยุทธศาสตร์ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนา อุดมศึกษา

สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาได้ร่างกรอบแนวคิดเชิงนโยบายอุดมศึกษาไว้ 8 ประเด็น เพื่อให้การดำเนินงานของอุดมศึกษามีทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาและมาตรการจูงใจ

วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี ขึ้น อยู่กับแต่ละสถาบัน ซึ่งอาจจะเป็นวิธีหนึ่งวิธีใดหรือผสมผสาน ระหว่างวิธีดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การแต่งตั้ง
- 2) การสรรหา
- 3) การเลือกตั้งโดยการกำหนดคุณสมบัติ



4) การลงประชามติ ซึ่งมักจะใช้ร่วมกับการสรรหา

การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงมักจะเปิดกว้างให้มีผู้สมัครจากทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้ กรรมการสรรหาจะกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการ เป็นแนวทางให้กรรมการสรรหา เพื่อให้ได้บุคคลที่สามารถพัฒนาสถาบันได้ตามแผนที่วางไว้ เช่น การสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยอัลเบอร์ต้า และมหาวิทยาลัยอีสเทอร์น มิชิแกน ที่กระบวนการสรรหาใช้เวลาประมาณ 6 เดือนล่วงหน้า การเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งจึงเป็นเรื่องสำคัญ

กระบวนการพัฒนาในระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง มีหลายวิธี ทั้งการอบรมภายในสถาบัน การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมงานกับสมาคมฯ เพื่อทำงานร่วมกับบุคคลข้ามสถาบันในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สภาการอุดมศึกษาอเมริกันเป็นองค์การอิสระที่มีบทบาทอย่างมากในการช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเข้าใจในบทบาทของอธิการบดี ตั้งแต่ก่อนเข้ารับตำแหน่ง จนกระทั่งพ้นตำแหน่ง กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยมลรัฐที่เวย์น ได้มีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารระหว่างการดำรงตำแหน่งใน 4 ด้าน คือ

- 1) การรับรู้ถึงนโยบายและภารกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดเวลา
- 2) การทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในระดับสากล และสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย
- 3) การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับบทบาทในด้านการสอน การวิจัย และการบริการต่าง ๆ



4) การสร้างความหลากหลายในการทำข้อตกลงร่วมกัน
ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน

นอกจากนั้น สถาบันต้องมีมาตรการจูงใจให้ผู้บริหาร
พัฒนาตนเองเสมอ รวมถึงแรงจูงใจให้คงอยู่ในระบบ แม้พ้นจาก
ตำแหน่งบริหารแล้ว เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย

วาระการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี
มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา จะไม่กำหนดวาระตายตัว
ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงาน บางแห่งอาจจะมีวาระละ 5 ปี
สามารถต่อได้อีก 1 วาระ ถ้ามีความประสงค์ หรือขึ้นอยู่กับ
ความสามารถและผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งต่างจากของประเทศ
ไทย วาระของอธิการบดีจะเป็น 3 หรือ 4 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่
สั้นเกินไป

4. บทบาทขององค์การอิสระในการพัฒนาภาวะผู้นำของ อุดมศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการพัฒนาอุดมศึกษา
ของต่างประเทศและประเทศไทย พบว่าองค์การอิสระต่าง ๆ ได้แก่
สมาคมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย สภาการ
ศึกษาอเมริกัน สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของประเทศ
แคนาดา และมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร
มีบทบาทสูงในการชี้แนะการดำเนินงานของรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับ
การอุดมศึกษา สร้างความเป็นเอกภาพของอุดมศึกษาทั้งหมดให้
มีเสียงเป็นหนึ่งเดียว มีความสัมพันธ์กับรัฐในระดับนโยบาย
สาธารณะอย่างใกล้ชิด สามารถแสดงความคิดเห็นหรือกำหนด



ทิศทางที่ต้องการให้รัฐกำหนดเป็นนโยบายได้ ทุกประเทศให้ความสำคัญต่อการอุดมศึกษา และเล็งเห็นว่าอนาคตของประเทศขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของการอุดมศึกษา จึงลงทุนในด้านคนและการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ซึ่งก็คือการวิจัย

สำหรับประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม มีการจัดตั้งเครือข่ายของกลุ่ม แต่บทบาทขององค์กรยังอยู่ในขอบเขตจำกัด เป็นไปในลักษณะเชิงรับนโยบายจากรัฐมากกว่าจะทำงานเชิงรุกอย่างองค์กรของต่างประเทศ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีกิจกรรมที่ก้าวหน้ามาก ประเทศสหราชอาณาจักรยังได้ให้งบประมาณช่วยในการจัดตั้งและดำเนินงานมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษาในระยะเริ่มต้นด้วย

5. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของประเทศไทย

กรณีของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดหลักสูตร “พัฒนานักบริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย” ต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ปี 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมการและพัฒนาผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ให้มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ที่ต้องแข่งขันและร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือการจัดการมหาวิทยาลัย ที่ต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ถ้าไม่มีการบริหารจัดการที่ดี มหาวิทยาลัยก็จะเสื่อมคลายในเชิงคุณภาพ ซึ่งย่อมนำมาซึ่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยโดยรวม



หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย (นบม.) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการบริหารงานระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยกลุ่มวิชาหลักประกอบด้วย 5 กลุ่มวิชา ได้แก่ (รุ่นที่ 7)

- บริบทและยุทธศาสตร์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- การพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- หลักการและกรณีตัวอย่างจากต่างประเทศ
- ประสบการณ์และการประยุกต์
- กลุ่มวิชาร่วม “วิสัยทัศน์ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ เครือข่ายการพัฒนาอุดมศึกษา” โดยเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้เข้าร่วมโครงการ และงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล

นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนจะมีการส่งผู้บริหารเข้าอบรม ศึกษาดูงานต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และการส่งเสริมการศึกษาต่อระดับสูง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับรัฐในด้านงบประมาณ

จากการศึกษาระบบการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย แคนาดา รัฐบาลของรัฐ/เขตปกครอง จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษาและออกกฎหมาย ส่วนรัฐบาลกลางจะให้เงินสนับสนุนในโครงการวิจัยเป็นส่วนใหญ่ รัฐบาลกลางของประเทศแคนาดามุ่งส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพทัดเทียม



กับระดับสากล จึงมีนโยบายส่งเสริมการได้มาซึ่งนักวิจัยระดับ
แนวหน้า รวมทั้งนโยบายการรักษานักวิจัยเดิมไว้ด้วย นอกจากนี้
ยังให้ทุนแก่นักศึกษานานาชาติที่มีความสามารถเพื่อไปศึกษาที่
ประเทศแคนาดา

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยยังขาดความ
เป็นเอกภาพ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนยังแบ่งแยกกัน
ภาพรวมอุดมศึกษาของชาติจึงยังไม่ชัด ทำให้การพัฒนาผู้นำใน
ระดับอุดมศึกษายังไม่มีทิศทางที่ชัดเจน ผู้บริหารสถาบันยังมี
ภารกิจในระดับสถาบันมากกว่าการช่วยยกระดับผู้นำระดับ
อุดมศึกษาของชาติในภาพรวม บทบาทของหน่วยงานความ
ร่วมมือระหว่างสถาบันจึงยังเทียบไม่ได้กับของต่างชาติ

สรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

1. การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมา
เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญ คือ สถาบัน
อุดมศึกษายังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้และสังคม
แห่งการเรียนรู้มากนัก ด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพสำหรับการ
เปลี่ยนแปลง ต้องเข้าใจอุดมศึกษาในอดีต ความท้าทายอุดมศึกษา
ในยุคปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต

การจัดการปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบันส่วนใหญ่ยังไม่
สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็น
องค์กรที่เป็นลำดับไม่เหมือนหน่วยงานอื่น มหาวิทยาลัยต้องได้
รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะ



แสดงบทบาทตรวจสอบมากกว่าส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนไปได้ ผู้นำของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับหัวหน้าสาขา คณบดี อธิการบดี มีอำนาจไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินภารกิจ และความรับผิดชอบภายใต้เงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง มีการพูดถึงนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในกรณีของประเทศออสเตรเลียได้มีการร่างกฎหมายใหม่ให้มีการปรับจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ลดลง และให้ประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมทั้งทางกฎหมายและการเงินต้องสร้างวัฒนธรรมการปกครองใหม่ในสถาบันอุดมศึกษา ให้ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะมีความรับผิดชอบ และการใช้อำนาจหน้าที่ต้องมีการจัดการฝึกอบรมเพียงพอในความเป็นมืออาชีพของการบริหารและภาวะผู้นำ

สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเองเป็นอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจภาคส่วนอื่น ๆ กิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเคยจัดโดยสถาบันการศึกษาจะถูกแปลงเข้าสู่องค์การที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกและความต้องการของตลาดงาน “ความรู้” จะเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ต้องลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการลงทุนทางด้านการศึกษา และการศึกษาตลอดชีวิต ประเทศออสเตรเลียและแคนาดาให้ความสำคัญกับมหาวิทยาลัยมากว่าเป็นองค์การที่จะกำหนด



อนาคตในการแข่งขันของประเทศ ลักษณะหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนั้นต้องพัฒนาสติปัญญา และจิตสำนึกต่อสังคมส่วนรวม

2. การบริหารจัดการอุดมศึกษาอาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การบริหารแบบบริษัท และการบริหารที่เน้นสังคม ทั้ง 2 แบบ มีข้อดีและข้อจำกัด คำถามที่ผู้นำจะต้องพิจารณาก็คือ การอุดมศึกษาควรผันแปรตามความต้องการของตลาดเท่าใด จะต้องยังคงรักษาบทบาทหน้าที่หลักของการอุดมศึกษาและบทบาทต่อสังคมในระยะยาวอย่างไร เราจะร่วมสร้างธรรมเนียมอุดมศึกษาให้มีความพอดีระหว่างเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร อุดมศึกษาควรเป็นเอกชนเท่าใด อุดมศึกษาที่จัดโดยรัฐควรเป็นส่วนหนึ่งของรัฐหรือเป็นองค์การอิสระ รูปแบบการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร

3. สำหรับคุณลักษณะใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้น จากกรณีศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา สิ่งที่สามารถนำมาเป็นแนวทางสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปได้ ก็คือ

3.1 มหาวิทยาลัยจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าให้บริการแก่ใคร ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้เรียนมากกว่าความต้องการของอาจารย์ว่าต้องการจะสอนอย่างไร

3.2 มหาวิทยาลัยต้องปรับการบริหารจัดการรายรับให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการอุดมศึกษาได้ในวงกว้าง โดยปรับค่าเล่าเรียนให้เหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของประชาชน



3.3 ในยุคของสังคมความรู้ และความต้องการเรียนระดับสูงของประชาชน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.4 การศึกษาระดับพื้นฐาน และอุดมศึกษาจะมีการเชื่อมต่อกันมากขึ้น รวมทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

3.5 การศึกษาจะมีหลากหลายรูปแบบที่ประชาชนสามารถเรียนเมื่อไร ที่ไหนก็ได้ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสาร

3.6 มหาวิทยาลัยจะต้องสนองความต้องการที่หลากหลายภายใต้เงื่อนไขทางการเมืองใหม่ ซึ่งต้องการนโยบายและแนวปฏิบัติใหม่

4. คุณสมบัติของผู้นำและภาวะผู้นำสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่ คือ ต้องมีทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจบริบทของการอุดมศึกษาที่เปลี่ยนไป มีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความชัดเจนในทิศทางที่สถาบันจะเดินไป โดยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกของสถาบันและชุมชน ต้องสามารถนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องเข้าใจภารกิจของการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาว่ามีความแตกต่างจากการบริหารองค์การอื่นในบางเรื่อง ภารกิจของผู้บริหาร คือ

4.1 มหาวิทยาลัยต้องมีการขยายตัว สร้างความหลากหลาย และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความน่าสนใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้



4.2 การศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกลในเรื่องการตลาด เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการลงทุนทางการศึกษา

4.3 ทำให้การศึกษาเกิดการแพร่หลาย ซึ่งจำเป็นที่จะต้องจัดการให้เห็นชัดในเรื่องของการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงและความรวดเร็วฉับไว

4.4 กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในระยะยาว

4.5 ให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีเป็นสื่อในการเรียนรู้

4.6 สร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน

4.7 รวบรวมและนำความรู้ที่ได้หรือประสบการณ์การทำงานไปประยุกต์ใช้ในองค์ความรู้ด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ยึดหลักการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์การ

5. คุณสมบัติของผู้นำในตำแหน่งอธิการบดีที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ เป็นนักบริหารมืออาชีพและเป็นนักจัดการที่ดี มีคุณภาพ และเป็นผู้ที่รู้ระบบงานในมหาวิทยาลัยเป็น



อย่างดี คุณสมบัติเหล่านี้จะนำมาซึ่งการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. การพัฒนาความเป็นผู้นำแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน

6.1 การพัฒนาผู้นำต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีแบบแผน เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร ก็คือ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

6.2 แนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับแนวคิดกระแสหลักของทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ก็ดี ยังมีอีกกระแสความคิดหนึ่งที่ว่า การแข่งขันอย่างเอาเป็นเอาตายนั้น ไม่ใช่คำตอบที่แท้จริงในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรและการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย ดังนั้น การที่จะพัฒนาผู้นำให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควรเน้นความสำคัญขององค์กรเรียนรู้ เช่น

- การสร้างกระบวนการเรียนรู้ข้ามองค์กร
- การสร้างองค์ความรู้ขององค์กร
- การสร้างความได้เปรียบขององค์กรโดย

อาศัยความร่วมมือ

- การสร้างเครือข่าย



- การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์
- การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องดำเนินการให้สังคมของมหาวิทยาลัยรับรู้ถึงนโยบาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยตลอดเวลา ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในระดับสากล สร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับภารกิจของมหาวิทยาลัย

6.3 ข้อคิดจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย (Dr. Gilliland แห่งมหาวิทยาลัยมิสซูรี - แคนซัส ซิตี้) ในการเรียนรู้ทฤษฎีของการเป็นผู้นำและการพัฒนาตนเอง แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่ง คือ

- แลกเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยกับผู้อื่นตลอดเวลา
- สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบให้เป็นที่รู้จัก
- รู้จักเป็นผู้รับฟังตลอดเวลา ไม่ว่าปัญหานั้นจะใหญ่โตแค่ไหน
- เมื่อมีปัญหาอะไรที่ไม่เข้าใจระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการบริหาร จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนทัศนะต่อกัน
- สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือสถาบันอื่น
- สร้างความน่าเชื่อถือ
- เมื่อตัดสินใจที่จะทำอะไรแล้ว ต้องไม่กลัวที่จะ

เผชิญปัญหา



- รู้จักตัวเองและยอมรับกับผลที่จะสะท้อนกลับ
- ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ

6.4 รูปแบบและมาตรฐานการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารระดับสูง ไม่มีรูปแบบที่ตายตัวขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัย เช่น

- กิจกรรมการฝึกอบรมภายใน ที่จัดโดยสำนักงานทรัพยากรมนุษย์หรือสำนักงานบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่เป็นแบบธุรกิจ จัดระบบการพัฒนาที่ประสานกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีบริการฝึกอบรมตั้งแต่แรกเข้า (pre-service) ระหว่างเข้า (in-service) และมีระบบแรงจูงใจ (incentives) รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าไปหาความรู้ได้

- กิจกรรมการฝึกอบรมภายในร่วมกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะโครงการอบรมผู้บริหารระดับสูง เช่น มหาวิทยาลัยซันเดอร์แลนด์ ประเทศสหราชอาณาจักรร่วมมือกับกลุ่มมหาวิทยาลัยที่อยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง

- กิจกรรมการฝึกอบรมโดยสมาคมอุดมศึกษา เช่น สมาคมการอุดมศึกษาอเมริกัน ที่จัดกิจกรรมช่วยพัฒนาผู้นำในตำแหน่งอธิการบดี รวมทั้งให้ความร่วมมือในการให้คำปรึกษาแก่บริษัทที่รับสรรหาอธิการบดีด้วย

- โครงการศึกษาดูงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงของทบวงมหาวิทยาลัย โครงการของมูลนิธิผู้นำอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร



- การทำวิจัย การศึกษาด้วยตนเอง การทำงาน
เพิ่ม ถือเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น

6.5 ระบบการติดตามและประเมินผลผู้บริหารเมื่อ
บุคคลได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ขอบเขต
การประเมินประกอบด้วย

- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทและวิสัยทัศน์
ของการอุดมศึกษา

- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและ
การพัฒนางาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน
งบประมาณ และทรัพย์สินของสถาบันอุดมศึกษา

- การพัฒนาตนเองในด้านความสามารถในการ
จัดการ การเป็นผู้นำ และคุณธรรมจริยธรรม

- สุขภาพและศักยภาพของร่างกาย

- การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

- ความสอดคล้องของแผนและผลการดำเนินงาน
ของมหาวิทยาลัยในแต่ละปี

7. วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปมีอยู่ 4 วิธี
ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยจะเลือกวิธีใดขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของ
องค์กรนั้น อย่างไรก็ตาม วิธีที่ใช้กันมาก ได้แก่ การแต่งตั้ง
กรรมการสภาจำนวนหนึ่งเป็นกรรมการสรรหา พร้อมทั้งกำหนด
คุณสมบัติของผู้สมัครหรือผู้ที่สนใจจะเป็นผู้บริหาร ที่สอดคล้อง
กับยุคสมัยของการพัฒนาของสถาบันนั้น ๆ ผู้ได้รับเลือกอาจ
มาจากภายในหรือภายนอกสถาบัน จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่า
คุณสมบัติทางวิชาการต้องเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ และมี



ประสบการณ์มาก่อน ในการรับสมัครจะใช้วิธีประกาศทั่วไป เพื่อเข้าถึงผู้ที่มีความสามารถที่แท้จริง การได้มาซึ่งอธิการบดีเป็นการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เส้นทาง การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารอุดมศึกษาควรเป็นไปด้วยความโปร่งใสและมีความยุติธรรม

สำหรับประเทศไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีข้อบังคับสภามหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการได้มา และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

8. เส้นทาง การเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นมีความแตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยหมดวาระแล้ว ก็จะกลับมาดำรงตำแหน่งเดิม คือ การเป็นอาจารย์สอนมิได้มีเส้นทางเป็นผู้บริหารไปตลอด และอาจได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารอีกก็ได้เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศจึงพยายามดึงผู้ที่มีศักยภาพ มีความสามารถสูงเข้ามาเป็นอาจารย์ พยายามรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร เนื่องจากชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอยู่ ที่การมีคณาจารย์ที่มีคุณภาพที่จะสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย และการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

9. ปัจจุบันการทำงานในรูปแบบเครือข่ายได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย 4 เครือข่าย แต่ละเครือข่ายมีการดำเนินงานและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน สภาการศึกษาอเมริกันเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นกลไกในการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่อุดมศึกษา อธิการบดีของ



มหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และเข้าไปร่วมเป็นกรรมการบริหารสมาคมฯ ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง โดยผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถาบันต่าง ๆ นอกจากนั้น ยังทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลักดันนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา เช่นเดียวกับที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย และสมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของประเทศแคนาดา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยมีส่วนเข้าไปเป็นกรรมการ หรือประธานกรรมการในงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

10. บทบาทของคณะกรรมการสภาสถาบันกับผู้บริหารสถาบัน จากผลการวิจัยชี้ว่า หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยควรเน้นการกำหนดนโยบายและการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยกรรมการทั้งภายในและภายนอก มีผู้แทนฝ่ายบริหาร ฝ่ายอาจารย์ ฝ่ายวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความสามารถในการหาแหล่งทุนหรือรายได้

สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของอธิการบดี ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดี การได้มาซึ่งอธิการบดี บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย



ในประเทศออสเตรเลีย ในปี 2002 รัฐบาลกลางได้ออกแนวปฏิบัติเกี่ยวกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยใหม่ มหาวิทยาลัยต้องระบุหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน จัดให้มีหลักสูตรการพัฒนากิจกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทุกคนจะต้องนึกถึงผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าฐานะตัวแทนขององค์การ จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีได้ไม่เกิน 18 คน และมีผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 2 คน (ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านธุรกิจหนึ่งคน)

11. เจือปนไขอุดมศึกษาระดับประเทศที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารสถาบันและการใช้ภาวะผู้นำระดับอุดมศึกษา

11.1 การลงทุนทางด้านอุดมศึกษาของไทยโดยรัฐบาล ยังขาดแผนพัฒนาแบบองค์รวม กลุ่มสถาบันแต่ละกลุ่มยังขาดความชัดเจนในบริบทอุดมศึกษาระดับชาติ ทำให้การดำเนินงานมีความซ้ำซ้อนกันมากกว่าจะเสริมซึ่งกันและกัน

11.2 เมื่อมีการขยายการรับนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา และการเพิ่มจำนวนสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการปรับวิธีการให้เงินสนับสนุนนักศึกษาในรูปแบบ ICL ทำให้แต่ละสถาบันต้องแข่งขันกันให้ได้จำนวนนักศึกษาที่ต้องการ และการได้มาซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับสูง ซึ่งอาจจะมีผลต่อคุณภาพอุดมศึกษาในระยะยาว

11.3 มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกมาก ซึ่งหากจะให้อุดมศึกษามีความเข้มแข็ง มีความจำเป็นต้องลงทุนอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันการให้ทุนศึกษาต่อยังมีอยู่เฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และทุนต่างประเทศมี



จำกัด กรณีของประเทศแคนาดา รัฐบาลสนับสนุนการให้ทุน นักศึกษา ต่างประเทศที่มีความสามารถ โดยเฉพาะทางด้านการวิจัยเพื่อให้เข้าไปศึกษาที่มหาวิทยาลัยในประเทศแคนาดา

ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาต้องการอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ยิ่งรัฐขยายสถาบันอุดมศึกษามากขึ้นเท่าใด สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องมีอาจารย์และผู้บริหารที่มีความสามารถมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น รัฐควรวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับโครงการให้ทุนการศึกษาแก่ผู้มีผลการเรียนดีเด่นที่ต้องการศึกษาต่อระดับสูง ทุนนักวิจัยรุ่นเยาว์ และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตของชาติ

2. กระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครื่องมือกระบวนการติดตามประเมินผลผู้บริหาร เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และได้ผู้บริหารที่มีความสามารถอยู่ในระบบ ส่งเสริมและเผยแพร่การบริหารทั้งการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่จัดเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นกรณีศึกษา

3. มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย ซึ่งถือเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้มีความเข้มแข็งทันสมัย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสร้างสรรค์ปัญญา ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์จำเป็นต้องมีเครื่องอำนวยความสะดวก เข้าถึงแหล่งค้นคว้าในสาขาวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสาขาวิชาชีพต่าง ๆ จึงควรมีโครงการวิจัยเพื่อสำรวจการใช้



คอมพิวเตอร์สารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งการสอน การวิจัย และการบริหาร เพื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ

4. ใช้เครือข่ายกลุ่มสถาบันที่มีอยู่ ให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เข้มแข็ง และดำเนินการเชิงรุก ซึ่งถือเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งได้ลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยในระยะแรกควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มในรูปของโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาระบบข้อมูลสถาบันอุดมศึกษา โครงการวิจัยสถาบันการศึกษาที่มีตัวอย่างการบริหารจัดการที่ดี โครงการความร่วมมือสาขาวิชา รวมทั้งควรมีโครงการศึกษาวิจัยรูปแบบความร่วมมือของเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง ทั้งการวิจัย การเรียนการสอน และการบริหาร เพื่อให้การอุดมศึกษาของชาติมีความเข้มแข็งต่อไป

5. จัดทำโครงการวิจัยเชิงนโยบายเรื่องการกำหนดบทบาทของกลุ่มสถาบันแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้แต่ละกลุ่มมีความเป็นเลิศในเส้นทางของตนเอง และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

6. ศึกษารูปแบบการจัดตั้งหน่วยงานหรือสถาบันเพื่อการพัฒนาผู้นำอุดมศึกษาไทย เพื่อจัดหลักสูตรพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความจำเป็นเป็นแหล่งข้อมูลและรวบรวมทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา การสอน และการบริหารจัดการอุดมศึกษา รวมทั้งความร่วมมือกับต่างประเทศ



การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

7. จัดทำโครงการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ทั้งรัฐและเอกชนผลิตงานเขียนเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย แต่ละแห่ง ซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรม เป้าหมาย และความคาดหวังที่แตกต่างกัน จะทำให้มีเอกสารกรณีศึกษาทางการ อุดมศึกษาไทยเพิ่มขึ้น นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่ได้ศึกษาแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อโครงการบัณฑิตศึกษา ในด้านการมีตำราบนพื้นฐานความรู้ของสังคมไทย เนื่องจากในปัจจุบันการศึกษาระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังใช้ตำรา ต่างประเทศเป็นหลัก

เอกสารอ้างอิง

- ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.). (2544) รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. (2549) สถาบันอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ.
- นิติภูมิ นวรัตน์. (2548) เจษฎาจารย์ ประทีป มาร์ติน โกลมมาศ. กรุงเทพฯ : บริษัทอัมรินทร์ปริ้นท์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2548) ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงานต่างประเทศ ปี พ.ศ. 2546 - 2547.
- มหาวิทยาลัยรังสิต. (2548) เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ. สำนักงานอธิการบดี.
- วิชัย อุตสาหจิต. (2546) การพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสนห์ จามริก. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2533) แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2546) รายงานการศึกษาการประเมิน



**ผลกระทบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
มหาวิทยาลัย (นบม).**

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546) รายงานการวิจัย
เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา
แนวใหม่. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548) รายงานการวิจัย
เรื่องแนวทางการพัฒนาอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา.
กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549) รายงานสรุปผล
การประชุมโต๊ะกลมไทย - สหรัฐฯ ครั้งที่ 3 เรื่องการ
วิจัยนโยบายการปฏิรูประบบอุดมศึกษาและการ
จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน
2548 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. กรุงเทพฯ : ห้าง
หุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549) สรุปบทคัดย่อ
เอกสารจากสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการวางแผน
ด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546) รายงานการวิจัย
เรื่องแนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุน
เพื่อการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท ฟริกหวาน
กราฟฟิค จำกัด.
- อดุลย์ วิริยะเวชกุล. (2548) การพัฒนามหาวิทยาลัยไทย :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม :
โรงพิมพ์พัฒนามหาสารคาม.



- Australian Bureau of Statistics. **Balance of Payments and International Investment Position.** (www.abs.gov.au)
- Bok, Derek. (2003) **Universities in the Market Place: The Commercialization of Higher Education.** New Jersey : Princeton University Press.
- Chavalert Lertchalotorn, Paitoon sinlarat, Normsri Cate. (eds) (2003) **Globalization and Localization Enmeshed : Searching for a Balance in Education Processing.** The 8th International Conference. Bangkok. Thailand.
- Chawalert Lertchalolarn, Paitoon Sinlarat, Varaiporn Bovornsiri. **In Pursuit of Excellence in Higher Education.** The Proceedings of the Second International Conference on Higher Education March 17-19, 1998. Bangkok. Thailand.
- Clack, B.R. (1998) **Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation.** USA : International Association of Universities And Elsevier Science Ltd.
- Duderstadt, J. J. (2001) **Leading Higher Education in an Era of Rapid Change.** Paper delivered at 48th Annual Meeting, State Higher Education Officers, Maine. USA.
- Ferrew, A.S. and Stanton, W.W. (2004) **Leadership through Collaboration.** USA: American Council on Education and Praeger Publishers.



- Krahenbuhl, G.S. (2004) **Building The Academic Deanship: Strategies For Success**. USA: American Council on Education and Praeger Publishers.
- Krissanapong Kirtikara. (2005) **Overview of Thailand's Higher Education Development**. Paper presented at the Third Thai-US Education Roundtable, 7-8 November 2005. Bangkok. Thailand.
- Krissanapong Kirtikara. (2004) **Transition from a University under the Bureaucratic System to an Autonomous University: Reflections on Concepts and Experience of King Mongkut's University of Technology Thonburi**. Office of the Education Council, Ministry of Education.
- Lee, S.M., Srisuda Chongsethiphol. (eds) (2002) **E-Globalization and the Pacific Age, Proceedings of Pan - Pacific Conference XIX**.
- Ministry of Education, Science and Training. (2002) **Our Universities: Backing Australia's Future**.
- Organization for Co-operation and Development (OECD). (2001) **Education at a Glance**. (www.oecd.org)
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., Dolence, M. G. Year. **Strategies to Survive and Prosper**. California: Jossey - Bass Inc., Publishers.
- Selznick, Philip. (1957) **Leadership in Administration**. New York: Harper & Row, Publishers.



Society for College and University Planning. (2005) **Trends in Higher Education. Quarterly Report.** (www.scup.org)

The Secretary - General's Second Annual Colloquium of University Presidents: **The Social Benefits of the Research University on the 21st Century and Innovative Sources of Funding for Global Public Goods.** February 14 - 15, 2006 Princeton University, Princeton, New Jersey, (Sponsored by Princeton University, Columbia University, Andrew W. Mella Foundation, New York University, University of Yale)

The Office of the Permanent Secretary, Ministry of University Affairs. (1998) **The Autonomous University: Principles and Guidelines.**

Zimpher, N.L. and Howey, K.R. (2004) **University Leadership in Urban School Renewal.** USA: American Council on Education and Praeger Publishers.

www.acenet.edu

www.acu.ac.uk/cudos/whatis.html

www.avcc.edu.au

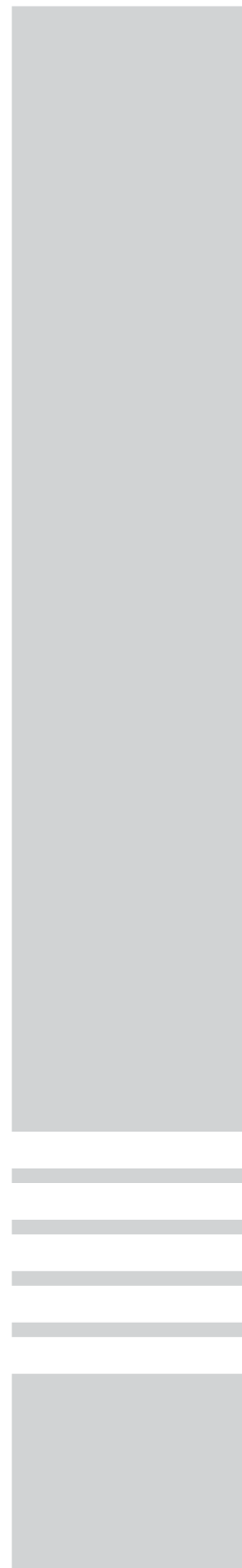
www.go8.edu.au

www.my.sunderland.ac.uk/web/services/hrl

www.mua.go.th

www.hrwlb.berkeley.edu/ldp/ldp.html

ກາລະພາບ



STAFF, MANANGEMENT, AND LEADERSHIP DEVELOPMENT
University of Hertfordshire

STAFF, MANANAGEMENT, AND LEADERSHIP DEVELOPMENT

(This document, formerly titled 'Staff Development', has been revised extensively.)

1 INTRODUCTION

- 1.1 The purpose of this document is to ensure a common understanding of the aims and principles which underpin staff development within the University.
- 1.2 This document has been approved by the Employment Committee of the Board of Governors ¹.

1.3 Terminology

For the purposes of this document the following definition will apply:

'staff, management and leadership development':

everything that is done by and for staff and managers in order to maintain and extend their work and career-related knowledge, skills and capabilities. This may encompass but is not necessarily limited to, attendance at relevant courses, programmes and conferences; undertaking self-directed study and research projects; participation in cross-institutional or external working groups, peer observation and mentoring, and includes both internally and externally organized activities.

¹ Employment Committee Minutes 194, 12 February 97 and 452, 1 November 2004, refer.

2 PURPOSE AND AIMS OF STAFF, MANAGEMENT, AND LEADERSHIP DEVELOPMENT WITHIN THE UNIVERSITY

- 2.1 The purpose of staff development is seen by the University as having two interrelated main strands:
- i to enable and assist all staff to make the most effective possible contribution to the aims and objectives of their respective areas and to the University as a whole;
 - ii to encourage and support all staff to achieve individual work and career goals.
- 2.2 Staff development aims to encourage the commitment and develop the capabilities of all staff and managers in working towards excellence in the University's core functions of learning and teaching; developing closer links with industry, commerce and the community; research and consultancy; and widening participation.

3 POLICIES AND PRINCIPLES

As a recognized Investor in People, the University upholds the following policies and principles:

- 3.1 The University makes a positive commitment to the work-related, personal and career development of its staff. This commitment recognizes that the success of the University is ultimately dependent upon the efforts and capabilities of its staff at all levels and in all roles, and is intended to ensure the development of a flexible and well-motivated workforce, pro-active in achieving the University's corporate goals.
- 3.2 All staff, including managers, are expected and encouraged to participate in staff development activities aimed at improving the

effectiveness and efficiency of the University's operations. Although involvement in staff development is often of a voluntary nature, participation will sometimes be a requirement for the allocation of certain duties or when staff belong within certain categories, particularly those with management responsibilities.

- 3.3 The University aims to ensure, within resource restraints, that staff have appropriate opportunities to engage in staff development activities. To this end staff development budgets are devolved to Faculties, Schools and other Centres. Deans and Heads of Schools and Centres may supplement these budgets with funds from other sources.
- 3.4 Staff development will be needs driven rather than led by availability of provision. Such needs will be determined within the context of the University's Mission, aims and objectives and will involve a pro-active as well as a responsive approach on the part of individual employees and their managers.
- 3.5 In the planning and provision of staff and management development, the Staff Development Unit, the Centre for the Enhancement of Learning and Teaching, other providers and all managers, will:
 - i ensure the maintenance and active promotion of equal opportunities in all their staff development provision;
 - ii support new staff in their induction to the University and support existing staff moving into new roles;
 - iii respond to staff development needs, as identified by individuals and their managers, and by leaders of University functions;
 - iv seek to prepare staff for changes in their work environment;
 - v organise, promote and maintain a wide variety of activities to help staff to take stock, update and extend their knowledge, skills and capabilities;

- vi encourage the dissemination of good practice in all areas through staff development activity;
 - vii facilitate the development of Continuing and Professional Development for all staff;
 - viii monitor and evaluate staff development activity in order to improve provision.
- 3.6 Staff development is a cycle of activity that involves planning and the identification of needs; delivery; monitoring and evaluation.
- 3.7 Staff development activities will draw on the knowledge, skills and expertise of the University's staff.

4 ROLES AND RESPONSIBILITIES

4.1 Members of staff

Responsibility for the development of work-related skills and knowledge rests ultimately with each member of staff. Equally, all staff are expected not only to undertake initial developmental activities but also to continue to be active and responsive in identifying and meeting their own further needs. They are expected to share their own expertise so that the benefits they bring to the University and to other staff are maximized.

4.2 Managers and Appraisers

- 4.2.1 Managers at all levels are expected to demonstrate commitment to their own development by participating in relevant management development activities.
- 4.2.2 Each manager and appraiser is responsible for helping to identify the developmental needs of staff for whom they are responsible, including

individual and group needs, and for ensuring that these are addressed appropriately.

4.2.3 Review and planning

Each manager:

- i will annually, review staff development within his or her area during the preceding year and submit a report to the Head of Staff Development;
- ii will annually, formulate a staff development plan for the following year, informed by the Appraisal process, which is relevant to University priorities and local objectives, and submit it to the Head of Staff Development
- iii is expected to ensure that information relating to staff development activity in the areas for which they are responsible is recorded on the Genesis Personnel system

This information will form the basis of an annual University staff development report to the Staff development Committee.

4.2.4 Within the framework established and implemented by the University, Deans, Heads of Schools and Centres, and other managers share responsibility with leaders of central staff development, such as the Staff Development Unit, the Centre for the Enhancement of Learning and Teaching and other areas of the University which offer staff development, for the provision of staff development activities and opportunities for their own staff and functions.

4.2.5 Managers are expected to extend staff development provision to address the needs of staff employed other than on full-time or permanent contracts on an equitable and pro-rata basis with all other staff.

4.2.6 Managers are expected to support the overall staff development programme co-ordinated by the Staff Development Unit, the Centre for the Enhancement of Learning and Teaching and other Centres within the University which offer staff development, by encouraging and facilitating the involvement of their staff and themselves, whether as participants, organizers or activity leaders. Managers are expected to play their part in ensuring that the expertise which exists in the areas for which they are responsible is extended to others through relevant provision.

4.3 **University**

4.3.1 **Pro Vice-Chancellor**

The Vice-Chancellor will designate a Pro Vice-Chancellor to have overall responsibility for staff development on his or behalf.

4.3.2 **Director of Staff Development**

The Vice-Chancellor will appoint a Director of Staff Development who will be responsible for framing policy and strategy in relation to staff development.

4.3.3 **Head of Staff Development**

The Head of Staff Development is responsible for:

- i the operation of the Staff Development Unit and the provision of a central programme of staff development activities, ensuring that they match the University's organizational and local needs as well as the University's staff development objectives;

- ii providing specialist advice, guidance and support covering all staff and management development issues (other than in learning and teaching)., to Managers at all levels;
- iii monitoring the effective implementation of the appraisal system across the University;
- iv providing the lead on ‘Investors in People’ to ensure the University’s continued accreditation.

4.3.4 **Staff Development Unit**

The Staff Development Unit is responsible for:

- i organising and marketing staff development activities for all categories and grades of staff;
- ii supporting the University-wide role of the Head of Staff Development;
- iii providing effective means of recording staff participation via the Genesis Personnel system;
- iv encouraging and training staff in inputting local staff development information into the Genesis Personnel system.

4.3.5 **Director of Academic Quality (Learning and Teaching)**

The Director of Academic Quality (Learning and Teaching) provides leadership in the support of staff in their learning and teaching function, and is responsible for managing the activities of the Centre for the Enhancement of Learning and Teaching, ensuring that staff development activity is in accord with University strategic objectives and reflects national developments and priorities in learning and teaching.

4.3.6 **Centre for the Enhancement of Learning and Teaching**

The Centre for the Enhancement of Learning and Teaching is responsible for the provision of initial and continuing professional development for staff in learning and teaching, including the Professional Academic Development programme for new and experienced staff, accredited by the Institute for Learning and Teaching in Higher Education and recognised by the Staff and Educational Development Association. In addition, the Centre encourages research and development of good practice and innovation in learning, teaching and assessment, and their dissemination.

4.4 **Specialist functions**

Certain specialist areas of the University may be responsible for institution-wide staff development for their respective functions in collaboration with the Staff Development Unit.

P E Waters
Secretary and Registrar
Signed: 11 November 2004

ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย



ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.)

ประวัติความเป็นมา

ตามประวัติความเป็นมาของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยนั้น ปรากฏว่าก่อนที่จะมีการก่อตั้งที่ประชุมแห่งนี้ ขึ้นอาจกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยกำลังอยู่ในช่วงวิกฤติ กล่าวคือ รัฐบาลในขณะนั้นกำลังดำเนินการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ต้องการให้มีการจัดรูปงานและองค์การของราชการเสียใหม่ ให้มีหน่วยงานเท่าที่จำเป็นเท่านั้น คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของคณะรัฐบาลได้เสนอให้โอนมหาวิทยาลัยทั้งหมดไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กระจุกกับขณะนั้นได้มีกิจกรรมแข่งขันกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ขึ้นและมีปัญหาอยู่ไม่น้อย เหตุดังกล่าวจึงเป็นประเด็นสำคัญที่มีส่วนทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ หันมาให้ความร่วมมือกันมากขึ้น ในการจัดตั้ง ทปอ. นั้น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้มอบหมายให้ ศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ณ นคร ศาสตราจารย์ นายแพทย์ สวัสดิ์ สกกุลไทย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ยกร่างข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นข้อตกลงว่าด้วยการประชุมอธิการบดี พ.ศ. 2515 ขึ้น เมื่อร่างเสร็จจึงมีการจัดประชุมขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2515 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประชุมได้ลงมติรับรองข้อตกลงดังกล่าว และได้มีการลงนามในข้อตกลงโดยผู้แทนจาก 12 สถาบัน ประกอบด้วย

ศาสตราจารย์ ม.จ. จักรพันธ์เพ็ญศิริ จักรพันธุ์
ผู้แทนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ศาสตราจารย์ พิมล กลกิจ
ผู้แทนมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ ศรีเทศน์
ผู้แทนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ บุญสม มาติน
ผู้แทนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ศาสตราจารย์ สัญญา ธรรมศักดิ์
ผู้แทนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ กษาน จาติกวณิช
ผู้แทนมหาวิทยาลัยมหิดล
ศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ ผาสุขนิรันดร์
ผู้แทนมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ศาสตราจารย์ แสง สดประเสริฐ
ผู้แทนมหาวิทยาลัยศิลปากร
ศาสตราจารย์ ดร. บั๊วเรศ คำทอง
ผู้แทนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ศาสตราจารย์ ดร. ชูบ กาญจนประกร
ผู้แทนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ศาสตราจารย์ ดร.สุดใจ เหล่าสุนทร
ผู้แทนวิทยาลัยวิชาการศึกษา
ศาสตราจารย์ พิชัย อังจันทร์เพ็ญ
ผู้แทนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

วันที่ 29 มกราคม 2515 จึงเป็นวันที่ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นการดำเนินงานของ ทปอ. โดยที่ประชุมได้ตกลงเลือกให้ ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ ศรเทศน์ อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นประธาน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นเลขานุการของที่ประชุม สมาชิกสถาบันที่เริ่มตั้งลงนามในข้อตกลงครั้งแรกมี 12 สถาบัน และในภายหลังได้ขยายเพิ่มเป็น 24 สถาบัน

ที่ประชุมอธิการบดีฯ มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า Rectors Conference (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น “The Council of University Presidents of Thailand” ตามมติที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 4/2531 วันเสาร์ที่ 6 สิงหาคม 2531) เป็นองค์การอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยความร่วมมือของนักบริหารระดับหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีความเห็นร่วมกันว่า น่าจะมีการประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการประสานงานกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการอุดมศึกษาของประเทศ และผลักดันความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นให้เกิดผล

โครงสร้างและองค์ประกอบ

ตามรูปงานและโครงสร้างของ ทปอ. ปรากฏว่า ทปอ. ประกอบด้วยองค์การในลักษณะที่เป็นองค์ประชุม หรือที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี หรือหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา และผู้ที่อธิการบดีหรือหัวหน้าสถาบันแต่งตั้งจากอธิการบดี เลขาธิการ หรือบุคคลระดับหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา ปัจจุบันมีสมาชิกที่ประชุมซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวนทั้งสิ้น 24 สถาบัน

อีกส่วนหนึ่งเป็นสำนักงานเลขาธิการ ทปอ. ซึ่งประกอบด้วย เลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการ และเจ้าหน้าที่ทั่วไป สำนักงานดังกล่าวรับผิดชอบงานด้านธุรการ ประสานงานการประชุม และงานที่ได้รับมอบหมายจาก ทปอ. ตัว เลขาธิการ นอกจากทำหน้าที่เลขานุการที่ประชุมแล้ว ยังทำหน้าที่เหรียญกษาปณ์ของกองทุน ทปอ. (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2516) มีหน้าที่จัดทำรายงานการเงินและเสนอบัญชีการเงินของกองทุน ทปอ. ภายในวันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี

ปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการ ทปอ. ได้รับความเอื้อเฟื้อ จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยให้กองวิชาการ เป็นหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุนการ บริการแก่สำนักงานเลขาธิการฯ ดังกล่าว

กลไกการดำเนินงาน

การประชุม

ในการประชุม ทปอ. มีข้อกำหนดให้ประธานที่ประชุม เรียกประชุมเป็นประจําอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง ประธานของที่ ประชุมคือ อธิการบดีหรือหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีรายชื่อ เรียงตามลำดับอักษร โดยดำรงตำแหน่งวาระละ 1 ปี และให้ อธิการบดี หรือหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษาในรายชื่อลำดับถัดไป ทำหน้าที่รองประธานของที่ประชุม

การจัดประชุมจะจัดในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หมุนเวียน กันไปตามลำดับอักษรเช่นกัน โดยให้แต่ละมหาวิทยาลัยหรือ สถาบัน ผลัดกันเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม แต่การจัดประชุมใน สถาบันในต่างจังหวัดให้จัดได้เพียงปีละครั้งเดียว ในปี 2525 ได้

มีข้อตกลงเพิ่มเติมให้มหาวิทยาลัย หรือสถาบันที่อธิการบดีเป็นประธานในปีนั้น ๆ เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมครั้งแรกประจำปี ส่วนลำดับและเงื่อนไขอื่น ๆ ให้คงเป็นไปตามเดิม

ลำดับของมหาวิทยาลัย และสถาบันสมาชิกของ ทปอ.

ตั้งแต่เริ่มมีการประชุมเป็นต้นมา ลำดับของมหาวิทยาลัย และสถาบันสมาชิกของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย เป็นดังต่อไปนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
8. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
9. มหาวิทยาลัยนเรศวร
10. มหาวิทยาลัยบูรพา
11. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
12. มหาวิทยาลัยมหิดล
13. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
14. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
15. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
16. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
17. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
18. มหาวิทยาลัยศิลปากร
19. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

20. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
21. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
22. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
23. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
24. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ส่วนการประชุมซึ่งมหาวิทยาลัยภูมิภาคเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม ตามที่กำหนดไว้ให้มีการประชุมในภูมิภาคได้ปีละ 2 ครั้งนั้น ลำดับการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมเป็นดังนี้

1. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
5. มหาวิทยาลัยนเรศวร
6. มหาวิทยาลัยบูรพา
7. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
9. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
10. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
11. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
12. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

องค์ประชุม

องค์ประชุมประกอบด้วย อธิการบดีหรือหัวหน้าสถาบันการศึกษา และผู้แทนสมทบหรือผู้แทน 1 คน มาร่วมประชุมกับผู้แทนสมทบอีก 2 คน ในกรณีที่อธิการบดีหรือหัวหน้าสถาบัน

การศึกษาไม่อาจมาร่วมประชุมได้ หากมีการออกเสียงใด ๆ ในที่ประชุม ให้แต่ละมหาวิทยาลัยหรือสถาบันออกเสียงได้เพียง 1 คะแนนเสียงเท่านั้น ถ้ามีการอภิปรายหรือลงมติในเรื่องสำคัญ ๆ จะต้องมื่อธิการบดีเข้าประชุมเกินกว่าครึ่งหนึ่งของอธิการบดีของทุกมหาวิทยาลัยรวมกัน (ตามมติที่ประชุมครั้งที่ 6/2522) โดยถือว่าในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ แต่ละครั้งจะต้องมื่อธิการบดีมาร่วมประชุมอย่างน้อย 8 คนขึ้นไป หากไม่ครบก็ไม่อาจตกลงหรืออภิปรายเรื่องสำคัญนั้นได้ ต้องเลื่อนการพิจารณาเรื่องสำคัญนั้นออกไป

ระเบียบวาระการประชุม

ในเรื่องระเบียบวาระการประชุมนั้น แต่ละสถาบันสมาชิกสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือสถาบันและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอาจเสนอเรื่องให้ ทปอ. ได้ โดยอาจให้มีคณะทำงานจัดระเบียบวาระการประชุมเป็นผู้กลั่นกรองเรื่อง หรือให้เลขานุการเป็นผู้รวบรวมจัดทำเป็นวาระการประชุม ส่งเวียนถึงผู้เข้าร่วมการประชุม 7 วันก่อนการประชุม

เลขาธิการ ทปอ.

เลขาธิการ ทปอ. มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานธุรการ งานประสานงานการประชุม จัดทำรายงานการประชุม และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ที่ประชุมมอบหมายให้จัดดำเนินการ หรือดำเนินการตามมติของที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ติดตามผลตามมติของที่ประชุม

การเงินของ ทปอ.

เรื่องการเงินของ ทปอ. ได้มีการดำเนินงานเป็นกิจลักษณะ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 เป็นต้นมา เดิมในปี พ.ศ. 2516 ได้มีการ ดำริเรื่องการจัดตั้งกองทุน ทปอ. ให้เป็นกองทุนรวม และให้ เลขานุการที่ประชุมทำหน้าที่เป็นเหรัญญิก

ในปี พ.ศ. 2519 ได้มีการออกระเบียบว่าด้วยเงินทุน ทปอ. พ.ศ. 2519 ขึ้น และมีสมาชิกส่งเงินสมทบในกองทุน แห่งละ 5,000 บาทต่อปี เป็นต้นมา (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ได้ เปลี่ยนแปลงเป็นแห่งละ 10,000 บาทต่อปี)

ตามระเบียบว่าด้วยเงินทุนดังกล่าว เลขานุการ ทปอ. ซึ่ง ทำหน้าที่เหรัญญิก มีหน้าที่จัดทำรายงานการเงินประจำปี เสนอ ตั้งผู้ตรวจสอบบัญชีการเงินต่อ ทปอ. ภายในวันที่ 30 มีนาคม ของ ทุกๆ ปี

สำนักงานเลขานุการ ทปอ.

สำนักงานเลขานุการ ทปอ. ตั้งอยู่ที่อาคารจามจุรี 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 13310 มี เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานฯ 3 คน

บทบาทและกิจกรรมของ ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.)

ตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงว่าด้วยการประชุมอธิการบดี พ.ศ. 2515 ข้อความในข้อ 3 ระบุว่า

“ทปอ. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและติดต่อประสานงาน ที่อยู่ในขอบข่ายความสนใจร่วมกันระหว่างสถานศึกษาชั้นอุดมศึกษาต่าง ๆ ที่เข้าร่วมในข้อตกลง ที่ประชุมนี้ไม่เป็นองค์กรทางการเมือง”

เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2522 (ในการประชุมครั้งที่ 6/2522) ที่ประชุมได้พิจารณาบทบาท และกำหนดบทบาทของ ทปอ. แล้วมีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทว่า

1. ทปอ. ควรเป็นแหล่งประสานงานส่งเสริมความช่วยเหลือและการพัฒนามหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร การร่วมมือพัฒนาคุณภาพ และคุณวุฒิอาจารย์มหาวิทยาลัยโดยไม่ดำเนินการซ้ำซ้อนกับงานของ สกอ.
2. ทปอ. ควรเป็นองค์กรกลางระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐบาล ช่วยแนะนำให้คำปรึกษาแก่ สกอ. และรัฐบาล หรือแสดงท่าทีในด้านต่าง ๆ ให้รัฐบาลได้ทราบ
3. ทปอ. ควรเป็นองค์กรกำหนดนโยบายในลักษณะการกำหนดท่าที หรือความคิดเห็นกว้าง ๆ เกี่ยวกับ

เรื่องที่เป็นผลประโยชน์หรือปัญหาร่วมกันระหว่าง มหาวิทยาลัย และเสนอความคิดเห็นต่อรัฐบาล ส่วนเรื่องใดทำได้เองก็ร่วมมือร่วมใจให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด”

ทปอ. เป็นองค์กรอิสระที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเมือง เป็นศูนย์กลางการประสานความร่วมมือ ความคิด การสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับกิจการ อุดมศึกษาของประเทศที่เป็นความสนใจร่วมกัน การดำเนินงาน จะมุ่งความคล่องตัว และยึดหลักความเป็นอิสระของแต่ละสถาบัน หลีกเลียงไม่ให้มีการดำเนินงานซ้ำซ้อนกับ สกอ. แต่จะเสริมและ สนับสนุนกัน เพื่อประโยชน์โดยส่วนรวมของระบบอุดมศึกษา ของประเทศ บทบาทของที่ประชุมจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของ สถาบันสมาชิกเป็นหลักสำคัญ บทบาทและการดำเนินงานของ ทปอ. ในอดีตที่ผ่านมาจึงยึดมั่น และสอดคล้องกับหลักการที่ กล่าวมาแล้วเป็นอย่างดี

การอภิปรายระดมความคิดเห็น

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา

วันพฤหัสบดีที่ 20 เมษายน 2549 เวลา 8.30-13.30 น.

ณ ห้องประชุมกำแพง พลาญกูร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับ
อุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยภายใต้โครงการประชุมโต๊ะกลม
ไทย-สหรัฐฯ ซึ่งได้นำเสนอต่อที่ประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ
ครั้งที่ 3 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน
2548 และเพื่อระดมความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมจาก
ผู้ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดประชุม
ระดมความคิดเห็นในวันพฤหัสบดีที่ 20 เมษายน 2549 ซึ่ง
ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดีสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ผู้แทนอธิการบดี ผู้บริหารและ
นักวิชาการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น
43 คน โดยมี ศ.นพ.จรัส สุวรรณเวลา นายกสภาจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นประธานการประชุม

ภายหลังจากที่ ดร.มานิต บุญประเสริฐ หัวหน้าคณะวิจัย
นำเสนอรายงานการวิจัย ที่ประชุมได้ร่วมกันอภิปรายระดม
ความคิดเห็น ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรายงานการวิจัย

1.1 รายงานการวิจัยฉบับนี้ เน้นการให้ข้อเสนอแนะไปที่สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งควรเน้นที่ภาวะผู้นำให้มากขึ้น โดยควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาองค์ประกอบด้านกระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่จะเป็นผู้นำ และคุณสมบัติที่หลากหลายของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจมีทั้งคุณสมบัติที่เหมือนกันและแตกต่างกัน และควรมีกระบวนการประเมินผู้นำในสถาบันแต่ละรูปแบบที่แตกต่างกันด้วย

1.2 จากรายงานการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบท สภาพแวดล้อมเบื้องต้นในภาพรวมได้ดี อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยควรกำหนดกรอบแนวคิด ความหมายของภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ ตัวแปร และขอบเขตการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น กรอบแนวคิดการวิจัยในส่วนของผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่คาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการองค์กรการ ซึ่งมีหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี เป็นกลุ่มเป้าหมายนั้น เป็นผลในระยะยาวที่มองไกลเกินไป จึงควรเน้นผลลัพธ์การพัฒนาบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาและผลงานที่ปรากฏจากการพัฒนา จะทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น

1.3 การกำหนดเป้าหมายในข้อเสนอนโยบายเกี่ยวกับการเข้าสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยและการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรมองภาพความเป็นอุดมศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้มองภาพการบริหารของมหาวิทยาลัย 2 รูปแบบ คือ การบริหารแบบบริษัท (university-company) และ การบริหารที่เน้นสังคม (university-society) ซึ่งจากผลการวิจัยชี้ว่า มหาวิทยาลัยไทยกำลังดำเนินการตามรูปแบบการบริหารแบบ

บริษัทมากขึ้น ในเรื่องนี้ มีผู้ให้ความเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวจะทำให้มหาวิทยาลัยมีแนวคิดในเชิงธุรกิจค่อนข้างมาก ดังนั้นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยไทยควรจะเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นสังคมมากกว่า ทั้งนี้ การจะพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่รูปแบบใดจำเป็นต้องศึกษาแนวทางและกำหนดรูปแบบให้ชัดเจนก่อนว่าจะดำเนินการในรูปแบบใดแล้วจึงสรรหาผู้นำที่มีความพร้อมและมีความเป็นผู้นำในลำดับต่อไป

1.4 จากข้อเสนอนโยบายเรื่อง โครงสร้างการบริหาร เพื่อผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำในการบริหารอุดมศึกษาตามที่คณะวิจัยเสนอ เป็นแนวคิดจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีสภาการศึกษา (council of education) และมีผู้แทนจากสมาคมต่างๆ ร่วมกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนอุดมศึกษา โดยที่สถาบันอุดมศึกษาไม่เสียเอกภาพของตัวเอง ในขณะที่เดียวกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละกลุ่มจะมีกรรมการหรือสมาคมที่ดูแลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน หรือเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน และมีแนวทางที่จะผลักดันนโยบายอุดมศึกษาในส่วนที่แต่ละกลุ่มรับผิดชอบ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว นำมาสู่ข้อเสนอแนะของนักวิจัยที่ให้ทั้ง 4 กลุ่มเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่มนั้น มีผู้ตั้งคำถามว่า โครงสร้างและบทบาทขององค์กรที่จะตั้งขึ้นมาใหม่นั้น มีความแตกต่างกับคณะกรรมการอุดมศึกษา (กกอ.) ที่มีอยู่ในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด มีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกันหรือไม่ และจะเป็นการปฏิบัติงานในเชิงรับมากกว่าเชิงรุกที่หลายฝ่ายอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ในเรื่องนี้ นักวิจัยได้ให้ข้อคิดเห็นว่า โครงสร้างดังกล่าวจะไม่ซ้ำซ้อนกับโครงสร้างของคณะกรรมการอุดมศึกษา ซึ่งหากรัฐบาลพิจารณาเห็นว่า มีประโยชน์ต่อการอุดมศึกษา ก็จะทำให้การสนับสนุนทางการเงินเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเข้มแข็ง

นอกจากนี้ มีผู้ให้ความเห็นว่า กลุ่มเครือข่ายที่นำเสนอมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องที่มาซึ่งมีกฎหมายรองรับสถานภาพของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน วัตถุประสงค์และกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน ที่สำคัญมีความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรม การบริหารในเรื่องการสรรหา อธิการบดี วัฒนธรรมการทำงาน และการสนับสนุนจากภาครัฐ การประสานความร่วมมือจากทั้ง 4 กลุ่ม จำเป็นต้องมีจุดร่วมที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกัน มีการสนับสนุนที่ยุติธรรมและการผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จึงจะทำให้องค์กรเข้มแข็งมากขึ้น และนำมาสู่เอกภาพทางการศึกษาของเครือข่าย

1.5 ภาพของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ของสถาบันนั้นกับองค์กรรวมที่มีอยู่ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงควรขยายความเกี่ยวกับสภาพองค์กรรวมที่มีอยู่ และการดำเนินงานที่ปรากฏขององค์กรเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้เข้าใจภาพที่ชัดเจนในเรื่องความหลากหลาย ความเหมือน ความเป็นเอกภาพ และความยุติธรรมในระบบต่างๆ นอกจากนี้จากการที่มีหลายเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีความหลากหลาย จึงควรมีข้อเสนอทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละเครือข่ายที่แตกต่างกัน และควรมีข้อเสนอเพิ่มเติมในเรื่องการให้การสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ

สิ่งจำเป็นพื้นฐาน เช่น เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นต้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ในรายงานการวิจัยฉบับนี้ด้วย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินโครงการศึกษาวิจัยต่อเนื่องจากโครงการเดิม

เพื่อให้การศึกษากการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ที่ประชุมได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรขยายขอบเขตการศึกษาในระยะต่อไปเพิ่มเติมจากรายงานฉบับนี้ ดังนี้

2.1 ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศยุโรปที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทย เนื่องจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศทั้งในยุโรป รวมทั้งญี่ปุ่น เกาหลี จีน สิงคโปร์ และมาเลเซีย มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากเดิมที่ใช้รูปแบบการมีเพื่อนร่วมงานช่วยในการขับเคลื่อนกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัย (colleaguism) เป็นรูปแบบการบริหารที่อธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ (managerism) ซึ่งมีผลดีในระยะแรก คือ ทำให้มีผลผลิตงานของบุคลากรมากขึ้นตามเป้าหมาย แต่ในภายหลังพบว่า ผลผลิตลดลงและขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนทำให้ญี่ปุ่นต้องศึกษาถึงผลกระทบของการทำหน้าที่ผู้จัดการของอธิการบดี

2.2 วิจัยกรณีศึกษาการปฏิบัติที่ดีและการปฏิบัติที่ล้มเหลว (best practice/ worst practice) ในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาไทยว่ามีการดำเนินงานในลักษณะใด

และการบริหารจัดการในรูปแบบดังกล่าวประสบผลสำเร็จหรือก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยเพียงใดในสถาบันอุดมศึกษาต่อไปนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้นำ และสถาบันอุดมศึกษาที่วัฒนธรรมภายในสถาบันเป็นข้อจำกัดทำให้การสรรหาผู้นำ ต้องผูกติดกับเงื่อนไขบางประการ เช่น การที่ผู้นำต้องเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย การเกษียณอายุและการต่ออายุราชการ เป็นต้น

2) สถาบันอุดมศึกษาที่มีจุดเด่นในบางเรื่อง เช่น มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีจุดเด่นด้านการจัดการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีจุดเด่นด้านคหกรรมศาสตร์ และต้องการพัฒนาไปสู่การเป็นครัวโลก ซึ่งการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางใดต้องอาศัยผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาจใช้แนวคิดทั้งในเชิงการค้า (trade) และการฝึกอบรมบุคลากร (training)

ทั้งนี้ ควรศึกษากรณีศึกษาเครือข่ายซีเมนต์ไทยและธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นสถาบันผลิตผู้นำที่มีคุณภาพสามารถแก้ปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี เพื่อเป็นต้นแบบในกระบวนการคัดเลือกและพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ การบริหาร การรอบรู้เกี่ยวกับประชาคมในมหาวิทยาลัย การมีศักยภาพที่จะมองการณ์ไกลในอนาคต และการมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ยึดหลักการประนีประนอม และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3 ในการจัดทำกรณีศึกษาควรพิจารณาถึงภาวะผู้นำของ “ปัจเจกบุคคล” มากกว่า “สถาบัน” ว่า ผู้นำควรมี

ลักษณะอย่างไร ซึ่งจากประสบการณ์ของประธานการประชุมฯ ที่เข้าร่วมประชุมด้านสุขภาพในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้นำในสถาบันที่เกี่ยวกับสุขภาพ ไม่สามารถนำพาดวงศกรให้บรรลุเป้าหมายเนื่องจากขาดภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่ง รอน ริชชี (Ron Ritchie) นักวิชาการจากประเทศสหราชอาณาจักร ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำไว้ 2 ส่วน คือ ผู้นำตามแนวคิดด้านการค้า (trade) และการฝึกอบรมบุคลากร (training) ดังนั้นจึงควรศึกษาแนวคิดดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำได้

2.4 การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ควรพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงานจริงภายในสถาบันในด้านการบริหารจัดการและผลผลิตที่มีคุณภาพของคณาจารย์เป็นสำคัญ

2.5 การปฏิรูปการศึกษาไทยใน 5 ปีที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบผิวเผิน (cosmetic change) ดังนั้น หากต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะต้องเลือกอธิการบดีที่มีศักยภาพ และมีความพร้อมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบเกิดผลกระทบ (effect change) ในทางที่ดีขึ้นและประชาคมในมหาวิทยาลัยยอมรับได้

2.6 ผลการศึกษาควรนำไปสู่ข้อเสนอแนะในเรื่องรูปแบบลักษณะของมหาวิทยาลัยใหม่ของไทยที่ควรจะเป็นว่าควรมีรูปแบบอย่างไร ซึ่งในประเทศแคนาดาค่อนข้างมีความชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นองค์กรระดับนานาชาติ ที่ต้องตระหนักถึงประชาชน ทั้งในระดับประเทศ สังคม และโลกรวมทั้งการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และสันติสุขด้วย ในเรื่องนี้

Dr. Jamie Wallin ได้ยกตัวอย่างการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น ประเทศแคนาดา ว่าการสรรหา อธิการบดีของมหาวิทยาลัยบริติช โคลัมเบีย จะพิจารณาจาก ภูมิหลังด้านประสบการณ์การทำงานที่ยาวนาน และองค์ความรู้ ที่มีอยู่ สำหรับมหาวิทยาลัยอัลเบอร์ต้า อธิการบดีกำเนิดใน ประเทศศรีลังกา แต่ทำงานในประเทศแคนาดาซึ่งเป็นประเทศที่ มีการพัฒนามากกว่า และอธิการบดีมีพันธะสัญญาต่อประเทศ แคนาดาและทั่วโลก ในขณะที่มหาวิทยาลัยในประเทศอินโดนีเซีย มีหลักสูตรที่เป็นสากลค่อนข้างน้อย เนื่องจากเคยอยู่ภายใต้การ ปกครองของชาวดัตช์และญี่ปุ่น และมีปัญหาสมองไหลเนื่องจาก เยาวชนที่มีความอัจฉริยะเลือกที่จะศึกษาต่อในต่างประเทศ จึงมี มหาวิทยาลัยหลายแห่งร่วมมือกับต่างประเทศเปิดรับนักศึกษา จากประเทศอื่น และเปิดโอกาสให้มีการศึกษาภาษาสากล เช่น ภาษาจีน ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ในการเข้าใจ ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อเปิดตนเองสู่ระดับนานาชาติ



คำสั่งสภาการศึกษา

ที่ 4 /2549

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการ ประชุมโต๊ะกลมไทย - สหรัฐฯ

ตามคำสั่งคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ 4/2543 ได้แต่งตั้งที่ปรึกษาและคณะกรรมการบริหารโครงการประชุมโต๊ะกลมไทย - สหรัฐฯ เรื่อง การวิจัยนโยบายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ และการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2543 นั้น

เพื่อให้การพิจารณาเสนอความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการวิจัยนโยบายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ และการปฏิรูประบบอุดมศึกษา รวมทั้งการมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดที่เกี่ยวข้อง อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาการศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาศัยอำนาจตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 จึงยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ 4/2543 ดังกล่าว และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการประชุม

โต๊ะกลมไทย - สหรัฐฯ ขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจ
หน้าที่ ดังนี้

ก. องค์ประกอบ

ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ เกษม วัฒนชัย

อนุกรรมการที่ปรึกษา

อนุกรรมการ

1. ศาสตราจารย์ สิปปนนท์ เกตุทัต ประธานอนุกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ คุณหญิงสุมณฑา พรหมบุญ รองประธานอนุกรรมการ
3. เลขาธิการสภาการศึกษา อนุกรรมการ
4. ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อนุกรรมการ
5. เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา อนุกรรมการ
6. ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการสอน
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อนุกรรมการ
7. ประธานที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย อนุกรรมการ
8. นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
แห่งประเทศไทย อนุกรรมการ
9. ประธานที่ประชุมอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏ อนุกรรมการ
10. ประธานคณะกรรมการอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อนุกรรมการ
11. ประธานสภาคณบดีคณะครุศาสตร์
ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย อนุกรรมการ
12. ประธานที่ประชุมคณบดีคณะวิทยาศาสตร์
แห่งประเทศไทย อนุกรรมการ
13. นายกฤษณพงศ์ กีรติกร อนุกรรมการ
14. นายชุมพล พรประภา อนุกรรมการ

15. นายธงชัย ชิวปรีชา	อนุกรรมการ
16. นายพรชัย มงคลวนิช	อนุกรรมการ
17. นายพิศาล สร้อยธูหระ	อนุกรรมการ
18. ศาสตราจารย์ อุดุลย์ วิริยเวชกุล	อนุกรรมการ
19. นางสิริพร บุญญานันต์ รองเลขาธิการสภาการศึกษา	อนุกรรมการและ เลขานุการ
20. นางสุทธศรี วงษ์สมาน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและ แผนการศึกษา สกศ.	อนุกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
21. นางเรืองรัตน์ วงศ์ปราโมทย์	อนุกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

ข. อำนาจหน้าที่

1. เป็นผู้แทนในการประชุมโต๊ะกลมฯ รวมทั้งการประชุม
อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. วางแผน เตรียมการ และกำหนดแนวนโยบายในการ
จัดประชุมโต๊ะกลมฯ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนด กำกับ และดูแลงานวิจัย รวมทั้งรวบรวม
ความคิดเห็นจากผู้สังเกตการประชุม เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิง
นโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์
และเทคโนโลยี รวมทั้งการปฏิรูประบบอุดมศึกษาของไทยและ
สหรัฐฯ
4. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างไทย-
สหรัฐฯ เพื่อการปฏิรูปการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์
คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมทั้งการปฏิรูประบบอุดมศึกษา

5. กำหนดแนวทางการระดมทุนสนับสนุนโครงการฯ ทั้งจากภาครัฐและเอกชนของไทยและสหรัฐฯ
6. แต่งตั้งคณะทำงานชุดต่างๆ ตามที่เห็นสมควร

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2549



(นายจตุรนต์ ฉายแสง)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
ประธานสภาการศึกษา

คณะผู้พิจารณารายงานวิจัย

คณะกรรมการบริหารโครงการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ

คณะวิจัย

ดร. มานิต บุญประเสริฐ	หัวหน้าโครงการ
Dr. Jamie Wallin	นักวิจัย
ดร. กฤษฎา ฮาบดี	นักวิจัย
ดร. สิทธิชัย คนกาญจน์	นักวิจัย
นางสาวภัทรา วิโรจน์ยะกุล	ผู้ช่วยนักวิจัย

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.อำรุง จันทวานิช

เลขาธิการสภาการศึกษา

ดร.สิริพร บุญญานันต์

รองเลขาธิการสภาการศึกษา

ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา

หัวหน้าโครงการ

นางเรืองรัตน์ วงศ์ปราโมทย์

นักวิชาการการศึกษา 8 ว.

หัวหน้ากลุ่มนโยบายเพิ่มขีดความสามารถ

ในการแข่งขันของประเทศ

นักวิชาการประจำโครงการ

นางสาวสมถวิล กาญจนางศ์กุล

นักวิชาการการศึกษา 6 ว.

นางสาวสุกัญญา สารพล

นักวิชาการการศึกษา 4

หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มนโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา