

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 ใช้เทคนิคการวิจัยตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร จำนวน 130 รายการ และจากแบบสอบถามการวิจัย 1 ชุด โดยการให้วิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคต การพิจารณาความเป็นไปได้ ถึงลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 และความคิดเห็นต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 24 คน

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับกรอบมโนทัศน์ (FRAME) ในเรื่อง แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ภาพเดนไดรแกรม (DENDROGRAM) ในเรื่อง แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ในเรื่องการจัดระดับและประเภทงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ ในเรื่องการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทของงานบริหาร

ตอนที่ 5 การสังเคราะห์ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ได้จำแนกตามหัวข้องานบริหาร 5 ประเภท ได้แก่ 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานวิชาการ 3) งานบุคคล 4) งานการเงินและงบประมาณ และ 5) งานกิจการนิสิต

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับกรอบมโนทัศน์ (FRAME) ในเรื่องแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ในการศึกษาวิเคราะห์เอกสารนี้ เพื่อให้ได้กรอบมโนทัศน์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งในสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวโน้มที่จะเกิดในอนาคต ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร รวมทั้งสิ้น 130 รายการ โดยใช้วิธีการอ่านวิเคราะห์ (SCAN) ตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ (โปรดดูรายชื่อและเอกสารสิ่งพิมพ์ ในภาคผนวก จ )

ผลการวิเคราะห์เอกสารได้กรอบและแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และกรอบมโนทัศน์ ในเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า

### 1. กรอบการวิจัยและแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

#### 1.1 ครอบคลุมลักษณะงานบริหารในสถาบันอุดมศึกษา 5 ประเภท ได้แก่

- 1.1.1 การบริหารงานทั่วไป
- 1.1.2 การบริหารงานวิชาการ
- 1.1.3 การบริหารงานบุคคล
- 1.1.4 การบริหารงานการเงินและงบประมาณ
- 1.1.5 การบริหารงานกิจการนิสิต

#### 1.2 ครอบคลุมถึง คณะผู้บริหารและผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มีส่วนในการตัดสินใจ เกี่ยวกับงานบริหารต่างๆ ได้แก่

- 1.2.1 คณะผู้บริหาร คือ สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ
- 1.2.2 อธิการบดีและคณะ
- 1.2.3 คณบดีและคณะ
- 1.2.4 หัวหน้าภาควิชาและเทียบเท่า

#### 1.3 แนวคำถามในการสร้างแบบสอบถาม

เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิสามารถให้วิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน มีความถูกต้อง เป็นไปได้ และครอบคลุมภาพรวมทั้งหมดในเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจึงจำแนกแนวคำถามออกเป็น 4 ประเด็น คือ

1.3.1 ภาพรวมของลักษณะแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างไร และมีแนวโน้มเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เป็นไปในทิศทางใดบ้าง

1.3.2 ลักษณะงานบริหารที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการบริหาร  
การอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะเป็นอย่างไร

1.3.3 มีการจัดระดับ/ประเภท ลักษณะการบริหารที่เกิดขึ้น อย่างไร

1.3.4 ใครเป็นผู้ที่เหมาะสมในการตัดสินใจในลักษณะงานบริหารแต่ละ  
ระดับ/ประเภทงานนั้นๆ

2. กรอบมโนทัศน์ (FRAME) ในเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2.1) กรอบมโนทัศน์ในเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา สร้างขึ้นเพื่อใช้  
เป็นแนวคำถามในการสร้างแบบสอบถาม ชุดที่ 1 มีดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (SCAN) เกี่ยวกับกรอบมโนทัศน์ (FRAME) ในเรื่อง  
การบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

การบริหารการ อุดมศึกษา	รายชื่อเอกสารและสิ่งพิมพ์ที่อ่านวิเคราะห์ (SCAN)	
	เล่มที่ (โปรดดูรายชื่อในภาคผนวก จ )	จำนวนเล่ม
1.การบริหารงานทั่วไป		
1.1 ปรัชญาการบริหาร การอุดมศึกษา	1-9,13-15,21,22,27,28,30,37- 45,54,57,59,62,63,67,68,71,72,93, 99,105,106	39
1.2 โครงสร้างการบริหาร	1-9,13-15,18,19,21,22,28,30,32, 34,37,44,46,56,58,59,62,63,65,67, 68,71,72,75,76,81,82,89,91,93- 95,97,99,105,110,113,116,123	49
1.3 ลักษณะองค์กร	1-9,17-19,21-26,28-30,32,34,37, 44,51,52,55,56,58,60,62,63,67,68, 71,72,76,81,91,93-95,97,99,101, 102,105,110,122,123,129,130	53
1.4 ลักษณะผู้บริหาร	1-9,13,19,21,22,24-26,29,30,35- 44,58,62,65,67,71,77,88,96,102,1 15,118,129,130	41

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การบริหารการ อุดมศึกษา	รายชื่อเอกสารและสิ่งพิมพ์ที่อ่านพีเคราะห์ (SCAN)	
	เล่มที่ (โปรดดูรายชื่อในภาคผนวก จ )	จำนวนเล่ม
1.5 วิธีการบริหาร	1-9,13,17,18,24-26,29,30,32,35- 44,56,58,60,62,64,65,67,71,72,88, 96,98,102,105,107,113,117	45
1.6 บทบาทของสภา มหาวิทยาลัย	1-8,19,21,22,30,37,44,67,69,102	17
<b>2. การบริหารงานวิชาการ</b>		
2.1 ลักษณะองค์กร	1-9,11,13,19,21,22,24-26,29,30, 32,35,37,44,51,55,56,67,72,73,78, 99,109	32
2.2 หลักสูตร	1-9,12-15,18,21,22,27,30,34,35, 37,44,53,56,61,62,65,67,72,74, 79,80,82,83,87,92,96,98,100,102, 111,112,115,121,123,126,127	47
2.3 การเรียนการสอน	1-9,13-15,17,21,22,30,31,34,35, 37,44,46,47,49,61,62,64,65,66, 67,70,74,80,82,83,86,87,91,92, 96,104,107,108,111,112,114, 115,119,121,123	56
2.4 การวิจัย	1-9,13,14,16,21,22,30,31,35,37- 44,46,47,49,56,59,67,72,77,90, 115	35
2.5 การบริการวิชาการ	1-9,11,13,21,22,30,35,37- 44,49,52,67,70,72,73,93,98,99, 101,102,109	35

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การบริหารการ อุดมศึกษา	รายชื่อเอกสารและสิ่งพิมพ์ที่อ่านพิเคราะห์ (SCAN)	
	เล่มที่ (โปรดดูรายชื่อในภาคผนวก จ )	จำนวนเล่ม
2.6 การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	1-9,11,13,21,22,30,35,37- 44,49,52,67,70,72,73,93,98,99, 101,102,109	
<b>3. การบริหารงานบุคคล</b>		
3.1 สายการบังคับบัญชา	1-9,10,19,24-26,29,86,89,102, 105,106,113,116,117	23
3.2 สายการปฏิบัติงาน	1-9,10,17,19,24-26,29,35,37-44, 62,72,85,86,89,105,106,113,116, 117,121,122	37
<b>4. การบริหารงานการเงิน และงบประมาณ</b>		
4.1 การจัดสรรงบประมาณ	1-9,14,19,21,22,30,33,37-44,78, 95,96,121,122	28
4.2 การฟังกอง	1-9,21,22,30,37-44,49,52,56,62, 72,74,76,95,121,	29
4.3 การจัดระบบบริหาร และการจัดการ	1-8,37-44,100	17
<b>5. การบริหารงานกิจการ นิสิต</b>		
5.1 การบริหาร	1-9,19-22,35,61,72,112,123,	18
5.2 บทบาทผู้สอน	20,35,61,74,112	5

2.2 กรอบมโนทัศน์ ในเรื่องลักษณะงานบริหารที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวคำถามในการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 มีดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (SCAN) เกี่ยวกับกรอบมโนทัศน์ (FRAME) ในเรื่อง ลักษณะงานบริหารที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

การบริหารการอุดมศึกษา	รายชื่อเอกสารและสิ่งพิมพ์ที่อ่านวิเคราะห์ (SCAN)	
	เล่มที่ (โปรดดูรายชื่อในภาคผนวก จ )	จำนวนเล่ม
1. การจัดระดับของบริหารงาน	24,25,26,29,48,124,125	7
2. การจัดประเภทของงานบริหาร	24,25,26,29,48,124,125	7
3. ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	6-8,10,13,19-22,29,30,35-44,47,49,50,52,59,62,65,67-73,123,126,127,128,130	41
4. คณะและผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย	10,19,20,26,29,48,71,128	8

เมื่อพิจารณากรอบมโนทัศน์ที่มีการอ้างอิงทั้งหมดนี้แล้ว พบว่ามีสาระที่ครอบคลุมในเรื่อง การบริหารการอุดมศึกษาและการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งในแง่ของหลักการและกระบวนการในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งยังเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นแก่นแท้ทั้งสาระ วิธีการ ผลกระทบ หรือการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งที่เป็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ทั้งในสภาพที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ลักษณะงานบริหาร 5 ประเภท องค์ประกอบของคณะผู้บริหารและผู้บริหารระดับต่ำ ๆ ลักษณะแนวโน้มการบริหารที่เกิดขึ้นในอนาคต และการจัดระดับและประเภทลักษณะการบริหารที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่ค้นพบได้จากการอ่านวิเคราะห์เอกสารนี้ ทำให้มองเห็นภาพรวมของการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และใช้เป็นกรอบและแนวทางวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

## ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ภาพเดนโดแกรม (DENDROGRAM) ในเรื่องแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

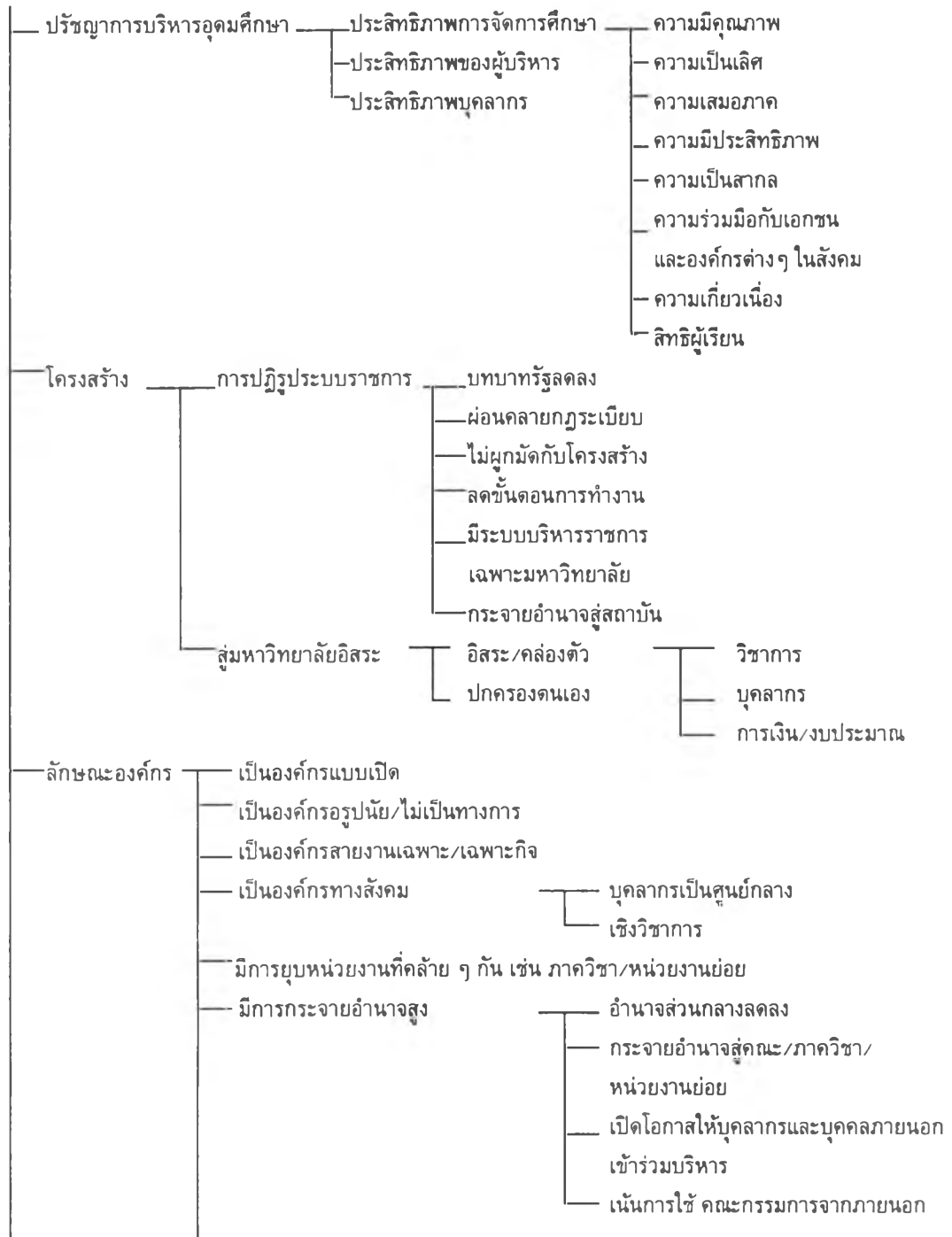
จากผลการวิเคราะห์เอกสาร โดยวิธีการอ่านพีเคราะห์ (SCAN) ตามกระบวนการขนาดปริทัศน์ และจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองอีกส่วนหนึ่ง นำมาเขียนสรุปแสดงเป็นภาพ DENDROGRAM ผลสืบเนื่องที่สังเคราะห์ได้ จะนำเสนอเป็นแนวทางแก่ผู้ทรงคุณวุฒิในการให้วิสัยทัศน์ในเรื่องลักษณะงานบริหารที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ในแบบสอบถามชุดการวิจัยต่อไป

คุณลักษณะของภาพ DENDROGRAM ที่สังเคราะห์ได้นี้ มีลักษณะเป็นภาพรวมทั้งหมดและเป็นสาระที่เด่นชัดในเรื่องนั้นๆ สาระของแต่ละประเด็นเรื่องอาจมีความซ้ำซ้อน (OVERLAP) กับสาระในประเด็นอื่นๆ บางประเด็นอาจมีสาระที่มีความขัดแย้งกันตามหลักการ และบางประเด็นอาจมีทิศทางที่สวนทางกันในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ไม่มีข้อจำกัด (EXCLUSIVENESS) ของภาพ DENDROGRAM

ผลการสังเคราะห์ภาพ DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้

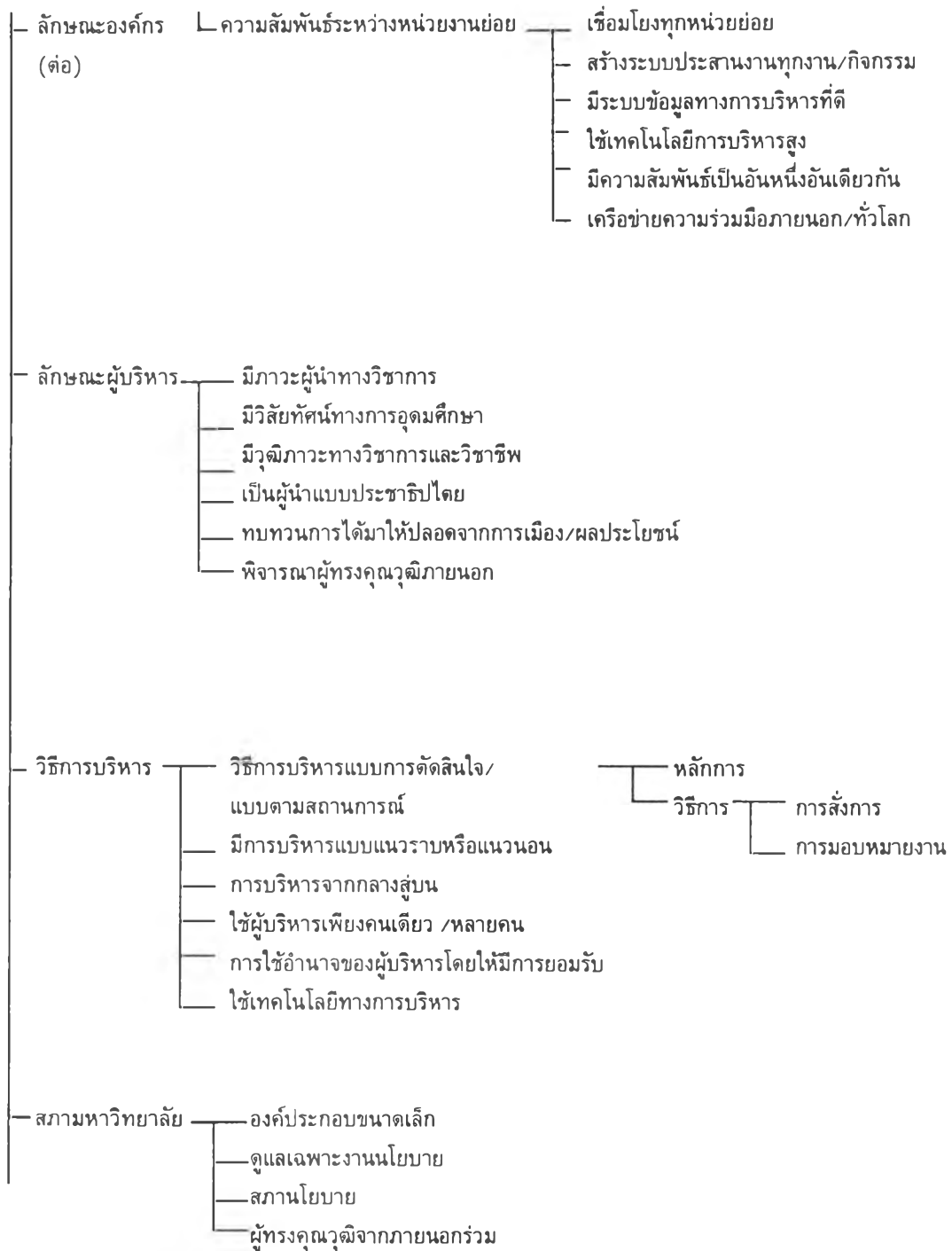
แผนภาพที่ 5 ภาพ DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารงานทั่วไป  
ในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานทั่วไป



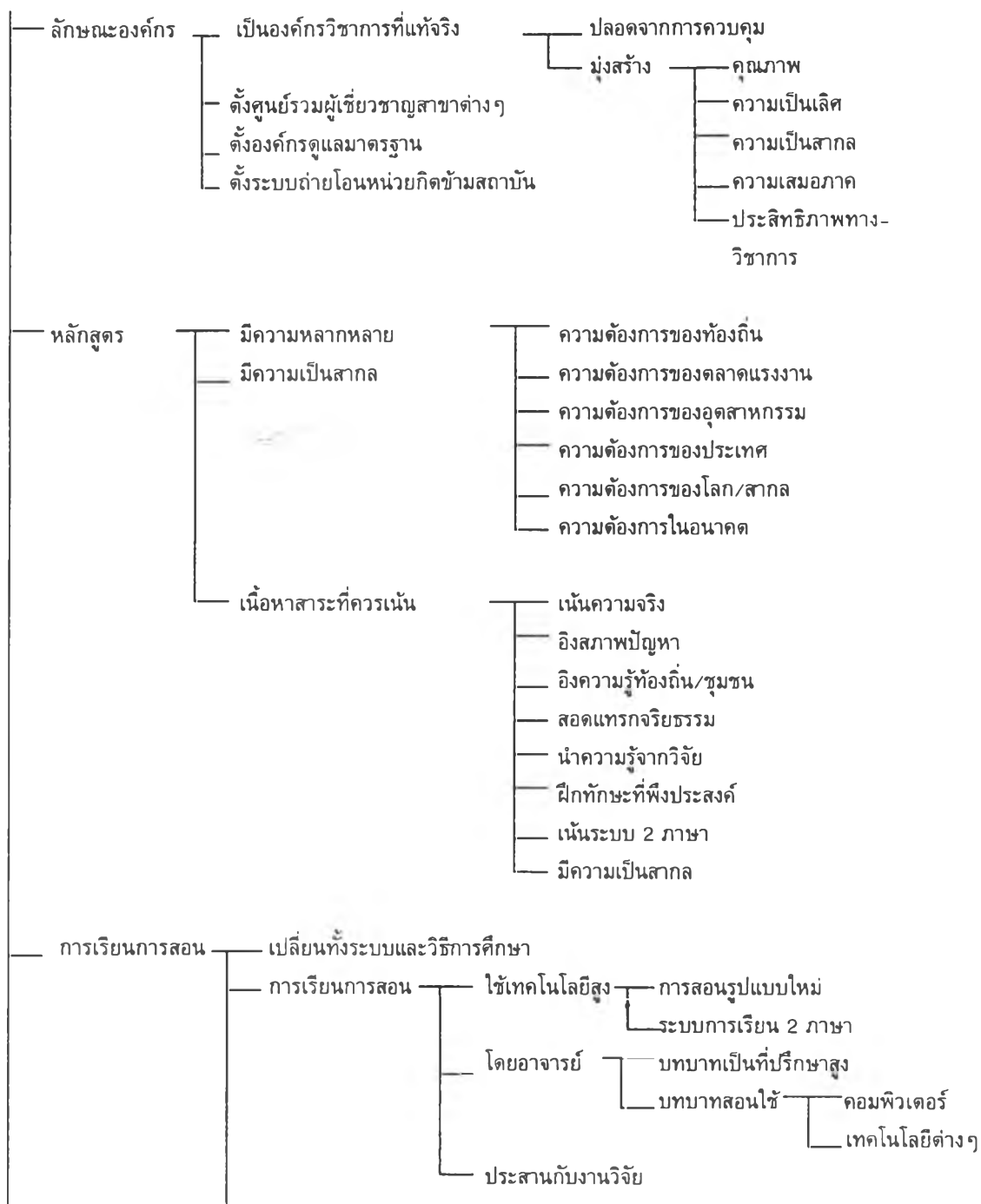


## แผนภาพที่ 5 (ต่อ)

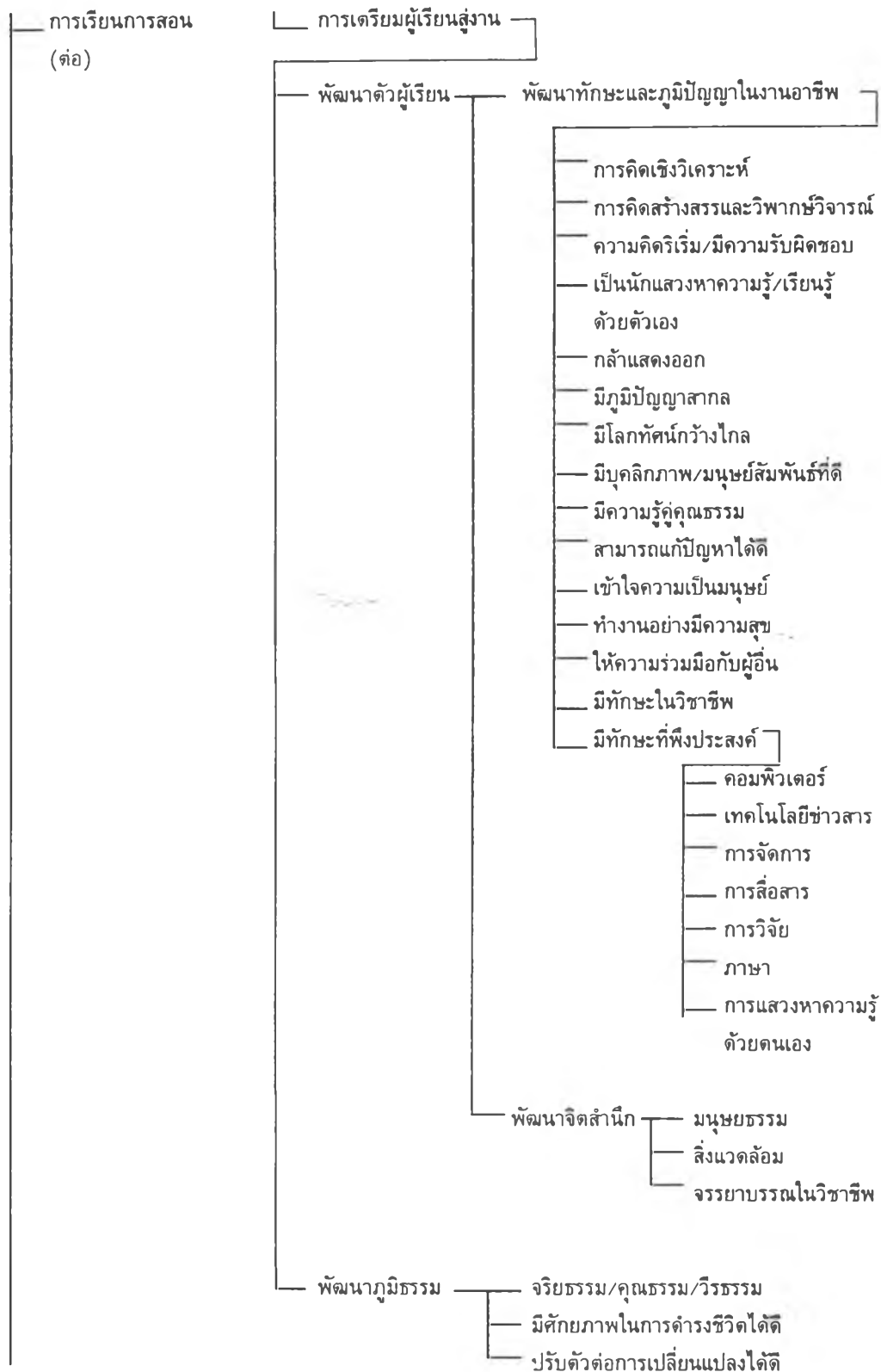


แผนภาพที่ 6 ภาพ DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารงานวิชาการ  
ในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานวิชาการ



## แผนภาพที่ 6 (ต่อ)

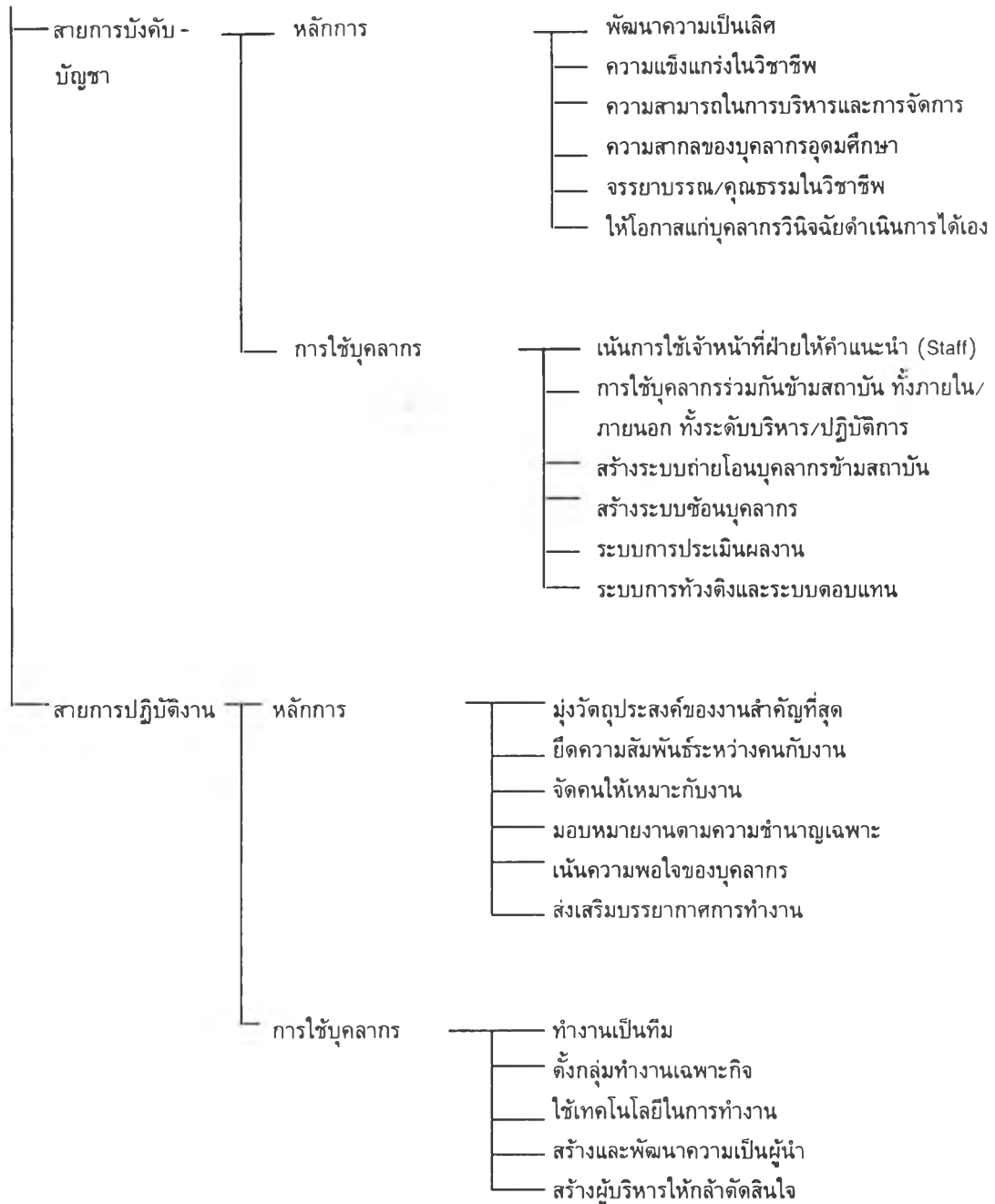


## แผนภาพที่ 6 (ต่อ)



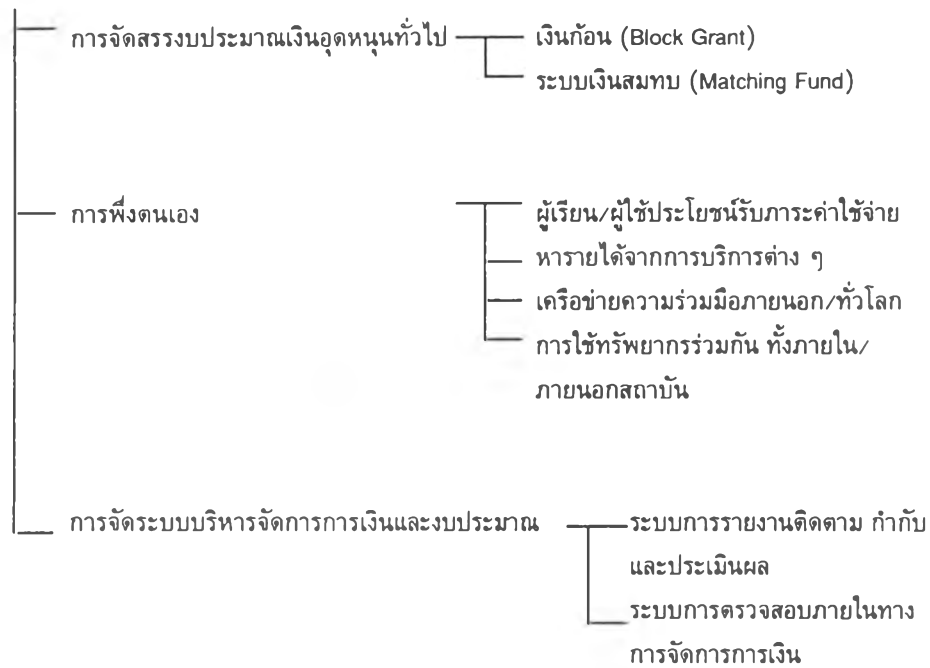
แผนภาพที่ 7 ภาพ DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารงานบุคคล ในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานบุคคล



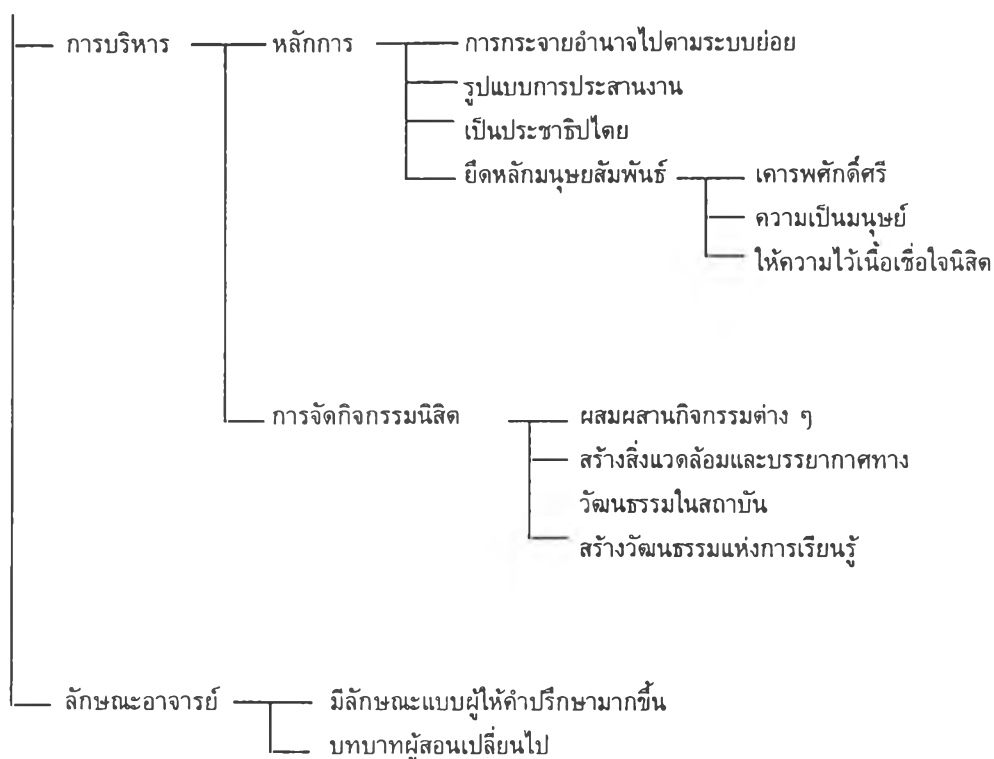
แผนภาพที่ 8 ภาพ DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานการเงินและงบประมาณ



แผนภาพที่ 9 ภาพ DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารงานกิจการนิสิต  
ในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานกิจการนิสิต



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ในเรื่องการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21

จากผลการสังเคราะห์ภาพ DENDROGRAM ในตอนที่ 3 และผลจากการอ่าน  
พีเคราะห์(SCAN) จากเอกสารจำนวน 130 รายการ ประกอบกับประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง  
ด้วยอีกส่วนหนึ่ง มาสร้างแบบสอบถามการวิจัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้วิสัยทัศน์ในการจัดระดับ  
และประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 และพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะ  
เกิดลักษณะงานบริหารเหล่านี้ ในศตวรรษที่ 21 ด้วย

ในการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดลักษณะงานบริหารเหล่านี้ของผู้ทรงคุณวุฒิ  
ซึ่งเป็นข้อมูลจากแบบสอบถามการวิจัย ส่วนที่ 3 ผลปรากฏว่า จากจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่  
ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 24 คน มีผู้ตอบว่ามีความเป็นไปได้ทุกข้อ จำนวน 23  
คน และผู้ตอบว่ายังไม่มีความเหมาะสม/สอดคล้องเพียง 1 คนเท่านั้น โดยมีได้เสนอและบ่งชี้  
ลักษณะงานบริหารที่ไม่เหมาะสมแต่อย่างใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าลักษณะงานบริหารเหล่านี  
มีความเหมาะสม สอดคล้อง และสอดคล้องกับภาพแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 แล้ว

ในการวิเคราะห์ แบบสอบถามการวิจัย ส่วนที่ 1 ในเรื่องการจัดประเภทและ  
ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นข้อมูลจากการให้วิสัยทัศน์ในการมองภาพ  
อนาคตของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 24 คนนั้น ผู้วิจัยนำเทคนิคการวิเคราะห์ตาราง-  
ปฏิสัมพันธ์ CROSS - IMPACT MATRIX (Stover and Gordon, 1978) มาประยุกต์ใช้  
กับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ ซึ่งในตารางได้แสดงค่า n หมายถึง  
ถึงค่าของจำนวนผู้ที่ลงความเห็นว่าจะมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยค่า n จะเป็นค่าที่  
แปรเปลี่ยนไปตามจำนวนผู้ที่ตอบ ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 24 (วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล  
ได้กล่าวรายละเอียดไว้ในบทที่ 3) ผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางประกอบ  
คำบรรยายดังได้กำหนดเครื่องหมายและความหมาย ดังนี้

#### การกำหนดเครื่องหมายและความหมาย

++	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 80.00% - 100.00%	น่าจะเกิดขึ้นได้ มาก
+	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 60.00% - 79.99%	น่าจะเกิดขึ้นได้
0	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 40.00% - 59.99%	ไม่สามารถ กำหนดทิศทาง ของแนวโน้มได้



- อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 20.00% - 39.99% ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้
- อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 0.00% - 19.99% ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้  
มาก

ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 6 และ 7

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ตารางปฏิสัมพันธ์ ในเรื่องการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต	
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย						งาน ประเมิน ผล
1. การวางนโยบายของมหาวิทยาลัย	++ n=24 100.00%		-- n=2 8.33%			++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%
2. การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (STRATEGIC PLANS)	++ n= 22 91.66%	++ n= 22 91.66%	+ n=19 79.16%			++ n=23 95.83%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%
3. การวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ออกประกาศ ข้อกำหนดและข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย	- n=8 33.33%	++ n=22 91.66%	-- n=3 12.50%			++ n=24 100.00%	-- n=4 16.66%	-- n=3 12.50%	-- n=4 16.66%	-- n=3 12.50%
4. การจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย (OPERATING PLANS)	-- n=1 4.16%	++ n=22 91.66%	+ n=19 79.16%			++ n=23 95.83%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
5. การวางแผนเป้าหมายและแผนการทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ	-- n=1 4.16%	++ n=21 87.50%	++ n=20 83.33%			++ n=23 95.83%	+ n=19 79.16%	+ n=16 66.66%	+ n=19 79.16%	+ n=19 79.16%
6. การกำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ		++ n=24 100.00%	0 n=11 45.83%	-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%	- n=6 25.00%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%
7. การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารต่าง ๆ										
7.1 สภามหาวิทยาลัย	+ n=19 79.16%	++ n=22 91.66%				++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	0 n=13 54.16%		
7.2 อธิการบดี	+ n=17 70.83%	++ n=22 91.66%				++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	+ n=17 70.83%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย					
7.3 สภาวิชาการ	-- n=3 12.50%	++ n=22 91.66%			++ n=23 95.83%	0 n=14 58.33%	+ n=19 79.16%		
7.4 สภาคณาจารย์	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%			++ n=23 95.83%	0 n=14 58.33%	+ n=19 79.16%		
7.5 คณะกรรมการประจำคณะ	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	+ n=19 79.16%		
7.6 คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก อธิการบดี	-- n=3 12.50%	++ n=22 91.66%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	+ n=19 79.16%		
7.7 คณะสรรหาผู้บริหารระดับต่าง ๆ /อาจารย์ /บุคลากร	-- n=3 12.50%	++ n=22 91.66%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	+ n=19 79.16%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
7.8 คณะสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	-- n=3 12.50%	++ n=22 91.66%				++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	+ n=19 79.16%		
7.9 คณะกรรมการมหาวิทยาลัยติดตาม /ประเมินผล/กำกับ/การดำเนินงาน ต่าง ๆ	-- n=2 8.33%	++ n=22 91.66%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%	0 n=12 50.00%	-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%
7.10 คณะกรรมการ/หน่วยงานเฉพาะกิจ ต่าง ๆ	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%	0 n=12 50.00%	-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%
8. การจัดตั้ง รวม บุณเล็ก บัณฑิตวิทยาลัย คณะ ภาควิชา และหน่วยงานต่าง ๆ	- n=9 37.50%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
9. การให้สถาบันเข้าสมทบ	- n=8 33.33%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			++ n=24 100.00%	-- n=4 16.66%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
10. การให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%			++ n=22 91.66%	++ n=20 83.33%			
11. การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร										
11.1 การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ภายในคณะ/หน่วยงาน	-- n=3 10.00%	++ n=23 95.83%	-- n=4 16.66%			++ n=24 100.00%		-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
11.2 การรวมงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การบูรรวมภาควิชา/ฝ่ายงาน ต่าง ๆ	-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%	-- n=4 16.66%			++ n=24 100.00%	-- n=4 16.66%	0 n=11 45.83%	-- n=2 8.33%	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
12. การพัฒนากลไกการบริหารงานของ มหาวิทยาลัย										
12.1 ลดขั้นตอนการทำงาน กระบวนการอนุมัติ และสายบังคับบัญชา	-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%		-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
12.2 ปรับวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ผูกมัด กับโครงสร้าง	-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			++ n=24 100.00%		-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
12.3 สร้างกลไกการกระจายอำนาจ ในมหาวิทยาลัย	-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%
12.4 สร้างระบบห่วงดึงและระบบ คอบแทน	-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%		-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ วิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
12.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทาง การบริหารภายนอก	-- n=2 8.33%	++ n=3 12.50%	-- n=3 12.50%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%
12.6 สร้างระบบประสานงานระหว่าง ฝ่ายงานต่าง ๆ	-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%			++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
12.7 นำเทคโนโลยีทางการบริหาร มาใช้	-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%		++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%
13. การบริหารงานประชาสัมพันธ์ ชุมชน- สัมพันธ์ และศิษย์เก่าสัมพันธ์		++ n=24 100.00%				++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			-- n=1 4.16%



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
14. การศึกษาและประเมินผลการปฏิบัติงาน										
14.1 การศึกษาการทำงานของ สภามหาวิทยาลัย	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	
14.2 การประเมินอธิการบดี	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%		++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	
14.3 การควบคุม/ประเมินการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%		++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
15. การจัดทำและเสนอรายงานประจำปี ของมหาวิทยาลัย		++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%		-- n=4 16.66%	++ n=24 100.00%	-- n=4 16.66%	-- n=2 8.33%	- n=6 25.00%	-- n=2 8.33%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
16. การจัดทำแผนต่าง ๆ										
16.1 แผนพัฒนาวิชาการ	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%		-- n=1 4.16%	-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%
16.2 แผนวิจัย	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%	- n=6 26.00%		-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%
16.3 แผนบริการวิชาการ	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%			-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%
16.4 แผนพัฒนาอาจารย์/บุคลากร	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%			-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	- n=9 37.50%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
16.5 แผนการรับนักเรียนระยะยาว	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%			-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=4 16.66%
17. การดำเนินการจัดหลักสูตร										
17.1 การเปิดสอนวิชา/สาขาวิชา/ หลักสูตรเดิม/ใหม่		++ n=24 100.00%	- n=8 33.33%	-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%			-- n=4 16.66%
17.2 การกำหนดตำราและแบบเรียน		++ n=24 100.00%	- n=8 33.33%		-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%			-- n=4 16.66%
17.3 การกำหนดตารางเวลาเรียน จัดห้องเรียน/กิจกรรม		++ n=24 100.00%	- n=8 33.33%		-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%			-- n=4 16.66%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
17.4 การดูแลรักษา/สาขาวิชา/หลักสูตร	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	- n=6 25.00%	-- n=1 4.16%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	
18. การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/ การเรียนการสอน										
18.1 การพัฒนาหลักสูตรรูปแบบใหม่ ๆ		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%			
18.2 การพัฒนาการเรียนการสอน แบบใหม่ ๆ		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%		-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%			
18.3 การทบทวน/วิเคราะห์/ ประเมินผลการใช้หลักสูตร		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%		-- n=1 4.16%	-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%			

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
18.4 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ของมหาวิทยาลัย	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%			
18.5 การปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับ มาตรฐานของมหาวิทยาลัย		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%			
18.6 การประเมินผลผู้เรียนเทียบกับ มาตรฐานการศึกษา		++ n=23 95.83%			0 n=13 54.16%	-- n=4 16.66%	++ n=24 100.00%			
19. การพัฒนา/ทบทวน/ปรับปรุง วิธีการ คัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบัน		++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	- n=7 29.16%	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%		-- n=1 4.16%
20. การกำหนดภาระงานสอนของอาจารย์		++ n=22 91.66%	0 n=12 50.00%			-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
21. การจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์/ บุคลากร		++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%						
22. การสนับสนุน/ส่งเสริมงานวิจัย									
22.1 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน		++ n=24 100.00%		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%		
22.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้		++ n=24 100.00%		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%		
22.3 การวิจัยสถาบัน		++ n=24 100.00%		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
23. เสริมสร้างให้เกิดองค์กรวิชาการที่ แท้จริง										
23.1 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน		++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%		-- n=1 4.16%	
23.2 สร้างปัจจัยพื้นฐานต่างๆที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานวิชาการ		++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	
23.3 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานวิชาการ		++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=4 16.66%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%		
23.4 สร้างกลไกเพื่อประกันคุณภาพ การศึกษา		++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
23.5 พัฒนาระบบการรับรองวิทยฐานะ ระดับสถาบันและสาขาวิชา	-- n=4 16.66%	++ n=24 100.00	-- n=2 8.33%			-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%		
24. เสริมสร้างวัฒนธรรมประเมินผลงาน 24.1 การพัฒนาระบบการประเมิน ผลงาน		++ n=24 100.00%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	0 n=13 43.33%	-- n=1 4.16%	
25. สร้างกลไกและพัฒนาระบบเครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการทั่วโลก 25.1 โครงการแลกเปลี่ยนผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา	-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%	+ n=18 75.00%	+ n=18 75.00%		-- n=1 4.16%
26. การออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหาร งานบุคคล 26.1 ปรับปรุงกฎระเบียบการบริหาร งานบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%		



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ วิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
26.2 สร้างระบบซื่อนบุคลากรเพื่อเข้าสู่ สู่โครงสร้างใหม่		++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%			-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%		
26.3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลแบบ เบ็ดเสร็จที่มีการดำเนินงาน สิ้นสุดในระดับสถาบัน		++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%			-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	++ n=23 95.83%		
27. การจัดทำแผนต่าง ๆ										
27.1 แผนปฏิบัติงานของอาจารย์/ บุคลากร	-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%			-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	
27.2 แผนอัตรากำลัง 3 ปี	-- n=3 12.50%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ วิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
27.3 แผนการรับอาจารย์/บุคลากร	-- n=3 12.50%	++ n=22 91.66%	++ n=22 91.66%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%	
28. การประเมินแผนต่าง ๆ	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.16%	- n=9 37.50%	+ n=19 79.16%	-- n=2 8.33%	-- n=4 16.66%	++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%
29. การแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหาร/ อาจารย์/บุคลากรระดับต่าง ๆ										
29.1 รักษาการตำแหน่งอธิการบดี	0 n=14 58.33%	++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%		++ n=23 95.83%		
29.2 ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีต่าง ๆ	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%		++ n=23 95.83%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
29.3 ผู้บริหารระดับคณบดีและรองลงมา	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%		++ n=23 95.83%		
30. การแต่งตั้งและถอดถอนตำแหน่งทาง วิชาการ										
30.1 ตำแหน่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ และรองศาสตราจารย์ลงมา	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%		
31. การจ้างบุคลากรต่าง ๆ										
31.1 ที่ปรึกษา		++ n=24 100.00%				-- n=4 16.66%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%		
31.2 อาจารย์/บุคลากร		++ n=24 100.00%				-- n=4 16.66%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ วิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
31.3 พนักงาน/ลูกจ้าง		++ n=24 100.00%				-- n=4 16.66%		++ n=23 95.83%		
32. การให้รางวัลตอบแทน และการลงโทษ แก่อาจารย์/บุคลากร										
32.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และให้ความดีความชอบ		++ n=23 95.83%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%			
32.2 กระบวนการเลื่อนขั้นและ บำเหน็จความดีความชอบ		++ n=23 95.83%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%			

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย					
33. การควบคุมและประเมินการปฏิบัติงาน ของอาจารย์/บุคลากร									
33.1 การปฐมนิเทศงานแก่อาจารย์/ บุคลากร	++	--			--	--	++		
	n=24	n=2			n=1	n=3	n=23		
	100.00%	8.33%			4.16%	12.50%	95.83%		
33.2 การแบ่งงาน/มอบหมายงานตาม ความถนัด	++	--			--	--	++		
	n=24	n=1			n=1	n=3	n=23		
	100.00%	4.16%			4.16%	12.50%	95.83%		
33.3 การควบคุม/นิเทศก์งานทั่วไป	++	--			--	--	++		
	n=24	n=1			n=1	n=3	n=23		
	100.00%	4.16%			4.16%	12.50%	95.83%		
33.4 การประเมินผลงานประจำปี	++	--	--	++	--	--	++	--	--
	n=24	n=3	n=1	n=22	n=1	n=3	n=23	n=1	n=1
	100.00%	12.50%	4.16%	91.66%	4.16%	12.50%	95.83%	4.16%	4.16%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต	
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย						งาน ประเมิน ผล
34. การสับเปลี่ยนตำแหน่งอาจารย์/ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%		
35. กระบวนการขอลาหยุดของอาจารย์/ บุคลากร		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%		
36. การประเมินกำลังคน/อัตรากำลัง		++ n=23 95.83%	-- n=4 16.66%	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%		-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%	
37. การปรับปรุงการบริหารการเงิน/ งบประมาณเพื่อเข้าสู่โครงสร้างใหม่ 37.1 วางระเบียบการใช้เงินในรูปแบบ เงินก้อนหรือเงินสมทบ	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=4 16.66%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
37.2 การจัดสรรเงินให้แก่คณะ/ หน่วยงานต่าง ๆ		++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%			-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%	
37.3 การปรับกฎระเบียบให้สามารถ เคลื่อนย้ายทรัพยากรได้	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=2 8.33%			++ n=24 100.00%	
37.4 สร้างระบบบริหารเงินทุนต่าง ๆ		++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%	
38. การตั้งคณะกรรมการบริหารการเงิน ต่าง ๆ										
38.1 คณะกรรมการตรวจสอบระบบ บริหารทรัพยากรและการเงินของ มหาวิทยาลัย คณะ สดงบ้าน และ ภาควิชา	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	+ n=19 79.16%	++ n=24 100.00%	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
38.2 คณะกรรมการทบทวนงบประมาณ ประจำปี		++ n=23 95.83%	-- n=2 8.33%			-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%	-- n=4 16.66%	++ n=23 95.83%	
39. การเตรียมการและเสนอขอเงิน งบประมาณ		++ n=22 91.66%	+ n=19 79.16%				-- n=1 4.16%		++ n=23 95.83%	
40. การพิจารณาและอนุมัติการเงิน										
40.1 การอนุมัติใช้เงินงบประมาณ	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%				-- n=1 4.16%			++ n=23 95.83%	
40.2 การอนุมัติใช้เงินรายได้ของ มหาวิทยาลัย	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%				-- n=1 4.16%			++ n=23 95.83%	



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
40.3 การอนุมัติใช้เงินสำรองจ่าย	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%				-- n=1 4.16%			++ n=23 95.83%	
40.4 การอนุมัติใช้เงินสำหรับโครงการ ใหญ่ ๆ	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%				-- n=1 4.16%			++ n=23 95.83%	
41. กระบวนการจ่าย/รับเงิน/ใบเสร็จ/ การจัดซื้อ/การบัญชี	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%				-- n=1 4.16%			++ n=23 95.83%	
42. พัฒนากลไกเพื่อการระดมทรัพยากรจาก แหล่งต่าง ๆ										
42.1 การจัดแหล่งเงินทุนจากภาย- นอก/ต่างประเทศ		++ n=24 100.00%	-- n=1 4.16%			- n=9 37.50%			++ n=23 95.83%	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
42.2 การกำหนดเงื่อนไขการจ่ายค่า เล่าเรียน	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%				- n=8 33.33%	-- n=1 4.16%		++ n=23 95.83%	
42.3 การเก็บค่าธรรมเนียมจากการ ให้บริการประเภทต่าง ๆ		++ n=24 100.00%				- n=8 33.33%			++ n=23 95.83%	
42.4 การจัดตั้งกองทุนขอดเงินต้น	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%				- n=8 33.33%			++ n=23 95.83%	
43. การสร้างระบบตรวจสอบภายในทาง ด้านการเงิน										
43.1 สร้างระบบงาน การติดตาม กำกับ ประเมินผล เพื่อควบคุม และตรวจสอบการใช้เงินของ หน่วยงานต่าง ๆ	-- n=1 4.16%	++ n=24 100.00%			+ n=19 79.16%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
43.2 จัดทำระบบรายงานค่าใช้จ่าย ประจำปี	-- n=1 4.16%	++ n=23 95.83%			-- n=1 4.16%				++ n=23 95.83%	
44. การจัดทำแผนกิจการนิสิต		++ n=23 95.83%	+ n=19 79.16%							++ n=24 100.00%
45. การบริการนิสิต										
45.1 การรับ/ คัดเลือก		++ n=24 100.00%			-- n=2 8.33%	-- n=1 4.16%				++ n=24 100.00%
45.2 การลงทะเบียนเรียน		++ n=24 100.00%			-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%				++ n=24 100.00%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
45.3 การเก็บ/วันที่กระเทียบผลการ ศึกษา		++ n=24 100.00%				-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%
45.4 การปฐมนิเทศนิสิต		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=2 8.33%			++ n=24 100.00%
45.5 การทบทวนปฏิทินการศึกษา		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=3 12.50%			++ n=24 100.00%
45.6 การทดสอบ/รายงานผลคะแนน ของนิสิต		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=3 12.50%			++ n=24 100.00%
45.7 การพัฒนาระบบเทียบโอนหน่วย- กิตข้ามสาขาวิชา/คณะ/สถาบัน		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	- n=8 33.33%			++ n=23 95.83%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
45.8 การจัดการอาคารเรียนห้องเรียน ซ่อมแซม/แสวงหาบำรุงรักษา		++ n=24 100.00%				-- n=3 12.50%	-- n=1 4.16%		++ n=24 100.00%
45.9 การพัฒนากลไกการรับนิสิต เช่น ในรูปแบบโครงการ		++ n=24 100.00%				-- n=2 8.33%	- n=11 36.66%		++ n=23 95.83%
46. การจัดสวัสดิการนิสิต									
46.1 การให้ความช่วยเหลือทางด้าน การเงิน		++ n=24 100.00%							++ n=24 100.00%
46.2 การบริการหอนอน/อาหาร/ ร้านค้า/ลานจอดรถ		++ n=24 100.00%							++ n=24 100.00%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
46.3 การให้คำปรึกษาแนะนำที่ไม่ใช่ วิชาการ		++ n=24 100.00%								++ n=24 100.00%
46.4 การบริการสุขภาพอนามัย/ ความปลอดภัย/ความอารักขา		++ n=24 100.00%								++ n=24 100.00%
46.5 การบริการเกี่ยวกับวินัย/ความ ประพฤตินิสิต/วิเคราะห์ข้อโต้แย้ง		++ n=24 100.00%								++ n=24 100.00%
46.6 การบริการวางตัวบุคคล		++ n=24 100.00%								++ n=24 100.00%
46.7 การให้สวัสดิการในมหาวิทยาลัย		++ n=24 100.00%								++ n=24 100.00%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย					
47. การพัฒนานิสิต									
47.1 งานกิจกรรมนิสิตและองค์กรนิสิต		++ n=24 100.00%							++ n=24 100.00%
47.2 งานศูนย์ให้คำปรึกษาและแนะนำ		++ n=24 100.00%							++ n=24 100.00%
47.3 งานศูนย์พัฒนาอาชีพ		++ n=24 100.00%							++ n=24 100.00%
47.4 งานศูนย์พัฒนานิสิต		++ n=24 100.00%							++ n=24 100.00%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับ นโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งาน ทั่วไป	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน การเงิน/ งบ ประมาณ	งาน กิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวาง แผน	งานวิจัย	งาน ประเมิน ผล					
48. การสร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรม										
48.1 การพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อม เพื่อการเรียนรู้		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%
48.2 การดูแลความเป็นอยู่ของนิสิต		++ n=24 100.00%				-- n=1 4.16%	-- n=1 4.16%			++ n=24 100.00%
49. การจัดการ โรงพิมพ์		++ n=24 100.00%				+ n=19 79.16%				0 n=16 58.33%
50. การจัดการเรื่องกีฬา		++ n=24 100.00%				-- n=2 8.33%				++ n=24 100.00%



จากการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 ที่แสดงค่าเครื่องหมาย 5 ระดับ ได้แก่ ค่า -, --, 0, + และ ++ ไว้แล้วนั้น นำค่าเฉพาะที่มีค่าเป็น + และ ++ มาลงสรุปและแสดงเครื่องหมาย \* ไว้ ดังปรากฏผลการวิจัยในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปตารางการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งานประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
1. การวางนโยบายของมหาวิทยาลัย	*					*	*	*	*	*
2. การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (STRATEGIC PLANS)	*	*	*			*	*	*	*	*
3. การวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ออกประกาศ ข้อกำหนดและข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย		*				*				
4. การจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย (OPERATING PLANS)		*	*			*	*	*	*	*
5. การวางเป้าหมายและแผนการทำงานของ ฝ่ายงานต่าง ๆ		*	*			*	*	*	*	*
6. การกำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของ ฝ่ายงานต่าง ๆ		*				*				

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
7. การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารต่างๆ										
7.1 สภามหาวิทยาลัย	*	*			*					
7.2 อธิการบดี	*	*			*		*			
7.3 สภาวิชาการ		*			*		*			
7.4 สภาคณาจารย์		*			*		*			
7.5 คณะกรรมการประจำคณะ		*			*		*			
7.6 คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก อธิการบดี		*			*		*			
7.7 คณะสรรหาผู้บริหารระดับต่าง ๆ /อาจารย์/บุคลากร		*			*		*			
7.8 คณะสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก		*			*		*			
7.9 คณะกรรมการมหาวิทยาลัยติดตาม ประเมินผล/กำกับกับการดำเนินงานต่าง ๆ		*			*					
7.10 คณะกรรมการ/ทำงานเฉพาะกิจต่าง ๆ		*			*					

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติการทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
8. การจัดตั้ง รวม ขุนเล็ก บัณฑิตวิทยาลัย คณะ ภาควิชา และหน่วยงานต่าง ๆ		*				*			
9. การให้สถาบันเข้าสมทบ		*				*			
10. การให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร		*				*	*		
11. การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร									
11.1 การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงภายในคณะ/หน่วยงาน		*				*			
11.2 การรวมงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การบูรรวมภาควิชา/ฝ่ายงานต่าง ๆ		*				*			
12. การพัฒนากลไกการบริหารงานของมหาวิทยาลัย									
12.1 ลดขั้นตอนการทำงาน กระบวนการอนุมัติ และสายบังคับบัญชา		*				*			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการวิสิต
		งานปฏิบัติการทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
12.2 ปรับวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ผูกมัดกับโครงสร้าง		*				*			
12.3 สร้างกลไกการกระจายอำนาจในมหาวิทยาลัย		*				*			
12.4 สร้างระบบท่วงตั้งและระบบตอบแทน		*				*			
12.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารภายนอก		*				*			
12.6 สร้างระบบประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ		*				*			
12.7 นำเทคโนโลยีทางการบริหารมาใช้		*				*			
13. การบริหารงานประชาสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ และศิษย์เก่าสัมพันธ์		*				*			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการวิสิต
		งานปฏิบัติการทำงานทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
14. การศึกษาและประเมินผลการปฏิบัติงาน									
14.1 การศึกษาการทำงานของสภามหาวิทยาลัย		*			*				
14.2 การประเมินอธิการบดี		*			*				
14.3 การควบคุม/ประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย		*			*				
15. การจัดทำและเสนอรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย		*			*				
16. การจัดทำแผนต่าง ๆ									
16.1 แผนพัฒนาวิชาการ		*	*				*		
16.2 แผนวิจัย		*	*				*		
16.3 แผนบริการวิชาการ		*	*				*		
16.4 แผนพัฒนาอาจารย์/บุคลากร		*	*				*		
16.5 แผนการรับนักศึกษากระยะยาว		*	*				*		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
17. การดำเนินการจัดหลักสูตร										
17.1 การเปิดสอนวิชา/สาขาวิชา/ หลักสูตรเดิม/ใหม่		*					*			
17.2 การกำหนดตำราและแบบเรียน		*					*			
17.3 การกำหนดตารางเวลาเรียน จัดห้องเรียน/กิจกรรม		*					*			
17.4 การดูแลนักศึกษา/สาขาวิชา/หลักสูตร		*					*			
18. การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/ การเรียนการสอน										
18.1 การพัฒนาหลักสูตรรูปแบบใหม่ ๆ		*					*			
18.2 การพัฒนาการเรียนการสอน แบบใหม่ ๆ		*					*			
18.3 การทบทวน/วิเคราะห์/ ประเมินผลการใช้หลักสูตร		*					*			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการวิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
18.4 การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย		*					*			
18.5 การปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย		*					*			
18.6 การประเมินผลผู้เรียนเทียบกับมาตรฐานการศึกษา		*					*			
19. การพัฒนา/ทบทวน/ปรับปรุง วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบัน		*					*			
20. การกำหนดภาระงานสอนของอาจารย์		*					*			
21. การจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์/บุคลากร		*					*			
22. การสนับสนุน/ส่งเสริมงานวิจัย										
22.1 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน		*		*			*			



ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
22.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้		*		*			*			
22.3 การวิจัยสถาบัน		*		*			*			
23. เสริมสร้างให้เกิดองค์การวิชาการที่แท้จริง										
23.1 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน		*					*			
23.2 สร้างปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการ		*					*			
23.3 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการ		*					*			
23.4 สร้างกลไกเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา		*					*			
23.5 พัฒนาระบบการรับรองวิทยฐานะระดับสถาบันและสาขาวิชา		*					*			
24. เสริมสร้างวัฒนธรรมประเมินผลงาน		*			*		*			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
24.1 การพัฒนาระบบการประเมินผลงาน									
25. สร้างกลไกและพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั่วโลก									
25.1 โครงการแลกเปลี่ยนผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา		*				*	*		
26. การออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล									
26.1 ปรับปรุงกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน		*					*		
26.2 สร้างระบบช้อนบุคลากรเพื่อเข้าสู่โครงสร้างใหม่		*					*		
26.3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลแบบเบ็ดเสร็จที่มีการดำเนินงานสิ้นสุดในระดับสถาบัน		*					*		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งานประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
27. การจัดทำแผนต่าง ๆ										
27.1 แผนปฏิบัติงานของอาจารย์/บุคลากร		*	*					*		
27.2 แผนอัตรากำลัง 3 ปี		*	*					*		
27.3 แผนการรับอาจารย์/บุคลากร		*	*					*		
28. การประเมินแผนต่าง ๆ		*			*			*		
29. การแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหาร/ อาจารย์/บุคลากรระดับต่าง ๆ										
29.1 รักษาการตำแหน่งอธิการบดี		*						*		
29.2 ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีต่างๆ		*						*		
29.3 ผู้บริหารระดับคณบดีและรองลงมา		*						*		
30. การแต่งตั้งและถอดถอนตำแหน่งทาง วิชาการ										
30.1 ตำแหน่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ และรองศาสตราจารย์ลงมา		*						*		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบ ประมาณ	งานกิจการ นิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
31. การจ้างบุคลากรต่าง ๆ									
31.1 ที่ปรึกษา		*					*		
31.2 อาจารย์/บุคลากร		*					*		
31.3 พนักงาน/ลูกจ้าง		*					*		
32. การให้รางวัลตอบแทน และการตงโทษ แก่อาจารย์/บุคลากร									
32.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และให้ความดีความชอบ		*					*		
32.2 กระบวนการเลื่อนขั้นและบำ- เหน็จความดีความชอบ		*					*		
33. การควบคุมและประเมินการปฏิบัติงาน ของอาจารย์/บุคลากร									
33.1 การปฐมนิเทศงานแก่อาจารย์/ บุคลากร		*					*		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
33.2 การแบ่งงาน/มอบหมายงานตามความถนัด		*						*		
33.3 การควบคุม/นิเทศก์งานทั่วไป		*						*		
33.4 การประเมินผลงานประจำปี		*			*			*		
34. การสับเปลี่ยนตำแหน่งอาจารย์/บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน		*						*		
35. กระบวนการขอลาหยุดของอาจารย์/บุคลากร		*						*		
36. การประเมินกำลังคน/อัตรากำลัง		*			*			*		
37. การปรับปรุงการบริหารการเงิน/งบประมาณเพื่อเข้าสู่โครงสร้างใหม่										
37.1 วางระเบียบการใช้เงินในรูปแบบเงินก้อนหรือสมทบ		*							*	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งานประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
37.2 การจัดสรรเงินให้แก่คณะ/ หน่วยงานต่าง ๆ		*						*		
37.3 การปรับกฎระเบียบให้สามารถ เคลื่อนย้ายทรัพยากรได้		*						*		
37.4 สร้างระบบบริหารเงินทุนต่าง ๆ		*						*		
38. การตั้งคณะกรรมการบริหารการเงิน ต่าง ๆ										
38.1 คณะกรรมการตรวจสอบระบบ บริหารทรัพยากรและการเงินของ มหาวิทยาลัย คณะ สถาบันและ ภาค วิชา		*					*	*		
38.2 คณะกรรมการทบทวนงบประมาณ ประจำปี		*						*		
39. การเตรียมการและเสนอขอเงินงบประมาณ		*	*					*		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการวิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
40. การพิจารณาและอนุมัติการเงิน										
40.1 การอนุมัติใช้เงินงบประมาณ		*							*	
40.2 การอนุมัติใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย		*							*	
40.3 การอนุมัติใช้เงินสำรองจ่าย		*							*	
40.4 การอนุมัติใช้เงินสำหรับโครงการใหญ่ ๆ		*							*	
41. กระบวนการจ่ายเงิน/รับเงิน/ใบเสร็จ/การจัดซื้อ/การบัญชี		*							*	
42. พัฒนากลไกเพื่อการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ										
42.1 การจัดหาแหล่งเงินทุนจ่ายภายนอก/ต่างประเทศ		*							*	
42.2 การกำหนดเงื่อนไขการจ่ายค่าเล่าเรียน		*							*	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร					
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
42.3 การเก็บค่าธรรมเนียมนอกจากการให้บริการประเภทต่าง ๆ		*						*		
42.4 การจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น		*						*		
43. การสร้างระบบตรวจสอบภายในทางด้านการเงิน										
43.1 สร้างระบบงาน การติดตามกำกับ ประเมินผล เพื่อควบคุมและตรวจสอบการใช้เงินของหน่วยงานต่าง ๆ		*			*			*		
43.2 จัดทำระบบรายงานค่าใช้จ่ายประจำปี		*						*		
44. การจัดทำแผนกิจการนิสิต		*	*						*	
45. การบริการนิสิต										
45.1 การรับ/ คัดเลือกนิสิต		*							*	



ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
45.2 การลงทะเบียนเรียน		*								*
45.3 การเก็บเงินที่กระเบื้องผลการศึกษา		*								*
45.4 การประชุมพิเศษนิสิต		*								*
45.5 การทบทวนปฏิทินการศึกษา		*								*
45.6 การทดสอบ/รายงานผลคะแนนของนิสิต		*								*
45.7 การพัฒนาระบบเทียบโอนหน่วยกิต ข้ามสาขาวิชา/คณะ/สถาบัน		*								*
45.8 การจัดการอาคารเรียน/ห้องเรียนซ่อมแซม/แสวงหาบำรุงรักษา		*								*
45.9 การพัฒนากลไกการรับนิสิต เช่น ในรูปโครงการ		*								*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร					การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ				งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย	งานประเมินผล					
46. การจัดสวัสดิการนิสิต										
46.1 การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน		*								*
46.2 การบริการหอนอน/อาหาร/ ร้านค้า/ลานจอดรถ		*								*
46.3 การให้คำปรึกษาแนะแนวที่ไม่ใช่ วิชาการ		*								*
46.4 การบริการสุขภาพอนามัย/ ความปลอดภัย/ความอารักขา		*								*
46.5 การบริการเกี่ยวกับวินัย/ความ ประพฤติ/วินัย/วินัย/วินัย/วินัย		*								*
46.6 การบริการวางตัวบุคคล		*								*
46.7 การให้สวัสดิการในมหาวิทยาลัย		*								*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	การจัดระดับของงานบริหาร				การจัดประเภทของงานบริหาร				
	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติการ			งานทั่วไป	งานวิชาการ	งานบุคคล	งานการเงิน/งบประมาณ	งานกิจการนิสิต
		งานปฏิบัติ การทั่วไป	งานวางแผน	งานวิจัย					
47. การพัฒนานิสิต									
47.1 งานกิจกรรมนิสิตและองค์การนิสิต		*							*
47.2 งานศูนย์ให้คำปรึกษาและแนะนำ		*							*
47.3 งานศูนย์พัฒนาอาชีพ		*							*
47.4 งานศูนย์พัฒนานิสิต		*							*
48. การสร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรม									
48.1 การพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้		*							*
48.2 การดูแลความเป็นอยู่ของนิสิต		*							*
49. การจัดการโรงพิมพ์		*			*				
50. การจัดการเรื่องกีฬา		*							*

จากกรอบแนวคิดของเทลล์เลฟสัน (Tellefsen) ที่เรียกว่า มาตรฐานและแมทริกส์ ISATIM และตารางแมทริกส์การตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถนำไปใช้ได้โดยตรง เพราะเนื่องจากมีโครงสร้างการบริหารและลักษณะงานบริหารที่แตกต่าง และไม่เหมาะสมกับการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย กล่าวคือ มีลักษณะโครงสร้างและองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน โดยมีชื่อตำแหน่งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่างกัน ซึ่งบางตำแหน่งไม่มีในองค์ประกอบของคณะและผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไทย บางตำแหน่งมีการใช้ชื่อที่แตกต่างกัน จนอาจทำให้เกิดความสับสนได้ และบางตำแหน่งมิได้นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เช่น ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายเงินช่วยเหลือและเงินทุน ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์ นายทะเบียน นายกสมาคมศิษย์เก่า หัวหน้าฝ่ายอนามัย หัวหน้ากองทุน หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายรับ-เข้า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายหอพัก และฝ่ายบริการอาหาร ตำแหน่งผู้จัดการต่างๆ ได้แก่ ผู้จัดการศูนย์หนังสือ ผู้จัดการสโมสร และผู้จัดการบริการอาหาร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาเฉพาะแต่แนวความคิดที่กล่าวว่า การบริหารในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต มีแนวโน้มเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตัดสินใจกับงานที่ต้องตัดสินใจ และนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังได้ผลการวิจัยดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 นำผลเฉพาะที่มีค่าความน่าจะเป็นเกิดขึ้นได้มาก (++) และค่าความน่าจะเป็นเกิดขึ้นได้ (+) มาสรุปเป็นตารางการจัดระดับและประเภทงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ที่สมบูรณ์ ดังในตารางที่ 7

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ เป็นงานประเภทการบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานบุคคล รองลงมาเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนิสิต และการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ตามลำดับ ส่วนการจัดระดับของงานบริหารเหล่านี้ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นงานระดับปฏิบัติการทั่วไป ระดับรองลงมาได้แก่ งานวางแผน งานประเมินผล และงานวิจัย ตามลำดับ ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่เสริมงานอื่นๆ ส่วนงานระดับนโยบาย ได้แก่ งานวางนโยบายของมหาวิทยาลัย เป็นงานที่จะต้องมีการวางนโยบายร่วมกันทุกฝ่าย รวมทั้งในเรื่องการแต่งตั้งสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี เป็นงานระดับนโยบายด้วย

ในงานจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแผนแม่บทของมหาวิทยาลัย เป็นงานที่เป็นทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการทั่วไปด้านการวางแผน ต้องมีการประสานงานทุกฝ่ายงานด้วย ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้น รวมทั้งการวางเป้าหมายและแผนการทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นเฉพาะงานระดับปฏิบัติการด้านการวางแผนเท่านั้น โดยต้องเป็นฝ่ายที่รับนโยบายมาปฏิบัติตามให้สอดคล้องต้องรับกันด้วย ในเรื่องการวางระเบียบ

ข้อบังคับต่าง ๆ ได้แก่ การออกประกาศข้อกำหนดและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย จะเป็นลักษณะงานปฏิบัติการทั่วไป เฉพาะในประเภทงานบริหารทั่วไปเท่านั้น ทั้งนี้เพราะเนื่องจากการออกกฎระเบียบต่างๆ ต้องมีลักษณะที่กว้างและครอบคลุมการใช้อำนาจโดยทั่วๆ ไป เพื่อให้ฝ่ายบริหารงานด้วยต่างๆ สามารถใช้ร่วมกันได้

นอกจากนี้ยังพบลักษณะงานบริหารที่ถูกจัดเป็นประเภทงาน 2 ประเภท ได้แก่ งานดังต่อไปนี้

1. งานแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารต่าง ๆ ยกเว้น ในเรื่องการแต่งตั้งสภามหาวิทยาลัย ได้จัดให้เป็นงานประเภทงานทั่วไปและงานบุคคล
2. การให้ปริญญา อนุปริญญา จัดให้เป็นงานบริหารทั่วไปและงานวิชาการ
3. การแลกเปลี่ยนผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างกลไกและศึกษาระบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั่วโลก เป็นงานวิชาการที่ต้องประสานงานกับฝ่ายงานบุคคลด้วย
4. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเงินต่าง ๆ เป็นงานบริหารประเภทงานการเงินและงบประมาณ มีลักษณะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับฝ่ายงานบุคคลในการแต่งตั้งกรรมการชุดต่างๆ ด้วย

จากนั้น ผู้วิจัยจะนำผลการวิจัยในตอนที่ 3 นี้ไปพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยในตอนที่ 4 แล้วสังเคราะห์เป็นภาพอนาคต (SCENARIO) เพื่อเสนอในตอนที่ 5 ต่อไป

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตารางแมทริกส์การตัดสินใจ ในเรื่องการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภท

จากผลการวิเคราะห์ภาพเดรนโตรแกรมในตอนต้นที่ 2 นำผลสืบเนื่องซึ่งเป็นภาพแนว-โน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 มาเป็นบริบทหลัก เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ที่มีความสมดุล สอดคล้อง และเหมาะสมกับแนวโน้มการบริหารนั้น ๆ ดังในตอนต้นที่ 3 และนำผลสืบเนื่องระดับสุดท้ายที่สมบูรณ์ มาพิจารณาประกอบการวิเคราะห์เป็นตารางแมทริกส์การตัดสินใจ ในเรื่องการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทงานบริหารนั้น ๆ

วิธีการวิเคราะห์ผลในตอนต้นที่ 4 นี้ ผู้วิจัยได้นำวิธีการวิเคราะห์ตารางปฏิสัมพันธ์ CROSS IMPACT MATRIX (Slover and Gordon, 1978) มาประยุกต์ใช้ โดยผู้วิจัยนำเกณฑ์การกำหนดเครื่องหมายมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ผล เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 3 ผู้วิจัยได้แสดงในรูปตารางที่แสดงค่า  $n$  ซึ่งหมายถึงจำนวนผู้ลงความเห็นว่ารายการตามตารางในแนวตั้ง มีปฏิสัมพันธ์กับรายการตามตารางในแนวนอน โดยค่า  $n$  จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 24 และได้กำหนดเครื่องหมายและความหมาย ที่เหมาะสมกับการบรรยายการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ ที่ปรากฏในตาราง MATRIX ดังนี้

การกำหนดเครื่องหมายและความหมาย

++	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ	80.00% - 100.00%	น่าจะเกิดขึ้นได้มาก
+	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ	60.00% - 79.99%	น่าจะเกิดขึ้นได้
o	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ	40.00% - 59.99%	ไม่สามารถกำหนดทิศทางของแนวโน้มได้
-	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ	20.00% - 39.99%	ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้
--	อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ	0.00% - 19.99%	ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้มาก

การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับ การกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทงานบริหาร เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการวิจัย ในส่วนที่ 2 ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกจำนวนทั้งสิ้น 24 คน (ดังปรากฏรายชื่อผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย ในภาคผนวก ข) จากข้อมูลในแบบสอบถามทำการหาค่า  $n$  ซึ่งเป็นค่าความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือเป็นค่าจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ลงความเห็น ว่า ตารางในแนวตั้งมีปฏิสัมพันธ์กับรายการตามตารางในแนวนอนในแต่ละหน่วยต่าง ๆ นั้น นำค่า  $n$  มาคิดเป็นค่าร้อยละ (%) โดยใช้สูตร

$\frac{n \times 100}{N}$  (เมื่อ  $N$  คือจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 24)  
จากนั้นนำค่าร้อยละมาเปรียบเทียบกับกำหนดเครื่องหมายและความหมาย คัดเลือก  
และลงเครื่องหมายในช่องแต่ละหน่วยงานต่างๆ นั้น ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ดังแสดงใน  
ตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตารางแมทริกส์การตัดสินใจ ในเรื่องการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทงานบริหาร

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
I.																					
A	++	0	++	--	--	--	--	--	--	-		--		--						-	
	n=24	n=14	n=24	n=4	n=4	n=4	n=4	n=4	n=4	n=7		n=1		n=1						n=2	
	100.00%	58.33%	100.00%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	29.17%		4.17%		4.17%						8.33%	
B			++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++
			n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=23	n=23	n=23	n=23	n=23	n=23
			100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	95.83%	95.83%	95.83%	95.83%	95.83%	95.83%
C	--	-	++	++	++	++	++	++	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	
	n=3	n=1	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=19	n=19	n=19	n=19	n=18	n=18	n=18	n=18	n=18	n=23	
	12.50%	4.17%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	79.17%	79.17%	79.17%	79.17%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	95.83%	
D		--	++	+	--	--	++	-	--	0	-	--		--	--			++	++	--	
		n=1	n=24	n=18	n=1	n=2	n=24	n=1	n=1	n=14	n=5	n=4		n=1	n=1			n=24	n=24	n=3	
		4.17%	100.00%	75.00%	4.17%	8.33%	100.00%	4.17%	4.17%	58.33%	20.83%	16.67%		4.17%	4.17%			100.00%	100.00%	12.50%	
E			++	++	++	++	++	++	++	++	+	+	+	+	+	+	+	++	+	++	
			n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=24	n=19	n=19	n=19	n=18	n=18	n=18	n=19	n=23	n=18	n=23	
			100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	79.17%	79.17%	79.17%	75.00%	75.00%	75.00%	79.17%	95.83%	75.00%	95.83%	



ตารางที่ 8 (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
II.																					
A	-- n=3 12.50%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.17%	-- n=1 4.17%	0 n=11 45.83%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	-- n=1 4.17%	- n=5 20.83%	-- n=2 8.33%						-- n=2 8.33%		-- n=2 8.33%		
B		-- n=1 4.17%	o n=14 58.33%	-- n=1 4.17%	- n=7 29.17%	++ n=24 100.00%	- n=5 20.83%	++ n=22 91.67%	-- n=1 4.17%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%						++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%	+ n=17 70.83%	-- n=1 4.17%	
C	-- n=1 4.17%	-- n=3 12.50%	+ n=19 79.17%	-- n=1 4.17%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=20 83.33%	+ n=19 79.17%	-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%						++ n=24 100.00%	+ n=17 70.83%	+ n=17 70.83%	++ n=24 100.00%	
D		-- n=1 4.17%	- n=7 29.17%		-- n=2 8.33%	+ n=17 70.83%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.17%		+ n=19 79.17%	o n=14 58.33%						0 n=10 41.67%	-- n=1 4.17%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	-- n=3 12.50%
E		-- n=2 8.33%	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.17%	+ n=19 79.17%	++ n=24 100.00%	+ n=18 75.00%	+ n=18 75.00%	-- n=4 16.67%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%						++ n=24 100.00%	-- n=1 4.17%	+ n=18 75.00%	+ n=18 75.00%	+ n=18 75.00%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
III.																					
A	++ n=23 95.83%	-- n=1 4.17%	++ n=24 100.00%	- n=9 37.50%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	- n=8 33.33%	- n=5 20.83%	-- n=1 4.17%	-- n=1 4.17%	-- n=1 4.17%		-- n=1 4.17%			-- n=2 8.33%	-- n=2 8.33%	
B			+ n=18 75.00%	++ n=24 100.00%	o n=12 5	- n=9 37.50%	- n=9 37.50%	- n=9 37.50%	- n=9 37.50%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%	-- n=4 16.67%	-- n=3 12.50%	-- n=3 12.50%	-- n=4 16.67%	-- n=4 16.67%	
C	-- n=1 4.17%		+ n=18 75.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	- n=9 37.50%	+ n=18 75.00%	- n=8 33.33%	- n=8 33.33%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	+ n=19 79.17%	++ n=24 100.00%	+ n=18 75.00%	-- n=2 8.33%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	-- n=3 12.50%	-- n=4 16.67%	++ n=23 95.83%	
D			+ n=16 66.67%	+ n=16 66.67%			++ n=24 100.00%	-- n=1 4.17%		- n=9 37.50%	o n=10 41.67%	-- n=2 8.33%	-- n=3 12.50%			-- n=1 4.17%		++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	-- n=2 8.33%	
E			++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	- n=9 37.50%	++ n=24 100.00%	- n=9 37.50%	- n=9 37.50%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	+ n=18 75.00%	-- n=2 8.33%	-- n=3 12.50%	-- n=2 8.33%	+ n=18 75.00%	+ n=18 75.00%	+ n=18 75.00%

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
IV.																					
A	++ n=24 100.00%	-- n=1 4.17%	++ n=24 100.00%	- n=6 25.00%	- n=6 25.00%	-- n=1 4.17%	-- n=1 4.17%	-- n=1 4.17%	- n=1 4.17%	- n=5 20.83%	-- n=1 4.17%	-- n=1 4.17%			-- n=3 12.50%						-- n=2 8.33%
B			++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%
C			++ n=24 100.00%	++ n=23 95.83%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=23 95.83%	++ n=23 95.83%	++ n=24 100.00%	++ n=23 95.83%	+ n=18 75.00%	++ n=20 83.33%	++ n=20 83.33%	++ n=20 83.33%	++ n=24 100.00%	
D			+ n=19 79.17%	+ n=19 79.17%	-- n=2 8.33%		++ n=24 100.00%			- n=9 37.50%	- n=6 25.00%	-- n=1 4.17%			- n=6 25.00%			++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	-- n=3 12.50%	
E			++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=24 100.00%	++ n=24 100.00%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=24 100.00%	++ n=23 95.83%	++ n=22 91.67%	++ n=22 91.67%	++ n=21 87.50%	++ n=21 87.50%	++ n=23 95.83%	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
V.																				
A	+	--	++	--	--	--	--	--	--	--	--				--		--			--
	n=18	n=3	n=24	n=3	n=1	n=2	n=1	n=2	n=4	n=4	n=3				n=1		n=4			n=2
	75.00%	12.50%	100.00%	12.50%	4.17%	8.33%	4.17%	8.33%	16.67%	16.67%	12.50%				4.17%		16.67%			8.33%
B			--	--	--	0		--	++	++	++			--	+	+	++			--
			n=3	n=1	n=1	n=13		n=3	n=24	n=24	n=24			n=1	n=18	n=18	n=24			n=2
			12.50%	4.17%	4.17%	54.17%		12.50%	100.00%	100.00%	100.00%			4.17%	75.00%	75.00%	100.00%			8.33%
C			+	--	++	-	+	--	++	++	++			--	++	+	++	+	+	++
			n=18	n=2	n=23	n=9	n=18	n=3	n=23	n=23	n=23			n=2	n=22	n=17	n=24	n=15	n=15	n=22
			75.00%	8.33%	95.83%	37.50%	75.00%	12.50%	95.83%	95.83%	95.83%			8.33%	91.67%	70.83%	100.00%	62.50%	62.50%	91.67%
D			--		--		++	--	+	-	-				--		-	++	++	--
			n=3		n=3		n=21	n=1	n=19	n=9	n=5				n=1		n=8	n=22	n=20	n=2
			12.50%		12.50%		87.50%	4.17%	79.17%	37.50%	20.83%				4.17%		33.33%	91.67%	83.33%	8.33%
E			+	--	+	-	+	--	++	++	++			--	+	+	++	+	+	+
			n=19	n=1	n=19	n=9	n=19	n=3	n=23	n=24	n=23			n=1	n=18	n=19	n=24	n=18	n=18	n=18
			79.17%	4.17%	79.17%	37.50%	79.17%	12.50%	95.83%	100.00%	95.83%			4.17%	75.00%	79.17%	100.00%	75.00%	75.00%	75.00%

## การกำหนดความหมายสัญลักษณ์ในตาราง

### ระดับ/ประเภทงานบริหาร

I หมายถึง	การบริหารงานทั่วไป
II หมายถึง	การบริหารงานวิชาการ
III หมายถึง	การบริหารงานบุคคล
IV หมายถึง	การบริหารงานการเงินและงบประมาณ
V หมายถึง	การบริหารงานกิจการนิสิต
A หมายถึง	งานระดับนโยบาย
B หมายถึง	งานระดับปฏิบัติการ
C หมายถึง	งานวางแผน
D หมายถึง	งานวิจัย
E หมายถึง	งานประเมินผล

### คณะและผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1. หมายถึง	สภามหาวิทยาลัย
2. หมายถึง	สภาวิชาการ
3. หมายถึง	อธิการบดี
4. หมายถึง	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
5. หมายถึง	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
6. หมายถึง	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
7. หมายถึง	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
8. หมายถึง	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
9. หมายถึง	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
10. หมายถึง	คณบดีและคณะ
11. หมายถึง	หัวหน้าภาควิชา
12. หมายถึง	ผอ.กองกลาง
13. หมายถึง	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่
14. หมายถึง	ผอ.กองคลัง
15. หมายถึง	ผอ.กองอาคารสถานที่
16. หมายถึง	ผอ.กองบริการการศึกษา
17. หมายถึง	ผอ.กองกิจการนิสิต
18. หมายถึง	ผอ.กองวิจัย

19. หมายถึง ผอ.ศูนย์/สถาบัน/สำนัก  
 20. หมายถึง ผอ. กองแผนงาน

จากตารางที่ 10 จะเห็นว่า IA IIIA IVA และ VA มีปฏิสัมพันธ์ในทาง ++ และ + กับ 1 และ 3 และ IIA มีปฏิสัมพันธ์ในทาง ++ กับ 2 และ 3 แสดงว่า งานระดับนโยบายทั้งที่เป็นการบริหารงานทั่วไป งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และงานกิจการนิสิต งานระดับนโยบายนี้กำหนดเป็นหน้าที่เฉพาะของสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี เป็นผู้ตัดสินใจเท่านั้น ส่วนการบริหารงานวิชาการในระดับนโยบายนั้น กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดี เป็นผู้ตัดสินใจ

IB, IC, IE, IVB, IVC และ IVE มีปฏิสัมพันธ์ในทาง ++ และ + กับ 3-20 แสดงว่า ในการบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานการเงินและงบประมาณ เฉพาะในส่วนที่เป็นงานระดับปฏิบัติการ งานวางแผน และงานประเมินผล กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับนับตั้งแต่ระดับอธิการบดีลงมาเป็นผู้ตัดสินใจทั้งสิ้น

IIIB มีปฏิสัมพันธ์ในทาง ++ และ + กับ 6,8,10,11,16 และ 19 แสดงว่า ในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่เป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ คณบดีและคณะ หัวหน้าภาควิชา ผอ.กองบริการการศึกษา และผอ. ศูนย์/สถาบัน/สำนัก

IIIB มีปฏิสัมพันธ์ในทาง ++ และ + กับ 3,4,10,11,12,13 และ 14 แสดงว่าในการบริหารงานบุคคล ผู้ที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณบดีและคณะ หัวหน้าภาควิชา ผอ.กองกลาง ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ และผอ.กองคลัง

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารในตำแหน่งที่ 7,18 และ 19 มีปฏิสัมพันธ์ในทาง ++ กับ ID, IID, IIID, IVD และ VD แสดงว่า ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผอ.กองวิจัย และ ผอ.ศูนย์/สถาบัน/สำนัก เป็นผู้ตัดสินใจในส่วนที่เป็นงานวิจัยในทุกเรื่องของการบริหารงานต่าง ๆ ทั้ง 5 ด้าน

ในทำนองเดียวกันนี้ เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมแล้ว ยังพบว่า ในส่วนงานวางแผนนั้น รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และ ผอ. กองแผนงาน จะต้องเป็นผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานวางแผนทุกเรื่อง และพบว่าในลักษณะที่เป็นงานประเมินผลนั้น ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยังมีส่วนในการตัดสินใจในงานประเมินผลด้วย

จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ตารางที่ 8 ไปสร้างตารางแมทริกส์การตัดสินใจที่สมบูรณ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ที่แสดงเครื่องหมายที่เป็นเครื่องหมาย + และ ++ มาสรุปลงและแสดงเครื่องหมาย \* ไว้ ดังปรากฏผลการวิจัยในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปรายการแมทริกส์การตัดสินใจ ในเรื่องการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทงานบริหาร

แมทริกส์การตัดสินใจ	ระดับ/ประเภทงานบริหาร	คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย																			
		1. สภามหาวิทยาลัย	2. สภาวิชาการ	3. อธิการบดี	4. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	5. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน	6. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	7. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย	8. รองอธิการบดีฝ่ายพิเศษสัมพันธ์	9. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	10. คณบดีและคณะ	11. หัวหน้าภาควิชา	12. ผอ.กองกลาง	13. ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	14. ผอ.กองคลัง	15. ผอ.กองอาคารสถานที่	16. ผอ.กองบริการการศึกษา	17. ผอ.กองกิจการนิสิต	18. ผอ.กองวิจัย	19. ผอ.ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	20. ผอ.กองแผนงาน
ก. การบริหารงานทั่วไป	1. งานระดับนโยบาย	*		*																	
	2. งานระดับปฏิบัติการ			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	3. งานวางแผน			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	4. งานวิจัย			*	*			*													
	5. งานประเมินผล			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ข. การบริหารงานวิชาการ	1. งานระดับนโยบาย		*	*																	
	2. งานระดับปฏิบัติการ						*	*		*	*					*				*	
	3. งานวางแผน			*		*	*	*	*		*	*				*		*	*	*	*
	4. งานวิจัย						*	*			*							*	*	*	
	5. งานประเมินผล			*		*	*	*	*		*	*				*		*	*	*	*
ค. การบริหารงานบุคคล	1. งานระดับนโยบาย	*		*																	
	2. งานระดับปฏิบัติการ			*	*						*	*	*	*	*						



ตารางที่ 9 (ต่อ)

แมทริกส์การตัดสินใจ	ระดับ/ประเภทงานบริหาร																				
	คณะและผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1. สถานมหาวิทยาลัย	2. สาขาวิชาการ	3. วิชาการบดี	4. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	5. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน	6. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	7. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย	8. รองอธิการบดีฝ่ายพิเศษสัมพันธ์	9. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	10. คณบดีและคณะ	11. หัวหน้าภาควิชา	12. ผอ.กองกลาง	13. ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	14. ผอ.กองคลัง	15. ผอ.กองอาคารสถานที่	16. ผอ.กองบริการการศึกษา	17. ผอ.กองกิจการนิสิต	18. ผอ.กองวิจัย	19. ผอ.ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	20. ผอ.กองแผนงาน
3. งานวางแผน				*	*	*		*			*	*	*	*	*						*
4. งานวิจัย				*	*			*											*	*	
5. งานประเมินผล				*	*	*		*			*	*	*	*	*				*	*	*
<b>ง. การบริหารงานการเงินและงบประมาณ</b>																					
1. งานระดับนโยบาย		*		*																	
2. งานระดับปฏิบัติ				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3. งานวางแผน				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4. งานวิจัย				*	*			*											*	*	
5. งานประเมินผล				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>จ. การบริหารงานกิจการนิสิต</b>																					
1. งานระดับนโยบาย		*		*																	
2. งานระดับปฏิบัติ									*	*	*				*	*	*				
3. งานวางแผน				*		*		*		*	*	*			*	*	*	*	*	*	*
4. งานวิจัย								*		*									*	*	
5. งานประเมินผล				*		*		*		*	*	*			*	*	*	*	*	*	*

ตอนที่ 5 การสังเคราะห์ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ในตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์  
DENDROGRAM ในเรื่องแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวง  
มหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 และในตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เรื่องการจัดระดับและ  
ประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นศตวรรษที่ 21 และในตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เรื่องการ  
กำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภท นำผลการวิจัยทั้ง  
3 ตอนนี้ มาสังเคราะห์แล้วเขียนภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 โดยเสนอเป็นภาพรวมทั้ง  
ประกอบด้วยประเด็นหลักและประเด็นรอง ที่เป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบ หรือการปฏิสัมพันธ์  
กันและกัน และทั้งที่เป็นแนวโน้ม หรือแนวทางไปสู่โลกอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้  
ภาพอนาคตที่สมบูรณ์

ภาพ (SCENARIO) ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมีดังนี้

ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารงานทั่วไป ในศตวรรษที่ 21

สถาบันอุดมศึกษาควรมีรูปแบบการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้  
เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด สถาบันควรกำหนดปรัชญาการบริหารอุดมศึกษาให้ชัด  
เจน เพื่อมุ่งจัดการและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการ  
จัดการศึกษา ประสิทธิภาพของผู้บริหาร และประสิทธิภาพบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้นบทบาท  
และหลักการในการปฏิบัติภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา มีการยอมรับมากขึ้น และอยู่ภายใต้  
หลักการร่วมกัน สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีกลไกสำคัญในการบริหารและจัดการ เพื่อให้  
สามารถปฏิบัติภารกิจอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศ เพื่อการกระจายโอกาสและ  
ความเสมอภาค และอย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจหลักทุกประการของอุดมศึกษาในปัจจุบันและ  
อนาคต จะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นสากล และการมีส่วนร่วมส่งเสริมบทบาทของประเทศ  
ไทยในประชาคมโลก กลไกที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การระดมสรรพกำลังและความร่วมมือ  
จากเอกชนและองค์กรต่างๆ ในสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมรับในภาระในการจัดการอุดมศึกษา  
ด้วย

นอกจากนี้ สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญอย่างมากใน  
อนาคต อีกสองประการ คือ ประการแรกในเรื่องของความเกี่ยวเนื่อง การปฏิบัติภารกิจต่างๆ  
ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องมีพันธกิจความเกี่ยวเนื่องกับสิ่งต่างๆ ทั้งหลายที่เป็นสิ่งแวดล้อม  
ล้อมภายนอก บริบทของประเทศ และบริบทของโลก สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความเกี่ยว  
เนื่องกับบริบทของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป อันได้แก่ สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

สังคม การเมือง ประชากร สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ เป็นต้น ทั้งภายในประเทศ ต่างประเทศ และของโลก บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเป็นลักษณะที่ประสานและเชื่อมโยง เพื่อให้สามารถชี้แนะและตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้อย่างมีความเหมาะสม สอดคล้อง และมีความสมดุลซึ่งกันและกัน ประการที่สอง คือ ในเรื่องสิทธิผู้เรียน เป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ผู้เรียนในอนาคตต้องมีสิทธิในตนเองสูงและอยู่ในฐานะผู้บริโภค ผลกระทบจากวิถีชีวิตเปลี่ยนไป การเปลี่ยนในความคิดเห็น ความเชื่อค่านิยม และจิตใจของผู้เรียน จากสภาพสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น ลัทธิความเชื่อทางศาสนาหลากหลายมากมาย การเน้นความเป็นส่วนบุคคล การแข่งขัน ความสนุกสนาน และเน้นการบริโภค เป็นสำคัญมากขึ้น เหล่านี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงและแสวงหาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สามารถบรรลุหลักการและปรัชญาดังกล่าว อันเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญในอนาคต

การที่สถาบันอุดมศึกษาจะบรรลุความมีประสิทธิภาพในการบริหารได้นั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีโครงสร้างและระบบบริหารที่มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานของตนเองสูงขึ้น ตามแนวทางไปสู่มหาวิทยาลัยอิสระ โดยยึดหลักการปกครองตนเอง มีความเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการต่างๆ รวมทั้งการบริหารงานการเงินและงบประมาณที่สามารถใช้งบประมาณในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป และอิสระในการบริหารงานบุคคลที่สามารถใช้อัตรากำลังได้ ตามผลวัดของลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงในอนาคต

แต่การที่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษายังคงอยู่ภายใต้ระบบราชการ ซึ่งเป็นข้อจำกัดในความไม่คล่องตัวของระบบราชการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยิ่ง โครงสร้างและระบบบริหารในอนาคต มีแนวโน้มการปฏิรูประบบราชการอย่างมาก ไปสู่รูปแบบที่บทบาทของรัฐและหน่วยงานกลางลดลง เหลือเพียงบทบาทในด้านนโยบาย และรักษามาตรฐานการศึกษา การผ่อนคลายนโยบายระเบียบ มีรูปแบบปฏิบัติงานที่ไม่ผูกมัดกับโครงสร้าง มีการลดขั้นตอนการทำงาน มีระบบบริหารราชการเฉพาะมหาวิทยาลัย เกิดการกระจายอำนาจสูงไปสู่คณะและหน่วยงานย่อยๆ เพื่อให้การบริหารภายในสถาบัน มีความไวในการปรับ และสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพลักษณะ องค์กรในอนาคตเปลี่ยนจากองค์กรในระบบราชการไปสู่แนวโน้มที่มีลักษณะองค์กรแบบเปิด และไม่เป็นทางการมากขึ้น มีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องความอิสระในการบริหารภายในองค์กร จนถึงขั้นสามารถปรับเปลี่ยน ยกเลิก ยุบรวมโครงสร้างภายในขององค์กรเองได้อย่างคล่องตัว มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรและหน่วยงานย่อยๆ เหล่านี้ โดยลดอำนาจควบคุมในส่วนกลาง มีการเปิดโอกาสแก่บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกเป็นตัวแทนและเข้าร่วมในการบริหาร โดยการตั้งคณะกรรมการให้บุคลากรภายในมีส่วนร่วม และเน้นการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกช่วย นอกจากนี้ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและหน่วยงานย่อยๆ มีลักษณะการ

เชื่อมโยงประสานงานทั้งทางด้านการบริหารและข้อมูล ในทุกงานและทุกกิจกรรมของหน่วยงานย่อยๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบข้อมูลทางการบริหารที่ดี และใช้เทคโนโลยีการบริหารสูง เพื่อพัฒนาไปสู่ถึงขั้นสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกและภายในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในอนาคต มีลักษณะเป็นองค์กรประกอบขนาดเล็ก แต่มีประสิทธิภาพสูง มีหน้าที่ดูแลเฉพาะงานนโยบาย และทิศทางหลักของมหาวิทยาลัย หรือที่เรียกว่าเป็นสภานโยบายอย่างแท้จริง คณะกรรมการส่วนใหญ่ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือชุมชนภายนอกเข้ามามีส่วนบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะปรับแนวคิด รูปแบบ และวิธีการดำเนินการกิจของสถาบันให้สอดคล้องต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง และเอื้อต่อการพัฒนาสังคมและประเทศไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต

ลักษณะผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตเปลี่ยนไป เพื่อการรองรับบทบาทยุคใหม่ของอุดมศึกษา ลักษณะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์และมีโลกทัศน์อุดมศึกษา มีวุฒิภาวะทางวิชาการและวิชาชีพ และเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง การที่จะได้มาซึ่งลักษณะผู้บริหารดังกล่าวนี้ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องแสวงหาแนวทางใหม่ในการสรรหาวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร ที่สามารถลดสภาพที่เป็นการเมืองลงให้หมดสิ้น โดยการอาศัยการพิจารณาจากบุคคลภายนอกที่มีอิสระจากองค์กรภายในเข้ามามีส่วนรวมในการพิจารณาสรรหา และรวมทั้งการพิจารณาให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาเป็นผู้บริหารด้วยวิธีการบริหารตามแนวคิดสมัยใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต มีแนวโน้มเป็นวิธีการบริหารแบบตัดสินใจและแบบตามสถานการณ์ เป็นวิธีการบริหารที่มีแนวคิดที่พยายามมองว่าการบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจสำคัญที่สุด และหัวใจของการบริหารงานขึ้นอยู่กับตัดสินใจในการทำงานต่างๆ และเมื่อประกอบเข้ากับวิธีการบริหารแบบตามสถานการณ์ด้วยแล้ว จะทำให้มีความถูกต้องและคล่องตัวในการบริหารมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเกิดความไวในการปรับเปลี่ยนวิธีการให้มีความสมดุลระหว่างงานบริหารส่วนต่าง ๆ กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกด้วย นอกจากนี้วิธีการบริหารแบบดั้งเดิมที่มีการสั่งการตามสายงานบังคับบัญชาจากระดับบนไปสู่ระดับล่าง ยังคงมีขีดจำกัด จึงมีแนวโน้มเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบแนวราบหรือแนวนอน และมีการบริหารจากล่างสู่บนเพิ่มขึ้น การใช้อำนาจของผู้บริหารต้องมีลักษณะที่ให้มีการยอมรับจากฝ่ายอื่น ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย มีการใช้เทคโนโลยีการบริหารและระบบสารสนเทศมากขึ้น โดยเฉพาะในกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในงานบริหาร งานระดับปฏิบัติการ งานวางแผนงานติดตามและประเมินผล การประสานงานและร่วมงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หน่วยงานภายนอก หรือภายในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในอนาคต มีลักษณะเป็นองค์กรประกอบขนาดเล็ก แต่มีประสิทธิภาพสูง มีหน้าที่ดูแลเฉพาะงานนโยบาย และ

ทิศทางหลักของมหาวิทยาลัย หรือที่เรียกว่าเป็นสภานโยบายอย่างแท้จริง คณะกรรมการส่วนใหญ่มักประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือชุมชนภายนอกเข้ามามีส่วนบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะปรับแนวคิด รูปแบบและวิธีการดำเนินการกิจของสถาบันให้สอดคล้องต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง และเอื้อต่อการพัฒนาสังคมและประเทศ ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต

ลักษณะงานบริหารทั่วไปที่เกิดขึ้นในอนาคต สามารถจัดประเภทเป็นงานระดับนโยบายและงานระดับปฏิบัติการออกได้อย่างชัดเจน งานระดับนโยบายมีการกำหนดใน 3 ลักษณะงาน ได้แก่ งานวางนโยบายของมหาวิทยาลัย งานจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และรวมทั้งงานแต่งตั้งสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี ส่วนงานระดับปฏิบัติการนั้น ส่วนใหญ่เป็นงานปฏิบัติการทั่วไปแทบทั้งสิ้น นอกนั้นเป็นงานประเภทงานวางแผนและงานประเมินผล งานปฏิบัติการทั่วไปที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น 16 ลักษณะงาน ได้แก่ การวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การกำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับต่าง ๆ การจัดตั้งรวมยุบเลิกหน่วยงานต่าง ๆ การให้สถาบันเข้าสมทบ การให้ปริญญา การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร การพัฒนากลไกการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การบริหารงานประชาสัมพันธ์ การจัดทำและเสนอรายงานประจำปี และการจัดการโรงพิมพ์ งานปฏิบัติการด้านการวางแผน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การวางแผนเป้าหมายและแผนการทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ ส่วนงานปฏิบัติการด้านประเมินผล ได้แก่ การประเมินการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การศึกษาการทำงาน ของสภามหาวิทยาลัย การประเมินอธิการบดี การควบคุมและประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีงานที่ต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ต้องมีการดำเนินการและประสานงานร่วมกับฝ่ายการบริหารงานบุคคล และการให้ปริญญาต้องให้ฝ่ายการบริหารงานวิชาการร่วมดำเนินการและประสานงานด้วย

ในเรื่องการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารงานทั่วไปต่าง ๆ เหล่านี้ นั้น งานระดับนโยบาย ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีโดยตรงที่มีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในการวางนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย ในงานระดับปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน และงานประเมินผล ให้ผู้บริหารทุกระดับนับตั้งแต่อธิการบดีลงมาเป็นผู้ตัดสินใจงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ส่วนงานวิจัยมอบให้สายงานที่ทำหน้าที่เฉพาะในเรื่องวิจัยเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกองวิจัย และผู้อำนวยการสถาบันวิจัยรับผิดชอบ โดยมีอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายบริหารร่วมกันพิจารณาการตัดสินใจด้วย

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของการบริหารงานทั่วไปแล้ว พบลักษณะที่เด่นชัด คือ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูง โดยมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา ให้เป็นผู้ที่มีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปในฝ่ายงานของตน โดยที่สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับนโยบายเท่านั้น

### ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารงานวิชาการในศตวรรษที่ 21

ลักษณะองค์กรบริหารงานวิชาการในอนาคตจะอยู่ภายใต้รูปแบบการบริหารที่มีอิสระยิ่งขึ้น โดยปลอดจากการควบคุมและเป็นอิสระจากสภามหาวิทยาลัย มีการพัฒนาองค์กรบริหารงานวิชาการให้มีรูปแบบบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อมุ่งสร้างสรรค์งานวิชาการให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ มีความเป็นสากล มีความเสมอภาค และมีประสิทธิภาพทางวิชาการ ในอนาคตมีแนวโน้มการตั้งองค์กรอิสระหลายลักษณะ เช่น การตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ เพื่อหลั่งรวมผู้รู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ องค์กรวิชาชีพต่าง ๆ หรือองค์กรทดสอบระดับชาติเพื่อเป็นกลไกในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพต่าง ๆ นอกจากนี้ ระบบถ่ายโอนหน่วยกิตข้ามสถาบันก็มีความจำเป็นต่อนักศึกษาอย่างมากในอนาคต เพื่อสนองต่อความต้องการ และความพอใจในการเลือกเรียนสาขาที่ตนถนัดของผู้เรียน

หลักสูตรในอนาคต ควรมีการพัฒนาในรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย เพื่อกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล และเพิ่มจำนวนหลักสูตรนานาชาติ มุ่งพัฒนาหลักสูตรโดยคำนึงถึงความต้องการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการของท้องถิ่น ความต้องการของตลาดแรงงาน ความต้องการของอุตสาหกรรม ความต้องการของประเทศ ความต้องการของโลก สากล และความต้องการในอนาคต เนื้อหาสาระของหลักสูตรที่ควรเน้นและพัฒนาขึ้นมา ควรยึดหลักสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ เน้นความจริง อิงสภาพปัญหา อิงความรู้ท้องถิ่นและชุมชน สอดแทรกจริยธรรม นำความรู้จากวิจัยมาใช้ ฝึกทักษะที่พึงประสงค์ เน้นระบบ 2 ภาษา และมีความเป็นสากล

การเรียนการสอนในอนาคต มีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและวิธีการศึกษา รูปแบบและวิธีการสอนแบบเดิมควรได้มีการปรับปรุงและมีการพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ระบบการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ เน้นระบบการเรียน 2 ภาษา การสอนโดยอาจารย์ยังคงมีความสำคัญอยู่ แต่มีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาสูง บทบาทการสอนแบบเดิมมีการปรับปรุงมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการสอนมากขึ้น มีแนวโน้มการนำผลจากการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการศึกษาการสอนมากขึ้น สาระการเรียนการสอนเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่งาน ต้องมุ่งพัฒนาตัวผู้เรียน และมุ่งพัฒนาภูมิธรรมของผู้เรียน การมุ่งพัฒนาตัวผู้เรียนเป็นการพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพ โดยการเน้น

การให้ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ และการใช้เหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ ความคิดสร้างสรรค์และวิพากษ์วิจารณ์ มีความคิดริเริ่มและมีความรับผิดชอบ เป็นนักแสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตัวเอง กล้าแสดงออก มีภูมิปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถแก้ปัญหาได้ดี เข้าใจความเป็นมนุษย์ ทำงานอย่างมีความสุข ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีทักษะในวิชาชีพ และมีทักษะที่พึงประสงค์ อันได้แก่ ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีข่าวสาร การจัดการ การสื่อสาร การวิจัย ภาษา และการแสวงหาความรู้ ในด้านการพัฒนาจิตสำนึก ควรมีการสอดแทรกในเรื่อง จริยธรรม คุณธรรม และวีรกรรมในบทเรียนด้วย ควรมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้ในสังคม และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองและสังคมต่อไป

การวิจัยในอนาคต ยังคงเน้นการให้ความสำคัญแก่การวิจัยพื้นฐาน เพื่อมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผล และการวิจัยเพื่อความสามารถในการพึ่งตนเองทั้งทางด้านความรู้และเทคโนโลยี ความคู่ไปกับการเน้นการวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีและในเชิงอุตสาหกรรม ไปสู่การวิจัยเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาวด้วย

บทบาทในการบริการวิชาการในอนาคต สถาบันควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ต้องมีขอบเขตที่กว้างขวางแบบไร้ขอบเขต มีรูปแบบการให้บริการวิชาการที่หลากหลายมากขึ้น และเป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างคุณประโยชน์ให้แก่สังคมอย่างแท้จริง โดยมุ่งพัฒนาสภาพสังคมของประเทศ และการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายในการบริการแก่บุคคลทั่วไป โดยยึดหลักการกระจายโอกาสแก่ทุกคนโดยไม่เลือก อายุ เพศ ชาติ และวรรณะ พร้อมกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ภายนอกและทั่วโลก เพื่อความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งสร้างสถาบันของตนเองให้เป็นสถาบันทรัพยากรสีนทางปัญญา พร้อมกับมุ่งสร้างงานวิชาการที่สามารถเลี้ยงตนเองและเป็นแหล่งหารายได้เพิ่มของมหาวิทยาลัยด้วย

ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุม ขอบเขตที่กว้างขวางแบบไร้ขอบเขต มีรูปแบบหลากหลายมากขึ้น และมีลักษณะการพัฒนาคุณลักษณะใหม่ที่มีการผสมผสานอย่างสมดุลระหว่างความเป็นไทยและความเป็นสากล และรวมไปถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น เป้าหมายในอนาคต เพื่อมุ่งสร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรมให้เกิดทั้งระดับบุคคล องค์กรและสังคม มีการผสมผสานกิจกรรมกับการเรียนการสอน โดยการถ่ายทอดกิจกรรมออกมาเพื่อหล่อหลอมบุคลิกภาพของบุคคล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอกและทั่วโลก ในลักษณะการร่วมกันดำเนินงานและขยายตัวออกไปในอนาคต

ลักษณะงานวิชาการที่เกิดขึ้นในอนาคต สามารถจัดเป็นงานระดับนโยบายและงานระดับปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนเช่นกัน งานระดับนโยบายมี 2 ลักษณะงาน ได้แก่ การวางนโยบายของมหาวิทยาลัย และการจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ ส่วนงานระดับปฏิบัติการมีทั้งสิ้น 14 ลักษณะงาน เป็นงานปฏิบัติการทั่วไป ได้แก่ การให้ปริญญาซึ่งต้องดำเนินการและประสานงานร่วมกับฝ่ายงานบริหารทั่วไป การดำเนินการจัดหลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน การพัฒนา / ทบทวน / ปรับปรุง / วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบัน การกำหนดภาระงานสอนของอาจารย์ การตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์และบุคลากร การเสริมสร้างให้เกิดองค์กรทางวิชาการอย่างแท้จริง และการสร้างกลไกและพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั่วโลก ซึ่งเป็นงานที่ต้องประสานงานกับฝ่ายบริหารงานบุคคล นอกจากนี้เป็นงานปฏิบัติการด้านการวางแผน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การวางเป้าหมายและแผนการทำงาน การจัดทำแผนต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาวิชาการ แผนวิจัย แผนบริการวิชาการ แผนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร และแผนการรับนักศึกษาในระยะยาว ในส่วนงานวิจัย ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และการวิจัยสถาบัน เป็นต้น ส่วนงานประเมินผลได้แก่ ในเรื่องการเสริมสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลงาน โดยพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้มีประสิทธิภาพ

ในการกำหนดตัวผู้บริหารที่เป็นผู้ที่เหมาะสมในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการเหล่านี้ ควรกำหนดให้สภาวิชาการเป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว โดยมีอธิการบดีเป็นผู้ร่วมพิจารณาด้วย ในระดับปฏิบัติการนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจโดยตรงได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา และผู้อำนวยการสำนักที่เป็นหน่วยให้บริการวิชาการ ในด้านงานวางแผน กำหนดให้อธิการบดีและผู้บริหารทุกฝ่ายที่รับผิดชอบตัดสินใจ และรวมทั้งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และผู้อำนวยการกองแผนงาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสายงานวางแผนร่วมตัดสินใจด้วย นอกจากนี้ฝ่ายวิจัยได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกองวิจัย และผู้อำนวยการสถาบันวิจัย ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการวิจัยด้วย ส่วนงานประเมินผล กำหนดให้อธิการบดี และฝ่ายผู้บริหารที่ดำเนินการทุกฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกัน ลักษณะงานที่เด่นชัดในการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีลักษณะที่ผู้บริหารที่มีหน้าที่หลักในงานบริหาร ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานวิชาการทุกประเภท ดังเห็นได้จาก ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีและคณะ และผู้อำนวยการสำนักที่ให้บริการวิชาการ โดยที่อธิการบดีมอบหน้าที่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ยังพบลักษณะงานประเมินผลที่ทุกฝ่ายงานที่ร่วม



ตัดสินใจ จะต้องมีการประเมินผลงานของตนเอง และฝ่ายงานวิจัยที่ผู้ที่มีหน้าที่ในการทำการวิจัยจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานวางแผนด้วย

### ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารงานบุคคลในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานบุคคลในอนาคต มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งในสายการบังคับบัญชาและสายการปฏิบัติงาน ในสายการบังคับบัญชามีแนวโน้มการเปลี่ยนระบบการบริหารจากแนวตั้ง และทำงานตามหน้าที่ มาเป็นลักษณะลำดับขนาน หรือแนวนอน หรือแนวราบ และเน้นการทำงานตามภารกิจมากขึ้น ทั้งยังมีการให้โอกาสแก่บุคลากรสามารถวินิจฉัยหรือตัดสินใจดำเนินการได้เอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวอย่างมากยิ่งขึ้น ส่วนแนวคิดในเรื่องการใช้บุคลากรนั้น เน้นการให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำมากขึ้น การใช้บุคลากรร่วมกันข้ามสถาบันทั้งภายในและภายนอก โดยการถ่ายเทหรือโอนย้ายบุคลากรข้ามสถาบันองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น ทั้งในลักษณะการจ้างงานร่วม และการหมุนเวียนเข้ามาทำงานบางเวลา ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ การสร้างระบบช้อนบุคลากรในช่วงของการปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคลเพื่อไปสู่โครงสร้างใหม่ นอกจากนี้สถาบันควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลงาน พัฒนาระบบประเมินผลงาน สร้างระบบการท้วงติงและตอบแทน และใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นธรรมและความพึงพอใจแก่บุคลากรในการทำงานให้เต็มศักยภาพมากขึ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำงานอย่างมีประโยชน์และอุทิศตนแก่มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาทุกหน่วยงานในอนาคต

ลักษณะการทำงานในอนาคต ยังคงเน้นการมุ่งวัตถุประสงค์ของงานสำคัญที่สุด แต่ควรมีการปรับในวิธีการปฏิบัติงาน ยืดความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานเป็นหลัก โดยเน้นการจัดคนให้เหมาะกับงาน และมอบหมายงานตามความชำนาญของแต่ละบุคคล เน้นความพอใจในการทำงานของบุคคล และการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมากในอนาคต ลักษณะการทำงานควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จากอดีตที่ระบบบริหารงานบุคคลที่ตึงตัวและไม่พึงเสียง มีปัญหามาก ควรมีการปรับวิธีการทำงานแบบทำงานเป็นทีม อาจตั้งเป็นกลุ่มทำงานเฉพาะกิจ หรือในรูปคณะกรรมการเฉพาะกิจที่สามารถยืดหยุ่น และตั้งขึ้นใหม่ได้อย่างคล่องตัว และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานอย่างแพร่หลาย ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรสร้างและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือบุคลากร และสร้างผู้บริหารให้ผู้บริหารงานทุกระดับกล้าตัดสินใจได้เอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่ง โดยยึดหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ ความแข็งแกร่งในวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารและการจัดการ ความเป็นสากลของบุคลากรอุดมศึกษา และความมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในวิชาชีพ เหล่านี้เป็นรูปแบบการ

บริหารงานบุคคลที่มีความเหมาะสมสำหรับในอนาคต ดังนั้นผู้ที่บริหารมหาวิทยาลัยทุกคนควรให้ความสำคัญและลงมือปฏิบัติอย่างยิ่ง

ลักษณะการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้นในอนาคต มีลักษณะงานบริหารที่สำคัญ ๑ 18 ลักษณะงาน เป็นงานระดับนโยบาย 2 งาน ได้แก่ การวางนโยบายของมหาวิทยาลัย และการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย นอกนั้นเป็นงานปฏิบัติการทั่วไป ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งต้องร่วมตัดสินใจกับฝ่ายงานบริหารทั่วไป การสร้างกลไกและพัฒนาเครือข่ายร่วมมือทางวิชาการทั่วโลก ซึ่งเป็นงานที่ร่วมตัดสินใจกับฝ่ายวิชาการ การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเงินต่าง ๆ ต้องร่วมตัดสินใจกับฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ งานที่เป็นงานเฉพาะบุคคลได้แก่ การออกข้อบังคับที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรระดับต่าง ๆ การแต่งตั้งถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการ การจ้างบุคลากรต่าง ๆ การให้รางวัลและการลงโทษแก่อาจารย์และบุคลากร การควบคุมการปฏิบัติงาน กระบวนการขอลาหยุดของอาจารย์และบุคลากร งานด้านงานวางแผน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การวางแผนเป้าหมายและแผนการทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ งานจัดทำแผนต่าง ๆ เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร แผนอัตรากำลัง 3 ปี และแผนการรับอาจารย์และบุคลากร ส่วนงานประเมินผลได้แก่ การประเมินผลแผนต่าง ๆ การประเมินผลงานประจำปี และแผนการประเมินกำลังคนและอัตรากำลัง เป็นต้น

ในการกำหนดผู้บริหารที่ควรเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทนี้ กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจในระดับนโยบายร่วมกับอธิการบดี ส่วนงานในระดับปฏิบัติการ กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่ และผู้อำนวยการกองคลังร่วมกันตัดสินใจ รวมทั้งงานด้านวางแผนและงานประเมินผลด้วย ส่วนงานวิจัย กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกองวิจัย และผู้อำนวยการสถาบันวิจัยร่วมกันรับผิดชอบตัดสินใจด้วย ลักษณะที่เห็นเด่นชัดในการบริหารงานบุคคล พบลักษณะที่ผู้บริหารระดับอธิการบดีต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจในงานทุกประเภท ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ และมอบอำนาจให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นผู้ตัดสินใจในระดับปฏิบัติการทุกประเภท ทั้งนี้เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องอัตรากำลัง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สถาบันสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

## ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ในศตวรรษที่ 21

ระบบการบริหารงานการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต มีการปรับให้มีความอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารการเงินและงบประมาณมากขึ้น มีการแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย / สถาบันแต่ละแห่ง ให้สามารถถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินและถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป หรือเงินก้อน หรือระบบเงินสมทบ เพื่อสถาบันอุดมศึกษามีอิสระ และความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรตามพลวัตของโครงการ นอกจากนี้สถาบันควรพัฒนา กลไกเพื่อการพึ่งตนเองจากการระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน จากการปรับปรุงอัตราค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ โดยให้ ผู้เรียนและผู้ใช้ประโยชน์ร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษา การหารายได้และการเก็บค่าธรรมเนียม จากการใช้บริการประเภทต่าง ๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอกและทั่วโลกในรูปแบบต่าง ๆ การแสวงหาเงินบริจาคร่วม ทั้งให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในสถาบัน และข้ามสถาบัน

ในการจัดระบบบริหารและการจัดการการเงินและงบประมาณ ควรให้มีระบบ การตรวจสอบภายหลังในลักษณะการทำระบบการรายงาน ติดตาม กำกับและประเมินผลการใช้เงิน และระบบการตรวจสอบภายในทางการจัดการการเงิน โดยให้สถาบันจัดวางระบบบัญชี และงบดุลของตนเอง และให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือในรูปคณะกรรมการหรือองค์กร จากภายนอก เป็นผู้ตรวจภายหลังการใช้เงินของมหาวิทยาลัย

ลักษณะงานบริหารการเงินและงบประมาณที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่เป็นงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การปรับปรุงการบริหารการเงินและงบประมาณ การตั้งคณะกรรมการบริหาร การเงินต่าง ๆ การเตรียมการและเสนอขอเงินงบประมาณ การพิจารณาและอนุมัติการเงิน การรายงานการจ่ายเงินและรับเงิน การพัฒนากลไกเพื่อการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และการสร้างระบบตรวจสอบภายในด้านการเงิน เหล่านี้เป็นงานหลัก ๆ ที่สำคัญที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต

ในการกำหนดผู้ที่ต้องมีหน้าที่ตัดสินใจในงานบริหารการเงินและงบประมาณเหล่านี้ กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับนโยบายร่วมกับอธิการบดี ส่วนงานในระดับปฏิบัติการนั้น มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารทุกระดับในส่วนที่เป็น อำนาจหน้าที่ของตน ทั้งที่เป็นงานปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน และงานประเมินผล ส่วน งานวิจัย มีรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกองวิจัย และผู้อำนวยการสถาบันวิจัยเป็น

ผู้ตัดสินใจในงานวิจัย โดยมีอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายบริหารร่วมตัดสินใจด้วย ซึ่งลักษณะเช่นนี้ จะคล้ายคลึงกับฝ่ายงานบริหารทั่วไป

ลักษณะที่เด่นชัดในงานนี้ พบว่า อธิการบดีต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานทุกระดับและประเภท พร้อมทั้งมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารและหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและทุกฝ่าย และจะต้องตัดสินใจในงานประเมินผลการใช้เงินของตนเองด้วย

### ภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารงานกิจการนิสิตในศตวรรษที่ 21

การบริหารงานกิจการนิสิต มีขอบข่ายงานครอบคลุมงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการรับนิสิต ระเบียบ การให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน การจัดปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษา การวางตัวบุคคล การให้บริการพิเศษ รวมทั้งงานเกี่ยวกับกิจการอาสาสมัครรักษาดินแดง หอพัก องค์กรนิสิต การปกครอง การพิจารณาเกี่ยวกับตุลาการนิสิต เป็นต้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ถือว่าเป็นงานเสริมงานหลักของมหาวิทยาลัย และมีความสำคัญอย่างยิ่งในอนาคต

หลักในการบริหารงานกิจการนิสิตที่มีความเหมาะสมสำหรับอนาคต ได้เน้นความหมายอย่างมากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนิสิตกับสถาบัน สถาบันควรยึดหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ การกระจายอำนาจไปตามระบบย่อย ใช้รูปแบบการประสานงานยึดมั่นความเป็นประชาธิปไตย และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ โดยย้ำความหมายของการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการให้ความไว้วางใจนิสิตเป็นสำคัญ

ในด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ สถาบันควรพัฒนากิจกรรมนิสิตในมหาวิทยาลัย ให้มีลักษณะบูรณาการกับกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ตามความมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยในอันที่จะสร้างเสริมให้นักศึกษามีโลกทัศน์กว้างไกลและมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม รวมทั้งการพัฒนาความเป็นอยู่ของนักศึกษา สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทางวัฒนธรรมให้เกิดในสถาบัน เพื่อช่วยพัฒนาค่านิยมและคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมอันดีงาม และเป็นต้นแบบแก่บุคคลและสังคม ลักษณะอาจารย์ในอนาคตย่อมเปลี่ยนไปจากบทบาทผู้สอนมาเป็นอาจารย์ที่มีลักษณะแบบเป็นผู้ให้คำปรึกษามากขึ้น

ลักษณะงานกิจการนิสิตที่เกิดขึ้น ในส่วนที่เป็นงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดทำแผนกิจการนิสิต การบริการนิสิต การจัดสวัสดิการนิสิต การพัฒนานิสิต การสร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรม และการจัดการเรื่องกีฬา งานเหล่านี้เป็นงานหลัก ๆ ที่มีลักษณะเป็นงานให้บริการแก่นิสิตในด้านต่าง ๆ เช่น การบริการ การแนะแนว การให้คำปรึกษา การให้การศึกษา และการสอน เป็นต้น

ในการกำหนดตัวผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจในงานกิจการนิสิตนั้น กำหนดให้ สภามหาวิทยาลัยดูแลตัดสินใจในงานระดับนโยบายร่วมกับอธิการบดี เช่นกัน ส่วนงานระดับปฏิบัติการนั้น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต ซึ่งจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับปฏิบัติการทุกประเภท พร้อมกับกำหนดให้คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่ ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา และผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต เป็นผู้ร่วมตัดสินใจในงานระดับปฏิบัติการ งานวางแผน และงานประเมินผลด้วย และผู้ที่ตัดสินใจในงานวิจัยโดยตรง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกองวิจัย และผู้อำนวยการสถาบันวิจัย เช่นเดียวกับฝ่ายบริหารงานอื่น ๆ