

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในเรื่องนี้ โดยแบ่งออกเป็น วัตถุประสงค์ในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 2 ประเด็น คือ

1. ทำการศึกษาเฉพาะในเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวนทั้งสิ้น 22 แห่ง
2. ศึกษาจากข้อมูลในอดีต-ปัจจุบัน แล้วคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ตั้งแต่ปี ค.ศ.2000-2099 หรือปี พ.ศ. 2543-2642 รวมเป็นระยะเวลา 100 ปี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ ดังมีวิธีการดำเนินการวิจัยสรุปได้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนและกรอบเรื่องที่ศึกษา
2. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารทุกประเภท และข้อมูลจากการสังเกตการณ์แบบไม่เป็นทางการในการประชุม/สัมมนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. นำข้อมูลมาเขียนสรุปลงในแผ่นสรุปการวิเคราะห์สาระ โดยใช้วิธีการอ่านพิเคราะห์ (SCAN) และวิธีการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (CONTENT ANALYSIS) ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นแก่นแท้ ทั้งที่เป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบ หรือการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
4. เขียนภาพ DENDROGRAM แต่ละเรื่อง แต่ละประเด็น

5. ค้นหาความถี่ของผู้ที่เขียนเนื้อเรื่องนั้น ๆ เรื่องใดที่ความถี่มากแสดงว่าเรื่องนั้น ๆ มีความสำคัญยิ่ง ให้คงความเป็นประเด็นหลักไว้ นำแต่ละเรื่องมารวมกัน แล้วทำการลดทอนลงเรื่อย ๆ และสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่นแท้ของแท้จริงของแต่ละเรื่อง

6. นำข้อมูลทั้งหมด และภาพ DENDROGRAM มาพิจารณาเปรียบเทียบกับตารางแมทริกส์การตัดสินใจ ของเทลล์เลฟสัน (Tellefsen, 1990)

7. สร้างแบบสอบถามการวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลในเรื่องการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 และในเรื่องการกำหนดตัวบริหารที่ต้องตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภท

8. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์แบบ CROSS-IMPACT MATRIX มาประยุกต์ใช้ โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ

9. ประมวลสรุปเป็นภาพ (SCENARIO) เพื่อให้ได้แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 ที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยโดยสรุป ได้แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ผลการวิจัยในตอนที่ 1 พบว่า

1. ได้กรอบการวิจัย และแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมลักษณะงานบริหารในสถาบันอุดมศึกษา 5 ประเภท ได้แก่ 1) การบริหารงานทั่วไป 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และ 5) การบริหารงานกิจการนิสิต และครอบคลุมถึง คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานบริหารต่าง ๆ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) คณะผู้บริหาร คือ สภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการ 2) อธิการบดีและคณะ 3) คณบดีและคณะ 4) หัวหน้าภาควิชาและเทียบเท่า แนวคำถามในการวิจัยที่ได้นั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น 1) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวโน้มในอนาคตและลักษณะที่จะเป็นไปได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของลักษณะแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ในศตวรรษที่ 21 2) ลักษณะงานบริหารที่มีความสอดคล้องกับลักษณะแนวโน้มที่เกิดขึ้นนั้น 3) การจัดระดับ/ประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น และ 4) การกำหนดตัวบริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารนั้น ๆ

2. ได้กรอบมโนทัศน์ (FRAME) เกี่ยวกับเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหัวข้อทางการบริหารที่สำคัญ ๆ ดังนี้

2.1 การบริหารงานทั่วไป ได้แก่เรื่อง การบริหารการอุดมศึกษา โครงสร้างการบริหาร ลักษณะองค์กร ลักษณะผู้บริหาร วิธีการบริหาร และบทบาทสมาคมมหาวิทยาลัย

2.2 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่เรื่อง ลักษณะองค์กร หลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่เรื่อง สายการบังคับบัญชา และสายการปฏิบัติงาน

2.4 การบริหารงานการเงินและงบประมาณ ได้แก่เรื่อง การจัดสรรงบประมาณ การพึ่งตนเอง การจัดระบบบริหารและการจัดการ

2.5 การบริหารงานกิจการนิสิต ได้แก่เรื่อง การจัดกิจกรรม และบทบาทผู้สอน

3. ได้กรอบมโนทัศน์ เกี่ยวกับการจัดระดับงานบริหาร โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับงาน ได้แก่

3.1 ระดับนโยบาย

3.2 ระดับปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะงาน ได้แก่ งานปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน งานวิจัย และงานประเมินผล

4. ได้กรอบมโนทัศน์ เกี่ยวกับลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ลักษณะงานบริหารที่สำคัญ ๆ 50 รายการ

ผู้วิจัยจึงนำกรอบมโนทัศน์ (FRAME) ที่วิเคราะห์ได้ทั้งหมดนี้ มาเป็นกรอบวิจัย และสร้างแบบสอบถามการวิจัย ตามแนวทฤษฎีและกรอบแนวคิดของเทลส์เลฟสัน (Tellefsen, 1990)

ผลการวิจัยในตอนี่ 2 ซึ่งเป็นการนำผลสืบเนื่องจากผลการวิจัยในตอนี่ 1 มาเขียนเป็นภาพเดนโดรแกรม (DENDROGRAM) ที่สมบูรณ์ และครอบคลุมในเรื่องการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ได้ภาพทั้งหมด 5 ภาพ ได้แก่ 1) ภาพแนวโน้มการบริหารงานทั่วไป 2) ภาพแนวโน้มการบริหารงานวิชาการ 3) ภาพแนวโน้มการบริหารงานบุคคล 4) ภาพแนวโน้มการบริหารงานการเงินและงบประมาณ และ 5) ภาพแนวโน้มการบริหารงานกิจการนิสิต ภาพเดนโดรแกรมเหล่านี้ เป็นภาพแสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักและประเด็นรองย่อย ๆ ทั้งในแง่ที่เป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21

ผลการวิจัยในตอนที่ 3 เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ และการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 24 คน ในลักษณะการพิจารณาความเป็นไปได้อันจะเกิดลักษณะงานบริหารต่างๆ ในอนาคต พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 23 คน เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเกิดลักษณะงานบริหารเหล่านี้ทุกรายการ โดยไม่มีข้อใดที่ได้รับการเสนอให้เพิ่มหรือตัดออก ส่วนการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้น ตามรายการงานบริหารจำนวน 50 รายการ พบลักษณะการจัดระดับของงานบริหาร 5 ระดับงานได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ ได้แก่งานปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน งานวิจัย และงานประเมินผล ภายใต้การจัดประเภทงานบริหาร 5 ประเภท ได้แก่ งานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และงานกิจการนิสิต ผลการวิจัยพบว่า เป็นงานลักษณะปฏิบัติการทั่วไปมากที่สุด รองลงมาคือ งานวางแผน งานประเมินผล และงานวิจัย ตามลำดับ

ผลการวิจัยในตอนที่ 4 เป็นการสร้างตารางแมทริกส์การตัดสินใจ เพื่อการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทงานบริหาร พบว่า สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจเฉพาะงานระดับนโยบายในการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานกิจการนิสิต ร่วมกับอธิการบดี ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้น กำหนดให้สภาวิชาการมีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจเฉพาะงานระดับนโยบาย ร่วมกับอธิการบดี และพบลักษณะที่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับต่างๆทุกระดับ เป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับปฏิบัติการในการบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ส่วนการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานกิจการนิสิตนั้น มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่รองอธิการบดีฝ่ายที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเป็นผู้ตัดสินใจ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาทุกแนวโน้มมีความเป็นไปได้ที่จะไปสู่แนวโน้มที่พึงประสงค์ได้ทั้งสิ้น โดยที่ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ เพียงใด พร้อมทั้งได้เสนอแนวคิดที่เป็นไปได้ และเป็นรูปธรรมประกอบการวิเคราะห์เฉพาะประเด็นที่สำคัญๆ ดังสรุปผลการวิจัยในตารางที่ 10

การวิเคราะห์ในตารางที่ 10 นั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบประเด็นที่สำคัญๆ 11 ประเด็น ซึ่งเป็นแนวโน้มการบริหารในอนาคตที่ได้จากวิสัยทัศน์ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย ทั้งในการอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร และการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง แล้วเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ได้จากการอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร เมื่อทำการเปรียบเทียบแล้วทำให้ทราบว่า แนวโน้มในอนาคตและสถานการณ์ปัจจุบันมีทิศทางของแนวโน้มที่ตรงกัน หรือมีทิศทางไปทางเดียวกัน หรือสวนทางกันหรือไม่

จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นได้เล็กน้อยเพียงใด พร้อมทั้งได้สอดแทรกแนวคิด และเสนอหลักการต่างๆ เพื่อเสนอให้สถาบันอุดมศึกษาไว้เป็นข้อควรคำนึงถึง และเป็นประเด็นที่ควรต้องพิจารณาและทบทวนต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารในประเด็นที่สำคัญทั้ง 11 ประเด็นนี้ ดังแสดงไว้ในหัวข้อข้อเสนอแนะด้วยแล้ว ซึ่งยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารนี้ มีความเป็นรูปธรรมสูง สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำกลวิธีที่เสนอมานี้ ไปใช้เพื่อปรับรื้อระบบการบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษาของตน ให้สอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ และไปสู่ทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคตต่อไป

ดังสรุปผลการวิจัยในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปผลการวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|---|---|--|-------------------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>1. ระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา มีอิสระและความคล่องตัวสูง ยึดหลักการปกครองตนเอง มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ไม่ผูกมัด โครงสร้าง มีการกระจายอำนาจสูง องค์กรมีลักษณะเปิด มีความไวในการปรับตัว และสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาสถาบันโดยขยายด้านปริมาณ ขยายวิทยาเขต สาขาวิชา หลักสูตร จำนวนนักศึกษา และสร้างอาคารเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ และมุ่งความเชี่ยวชาญหลายสาขา มากเกินไปจนเกิดปัญหาความยุ่งยาก และความสับสนในการบริหารภายใน อย่างรุนแรง ขาดความคล่องตัวและความเป็นอิสระภายใน ทั้งยังขาดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรภายในไม่ให้ความสนใจและความร่วมมือในการปฏิรูประบบบริหาร อย่างจริงจังอีกด้วย</p> <p>ระบบบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษายังผูกขาดโดยรัฐเป็นส่วนใหญ่ ระบบการศึกษายังเป็นระบบที่แยกส่วนตามภาระหน้าที่ของแต่ละคณะ</p> | | <p>✓</p> <p>✓</p> | <p>การปฏิรูประบบบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ยังพบปัญหาเกิดขึ้นมากมาย และเป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาไปสู่แนวโน้มที่พึงประสงค์ ถึงแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาได้มีความพยายามอยู่ระดับหนึ่งแล้วก็ตาม แต่ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารของสถาบันจะไม่เกิด ถ้าสถาบันไม่ปรับบทบาทของตนเอง ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรต้องมีการปฏิรูประบบบริหารภายในกันอย่างจริงจังเสียที</p> <p>การที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับบทบาทในเชิงรุกทางด้านการบริหาร เพื่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์และปัญหาแห่งการเรียนรู้ และส่งผลให้เกิดแก่ประเทศชาติ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการจัดการบริหารเสียใหม่ ทั้งรูปแบบและกลยุทธ์ ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ โดยมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบทางการบริหารให้แก่คณะผู้บริหารระดับต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารต่างๆ ที่ต้องตัดสินใจเหล่านั้น ดังนั้นบทบาทสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการขณะนี้ ต้องเป็นลักษณะของการปรับตาม (ADAPTIVE) และเตรียมการล่วงหน้า (PROACTIVE) ดังผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดที่หลากหลาย เพื่อจุดประกาย แผนการที่จะปรับปรุงงานบริหารอย่างจริงจังของสถาบันอุดมศึกษา ให้มีความคล่องตัว สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนี้</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | อีกทั้งมีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจในการทำงานอย่างล่าช้า ขาดอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร และขาดการรับผิดชอบในการตัดสินใจในระดับล่าง | | | <p>1. แนวคิดความเป็นอิสระและการออกนอกระบบราชการของสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>แนวคิดความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย อาจเป็นไปได้หลายระดับ โดยที่ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปสู่มหาวิทยาลัยอิสระอย่างเต็มรูปแบบ และไม่จำเป็นต้องออกนอกระบบราชการทุกสถาบัน อาจแตกต่างกันออกไปตามแต่ศักยภาพของแต่ละสถาบัน เช่น</p> <p>1) มหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่เป็นมหาวิทยาลัยอิสระ 2) มหาวิทยาลัยเก่าปรับหรือระบบภายในให้มีความเป็นอิสระ หรือ 3) มหาวิทยาลัยเก่าที่มีความพร้อม สามารถเปลี่ยนแปลงทั้งระบบได้ ส่วนลักษณะมหาวิทยาลัยในประเด็นที่ 2 ที่เป็นลักษณะที่ควรปรับหรือระบบภายในให้มีอิสระและคล่องตัวในระยะสั้น และในระยะยาวอาจไปสู่ความเป็นอิสระที่เต็มรูปแบบได้ การปรับหรือระบบบริหารจะประสบความสำเร็จได้ควรให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ 1) ควรค่อยทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป 2) ควรให้ความเป็นนิติบุคคลแก่หน่วยงานย่อย โดยไม่ต้องส่งเรื่องเสนอส่วนกลาง 3) สภามหาวิทยาลัยต้องเป็นสภามหาวิทยาลัยที่แท้จริง 4) ใช้กลไกการพึ่งตนเองและการร่วมลงทุนจากภายนอก เพื่อความคล่องตัวทางการเงิน 5) ผู้บริหารต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่ม ชอบการเปลี่ยนแปลงและมองอนาคต</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | | | | <p>2. แนวคิดการปฏิรูประบบการบริหารภายใน</p> <p>สถาบันอุดมศึกษาควรมีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการจัดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานย่อย และการกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบแต่ละงานที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รูปแบบเมทริกส์การตัดสินใจที่นำเสนอสามารถช่วยสถาบันอุดมศึกษาได้มาก ถึงแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะได้รับอิทธิพลจากหลายแหล่ง เข้ามามีอิทธิพลหล่อหลอมทั้งรูปแบบและนโยบายของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายทางการเมือง เป้าหมายทางเศรษฐกิจและสังคม การขยายตัวของภาคเอกชน นโยบายจากกระแสแนวคิด และนโยบายของรัฐในการจัดการอุดมศึกษา เทคโนโลยี แนวคิดสิ่งแวดล้อมและพลังงาน รวมทั้งกระแสการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาเองจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองทั้งแนวคิด วิธิตด และเปิดใจให้กว้างเพื่อการรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อความสามารถนำไปสู่รูปแบบการบริหารแบบใหม่ๆ ที่สอดคล้องและก้าวทันกับโลกในยุคไมโครอิเล็กทรอนิกส์ต่อไป</p> <p>การปฏิรูประบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ควรอิงตามลักษณะความต้องการและความเหมาะสมของงานแต่ละด้าน และลักษณะงานบริหารในระดับปฏิบัติการ ควรทำในรูปคณะกรรมการหรือรูปแบบการทำงานเฉพาะกิจ/เฉพาะกลุ่ม ซึ่งสามารถให้อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ามา</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | | | | <p>มีส่วนร่วมในการบริหารและทำงานในส่วนที่ตนถนัด โดยคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้น อาจมีวาระเพื่อให้สามารถหมุนเวียน และเปิดโอกาสแก่ทุกคนเข้ามามีส่วนรวมในการบริหารงาน นอกจากนี้ประธานกรรมการชุดต่างๆ จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับอย่างแท้จริงด้วยการบริหารงานในลักษณะเช่นนี้ สามารถสร้างผู้นำในระบบบริหารได้ และสร้างทุกคนให้มีความรับผิดชอบในการบริหารของตน ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนะ ความคิด ข้อคิด และข้อมูลต่างๆ ในการบริหารร่วมกันอีกด้วย</p> <p>รูปแบบการบริหารแบบนี้จึงเป็นรูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง (DEMOCRATIC GOVERNANCE) ที่ให้สิทธิแก่กลุ่มต่างๆ เข้ามาร่วมในกระบวนการตัดสินใจในงานที่จะมีผลกระทบต่อเขา ในส่วนงานวิชาการก็เช่นกัน ควรเป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณาจารย์ (FACULTY GOVERNANCE) โดยให้คณาจารย์มีสิทธิและมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานวิชาการที่สำคัญๆ ในการบริหารงานวิชาการด้วย</p> <p>3. แนวคิดการปฏิรูประบบบริหารแบบรวมศูนย์</p> <p>สถาบันอุดมศึกษาผูกพันกับระบบการรวมศูนย์อำนาจของราชการมานาน ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ถูกสกัดกั้นด้วยกรอบของระบบราชการที่รวมศูนย์ มีการตัดสินใจโดยผู้บริหารเพียงกลุ่มเดียว จึงไม่เอื้อต่องานทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารภายใน การตัดสินใจล่าช้า</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านพีเคระห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|--|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | | | | <p>มีกฎเกณฑ์ที่บังคับและขั้นตอนการทำงานมากมาย ไม่เอื้อต่อความฉับไวในการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งไม่เปิดโอกาสการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ อีกด้วย สภาพการณ์เช่นนี้เมื่อลองวิเคราะห์ดูแล้ว อาจมีข้อดีบางประการอย่างแน่นอน ดังสังเกตได้จากการที่อาจารย์และบุคลากรส่วนใหญ่ ยังคงยึดมั่นต่อระบบราชการ จึงก่อให้เกิดปัญหาความร่วมมือและความจริงใจยากแก่การแก้ไขปัญหาดังทุกวันนี้</p> <p>ระบบบริหารและจัดการในอนาคต ต้องไม่เป็นระบบรวมศูนย์ อำนาจทางการบริหารและจัดการ แต่อาจเป็นระบบที่ทุกกลุ่ม ทุกหน่วยงานย่อยมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในแนวทางการบริหาร อีกทั้งต้องเป็นระบบที่เชื่อมต่อทั่วถึงกัน และกระจายอยู่ทั่วไปทุกหน่วยงานย่อย ต้องเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจสูง โดยปล่อยให้หน่วยงานย่อยรับผิดชอบต่องานของตนโดยตรง เป็นระบบที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างสรรค์องค์กรไปสู่การตอบสนองต่อสังคมได้ ทั้งต้องมีการกำหนดและแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในอย่างชัดเจนด้วย</p> <p>4. แนวคิดในการจัดองค์การการบริหาร</p> <p>องค์ประกอบขององค์การการบริหาร เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ หรือสภาคณาจารย์ เป็นประเด็นที่แต่ละมหาวิทยาลัยควรกำหนดขึ้นเอง โดยอาจกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง แนวทางในการจัดองค์การมหาวิทยาลัยที่ต้องประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มนโยบายในขนาดแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านพีเคาระห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|---|---|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | | | | <p>ควรมียึดถือและคำนึงถึงหลักบางประการ เช่น การพิจารณาบุคคลภายนอกที่สัมพันธ์กับแหล่งเงิน การพิจารณาผลประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยจะได้รับ และการพิจารณาจากผู้ให้บริการผลิตผลของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก และควรมุ่งคำนึงถึงประเด็นสำคัญตรงที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการสรรหาและแต่งตั้งอธิการบดีด้วย ดังนั้นความสำเร็จและประสิทธิภาพของระบบการบริหารภายในจึงขึ้นอยู่กับ 1) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย 2) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และ 3) กระบวนการสรรหาผู้นำทางการบริหาร</p> <p>5. แนวคิดในกระบวนการบริหารที่เหมาะสม</p> <p>สถาบันอุดมศึกษาควรมีกระบวนการบริหารที่สนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยต่างๆ ทั้งในด้านความคล่องตัวของระบบการติดต่อสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและจัดการ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาภายในอย่างใช้เหตุผลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การสร้างระบบความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร โดยการมีสายการบังคับบัญชาแบบแนวราบ จะเป็นระบบเครือข่ายที่ต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีอิสระในการดำเนินงาน เป็นระบบที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการบริหารในอนาคต เป็นระบบที่สามารถตอบสนองต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ให้มีความคล่องตัวและทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|--|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>2.ระบบการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสม</p> <p>องค์กรทางวิชาการ มีแนวโน้มที่มีอิสระและปลอดจากการควบคุมโดยสิ้นเชิง มีการตั้งองค์กรทางวิชาการหลายรูปแบบ องค์กรการวิจัยจะมีบทบาทมากและเกิดองค์กรทดสอบระดับชาติ เพื่อเป็น</p> | <p>องค์กรทางวิชาการการของสถาบันอุดมศึกษายังขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการอย่างมากจึงเป็นสาเหตุที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งบ่มเพาะทางปัญญาของประเทศได้ไม่</p> | | | <p>ในการแก้ปัญหาการบริหารงานภายใน ควรเป็นไปในลักษณะที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องช่วยกันแก้ไขโดยพลันและต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความคล่องตัวเป็นสิ่งสำคัญมาก และเมื่อกฎระเบียบให้มีความคล่องตัวแล้ว การทำงานของบุคลากรจะต้องรวดเร็วและทันการด้วย จึงจะรับทัน ความยืดหยุ่นได้ของกฎระเบียบต่างๆ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหาร ถ้ากฎระเบียบไม่มีความยืดหยุ่นก็ต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสำคัญ</p> <p>การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารการจัดทำแผนต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในบริบทของประเทศ รวมทั้งการตระหนักในทิศทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ ต้องเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นและไวต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับเปลี่ยนให้รับทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา</p> <p>การปฏิรูประบบการบริหารงานวิชาการ</p> <p>✓ ความก้าวหน้าทางวิชาการได้ขยายขยายแดนอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงจากการทดสอบทฤษฎีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และทฤษฎีเก่า ๆ ได้ล้าสมัยและตกไป เกิดการทดแทนอย่างเป็นวัฏจักร เกิดปัญหาการก้าวตามไม่ทัน ทั้งระดับบุคคลและงบประมาณ อนาคตของงานวิชาการจะต้องเห็นคุณภาพมากขึ้น สังคมต้องการบริโภคสิ่งที่มีคุณภาพมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องสร้างกลไกเพื่อการ</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านพีเคาระห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>กลไกในการศึกษาคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพสาขาวิชาต่าง ๆ ไปสู่การสร้างระบบถ่ายโอนหน่วยกิตข้ามสถาบัน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาในอนาคต</p> | <p>สมบูรณเท่าที่ควร ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนนักวิจัยในปัจจุบัน ได้รับการสนับสนุนการวิจัยน้อย ขาดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ขาดบรรยากาศทางวิชาการที่จะช่วยเป็นแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์และเหล่านักวิชาการทั้งหลาย</p> | | | <p>ตรวจสอบคุณภาพ เพื่อความอยู่รอดค่านิยมและการสนับสนุนทางการเงิน การที่จะพัฒนาระบบงานวิชาการให้มีคุณภาพได้นั้น การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเป็นประเด็นที่ท้าทายที่สุด ต้องเป็นระบบพร้อมที่จะรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่อนาคตของสังคมไทยมุ่งไปสู่ความสามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ไว้ใช้ได้เอง ซึ่งต้องมีการบุกเบิกทั้งงานวิจัยพื้นฐาน และการวิจัยเพื่อพัฒนา เพื่อให้เกิดแนวโน้มความเป็นเป็นนานาชาติในหลาย ๆ รูปแบบ</p> <p>บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องช่วยส่งเสริมสังคมไทยให้ไปสู่การคบค้าและสัมพันธ์กับสังคมโลกและภูมิภาคนี้ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับกลไกของตัวเองให้สอดคล้องและรองรับความเป็นนานาชาติด้วย สถาบันอุดมศึกษาต้องมีแนวโน้มที่จะสามารถขยายการศึกษาและให้โอกาสแก่คนส่วนใหญ่และแนวโน้มในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมหรือสูงกว่านานาชาติด้วย</p> <p>ดังนั้นกลไกที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งภายในสถาบัน ระหว่างสถาบัน ทั้งระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ศึกษาปัญหาวิธีการการลงทุนร่วมกัน เพื่อที่จะสามารถบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพได้ กิจกรรมและภารกิจ</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มนโยบายแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|---|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>3.การควบคุมคุณภาพการศึกษา ในอนาคต</p> <p>ระบบอุดมศึกษาในอนาคตมีแนวโน้มการสร้างกลไกเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนากระบวนการรับรอง</p> | <p>การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วทางด้านปริมาณและเป็นการขยายตัวอย่างไร้เอกภาพ</p> | | ✓ | <p>ต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ต่างต้องเชื่อมโยงและประสานสัมพันธ์กันทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>เงื่อนไขที่สำคัญอยู่ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องอยู่บนหลักการของความอิสระทางวิชาการ และความเป็นเลิศทางวิชาการ จะต้องอยู่นอกเหนือการควบคุมหรืออิทธิพลการเมืองและอิทธิพลการภายนอก มีการให้อาจารย์และนักศึกษามีอิสระในการเรียนการสอน และการค้นคว้า การวิจัยอย่างเต็มที่ การที่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมืองและการควบคุมจากรัฐบาลเป็นการหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สถาบันอุดมศึกษาสามารถแก้ปัญหาได้โดยการปรับองค์กร และการบริหารภายในของสถาบันเองได้ เช่น การได้พัฒนาองค์ประกอบทางสาขาวิชาการ ที่ประกอบด้วยอาจารย์เป็นส่วนใหญ่ มีผู้บริหารเข้าร่วมด้วยได้แต่ควรมิบทบาทเพียงการอนุมัติการใช้เงินเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเสมือนสภาคณาจารย์ที่มีไว้เพื่อเป็นการคานอำนาจของผู้บริหาร เป็นต้น</p> <p>การปฏิรูประบบการควบคุมคุณภาพการศึกษา</p> <p>การควบคุมคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างและระบบภายในของสถาบันอุดมศึกษาควรปรับทั้งระบบและครบวงจร และต้องมีการผสมผสานอย่างบูรณาการอย่างแท้จริง ต้องเป็นระบบที่ยอม</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>วิทยฐานะในระดับสถาบัน และสาขาวิชา พร้อมกับมีการพัฒนาควบคู่ไปกับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มีการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษามีการพัฒนา ระบบการประเมินผลผู้เรียนเทียบกับมาตรฐานการศึกษา เน้นการพัฒนาอาจารย์ และระบบถ่ายโอนหน่วยกิตข้ามสถาบัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในอนาคต</p> | <p>ก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องมาตรฐานการศึกษาอย่างมาก ทั้งยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ทำหน้าทีนี้โดยตรงอีกด้วย</p> | | | <p>รับและมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานในการปฏิบัติที่ชัดเจน และจำเป็นต้องควบคู่ไปพร้อมกับความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยด้วย</p> <p>การรับรองวิทยฐานะ หรือการได้รับการประเมินผลและยอมรับในคุณภาพการศึกษาจากภายนอก ซึ่งในประเทศไทยมีกลุ่มรับรองคุณภาพเช่นนี้น้อยมาก ไม่ครบทุกสาขาวิชา และไม่เป็นหลักเป็นฐานมากนัก แต่อย่างไรก็ดี การยอมรับการรับรองนี้ ควรจะรวมถึงการยอมรับและอนุมัติหลักสูตร โดยทบวงมหาวิทยาลัยด้วย ดังนั้นการคุ้มครองรักษาคุณภาพการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารโดยตรง และต้องกระทำ อาจจะทำโดยวิธีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยใช้เกณฑ์การเน้นเป้าหมายที่สำคัญ ตลาดแรงงานรองรับ ความต้องการจากผู้เรียน และแรงผลักดันต่าง ๆ เป็นต้น</p> <p>ในการควบคุมคุณภาพการศึกษานั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทั้งคุณภาพการศึกษาของตนเอง ควบคู่กับความร่วมมือกันสร้างระบบการควบคุมคุณภาพการศึกษาทั้งระบบด้วย เพราะเครื่องบ่งชี้คุณภาพการศึกษา นั้น ได้แก่ คุณภาพบัณฑิต คุณภาพวิชาการ คุณภาพอาจารย์ บรรยายากศทางวิชาการ และบรรยายกาศในมหาวิทยาลัย นั่นเอง</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มนโยบายแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|--|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>4.หลักสูตรในอนาคต</p> <p>หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับวิชาการในศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะรูปแบบใหม่ ๆ และมีความหลากหลายสำหรับผู้เรียนที่แตกต่างทั้งความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ทั้งยังต้องสอดคล้องความต้องการที่หลากหลาย และมุ่งทักษะที่เหมาะสมกับโลกสมัยใหม่</p> | <p>หลักสูตรและเนื้อหาวิชาในปัจจุบันยังไม่พร้อมที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับโลกยุคใหม่ที่ต้องรู้ลึกกว้าง มีการยืดหยุ่นสาระที่เกินความจำเป็นจนไม่เหลือเวลาสำหรับการคิดสร้างสรรค์ ใช้การท่องเที่ยวจำเป็นหลัก ขาดการมุ่งพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และแสวงหาความจริง ทั้งยังมีสาระที่ยังก้าวไม่ทันกับพลวัตของวิชาการและของโลก ความล้มเหลวของการจัดหลักสูตรเห็นได้ชัดจากจำนวนการออกกลางคันสูง การเรียนรู้ที่ไม่เพียงพอของนิสิต คุณภาพการศึกษาต่ำ ขวัญกำลังใจ และคุณธรรมของอาจารย์เสื่อมลง เหล่านี้เป็นสิ่งบั่นทอนเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการหลักสูตรส่วนใหญ่มีลักษณะหลักสูตรแบบแยกส่วนมิได้เป็นหลักสูตรที่</p> | | <p>✓</p> | <p>การปฏิรูปหลักสูตร</p> <p>แนวคิดในการปรับหลักสูตรให้ก้าวทันกับพลวัตของวิชาการและของโลกนั้น ความรู้ของศาสตร์สาขาเดียวกลายเป็นศาสตร์ที่ยังอ่อนอยู่มาก จำเป็นต้องขยายศาสตร์แต่ละสาขาอย่างรู้เท่าทัน สามารถหาความรู้และเลือกเชื่อเลือกใช้ได้ อย่างถูกต้อง การบูรณาการศาสตร์สาขาต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับวิชาการในอนาคต ซึ่งให้เห็นความสำคัญของหลักสูตรการเรียนการสอนข้ามคณะและข้ามสาขาวิชา ซึ่งเป็นสิ่งที่จะสอดคล้องต่อความต้องการในการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ในอนาคต</p> <p>ส่วนแนวความคิดที่ต้องจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายนั้น นับตั้งแต่การคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่น ตลาดแรงงาน ภาคอุตสาหกรรมประเทศ โลกสากล และความต้องการในอนาคต เหล่านี้นับว่าเป็นกลไกการตลาดที่สำคัญทั้งสิ้น แต่ความต้องการเหล่านี้เพียงพอและเหมาะสมกับประเทศไทยหรือไม่ในขณะที่ประเทศไทยยังคงอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจตลาดการเกษตร ไปสู่ระบบกึ่งเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม ดังนั้นในการจัดหลักสูตรควรจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมการเกษตรด้วย น่าจะเหมาะสมยิ่งขึ้น</p> <p>แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรที่ดี ควรมีหลักการอย่างไรวินั้น ขอเสนอหลักบางประการดังนี้</p> <p>1) ควรเป็นหลักสูตรที่แน่นอนตายตัว และชัดเจนในศาสตร์</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านพีเคาระห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| เชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันจนทำให้บัณฑิตไม่มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ขาดปัญญาและการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นระบบ ประกอบกับปัจจุบันการที่มหาวิทยาลัยต่างเปิดภาควิชาและขยายการเปิดสอนหลักสูตรมากมาย เกิดความซ้ำซ้อนระหว่างหลักสูตร เพราะมีได้มีการวางแผนร่วมกัน บางหลักสูตรได้จัดไว้แต่ไม่ได้เปิดสอนเป็นเวลานาน ทำให้เกิดการสิ้นเปลือง สาระล้ำสมัย นำมาใช้ไม่ได้ ขาดระบบ การตรวจสอบและติดตามประเมินผล เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารและจัดการหลักสูตรที่ด้อย ประสิทธิภาพ | | | | <p>2) ควรเป็นหลักสูตรที่กว้างและลึก แบบกว้างเพื่อ ให้ผู้เรียน มีความรู้และทักษะพื้นฐาน โนอาชีพเพียงพอที่จะพัฒนาเข้าสู่งานเฉพาะสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบบลึกเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะในงานอาชีพ สาขาต่างๆ อย่างเพียงพอที่จะออกไป สู่ออาชีพได้ทันที</p> <p>3) มีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้เร็ว</p> <p>4) เน้นความต้องการที่หลากหลาย</p> <p>5) หลากหลายตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน</p> <p>6) เน้นผลผลิต</p> <p>7) ดูแลเชิงคุณภาพ และรักษาคุณภาพ</p> <p>การปฏิรูปหลักสูตรจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับการบริหารหลักสูตรเป็นสำคัญมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงระบบสำคัญ 3 ระบบ และสร้างกลไกการบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่</p> <p>1) ระบบการประเมินผล</p> <p>2) ระบบการประกันคุณภาพ</p> <p>3) ระบบการตรวจสอบได้</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>5. การเรียนการสอนในอนาคต มีแนวโน้มการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอนมากขึ้น เกิดการพัฒนา รูปแบบการสอนแบบใหม่ ๆ ทำให้บทบาทของอาจารย์ผู้สอนเปลี่ยนไป มีการนำผลการวิจัยมาพัฒนาการสอนมากขึ้น สารการสอนเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียน 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมผู้เรียนสู่งาน พัฒนาตัวผู้เรียน และพัฒนาภูมิธรรมของผู้เรียน</p> <p>6. ระบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม</p> <p>ลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทยุคใหม่จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์และโลกทัศน์อุดมศึกษา มีวุฒิภาวะทางวิชาการและวิชาชีพ</p> | <p>การจัดกระบวนการเรียนการสอน ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิธีการเรียนการสอน มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้จากเนื้อหาสาระมากกว่าการฝึกและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทั้งยังไม่มี การปรับปรุงเนื้อหาสาระให้ทันสมัย ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีช่วยการสอนมาใช้มากนัก และขาดการพัฒนาสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ไม่เน้นกระบวนการที่ผู้เรียนได้พัฒนาการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแสดงความคิด</p> <p>ระบบการได้มาซึ่งผู้บริหารไม่เอื้อต่อการได้มาซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์สำหรับบทบาทยุคใหม่ ระบบการเลือกตั้งผู้บริหาร ทำให้เกิด</p> | | <p>✓</p> | <p>การปฏิรูประบบการเรียนการสอน</p> <p>แนวคิดในเรื่องนี้ควรมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ทุกคนจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ และเรียนรู้ตลอดเวลา อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ เพราะสังคมข่าวสารข้อมูลย่อมมีความรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งการเรียนรู้ของคนในโลกยุคใหม่ จำเป็นต้องเรียนรู้โดยผ่านสื่อต่าง ๆ มากขึ้น ช่วยให้ประเทืองปัญญา และสามารถกระตุ้นการคิด การเรียนรู้ และแก้ปัญหาด้วยตัวเองอย่างอิสระ</p> <p>ปัญหาสำคัญของการเรียนการสอนอยู่ที่ตัวอาจารย์ผู้สอน บางคนยังขาดความรู้ทางด้านครุศาสตร์ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนิสิตไม่ดี มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการในการจัดการเรียนการสอนภายในคณะ/ภาควิชาที่ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และระบบการวัดและประเมินผลการศึกษา ยังเน้นความจำในเนื้อหาวิชาเป็นส่วนใหญ่อีกด้วย</p> <p>การปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคล</p> <p>ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรเป็นผู้มีสมรรถนะในการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีทัศนคติ มองการณ์ไกล รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของสถาบัน สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้ เป็นอย่างดี มีจินตภาพองค์กรในอนาคต และสามารถชี้แนะทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้องทิศทาง ทั้งต้องเป็นผู้นำทาง</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|---|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>และเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง</p> <p>มีแนวโน้มการบริหารแบบการตัดสินใจและแบบตามสถานการณ์ มีการบริหารแบบแนวราบหรือแนวนอน และการบริหารจากล่างสู่บน แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีการบริหารและระบบสารสนเทศสูง</p> | <p>การเมืองในมหาวิทยาลัย เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ผู้ที่ได้รับตำแหน่งจะพยายามรักษาคะแนนเสียงของตนไว้ เพื่อการเลือกตั้งครั้งต่อไปจึงเกิดกลุ่มผลประโยชน์ เล่นพรรคเล่นพวกมากกว่าจะพยายามบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพไม่สนใจนำเทคนิคการบริหารวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ ระบบการเปลี่ยนตัวผู้บริหารตามวาระมักเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของงาน เกิดการสะดุดและชงกั้นในการพัฒนา มหาวิทยาลัยเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารไปในทิศทางอื่น ๆ ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรและแรงงานโดยไม่จำเป็น</p> | | | <p>วิชาการ มีทักษะในการบริหารและการจัดการ รับฟังความคิดเห็นทางผู้ใต้บังคับบัญชามีความกล้าในการรับผิดชอบและตัดสินใจ สามารถมอบหมายงานตามความถนัด และความสามารถของบุคคล ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน ในการประเมินผลงานและความดีความชอบ ใช้เกณฑ์การประเมินซึ่งเป็นที่ยอมรับจากทุกคนในมหาวิทยาลัย สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดความขัดแย้งและรักษาขวัญของบุคลากร ประสานสัมพันธ์ในการทำงาน ปลุกฝังจิตสำนึกของบุคลากรทุกคน เป็นผู้ทิศตนในการทำงานเพื่อส่วนรวม มีความผูกพันต่อหน้าที่การบริหารงาน มีความเป็นผู้นำและรับผิดชอบในการบริหารงานของตนมาพัฒนา และนำมหาวิทยาลัยให้มีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสมที่สุด</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มนโยบายในภาคเกษตรที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|--|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| 7.บทบาทของอาจารย์ที่เปลี่ยนไป มีแนวโน้มการเปลี่ยนบทบาทจาก อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้มีลักษณะแบบผู้ให้คำ ปรึกษามากขึ้น | อาจารย์ผู้สอนในปัจจุบัน ยังมีวิธี การสอนที่ไม่สามารถเอื้อต่อการพัฒนา ความสามารถของผู้เรียนให้ไปสู่คุณ ลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคมยุคใหม่ ได้ เป็นการสอนที่ผู้สอนเป็นผู้ยึดยึด เนื้อหาสาระให้มากเกินไป จนไม่ทำ ทลายความคิดของผู้เรียน | | ✓ | <p>การปฏิรูปบทบาทอาจารย์</p> <p>การปฏิรูปบทบาทอาจารย์ต้องอาศัยการตระหนักในจิตสำนึกของอาจารย์ เองเป็นสำคัญ เพราะเป็นแรงผลักดันให้เกิดผลที่ดีได้ กลไกการส่งเสริมและ สนับสนุนอาจไม่เกิดผลเท่ากับความสำเร็จของตัวอาจารย์เอง ที่จะปรับและ พัฒนาบทบาทของตัวเอง ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการ เรียนรู้ของตนเอง</p> <p>อาจารย์จะต้องพัฒนาตัวเองทั้งความคิด จิตสำนึก พฤติกรรม และบทบาท ในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง รู้จักเน้นการสอนให้เด็กเกิดการตั้ง คำถามหาคำตอบ ใฝ่รู้ คิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเอง เหล่านี้เป็นบทบาทของ อาจารย์ในการให้คำปรึกษา มากกว่าการสอนตามคำบอกแบบสำเร็จรูป โดย ผู้เรียนไม่มีเวลาที่จะคิดเอง</p> <p>อาจารย์ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งความเป็น เลิศทางวิชาการและเนื้อหา มีความสามารถสูง สามารถจัดกระบวนการเรียน การสอนที่สอดคล้อง และรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้ผู้เรียน ได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ สามารถดำรงชีวิตและเลือกการประกอบอาชีพ ได้อย่างดีและมีความสุข</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มนโยบายในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>8.การพัฒนาอาจารย์ในอนาคต แนวโน้มการพัฒนาอาจารย์มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์และบุคลากร การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน การสร้างปัจจัยพื้นฐาน และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์ เพื่อสร้างคุณค่า มาตรฐาน ศักดิ์ศรี และศรัทธาของอาจารย์</p> | <p>กระบวนการในการพัฒนาอาจารย์ยังไม่เป็นระบบ ขาดความต่อเนื่อง และยุติธรรม ทำให้อาจารย์ทั้งหลายขาดขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้เกิดปัญหาอาจารย์เป็นปัญหาหนักของการอุดมศึกษาต้องประสบปัญหาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ยิ่งปัญหานักที่จจะรักษาอาจารย์ให้คงอยู่และสามารถรับอาจารย์ใหม่ให้ทดแทนได้ ขณะที่แรงเสริมในการทำงานและขวัญกำลังใจลดลง บทบาทของอาจารย์เปลี่ยนไป ลักษณะนิสัยเปลี่ยนไป ขาดวินัยและขาดการเคารพเชื่อฟัง ทำให้อาจารย์ ขาดความพึงพอใจในงานสอน เกิดการลาออกก่อนเกษียณอายุ การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มงบประมาณและทุนสนับสนุนค่าตอบแทนวิชาชีพ การให้เงินประจำตำแหน่งบริหารและตำแหน่งวิชาการ อาจไม่สามารถหยุดปัญหาได้</p> | | ✓ | <p>การปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาอาจารย์ สาเหตุสำคัญของปัญหานี้ ปัญหาทางด้านปริมาณ เกิดจากการวางแผนและประสานการผลิตและการใช้ ส่วนปัญหาด้านคุณภาพนั้น มาจากหลายสาเหตุ นับตั้งแต่การผลิตผู้สำเร็จการศึกษาด้านครูยังไม่เป็นที่พอใจ ระบบการพัฒนาอาจารย์ ขาดประสิทธิภาพ ขาดระบบการประเมินที่ดี อาจารย์ขาดศรัทธา ขาดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ จะบรรเทาลงได้ ถ้าสถาบันอุดมศึกษามีการ วางแผนอัตรากำลังคนที่ดี ซึ่งควรจะได้มีการทำแผนนี้ทุก ๆ 3 ปี</p> <p>การพัฒนาอาจารย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องดำเนินการอย่างครบวงจร เชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย ควรมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาอาจารย์ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่อาจารย์ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอาจารย์ สร้างระบบการสนับสนุน การตรวจสอบ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ และควรมีการตั้งกองทุนสนับสนุนด้วย</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|--|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>9.ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณที่เหมาะสม</p> <p>ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตมีแนวโน้มที่จะปรับให้มีอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงทั้งการจัดสรรเงิน และการรายงานผลการใช้เงินของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจนขึ้น และสถาบันอุดมศึกษาเอง มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างกลไกเพื่อแสวงหาแหล่งเงินเองได้ เพื่อการพึ่งตนเองมากขึ้นด้วย</p> | <p>การจัดสรรเงินงบประมาณแก่สถาบันอุดมศึกษาอย่างขาดประสิทธิภาพและความเป็นธรรมทั้งในแง่หลักการบริหารจัดการสรร และกระบวนการ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพและเงื่อนไขภายนอก สถาบันอุดมศึกษาก็ประสบปัญหาจากประสิทธิภาพภายในเอง เพราะเนื่องจากการขาดระบบการการจัดการเงินและงบประมาณที่ดี ไม่มีระบบการติดตามกำกับและประเมินผลที่เหมาะสม ขาดระบบการรายงานและระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนากิจกรรมหารายได้เพื่อการเลี้ยงตัวเอง</p> | | ✓ | <p>การปฏิรูประบบการบริหารการเงินและงบประมาณ</p> <p>หนทางออกที่ให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ ดูจะเป็นมาตรฐานการที่รุนแรงเกินไป ทั้งยังขาดแรงสนับสนุนจากอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง คงมีหนทางเดียวที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจให้แก่สถาบัน รัฐต้องยอมผ่อนคลายนโยบายระเบียบและวิธีการงบประมาณ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เงินได้อย่างคล่องตัว และหามาตรการที่ให้สถาบันอุดมศึกษาพึ่งตนเองและหารายได้เองให้มากขึ้น โดยการขายบริการและผลผลิตทางวิชาการ เช่น การหารายได้จากให้บริการวิชาการ การให้คำปรึกษา การผลิตและขายตำรา จากอสังหาริมทรัพย์ การรับจ้างทำวิจัย เป็นต้น โดยที่การจัดสรรเงินของรัฐต้องเป็นระบบเงินเหมาจ่าย BLOCK GRANT หรือ MATCHING FUND หรือ ENDOWMENT FUND เพื่อกระตุ้นให้ผู้นำของสถาบันได้ช่วยขวยหารายได้ และหากกลไกการที่จะทำให้หน่วยงานคุ้มกับเม็ดเงิน</p> <p>การเบิกจ่ายในปัจจุบันเป็นปัญหาต่อสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีพันธกิจแตกต่างจากส่วนราชการ มหาวิทยาลัยสามารถทำให้เกิดความคล่องตัวทางการเงินได้ โดยไม่ต้องออกนอกระบบราชการ โดยการทำความเข้าใจกับสำนักงบประมาณ เพื่อให้มีการจัดสรรการใช้เงินอุดหนุนทั่วไป สามารถใช้จ่ายเงินด้วยตนเองเป็นการภายใน มีการเบิกจ่ายเงินเพียงงวดเดียวต่อปีในจำนวนเงินที่ได้รับอุดหนุน ทั้งยังให้ไปตามระบบและวิธีการการขอเบิกจ่ายงวดเงิน</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | | | | <p>งบประมาณแผ่นดินด้วย</p> <p>กระบวนการในการจัดสรรเงิน และการเบิกจ่ายเงินภายในมหาวิทยาลัย ควรเป็นกระบวนการภายในที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดขึ้น มีการกำกับการเบิกจ่ายและใช้เงินอย่างรัดกุม ตามขั้นตอนระเบียบราชการปกติ</p> <p>ในปัจจุบันมีการทำความเข้าใจในหลักการ เพื่อสามารถเบิกจ่ายเงินเพียง ครั้งเดียวภายในปีงบประมาณแล้ว แต่ในทางปฏิบัติเกิดปัญหาไม่สามารถกระทำ ได้ เนื่องจากลักษณะและธรรมชาติ ของการวิจัยที่ต้องการความยืดหยุ่นตาม ความจำเป็น ดังนั้นจึงควรมีการยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ โดยสามารถเบิก จ่ายงบประมาณข้ามปีงบประมาณ และยืดหยุ่นได้ตามระยะเวลาการทำวิจัย ด้วย</p> <p>การหาแหล่งรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาสามารถอาจช่วยเพิ่มปริมาณ รายได้ได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่พอเพียงในการใช้จ่ายเมื่อรวมเงินทุนทุก แหล่งแล้ว เช่น ในสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ ยังมีการสนับสนุนทางการเงิน รวมทั้งขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่เพียงพอ และสอดคล้องกับปริมาณนักศึกษา ทั้งยังไม่สามารถกระจายแหล่งเงินทุนให้เกิด ความหลากหลายได้ เนื่องจากอยู่ภายใต้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบอย่างตึงตัว</p> <p>การปรับปรุงอัตราค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการเรียนถูกใช้เป็นเครื่องมือ ในการหารายได้ ซึ่งมักจะพบแต่ปัญหาความขัดแย้ง และถูกยับยั้งด้วยสภาวะ ทางเศรษฐกิจของประเทศ การขอเงินช่วยเหลือจากองค์กรและบุคคลภายนอก</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|--|--|-----------|--|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>10. ระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>มีแนวโน้มการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบบริหารและระบบการศึกษามากขึ้น และพัฒนาเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน</p> | <p>การพัฒนาบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการศึกษาในหน่วยงานภายในของสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะที่มีการดำเนินการอย่างอิสระ ขาดเอกภาพและการประสานงานที่ดี ขาดความพร้อมทั้งด้านงบประมาณ บุคลากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ขาดการ</p> | | ✓ | <p>โดยเฉพาะสมาคมศิษย์เก่า ส่วนความช่วยเหลือจากต่างประเทศ มีความเป็นไปได้มากแต่อาจจะไม่เพียงพอสำหรับบางสาขาที่ต้องใช้ต้นทุนการผลิตสูง เช่น สาขาวิชาแพทยศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น</p> <p>สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการบริการวิชาการได้อย่างหลากหลายรูปแบบ แต่ยังมีขาดระบบการจัดการที่ดี รายได้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ไปเป็นค่าลงทุนในการใช้จ่ายสูง และไม่เกิดผลกำไรเป็นรายได้เท่าที่ควร สถาบันควรให้ความสำคัญ และศึกษากลไกตลาดให้มากขึ้น พร้อมกับการพัฒนาระบบการหารายได้ให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลกำไรสูงสุด</p> <p>การปฏิรูประบบเครือข่ายสารสนเทศ</p> <p>ในอนาคตระบบสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและจัดการอย่างมาก ระบบสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา มักจะถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ มากมาย อันได้แก่ ข้อจำกัดของเวลา ถูกจำกัดด้วยสถานที่ ถูกจำกัดด้วยเนื้อหาของหลักสูตร และถูกจำกัดด้วยคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอนและผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศไปให้ถึงขั้นของการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ โดยให้มีพื้นฐานอยู่บนหลักการพัฒนาร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เป็นระบบที่มีรูปแบบและมี</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มนโยบายแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านวิเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|---|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| <p>11.ระบบการบริหารงานกิจการนิสิตที่เหมาะสม</p> <p>มีแนวโน้มเป็นการบริหารที่มีการกระจายอำนาจสูง ใช้รูปแบบการประสานงาน มีความเป็นประชาธิปไตย และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ ที่ทรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และให้ความไว้วางใจ เชื่อใจนิสิตมากขึ้น มีการจัดกิจกรรมนิสิตที่ผสมผสานกับกิจกรรมอื่น ๆ มีการสร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ ลักษณะอาจารย์เปลี่ยนบทบาทและทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษามากขึ้น</p> | <p>ผลิตข้อมูลปฐมภูมิ และการจัดเก็บข้อมูลทุติยภูมิล่าช้า เป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างยิ่ง และควรต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน</p> <p>ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่ผู้บริหารขาดความสนใจให้ความร่วมมือ และการสนับสนุนไม่เต็มที่เท่าที่ควร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีลักษณะต่างคนต่างจัด ไม่มีการประสานงานและร่วมมือกันอย่างจริงจังและไม่มีการประเมินผลโครงการแต่อย่างใด บทบาทของอาจารย์น้อยลงไม่คอยให้ความสนใจนิสิต ห่วงเหิน และไม่คอยมีเวลาให้นิสิต</p> | | ✓ | <p>มาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางขึ้นในระบบอุดมศึกษาด้วย</p> <p>การปฏิรูประบบการบริหารงานกิจการนิสิต</p> <p>ในงานกิจการนิสิต อาจารย์ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสนใจ เพราะจะมีอาจารย์ที่ทำหน้าที่ด้านนี้โดยตรง จึงทำให้เกิดช่องว่าง และความห่างเหินระหว่างนิสิตกับอาจารย์มากขึ้น อาจารย์ไม่ค่อยมีเวลาให้นิสิต</p> <p>การจัดกิจกรรมนิสิตมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อนิสิตโดยตรง ในการจัดกิจกรรมควรยึดหลักการในการพัฒนาทุกด้าน ให้เหมาะสมกับความต้องการพัฒนานิสิต ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของนิสิต ทั้งต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตของสถาบันด้วย ควรมอบอำนาจให้ผู้ดำเนินงานมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมได้เต็มที่ โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการฝ่ายกิจการนิสิตเป็นผู้ควบคุมช่วยเหลือและให้คำแนะนำ มีการพบปะสังสรรค์ และแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอ เพื่อการปลูกฝังทัศนคติที่ดีของนักศึกษาต่ออาจารย์ และต่อการเข้าร่วมกิจกรรมด้วย</p> <p>กิจกรรมมีผลต่อการพัฒนานิสิตหลายด้าน ทั้งทางด้านสติปัญญา บุคลิกภาพความรับผิดชอบ ตลอดจนการพัฒนาทักษะความภาคภูมิใจใน</p> |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| แนวโน้มในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 (วิสัยทัศน์จากผู้ทรงคุณวุฒิ) | สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (การอ่านพีเคราะห์จากเอกสาร) | การวิเคราะห์สถานการณ์ของแนวโน้มและแนวคิด | | |
|--|---|--|-----------|---|
| | | ทิศทางแนวโน้ม | | การวิเคราะห์และแนวคิดจากผู้วิจัย |
| | | ตรงกัน | ไม่ตรงกัน | |
| | | | | <p>วัฒนธรรมไทยและความเป็นไทย มหาวิทยาลัยจึงควรจัดกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนานิสิตให้มากขึ้น</p> <p>กิจกรรมนอกห้องเรียนในปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่เพื่อตัวเองมากกว่าสังคม เป็นกิจกรรมเพื่อความสนุกสนานมากกว่าจริงจัง หุหรามากกว่าประหยัด อยู่บนรากฐานของค่านิยม และมองว่าการแก้ไขสังคมเป็นหน้าที่ของรัฐบาล แต่ในอนาคตการจัดกิจกรรมควรมุ่งไปสู่กิจกรรมที่เข้าใจและช่วยแก้ปัญหาสังคม ไม่ใช่การทำตัวเองให้เป็นปัญหาของสังคมอย่างที่กระทำกันอยู่ทุกวันนี้</p> <p>ผู้บริหารงานกิจการนิสิตหลายแห่งขาดความสนใจ ยกความรับผิดชอบให้แก่อาจารย์ บทบาทของผู้บริหารสำคัญมาก ควรที่จะลงมือลงใจช่วยกันจัดกิจกรรม สิ่งแวดล้อมหาแหล่งเงินทุน สนับสนุนบุคลากร และควรถือว่ามีนิสิตเป็นผลผลิตของสถาบัน ควรต้องมีคุณธรรม ทั้งทางด้านวิชาการ และความประพฤติพัฒนาทั้งนิสิต อาจารย์และ บุคลากรทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมอย่างเพียรพร้อมสมบูรณ์ ควรค่าแห่งความเป็นมนุษย์</p> |

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 พบว่ามีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ 8 ประเด็นคือ

1. แนวโน้มมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูง

ผลจากการวิจัย พบลักษณะมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูงในการบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ดังเห็นได้จาก การมอบอำนาจและหน้าที่ในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทุกระดับ นับตั้งแต่ระดับรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดีและคณะ หัวหน้าภาควิชา จนถึงระดับผู้อำนวยการกองต่าง ๆ โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานระดับปฏิบัติการ งานวางแผน และงานประเมินผลอย่างชัดเจน ผลการวิจัยในส่วนนี้ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ผลจากการวิจัยในส่วนการคาดการณ์ แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ที่พบว่ามีแนวโน้มในลักษณะที่ให้อำนาจส่วนกลางลดลง ไปสู่การกระจายอำนาจสู่คณะ ภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยมากขึ้น ส่งผลให้วิธีการบริหารของผู้บริหารมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยเปลี่ยนจากการบริหารในแนวตั้ง ไปเป็นแบบการบริหารแบบแนวนอน หรือแนวขนาน หรือแนวราบ ลักษณะการบริหารจึงมีลักษณะแบบการบริหารจากล่างสู่บนมากขึ้น และวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะดังกล่าวนี้ จึงควรเป็นวิธีการบริหารแบบตัดสินใจและวิธีการบริหารแบบตามสถานการณ์ ซึ่งจะมีความเหมาะสมมากที่สุด

การให้โอกาสแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เข้าร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำเพราะมีข้อมูลถูกต้องและกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญและช่วยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะคิดว่าตนเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในการที่จะให้สถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจทางการบริหาร และการให้โอกาสในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ได้นั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับวิธีการบริหารต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการมอบอำนาจทางการบริหารด้วย ดังเช่น ตามแนวคิดของ สิปปนนท์ เกตุทัต (2537) เสนอความเห็นว่ ในอนาคตควรเปลี่ยนการบริหารแบบระบบแนวตั้งและทำตามหน้าที่มาเป็นลักษณะแนวราบ และทำตามภารกิจ เพื่อการประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหาร และเกิดความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประกอบ คุปรัตน์ (2537) ที่มีความเห็นว่า ระบบความสัมพันธ์ในสายบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง จะเปลี่ยนเป็นระบบเครือข่ายที่ต่างต้องพึ่งพากัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน และมีอิสระในการดำเนินงาน

แนวคิดในเรื่องระบบการบริหารแบบรวมศูนย์นี้ ทอฟฟเลอร์ (Toffler, 1980) มีแนวความคิดว่าระบบแยกย่อยศูนย์ และกระจายศูนย์เท่านั้น ที่สามารถนำมาใช้ระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ได้ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก่อให้เกิดเทคนิควิทยาการใหม่และปรัชญาใหม่ ขึ้นมากมาย มีแนวโน้มการต่อต้านระบบรวมศูนย์ โดยเฉพาะในเรื่องนโยบาย และธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ กล่าวถึงการบริหารในอนาคตว่า โครงสร้างแบบกระจายอำนาจที่มีการรวมอำนาจในตัว และรูปแบบของโครงสร้างภายในจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกัน ตามสังขรณ์การบริหารยุคใหม่ คือ การบริหารงานทั่วไป จะมีการกระจายอำนาจมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีการพยายามลดข้อจำกัดของโครงสร้างที่ไม่พึงปรารถนา เช่น กฎระเบียบ ให้เหลือน้อยลง และจะมีการยอมรับงานจัดการระดับสูงที่ต้องใช้ความสามารถสูง ภายใต้เงื่อนไขที่จะต้องมีการกระจายหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจในงานบริหาร ในรูปแบบของการกระจายอำนาจสูงด้วย

ส่วนแนวคิดในระบบการบริหารอุดมศึกษานั้น ประกอบ คุปรัตน์ (2537) เสนอแนวคิดที่ แนวโน้มของการบริหารอุดมศึกษาไทยควรเปลี่ยนจากระบบรวมศูนย์ไปสู่การกระจายอำนาจ ลดการควบคุมและขนาดของอำนาจส่วนกลาง ไปให้ความสำคัญแก่ฝ่ายปฏิบัติทั้งในแง่กำลังคนและงบประมาณมากที่สุด ในแง่ของการปฏิบัติ ทบวงมหาวิทยาลัยเองก็ได้มีความพยายามที่จะผลักดันอย่างต่อเนื่อง (วิจิตร ศรีสอาน , 2537) เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในมหาวิทยาลัยขึ้น และได้กำหนดไว้ในแผนอุดมศึกษาระยะยาว อย่างชัดเจนด้วย

ลักษณะการมอบอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจในระบบบริหารการศึกษาไทย ตั้งแต่ระดับล่างสุดถึงระดับสูงสุด การเสนอจากระดับล่างมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานประจำ พร้อมด้วยการเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม การตัดสินใจในงานที่มีความคิดริเริ่มและงานระดับนโยบายมีน้อย การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นไปตามข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ผู้บังคับบัญชาจัดทำเสนอ และใช้แนวการตัดสินใจที่เป็นไปโดยอาศัยพื้นฐานของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการที่เคยจัดทำกันมาเป็นประการสำคัญ แนวการตัดสินใจลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดูกและคณะ (Daniel L. Dook and the Others อ้างใน Hoy and Miskel , 1992) ที่พบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า มักเป็นไปตามรูปแบบหรือความพยายามที่ก่อให้เกิดภาพลวงตา ที่พยายามให้มีการรับฟังความคิดเห็นและความสำคัญของอาจารย์

โดยที่ลักษณะการตัดสินใจในระบบบริหารการศึกษาไทย เป็นไปตามโครงสร้างของระบบบริหาร และสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจจึงมักจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าที่มีอำนาจการตัดสินใจแต่ละเรื่อง การตัดสินใจมักเป็นไปตามกรอบการพิจารณาและสั่งการของผู้บริหารแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปตามลักษณะอัตนิยม (AUTHORITARIAN)

แม้ว่าในรูปแบบของการตัดสินใจโดยองค์และคณะบุคคล ก็มักจะเป็นไปในลักษณะของการ คล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงกว่า ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานของ หน่วยงานนั้นๆ และในฐานะที่มีอำนาจตามสายการบังคับบัญชา รวมถึงการเป็นผู้มีข้อมูลและ ทราบข้อเท็จจริงของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจมากที่สุด

ดังนั้น ในการกระจายอำนาจและการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระบบบริหารอุดมศึกษานั้น ซึ่งมีความแตกต่างการบริหาร งานกิจการอื่น ๆ โดยที่การบริหารอุดมศึกษามีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาบุคคล มิได้หวัง ผลกำไรในรูปตัวเงิน แต่เป็นการดำเนินงานที่เป็นผลงานในเชิงอุปทาน จึงควรมีการคำนึงถึง ขอบเขตและบทบาทในการเข้าร่วมตัดสินใจเป็นสำคัญ ตามแนวคิดของ ไชมอน (Simon, 1957) ได้กำหนดขอบเขตของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า โดยทั่วไปแล้วคือ ขอบเขตที่ผู้บริหารกำหนดหรือเปิดโอกาสตามข้อกำหนดในกฎหมาย กฎระเบียบ ประเพณี ปฏิบัติที่เป็นมา และการเห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ซึ่งเรียกขอบเขตนี้ว่า ขอบเขตของการยอมรับ และตามที่ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1992) ได้เสนอ ขอบเขตในการร่วมตัดสินใจของบุคลากรว่า หากเรื่องใดที่บุคลากรมีผลประโยชน์หรือมี ความเกี่ยวข้อง รวมทั้งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นแล้ว ผู้บริหารควรให้บุคลากรผู้นั้น มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรได้มีการทดสอบความเชี่ยวชาญว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม และมี ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ แล้ว ก็ควรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการเหล่านี้ อาจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ดีมากขึ้น

2. แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษามีอิสระมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของการบริหารในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้ม การบริหารที่มีอิสระมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยจากการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตของผู้ทรง คุณวุฒิ และจากการเขียนภาพเดรนโดแกรม รวมทั้งจากการเขียนภาพในอนาคต พบว่า สภามหาวิทยาลัยควรดูแลเฉพาะงานระดับนโยบายและเป็นสภานโยบายอย่างแท้จริง และ องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรมีขนาดเล็ก เพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องราว ต่างๆ และควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอก หรือจากชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการปรับสถาบันให้เป็นองค์กรทางสังคมอย่างแท้ จริงในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลสืบเนื่องนำมาสู่การวิเคราะห์ตารางแมทริกส์การตัดสินใจ พบ ว่ามีการกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับนโยบายเท่านั้น และเฉพาะใน การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และ การบริหารงานกิจการนิสิต ซึ่งจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการแต่ อย่างไม่ โดยที่กำหนดให้อธิการบดีเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานระดับนโยบายแต่ละ

ประเภทงานด้วย ส่วนในการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีการกำหนดให้สภาวิชาการเป็นผู้ตัดสินใจเฉพาะในงานระดับนโยบายร่วมกับอธิการบดีเท่านั้น โดยที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานระดับปฏิบัติการแต่อย่างใดเช่นกัน

ผลของการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น บาร์นาทด์ (Barnard, 1969) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจระดับนโยบายว่า เป็นการตัดสินใจของคณะและผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อกำหนดนโยบายในการปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ โดยการพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นบริบทหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งในเรื่องนี้ได้กำหนดไว้ในแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547) ของทบวงมหาวิทยาลัย (2533) อย่างชัดเจนว่า ภายใต้อุปแบบการบริหารที่มีอิสระยิ่งขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาองค์การบริหารงานวิชาการขึ้นเป็นอิสระจากสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยควรกำกับดูแลเฉพาะงานด้านนโยบายและทิศทางหลักของมหาวิทยาลัย และควรมีการแยกงานวิชาการออกจากงานบริหารทั่วไป ในรูปแบบของการตั้งสภาวิชาการขึ้นดูแลงานด้านวิชาการเป็นการเฉพาะ โดยแยกอำนาจหน้าที่ส่วนนี้ออกจากสภามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งได้มีการสนองตอบรับนโยบายในแผนอุดมศึกษาระยะยาวนี้ เห็นได้จากแนวคิดในการประชุมเรื่องโครงสร้างและระบบบริหารมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2538) มีแนวคิดที่องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยไม่ควรใหญ่เกินไปควรเป็นองค์กรขนาดเล็ก และไม่ควรดูทุกเรื่อง ควรเน้นให้ดูแลระดับนโยบาย โดยการกำหนดเฉพาะนโยบายของมหาวิทยาลัย ส่วนเรื่องภายในของมหาวิทยาลัย รวมทั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ควรมาจากฝ่ายอธิการบดีโดยตรง

แนวโน้มดังกล่าวนี้ อาจทำให้สถาบันอุดมศึกษาอยู่ในฐานะอันเหมาะสมของตนเองในระบบอุดมศึกษา สามารถดำเนินการบริหารได้อย่างท้าทาย มีการปฏิรูประบบของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นพอที่จะรองรับสถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลายในรูปแบบและภารกิจในอนาคตได้

3. ลักษณะการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจตามภารกิจและหน้าที่ในสายงานเฉพาะ

ผลการวิจัยพบแนวโน้มลักษณะที่มีการแบ่งงานตามหน้าที่และทำงานตามภารกิจเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจากผลการวิจัยจากตารางแมทริกส์การตัดสินใจพบว่า มีการกำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจในสายงานที่ตรงกับอำนาจหน้าที่เฉพาะ ซึ่งได้แก่ ในงานวางแผน และงานวิจัย และเป็นลักษณะเช่นนี้ในการบริหารทั้ง 5 ประเภท ทั้งในงานการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน และงบประมาณ และการบริหารงานกิจการนิสิต กล่าวคือ ในงานวางแผน พบว่า มีลักษณะ

การกำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจหรือร่วมตัดสินใจในงานวางแผนในงานเรื่อง ซึ่งผู้บริหารทั้งสองระดับนี้ มีการกิจและหน้าที่หลักในด้านการวางแผนโดยตรง และในลักษณะเช่นเดียวกันได้เกิดขึ้นกับงานวิจัย มีการกำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย และผู้อำนวยการกองวิจัย เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหรือร่วมตัดสินใจในงานประเภทงานวิจัยเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาตามสายงานบริหารโดยเฉพาะในสายการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และสายงานกิจการนิสิตแล้ว พบว่ามีการกำหนดงานบริหารที่ต้องตัดสินใจตรงกับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวคือ ในการบริหารงานวิชาการ กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและคณบดี มีอำนาจในการตัดสินใจในงานทุกระดับ ตั้งแต่งานระดับปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน งานวิจัย และงานประเมินผล และกำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา และผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ เป็นผู้ตัดสินใจในงานระดับปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน งานประเมินผล ซึ่งยกเว้นเฉพาะงานวิจัย เพราะมีการมอบหมายให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งด้านวิจัยดำเนินการอยู่แล้ว ส่วนในการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน มีการกำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในงานทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการทั่วไปลงมาทุกประเภท และกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องงานบุคคลโดยเฉพาะ อันได้แก่ คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการเจ้าหน้าที่ และผู้อำนวยการกองคลัง เป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารระดับปฏิบัติการทุกประเภทยกเว้นงานวิจัย และในการบริหารงานกิจการนิสิต ซึ่งมีลักษณะเป็นงานเฉพาะด้าน พบว่า มีการกำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต เป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในงานบริหารระดับปฏิบัติการทุกประเภท และกำหนดให้คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่ ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา และผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต เป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารระดับปฏิบัติการทุกประเภทยกเว้นประเภทงานวิจัย ลักษณะเช่นนี้นับว่ามีผลการวิจัยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนแรก ซึ่งเป็นผลการวิจัยจากการคาดการณ์แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนการเขียนภาพเด่นโดรแกรม และการเขียนภาพอนาคต ที่พบลักษณะแนวโน้มการบริหารงานในอนาคต ควรเน้นการทำงานตามภารกิจมากขึ้น ยึดหลักความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน โดยมีการมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะ และการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะกิจขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา

ลักษณะการกำหนดให้งานที่ต้องตัดสินใจสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร เช่นดังผลการวิจัยที่ออกมาเด่นชัดนี้ สอดคล้องตามทฤษฎีของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959) ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่การตัดสินใจว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและถือว่าเป็นหัวใจของการบริหาร จึงให้ความหมายว่าการตัดสินใจคือการบริหาร โดยมีแนวคิดว่า

การกำหนดโครงสร้างขององค์กรต่างเป็นไปโดยอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจเป็นพื้นฐานของการพิจารณา โดยที่ตำแหน่งของผู้บริหารแต่ละคนในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการควบคุมตามกระบวนการตัดสินใจวินิจัยสั่งการ และประสิทธิผลของผู้บริหาร และขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนการตัดสินใจที่เขาตัดสินใจด้วยตนเอง และได้กล่าวถึงงานที่ต้องตัดสินใจว่า งานของผู้บริหาร คือ การดูแลเพื่อให้แต่ละตำแหน่งในองค์กรมีการรับผิดชอบกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบของตน และเมื่อแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบแล้ว อิทธิพลของผู้บริหารจะอยู่ที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการกำกับดูแลด้วย

4. ลักษณะการสร้างบรรยากาศการประเมินผลในสถาบันอุดมศึกษา

ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจในงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใด ๆ อันได้แก่ งานระดับปฏิบัติการ งานวางแผน หรืองานวิจัย จะต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประเมินผลด้วย ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลวิจัยจากการเขียนภาพเดนไดรแกรม ที่พบลักษณะนี้ในการบริหารงานบุคคล ที่เน้นการสร้างระบบการประเมินผลงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารการเงินและงบประมาณนั้น ระบบการประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ จะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการตรวจสอบภายในทางการจัดการการเงินของมหาวิทยาลัย เพื่อความสามารถในการตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

ในกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือกระบวนการวางแผน นับว่าการประเมินผลนั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะนอกจากจะสามารถบ่งชี้ผลสำเร็จของนโยบายหรือแผน หรือการดำเนินงานต่าง ๆ แล้ว ยังทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการวางแผน และการกำหนดนโยบายการพัฒนาในอนาคตอีกด้วย การสร้างบรรยากาศการประเมินผลให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ได้กำหนดอย่างเด่นชัดในแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ.2533-2547) ที่สถาบันควรมีการพัฒนาและการเสริมสร้างบรรยากาศการประเมินผลให้เกิดขึ้น ซึ่งระบบการประเมินผลนี้ ถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพได้ สถาบันควรมีระบบการประเมินตนเองของสถาบันอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกระบบงานและกระบวนการ ตลอดจนการประเมินโครงสร้างและผลการดำเนินงานต่าง ๆ มีการตรวจสอบเกณฑ์ให้มีมาตรฐานและถูกต้อง มีคณะกรรมการหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการประเมินสถาบันโดยเฉพาะ โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่งสลับกันไป เพื่อความยุติธรรมและความโปร่งใส ควรมีแผนการประเมินสถาบันเป็นระบบ และปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง ผลของการประเมินสามารถนำมาเป็น

ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการแก้ไข การปรับปรุงและพัฒนาสถาบันต่อไปได้ ลักษณะงานประเมินผลที่เกิดขึ้นในสถาบันมีหลายลักษณะ งานบางอย่างยังไม่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาไทย แต่ในอนาคตต้องเกิดอย่างแน่นอน เช่นการประเมินการปฏิบัติงานอันได้แก่ การศึกษาการทำงาน ของสภามหาวิทยาลัย การประเมินอธิการบดี และการประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น การเสริมสร้างวัฒนธรรมประเมินผลงานของแต่ละบุคคลมีความสำคัญยิ่งในอนาคต สามารถใช้ป็นข้อมูลในการสับเปลี่ยนตำแหน่งงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันได้ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินกำลังคนและอัตรากำลัง และการประเมินแผนต่าง ๆ อีกด้วย ดังจะอภิปราย ลักษณะงานประเมินผลที่สำคัญใน 3 ลักษณะงาน

1. ลักษณะการประเมินผลในการบริหารงานวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงหลักสูตร สถาบันอาจทำในรูปคณะกรรมการ ซึ่งมีบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักสูตรด้วย เพื่อให้ผลการประเมินที่สอดคล้องกับความต้องการในบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และความก้าวหน้าของวิชาชีพด้วย ทั้งยังช่วยดูแลความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ ในการใช้หลักสูตร และนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรให้ดีขึ้น

2. งานประเมินผลในการบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง พิกอร์และไมเยอร์ (Pigors and Myers, 1977 อ้างใน เอกชัย ก็สุขพันธ์, 2527) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางของผู้บริหาร ที่จะประเมินสมรรถภาพในการทำงาน โดยใช้หลาย ๆ วิธี อย่างมีหลักเกณฑ์ในการประเมิน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ เช่น

2.1 เพื่อการสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของบุคลากร เพราะ การประเมินผลช่วยให้ทราบถึงจุดเด่น และจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2 เพื่อการพัฒนาโดยตรงเพราะการประเมินผลช่วยกระตุ้นการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่ของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการพ้นจากงาน เป็นต้น

2.4 เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และ ความดีความชอบ เป็นต้น

2.5 เพื่อการวางแผน และพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านเทคนิค และด้านทักษะ เป็นต้น

3. งานประเมินผลในการบริหารการเงินและงบประมาณ สถาบันควรมีระบบการประเมินทางด้านการเงิน และงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533) เพื่อความสามารถตรวจสอบได้จากภายนอกสถาบันควรมีระบบตรวจสอบภายในภายหลังการใช้เงิน โดยสถาบันเป็นผู้จัดวางระบบบัญชี จัดทำงบดุลในการใช้จ่ายเงินทั้งหมดทางสถาบัน แล้วตั้งในรูปคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการการตรวจสอบระบบบริหารทรัพยากรและการเงินของมหาวิทยาลัย คณะ สถาบัน และภาควิชา ฯลฯ และคณะกรรมการทบทวนงบประมาณประจำปี เป็นต้น เพื่อเป็นกลไกในการประเมินตนเองที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในและภายหลังการใช้เงินของสถาบัน ก่อนที่จะไปสู่ระบบการตรวจสอบจากภายนอก คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจมาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เพื่อให้สามารถควบคุมดูแลทิศทางการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศ สอดคล้องกับนโยบายต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และเกิดความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า งานประเมินผลมีความสำคัญยิ่ง เป็นทั้งการประเมินการตัดสินใจของผู้บริหารในงานบริหารต่าง ๆ ในสถาบัน เพื่อให้ทราบผลของการปฏิบัติงาน และสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแต่ละเรื่องได้ แนวทางที่เสนอนี้อาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการปรับรื้อระบบราชการ ซึ่งถ้าสถาบันมีวิธีการประเมินผลได้เหมาะสมแล้ว เท่ากับเป็นการให้กำลังใจแก่ทุกฝ่ายในสถาบันที่ร่วมกันดำเนินงาน และเป็นการร่วมสร้างวัฒนธรรมในการประเมินผลงาน การประเมินประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาทุกหน่วยงานในสถาบัน

5. บทบาทอธิการบดีในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทในการตัดสินใจของอธิการบดีในการบริหารงานด้านต่าง ๆ มี 2 ลักษณะคือ ลักษณะงานที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในทุกเรื่อง กับลักษณะงานที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในบางส่วน กล่าวคือ

1) ลักษณะงานบริหารที่ต้องตัดสินใจทุกเรื่อง ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานการเงินและงบประมาณ การบริหารงานเหล่านี้ อธิการบดีต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจในงานบริหารทุกระดับและประเภท ตั้งแต่ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ทั้งในวางแผน งานวิจัย และงานประเมินผล

2) ลักษณะงานบริหารที่ต้องตัดสินใจบางเรื่อง ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานกิจการนิสิต ซึ่งรับผิดชอบในการตัดสินใจเฉพาะงานที่เป็นระดับนโยบาย งานวางแผน และงานประเมินผลเท่านั้น

บทบาทของอธิการบดีในงานระดับนโยบายในอนาคต อธิการบดีการมีอำนาจในการตัดสินใจงานระดับนโยบายร่วมกับสภามหาวิทยาลัย เพื่อการวางนโยบายของสถาบันที่เกี่ยวกับงานบริหารด้านต่าง ๆ และการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งการวางระเบียบและออกข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย ร่วมกับสภามหาวิทยาลัยด้วย มิใช่ให้อธิการบดีมีอำนาจเป็นเพียงผู้ควบคุมดูแลกิจการทางมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย (ถวัล สนิธอนุเคราะห์, มปป.) อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เพื่อพิจารณาในงานระดับปฏิบัติการ จะเห็นว่า มีการกำหนดให้อธิการบดีมีบทบาทในการตัดสินใจในการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานการเงินและงบประมาณ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานบริหารดังกล่าว เป็นงานที่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ และเป็นอำนาจหน้าที่โดยตรงของอธิการบดี (ถวัล สนิธอนุเคราะห์, มปป.) ส่วนการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานกิจการนิสิต ไม่จำเป็นที่อธิการบดีต้องลงมือไปปฏิบัติ เพราะเนื่องจากเป็นงานเฉพาะด้าน งานส่วนนี้มีลักษณะเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อบริการการศึกษา และเนื่องจากมีตำแหน่งรองอธิการฝ่ายงานด้านเหล่านี้โดยเฉพาะที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดี เป็นผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการในระดับปฏิบัติการทุกเรื่อง และมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต เป็นผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการบริหารงานกิจการนิสิตในงานระดับปฏิบัติการทุกเรื่อง เช่นกัน

ในงานด้านการวางแผน พบว่าอธิการบดีมีบทบาทในการตัดสินใจในงานวางแผนทุกเรื่องของงานบริหารที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนที่ดีและจะถูกทิศทางที่พึงประสงค์แล้ว การดำเนินงานก็จะขาดประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีของ ไทเลอร์ (Taylor, อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536) มีแนวคิดที่ว่า การวางแผนควรแยกจากงานด้านปฏิบัติ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องทำหน้าที่ในการวางแผนการทำงาน แต่ขณะเดียวกันงานด้านปฏิบัติเป็นงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนในงานประเมินผลนั้น พบว่าอธิการบดีมีบทบาทในการตัดสินใจในงานประเมินผลทุกเรื่องของงานบริหารที่เกิดขึ้นเช่นกัน การประเมินผลเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ ทำให้สามารถตรวจสอบผลที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลของการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่าง ๆ ข้อควรพิจารณาจะเห็นว่า บทบาทของอธิการบดีในอนาคตเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยจะเป็นผู้นำสถาบันอย่างแท้จริงมากขึ้น ดังนั้นผู้ที่จะเป็นอธิการบดีได้นั้น จะต้องมึลักษณะผู้บริหารที่เหมาะสม และใช้วิธีการบริหารที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการบริหารงานในอนาคตด้วย ดังได้เสนอลักษณะผู้บริหารและวิธีการบริหารที่มีความสมดุล เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารในอนาคต

ดังกล่าวนี้ ไว้ในส่วนผลการสังเคราะห์ภาพเด่นโดรแกรม และในส่วนการเขียนภาพอนาคตในเรื่องแนวโน้มการบริหารงานทั่วไปในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างชัดเจนแล้ว

6. ลักษณะการตัดสินใจในการบริหารอุดมศึกษาในอนาคต

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในภาพรวมแล้ว จะเห็นว่าลักษณะการตัดสินใจในการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นระบบราชการที่มีระบบการบริหารตามระบบบริหารราชการแผ่นดิน ที่รวมอำนาจสู่ส่วนกลางและตัวผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน พร้อมกับมีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจลดหลั่นกันไปตามลำดับสายของการบังคับบัญชา ซึ่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง นอกจากนี้มีการกำหนดโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในต่าง ๆ มีการจัดโครงสร้างระบบบริหารโดยคน ๆ เดียว และองค์คณะบุคคล การตัดสินใจจึงมีทั้งในรูปการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดคนเดียว และอยู่ในรูปของคณะกรรมการหรือคณะบริหารมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, มปป.) คือ ลักษณะการตัดสินใจจึงมี 2 ลักษณะคือ

1) การตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว มักใช้ในเรื่องที่มีลักษณะเป็นงานประจำที่เป็นไปตามขอบเขตที่กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารราชการที่กำหนดไว้ การตัดสินใจส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยพบปัญหา หรือผลกระทบต่อบุคคลอื่นนัก

2) การตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล มักเป็นการตัดสินใจเชิงนโยบายในเชิงความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหาในส่วนรวม การประสานงาน และการทำความเข้าใจให้ตรงกัน

สถาบันควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยหรือทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่ละหน่วยงานย่อย ๆ อาจมีการจัดรูปบริหาร หรือแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นเป็นการภายใน ถือเป็นการทำงานตามระเบียบประเพณีปฏิบัติ หรือเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน และทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน คณะกรรมการดังกล่าวส่วนใหญ่จะไม่มีอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง การจัดให้มีคณะกรรมการนี้ขึ้น เพื่อช่วยในการพิจารณาเสนอแนะแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเห็นสมควรให้นำขึ้นมาพิจารณา และรับฟังความคิดเห็นของที่ประชุม เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ โดยอำนาจการตัดสินใจเป็นทางผู้บริหารเท่านั้น องค์ประกอบของคณะกรรมการมักประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานย่อยต่าง ๆ คณะกรรมการเหล่านี้ อาจเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปของสถาบันแต่ละแห่ง เช่น ที่ประชุมคณบดี ที่ประชุมผู้อำนวยการกอง และที่ประชุมหัวหน้าภาควิชา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษายังพบปัญหายุ่งยากที่พบเสมอในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ กระบวนการตัดสินใจมีลักษณะ

ที่เกิดการตัดสินใจที่ลงสรุปไม่ได้ ทั้งยังมีความล่าช้า และหลากหลายในความคิดเห็นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ แมสซี (Massie, 1971) ได้เปรียบเทียบการตัดสินใจ 2 ลักษณะ คือ การตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว กับการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล เขากล่าวว่า ในองค์กรขนาดใหญ่ มักประสบปัญหาความซ้ำซ้อนและหลากหลายในการตัดสินใจ ที่เกิดจากการประชุม การสัมมนาในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีมุ่งหวังเพียงเพื่อให้มีการตัดสินใจหรือการหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันเท่านั้น

โดยสรุปในภาพรวมแล้ว จะเห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจในงานบริหารแต่ละคน ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่ความรู้ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับมา การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจดำเนินการใด ๆ นั้น เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารเอง ดังนั้นตัวผู้บริหารเอง จำเป็นจะต้องรู้ และเข้าใจถึงแนวโน้มการบริหารในอนาคต จึงสามารถเลือกใช้วิธีการบริหารและการตัดสินใจได้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยการคำนึงถึงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินการก่อนตัดสินใจ เวลาและสถานการณ์ เป็นสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจระดับนโยบายหรือระดับปฏิบัติการ

7. การวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานบริหารที่เป็นเรื่องการวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการออกประกาศ ข้อกำหนดและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ได้จัดให้เป็นงานระดับปฏิบัติการและเป็นประเภทการบริหารงานทั่วไป ซึ่งนำไปเทียบกับตารางแมทริกส์การตัดสินใจ แล้วพบว่า ลักษณะงานเช่นนี้กำหนดให้ผู้บริหารทุกตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับอธิการบดีลงมาเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งสิ้น โดยที่สภามหาวิทยาลัยมิได้เข้าไปยุ่งเกี่ยวแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องผลจากการคาดการณ์แนวโน้มการบริหารในอนาคตที่พบว่า มีแนวโน้มในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อไปสู่ความมีอิสระและความคล่องตัวในการปกครองตนเอง ทั้งทางด้านการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร และงานการเงินและงบประมาณ โดยที่มีการลดบทบาทของรัฐลง มีการผ่อนคลายกฎระเบียบที่รัดกุมของมหาวิทยาลัยลง ลดขั้นตอนการทำงาน และเกิดการกระจายอำนาจมากขึ้น ไปสู่การมีระบบบริหารราชการเฉพาะของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ในเรื่องการวางระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยโดยตรง ซึ่งตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยบางแห่ง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ถวัลย์ สนธิอนุเคราะห์, มปป.) ได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยอาจมอบอำนาจให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัย เป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับราชการนั้น เป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้ จึงเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สถาบัน

อุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรตามแบบองค์กรรูปนัย (FORMAL ORGANIZATION) มีการดำเนินงานแบบราชการ จึงมีการวางระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอนชัดเจน ดังที่ โนส์ (Asa Knowles, 1977) ได้กล่าวไว้ว่าในการวางกฎหมาย กฎเกณฑ์ กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะที่แน่นอนชัดเจน แต่มีลักษณะกว้าง ๆ และครอบคลุมลักษณะการใช้อำนาจโดยทั่วไป และจากการวิเคราะห์ระบบราชการของ เวเบอร์ (Max Weber, 1966) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานแบบราชการมีระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายกำหนดขอบเขตอำนาจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้อย่างตายตัว เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง การกำหนดอำนาจประจำตำแหน่ง และการกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือดำเนินงาน ล้วนเขียนไว้ชัดเจนในข้อบังคับหรือกฎหมาย นอกจากนี้มีการกำหนดอำนาจบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากตำแหน่งสูงสุดลงมาหาตำแหน่งต่ำสุด ซึ่งการบริหารงานทุกชนิดต้องอาศัยเอกสารหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารงานจึงต้องอาศัยหลักการหรือวิธีการปฏิบัติที่สืบเนื่องต่อกันมาเป็นระเบียบวิธีอย่างกว้าง ๆ แต่ค่อนข้างจะตายตัวและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ เป็นหลักที่คนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถรู้ และต้องปฏิบัติตามอย่างเสมอเหมือน โดยทั่วไปการวางกฎระเบียบส่วนใหญ่เป็นการกำหนดวิธีการและการควบคุมเท่านั้น จึงมีช่องโหว่ที่ในกฎระเบียบมิได้กล่าวไว้ ซึ่งตรงจุดนี้เป็นจุดที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารแต่ละส่วนงานได้เอง

โดยสรุปแล้ว การบริหารในอดีตที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาต้องประสบปัญหาในการดำเนินการกิจการอย่างมากที่ต้องติดขัดกับกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีจำนวนมากมายจึงเกิดความไม่คล่องตัวและทันการกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และในอนาคตจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระที่สุดในลักษณะของการปกครองตนเอง มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่ได้หมายความว่าเป็นการให้อิสระแก่สถาบันอุดมศึกษาแต่เป็นการเพิ่มภาวะความรับผิดชอบตนเอง เพื่อนำไปสู่ความสามารถดำเนินการกิจการได้อย่างเต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการวางกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ จึงควรให้เป็นเรื่องของภายในสถาบันดำเนินการเองตามความเหมาะสมและศักยภาพที่สถาบันแต่ละแห่งมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ในการวางกฎระเบียบและข้อบังคับซึ่งมีจำนวนมากนั้น สถาบันทุกแห่งควรมีเจตนารมณ์ของนโยบาย ระบบระเบียบ และข้อบังคับของแต่ละเรื่อง โดยยึดหลักการ 3 ประการด้วยกันคือ มีความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานภายในของสถาบัน และสามารถนำสถาบันไปสู่ปณิธานที่มุ่งหวังไว้

8. คุณสมบัติของแมทริกส์การตัดสินใจ

จากผลการวิจัยที่นำเสนอแมทริกส์การตัดสินใจ โดยได้กำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทนั้น มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่เกิดจากความพยายามที่รวบรวมเอาข้อดีของโครงสร้างตามหน้าที่ และโครงสร้างตามลักษณะงานมาเข้าไว้ด้วยกัน โครงสร้างในภาพรวมของแมทริกส์จะเห็นลักษณะของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ให้การมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารสูงสุดให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยมีอำนาจเต็มในฐานะหัวหน้างานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการตัดสินใจทั้งเทคนิควิธีการ และกระบวนการที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน และดูแลรักษาบุคลากรในหน่วยงานของตนด้วย

คุณสมบัติที่เด่นชัดของแมทริกส์การตัดสินใจ จะเห็นว่าเป็นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานภายใน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ และทิศทางการตัดสินใจจะอยู่ที่ทีมงาน ซึ่งต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี และต้องมีวิธีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด มีความเป็นอิสระทั้งหน่วยงานและผู้บริหาร แต่ต้องไปในทิศทางเดียวกันนโยบายและการดำเนินงานของสถาบัน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจอย่างชัดเจน มีการแบ่งปันอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจระหว่างทีมงานและผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ผู้บริหาร มีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรของหน่วยงานของตน ก่อให้เกิดความสมดุลในการดำเนินงาน มีความสมดุลระหว่างเวลางบประมาณ และการปฏิบัติการที่ดีกว่า

โดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยเชื่อว่าความสำเร็จในการใช้แมทริกส์การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากการจัดกระทำกับกิจกรรมทั้งหมดมากกว่าการจะหยิบยกแต่ละหน้าที่ หรือแต่ละองค์กรมการจัดกระทำ โดยจะต้องจัดกระทำทั้งสถาบันจึงประสบความสำเร็จได้ ลักษณะการตัดสินใจในการบริหารของแต่ละสถาบัน จะต้องมึลักษณะการเชื่อมโยงกันและกันทุกหน่วยย่อย และมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องกันโดยแยกออกจากกันไม่ได้ ตามแนวคิดของเทลล์เลฟสัน (1990) กล่าวว่า การที่จะบริหารงานในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะแก้ปัญหาภายในได้นั้น จำเป็นต้องเข้าไปในระบบการทำงาน ความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนเป็นอย่างไร และต้องมีการบูรณาการการทำงาน จำเป็นต้องให้ได้ข้อมูลที่ย้อนกลับไปมาทั้งหมดของสถาบัน และแต่ละระบบย่อย ข้อมูลจะต้องรวดเร็วและชัดเจนอย่างมากด้วย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ซึ่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 24 คน พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดลักษณะงานบริหารตามรายการงานบริหาร 50 รายการ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จะเห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิสส่วนใหญ่ จำนวน 23 คนใน 24 คน ลงความเห็นว่ามีความเป็นได้ทุกข้อ และมีผู้ทรงคุณวุฒิเพียงคนเดียวที่เห็นว่ายังไม่มีความเหมาะสม/สอดคล้อง และมีได้ลงรายการลักษณะงานบริหารที่ควรตัดออก หรือที่ควร

เพิ่มแต่อย่างใด เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า มิได้เกิดจากอคติของผู้วิจัยในการสร้างแบบสอบถาม แต่เป็นเพราะเทคนิควิธีการอ่านพีเคาระห์ (SCAN) ตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ ทำให้ได้ลักษณะงานบริหารที่มีลักษณะครอบคลุมและมีความชัดเจนอย่างมาก และประกอบกับการเสนอภาพเดนโดแกรม (DENDROGRAM) ซึ่งมาจากข้อมูลวิสัยทัศน์ของผู้ทรงคุณวุฒิ 24 คน ทำให้มองเห็นภาพแนวโน้มการบริหารที่ชัดเจน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้อง และสมดุลซึ่งกันและกันอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิรูปการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

จากผลการวิจัยที่ค้นพบ ลักษณะแนวโน้มการบริหารในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 ดังได้เสนอการวิเคราะห์ผลการวิจัยในตารางที่ 10 แล้วนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารในประเด็นที่สำคัญๆ 11 ประเด็น เพื่อเป็นแนวทางแก่สถาบันอุดมศึกษาในการปรับรื้อระบบบริหารภายใน ให้มีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวทางการบริหารสูง ซึ่งข้อเสนอแนะที่จัดทำขึ้นนี้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้ได้ทั้งแนวคิด รูปแบบ ทิศทาง และวิธีการดำเนินการกิจแต่ละด้านของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 สถาบันอุดมศึกษาควรยึดหลักการและเงื่อนไขในการปฏิรูประบบบริหารภายใน โดย

- 1) ต้องอาศัยการปฏิรูปทั้งระบบ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจทางการบริหาร
- 2) ต้องปรับรื้อทั้งกระบวนการและวิธีการ โดยให้สอดคล้องต้องรับกันกับโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย
- 3) ปฏิรูปการออกกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และระบบงบประมาณ โดยยึดหลักความเท่าเทียม ความเป็นธรรม และให้มีการกระจายอำนาจสูง
- 4) แผนจะต้องมีความเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และแนวคิดของสถาบันอุดมศึกษา

1.2 การสร้างแรงจูงใจในการออกนอกระบบราชการ โดย

- 1) ขจัดผู้บริหารที่ไม่กล้าทำ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มาจากระบบการเมืองหรือระบบการเลือกตั้ง

2) สร้างแรงจูงใจแก่อาจารย์สูงอายุที่ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลง และเป็นพลังการต่อต้านที่สำคัญ

3) สร้างพลังขับเคลื่อน โดยการหาเงินพิเศษสนับสนุน หรือตั้งระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงและดีกว่า

1.3 ปฏิรูประบบบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา โดย

1) สร้างระบบบริหารที่มีเสรีภาพและความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

2) ปรับปรุงแก้ไข ผ่อนคลายกฎระเบียบและวิธีงบประมาณ พร้อมทั้งลดขั้นตอนการบริหารต่างๆ ให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว และทันการ

3) สร้างระบบการพึ่งตนเองทางการเงินและทรัพยากร รวมทั้งการพัฒนาแหล่งหารายได้นอกงบประมาณ และระบบการใช้จ่ายเงินที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และตรวจสอบได้

4) ปรับระบบการสรรหาและการได้มาซึ่งผู้บริหาร ทั้งระดับอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้ได้ผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง

5) สร้างระบบการบริหารแบบแนวนอนหรือแนวราบ เพื่อให้เกิดกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมทางการบริหารสูง

6) สร้างระบบตรวจสอบการบริหาร และประเมินผลคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

7) พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการบริหาร ระบบการประชาสัมพันธ์ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

8) พัฒนาระบบการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของงานด้านต่างๆ

1.4 พัฒนาระบบการบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษา โดย

1) กำหนดนโยบายและแผนอย่างละเอียดและชัดเจน ทั้งในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนระดับปฏิบัติการต่างๆ และต้องเป็นที่ยอมรับ และทราบโดยทั่วถึงกันด้วย

2) การให้ทุกกลุ่มบุคคลทุกฝ่ายงาน ทั้งระดับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ร่วมกันทบทวนกิจกรรม โครงการ ภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการสร้างงานทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย

3) นำมหาวิทยาลัยไปสู่การเปิดตัวต่อสังคม และทำประโยชน์เพื่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารงานวิชาการ

2.1 สร้างกลไกการดูแลระบบการบริหารงานวิชาการภายในสถาบันอุดมศึกษา โดย

1) จัดตั้งสภาวิชาการให้เป็นอิสระจากสภามหาวิทยาลัย

2) จัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ เพื่อเป็นแหล่งสร้างและสะสมองค์ความรู้ในรูปแบบศูนย์ข้อมูล อาจารย์และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ต่างๆ และเจ้าหน้าที่เทคนิคต่างๆ เป็นต้น ศูนย์แห่งความเป็นเลิศนี้ อาจพัฒนาได้ในหลายรูปแบบ ที่มีทั้งเนื้อหาสาระ บุคลากร กระบวนการที่ดี และช่วยสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่มีความเป็นเลิศ ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี ช่วยอาจารย์ในการสอนและสามารถทำงานวิชาการ งานวิจัยและงานอื่นๆ ได้พร้อมกัน ทั้งยังเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์คงอยู่ในมหาวิทยาลัยอีกด้วย

2.2 สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้แก่สถาบัน โดยมีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุม/สัมมนาทางวิชาการ การประชุมโต๊ะกลมทางวิชาการ การค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ตั้งทีมงานวิชาการภายใน หรือระหว่างสถาบัน การสร้างศูนย์แห่งความเป็นเลิศ เพื่อเป็นแหล่งรวมผู้รู้ผู้เล่นทางวิชาการ ตลอดจนสนับสนุนการให้ยืมตัวอาจารย์ไปสอนวิชาเดียวกับข้ามคณะ/สถาบันได้ สิ่งเหล่านี้ช่วยการผดุงศักดิ์ศรี เกียรติภูมิให้สูง มีวัสดุอุปกรณ์ดี มีบรรยากาศที่ดี ช่วยกระตุ้นให้มีความตื่นตัวทางวิชาการ และยังผลไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการแก่สถาบันอุดมศึกษาได้

2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ระดับสถาบัน เอกชน หน่วยงานภายนอกและทั่วโลก โดย

1) การแลกเปลี่ยนและส่งต่อนักศึกษา อาจารย์และนักวิชาการแก่กัน

2) สร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเทคนิควิทยาการร่วมกัน

3) การทำในเชิงธุรกิจร่วมกัน

4) สร้างระบบเครือข่ายการประสานงาน โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น ระบบ INTERNET

2.4 สร้างคุณภาพทางวิชาการให้เกิดขึ้นในระบบ ควรยึดหลักสิทธิผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ในฐานะผู้บริโภค โดย

1) สร้างและพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพการศึกษา (โปรดดูข้อเสนอแนะในหัวข้อ การปฏิรูประบบการควบคุมคุณภาพการศึกษา)

2) สร้างกลไกระบบการเทียบโอนหน่วยการเรียน ข้ามสาขาวิชา และข้ามสถาบัน ทั้งในประเทศและระดับภูมิภาคเอเชีย โดยสามารถแลกเปลี่ยนผู้เรียนและอาจารย์ได้ สามารถโอนย้ายสาขาวิชาได้ และมีการรับรองวิทยฐานะให้แก่งกันและกัน

3. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการควบคุมคุณภาพการศึกษา

3.1 การปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดย

1) ปรับรื้อระบบการได้มาซึ่งผู้บริหาร เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดย

- ยกเลิกระบบการเลือกตั้ง เพื่อจัดการเมืองในมหาวิทยาลัย
- พิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก
- สร้างระบบเปิดในมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันภาวะสถาบัน

เดียวกัน

- แก้ไขพระราชบัญญัติให้สอดคล้อง

2) ปรับองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากขึ้น

3) เร่งพัฒนาอาจารย์ทั้งคุณภาพและปริมาณ (โปรดดูข้อเสนอในหัวข้อ การปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาอาจารย์)

4) ปรับรื้อระบบการสอบคัดเลือกนักศึกษา โดยยึดหลักการกระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างเป็นธรรม

5) ปรับรื้อระบบการวัดและประเมินผลการศึกษา โดย

- ให้สามารถวัดระดับความรู้ของผู้เรียนโดยรวม ไม่ใช่การประเมินศักยภาพของผู้เรียนเพียงด้านเดียว และพิจารณาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรประกอบด้วย

- พิจารณาจากผลการเรียนสะสมของทุกปีประกอบ
- สร้างแบบทดสอบมาตรฐานเป็นรายวิชา โดยเฉพาะระดับ

ปริญญาตรี

- สร้างแบบวัดความถนัดและแบบวัดเจตคติในสาขาวิชาต่าง ๆ

6) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน (โปรดดูข้อเสนอนี้ในหัวข้อ การปฏิรูประบบเครือข่ายสารสนเทศ

7) สร้างมาตรฐานของโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ได้แก่ ห้องสมุด ตำรา วารสาร สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีการศึกษา ข้อมูล และการบริการสารสนเทศต่างๆ

8) กำหนดให้มีองค์กรหรือในรูปคณะกรรมการ ทำหน้าที่ดูแลและกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานมีขั้นตอนอย่างมีระบบมากขึ้น

3.2 การสร้างกลไกเพื่อควบคุมคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบการรับรองของวิทยฐานะ ทั้งในระดับสาขาวิชา สถาบัน ชาติและนานาชาติ จะดำเนินการได้ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้หลักการร่วมกัน ทั้งในด้านนโยบาย การมีอิสระในการทำงาน การมีความยุติธรรม ให้ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานภายในของมหาวิทยาลัยด้วย โดย

1) จัดตั้งหน่วยงานกลางหรือในรูปคณะกรรมการ ทำหน้าที่จัดสรรเงินให้แก่สถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบเงินก้อนและมอบอำนาจการบริหารงานด้านต่างๆ แก่สถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์

2) จัดตั้งหน่วยงานกลางหรือในรูปคณะกรรมการ ทำหน้าที่ในการประเมินและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา มีการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนหลักของความยุติธรรม

3) จัดตั้งสมาคมประกอบวิชาชีพ ทำหน้าที่ในการรับรองและออกใบประกอบวิชาชีพในสาขาต่างๆ

4) จัดตั้งหน่วยงานหรือในรูปคณะกรรมการรับรองมาตรฐานแห่งชาติ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณวุฒิหรือปริญญาบัตรที่ให้โดยสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการยอมรับในระดับนานาชาติ

4. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปหลักสูตร

4.1 ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร โดยคำนึงถึง

- 1) การเตรียมคนเพื่อเข้าสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) ทักษะพื้นฐานที่เพียงพอไปสู่การประกอบอาชีพ โดยเพิ่มการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ กฎหมาย ความปลอดภัย การจัดการ จรรยาบรรณในวิชาชีพ การสื่อสารและข่าวสาร เป็นต้น

3) ทักษะในการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เองจากแหล่งความรู้ต่างๆ

4) มีวิสัยทัศน์ของการปรับตัวสูง สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

5) การพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม

6) การพัฒนาบุคลิกภาพ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ความมีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

4.2 ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรบนหลักการของความหลากหลาย โดย

1) สนองความต้องการที่หลากหลาย ได้แก่ความต้องการของท้องถิ่น ตลาดแรงงาน ตลาดอุตสาหกรรม ตลาดอุตสาหกรรมการเกษตร ประเทศ โลก สากล และความต้องการในอนาคต

2) หลากหลายตามความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน หลากหลายทุกเพศ/วัย /กลุ่มอาชีพ

4.3 ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร ให้สอดคล้องกับ

1) ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี องค์กรความรู้ และสาระของศาสตร์ที่ทันสมัย

2) ความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันของเนื้อหาสาระวิชาเฉพาะ ความรู้ที่เป็นความรู้สมัยใหม่ และเนื้อหาสาระพื้นฐานที่จำเป็น สอดคล้องกับวิถีชีวิต สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชน และสังคมไทยในอนาคต ไปสู่การได้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะมองกว้าง คิดไกล และใฝ่ดี

3) สอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย โดยที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และแผนงานที่ชัดเจน

4.4 การดำเนินการปรับปรุง หรือสร้างหลักสูตร ควรได้ดำเนินการควบคู่กับการวางแผนในระดับปฏิบัติการของภาควิชา/คณะ อย่างเป็นระบบ มีการวางแผนในการวิเคราะห์ ประเมินผล และการปรับปรุงหลักสูตรอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง โดยจัดทำในรูปคณะกรรมการ มีบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักสูตรด้วย เพื่อให้มีการวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการในบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และความก้าวหน้าของวิชาชีพด้วย ควรมีคณะกรรมการติดตามประเมินผลหลักสูตรอีกชุดหนึ่ง

เพื่อดูแลความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการใช้หลักสูตร และนำข้อมูลประเมินผลเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ดีขึ้น

4.5 ในการนำหลักสูตรไปใช้ ควรมีแผนการใช้ที่ชัดเจนเช่นกัน และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ควรมีระบบตรวจสอบหลักสูตรก่อนนำไปใช้ มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรผู้สอน เตรียมความพร้อมในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น สถานที่ สื่อการสอน ตำราและเอกสารประกอบการสอน และห้องสมุด เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการสอน และไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างแท้จริง

5. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการเรียนการสอน

5.1 กระบวนการเรียนการสอนต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเน้นการพัฒนาที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.2 เปลี่ยนบทบาทอาจารย์เป็นผู้จัดประสบการณ์และบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการเสนอสาระที่ท้าทายความคิดวิเคราะห์ วิจัย รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน และอย่างรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

5.3 จัดประสบการณ์การเรียนการสอน ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อการพัฒนาศักยภาพได้เต็มที่ ให้สามารถดำรงชีวิตและเลือกประกอบอาชีพได้

5.4 จัดการเรียนการสอน ต้องยึดหยุ่นตามหลักสูตร

5.5 ปรับจากการบรรยายตามตำรา เป็นการกระตุ้นให้นักศึกษารู้จักคิดเชิงวิเคราะห์วิจัยและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

5.6 สร้างรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย โดยใช้ MULTIMEDIA ช่วย สร้างบทเรียนสำเร็จรูปที่สามารถเรียนได้ด้วยตนเอง มีการกระจายการสอนตามสื่อต่างๆ มีการนำเทคนิคการสอนแบบต่างๆ มาใช้ เช่น เทคนิคการเรียนแบบ 2 ทาง INTERACTION และเทคนิคการเรียนการสอนแบบ PROJECT APPROCH, THINKING SKILL และ ACTION LEARNING ซึ่งเป็นเทคนิควิธีที่ทำให้ผู้เรียนสามารถแสดงศักยภาพของตนออกมาได้ และควรใช้วิธีการเรียนการสอนแบบนี้ ได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

5.7 เพิ่มสมรรถภาพแก่อาจารย์ ผู้สอนให้สามารถใช้สื่อการสอนแบบใหม่ๆ ได้

5.8 กระจายอำนาจการใช้สื่อการสอนต่างๆ โดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหาร

5.9 ปรับระบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ โดยการทำกิจกรรมที่เป็นการฝึกประสบการณ์จากการทำงานจริง ฝึกการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง เพื่อช่วยสร้างความแข็งแกร่งในวิชาชีพ และความเป็นผู้นำที่ดี

5.10 สร้างและพัฒนาระบบเครือข่ายการเรียนรู้ โดยใช้กลไกดังนี้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน เพื่อการแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน และการฝึกต่างๆ
- 2) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายใน เพื่อการประสานเชื่อมโยง และช่วยเหลือกัน
- 3) เชื่อมโยงงานวิจัยและพัฒนา การฝึกอบรม และการบริการวิชาการ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ
- 4) ความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน เพื่อการนำเสนอข้อมูลข่าวสารในลักษณะที่ประเทืองปัญญา ช่วยกระตุ้นความคิดและการเรียนรู้

5.11 สร้างกลไกระบบการวัดและประเมินผลการเรียน ที่สามารถวัดพฤติกรรมและการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

5.12 จัดทำแผนการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการนี้ด้วย

6. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคล

6.1 ควรปรับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารที่พึงประสงค์ และที่เหมาะสม สำหรับบทบาทการบริหารยุคใหม่

6.2 ควรมีการพัฒนาศักยภาพการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ โดย

- 1) จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะการบริหาร
- 2) จัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร จัดทุนศึกษาดูงานบริหาร มหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศ
- 3) ฝึกอบรมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหาร

6.3 ควรเตรียมคณาจารย์และบุคลากร เพื่อการเข้าสู่การเป็นผู้บริหาร โดย

- 1) จัดโครงการฝึกอบรมผู้นำทางการบริหาร

2) สร้างบรรยากาศการทำงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร และร่วมแสดงความคิดเห็นต่างๆ

3) ฝึกความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบในการบริหารงานต่างๆ

6.4 ปรับบทบาทผู้บริหารในการบริหารงาน โดย

1) ปรับบทบาทของตน ให้เป็นผู้ที่กว้าง ลึก เข้าใจสังคมและโลก มีจรรยาบรรณและคุณธรรม เข้าใจและรู้แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดี

2) ปรับวิธีการบริหาร โดยการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน เพื่อให้ทุกคนมีความหวังในความก้าวหน้าในการทำงาน จัดให้มีสิ่งกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการภายในสถาบัน จัดกิจกรรมเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน มีการปลูกฝังความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ร่วมกัน พยายามดึงทุกคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี ยึดแบบการบริหารบนความแตกต่าง เพื่อสร้างความพร้อมที่จะทำงานได้ทุกกาลเทศะ และสร้างบรรยากาศการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถนำข้อมูลมาพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคลากรด้วย

7. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปบทบาทอาจารย์

7.1 ปรับบทบาทอาจารย์ผู้สอน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาแนะแนว โดย

1) ปรับกระบวนการเรียนการสอนของอาจารย์ เป็นแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และจัดประสบการณ์และบรรยากาศการเรียนรู้ในการเรียนการสอนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้เรียน

2) สอนโดยวิธีการกระตุ้น และชี้แนะให้ผู้เรียนเกิดวิจรรณญาณภายในตนเอง สามารถทำความเข้าใจ และเลือกรับสาระความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ได้

3) เสนอสาระและความรู้สมัยใหม่ที่ทำทหายในการคิดวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียนด้วย

7.2 ปรับบทบาทผู้บริหาร โดย

1) ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ผู้สอน ในรูปแบบที่หลากหลาย และทันสมัยในทางวิชาการ

2) ส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตร โดยการบูรณาการเข้ากับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในหลักสูตร

3) ส่งเสริมการเขียนตำรา เพื่อประโยชน์ต่ออาจารย์ผู้สอนเอง และนักศึกษา ในการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้าและทันสมัย

4) ส่งเสริมการทำวิจัยและผลงานทางวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ และสามารถชี้้นำสังคมได้

5) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน โดยการแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาต่างๆ

8. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาอาจารย์

8.1 จัดทำแผนการผลิตและการใช้อาจารย์ และแผนพัฒนาอาจารย์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่มีความชัดเจนทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ และควรมีการประเมินผลแผนอย่างมีระบบ

8.2 จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในระดับปฏิบัติการ เช่นหน่วยพัฒนาอาจารย์ หรืออาจตั้งในรูปคณะกรรมการ

8.3 สร้างแรงจูงใจด้วยสิทธิประโยชน์ต่างๆ โดย

- 1) จัดตั้งกองทุนและให้ทุนสนับสนุน
- 2) สนับสนุนผลงานทางวิชาการ
- 3) จัดโครงการศึกษา/อบรม/ดูงาน ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
- 4) จัดโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
- 5) ปรับปรุงระบบตำแหน่ง และประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม
- 6) สร้างบรรยากาศการทำงาน และสนับสนุนศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้มีความตื่นตัวกับลักษณะความเป็นนานาชาติ

8.4 เตรียมการสรรหากคนเก่ง/คนดี มาเป็นอาจารย์ เพื่อทดแทนกำลังคนที่เกษียณอายุและลาออก/โอนย้าย

8.5 พัฒนาระบบการพัฒนาอาจารย์ที่หลากหลาย โดยเริ่มตั้งแต่

- 1) การประชุม/การสัมมนาอาจารย์ใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบบริหารของมหาวิทยาลัย และเสริมความสามารถในการทำงาน
- 2) พัฒนาระบบและกระบวนการสอนอาจารย์
- 3) พัฒนาเจตคติ และความรู้สึภักดีของอาจารย์

- 4) พัฒนาอาจารย์ โดยการประเมินอาจารย์จากผู้บริหารและนิสิต
- 5) พัฒนาอาจารย์ โดยการสร้างบรรยากาศการทำงาน จัด
สิ่งแวดล้อม และจัดสวัสดิการที่ดี
- 6) พัฒนาบุคลิกภาพของอาจารย์ โดยการเพิ่มพูนความก้าวหน้า
ทางวิชาการอย่างเต็มที่ เน้นจิตตะของอาจารย์ (INNER SELF) สำคัญที่สุด
- 7) สร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและคุณธรรมให้เกิดแก่ตัว
อาจารย์

9. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารการเงินและงบประมาณ

9.1 ปรับรื้อระบบการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา โดย

- 1) กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณ ควรปฏิรูประบบการจัด
สรรงบประมาณ ไปสู่รูปแบบการเงินอุดหนุนทั่วไปหรือเงินก้อน ซึ่งเป็นระบบเงินที่สอดคล้องที่
สุดกับระบบการกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจ ไปสู่สถาบันอุดมศึกษา
- 2) รัฐควรมอบหมายให้ทบวงมหาวิทยาลัย มีบทบาทดูแลสถาบัน
อุดมศึกษาโดยการให้การส่งเสริมและสนับสนุน ที่ไม่ใช่ระบบการควบคุม และปล่อยให้สถาบัน
อุดมศึกษาดำเนินการภายในได้อย่างอิสระอย่างแท้จริง ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยสามารถใช้อำนาจ
ในการสนับสนุนทางการเงินเป็นมาตรการในการควบคุมสถาบันอุดมศึกษาได้โดยปริยาย
- 3) ทบวงมหาวิทยาลัย ควรมีการตั้งคณะกรรมการในรูปคณะกรรมการ
การจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำ
หน้าที่เป็นผู้จัดสรรเงินอุดหนุนให้มหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน และเป็นฝ่ายประสานนโยบาย
ของรัฐบาลไปสู่สถาบันอุดมศึกษา พร้อมกับทำหน้าที่ประมวลความต้องการของสถาบันอุดม-
ศึกษาด้วย
- 4) มาตรการในการจัดสรรงบประมาณให้สถาบันอุดมศึกษา อาจใช้
ได้หลายวิธี เช่น การพิจารณาตามรายหัวของผู้เรียน หรือพิจารณาจากการใช้ต้นทุนในการ
ผลิตบัณฑิตต่อคน เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีการวางแผนการกำกับคุณภาพและมาตรฐานทางวิชา
การที่ชัดเจนด้วย

9.2 ปรับรื้อระบบบริหารการเงินและงบประมาณในสถาบันอุดมศึกษา โดย

- 1) การสร้างระบบที่เชื่อถือได้ เพื่อการพิสูจน์ให้เห็นถึงความบรรลุ
ตามเป้าหมาย โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างกลไกระบบการรายงานการเงินและการตรวจ

สอบได้ เพื่อการรายงานผลการใช้เงินว่า การดำเนินงานที่ลุล่วงไปแล้ว มีเรื่องานค้ำกับเม็ดเงินหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด สมตามเป้าหมายและลำดับความสำคัญหรือไม่

2) สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างระบบการประเมินผลการใช้เงินภายในให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกการเปิดเผยความโปร่งใสแก่สาธารณชน

3) การปฏิรูปองค์กร โครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินงาน โดยการแก้ไขและปรับปรุงเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับการจัดองค์กรและโครงสร้างใหม่ตามที่เสนอ

4) การนำคอมพิวเตอร์และระบบ INTERNET มาช่วยในการบริหารการเงินและงบประมาณ ช่วยให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและเร็วขึ้น มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ ตรวจสอบได้ง่าย ทันเหตุการณ์ ทั้งยังทำให้ระบบการกำกับงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5) กระจายอำนาจการบริหารไปยังหน่วยงานย่อยให้มากที่สุด สามารถช่วยให้ระบบการติดตามและตรวจสอบได้ง่าย ทันเหตุการณ์ เกิดความคล่องตัวภายใน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) สร้างระบบข้อมูลทางการเงินเพื่อการบริหาร โดยมีฐานข้อมูลทางการเงินที่ดี สร้างฐานข้อมูลดัชนีต่างๆ ที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการใช้เงิน เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว ต่อหน่วย เป็นต้น เพื่อใช้ประโยชน์ต่อระบบการจัดสรรงบประมาณ ระบบรายงานการใช้งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา ระบบการประเมินความต้องการและการจัดทำแผนระยะยาวด้วย

9.3 การพัฒนาระบบการพึ่งตนเองทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา สร้างกลไกเพื่อให้ได้เงินทุนและนโยบายต่างๆ จากแหล่งภายนอก โดยวิธีการแลกเปลี่ยนบริการรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านงานวิชาการ งานวิจัย การจัดตั้งกองทุนบริจาค การร่วมกิจการกับภาคเอกชน การร่วมมือกับต่างประเทศ สมาคมศิษย์เก่าและการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

10. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบเครือข่ายสารสนเทศ

10.1 สถาบันอุดมศึกษาควรปฏิรูประบบเครือข่ายสารสนเทศ โดยจัดวางระบบประสานเชื่อมโยงและสานใยเครือข่ายแหล่งความรู้ สารสนเทศทางการบริหารและบริการข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ให้เป็นเครือข่ายติดต่อทั่วถึงกันหมดทุกหน่วยงานย่อย

10.2 นำกลไกการสื่อสารที่มีรูปแบบหลากหลายในระบบ INTERNET มาใช้ในระบบบริหารและระบบการศึกษาของสถาบันได้แก่

1) ELECTRONIC - MAIL มีลักษณะเป็นรูปแบบเดียวกับการรับ - ส่งจดหมายทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งสะดวกรวดเร็วและทั่วโลก

2) USENET ให้บริการที่ผู้ใช้สามารถเสนอหัวข้อที่ตนสนใจไปยังผู้อื่นที่สนใจในหัวข้อเดียวกันได้ โดยมีการร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนการทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3) FTP (THE FILE TRANSFER PROTOCOL) เป็นระบบการถ่ายโอนข้อมูล ผู้ใช้บริการสามารถค้นหาข้อมูลได้หลากหลาย เช่น บทกลอน บทความ บทเพลง นิยาย เป็นต้น

4) GOPHER เป็นคลังห้องสมุดขนาดใหญ่ สามารถเรียกใช้บริการโดยใช้ระบบเมนู เพื่อค้นหาข้อมูลและองค์ความรู้ที่อยู่ในห้องสมุดทั่วโลก

5) WORLD WIDE WEB (WWW) ให้บริการค้นหาข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ ผลงานวิจัย สถานที่ความบันเทิง สถานที่เที่ยวแวะช้อปปิ้ง โดยโปรแกรมจะแสดงข้อมูลทั้งในรูปแบบตัวหนังสือ เสียง ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว

10.3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการศึกษาขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษา

1) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในระบบกลไกการกำกับ/ตรวจสอบ/ดูแลการบริหารงาน และประกันคุณภาพการศึกษา

2) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การจัดเก็บ การให้บริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศ ในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การวางแผนระดับปฏิบัติการ การบริหารและการจัดการศึกษา ให้เป็นระบบที่มีรูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน

3) ให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนอย่างแพร่หลายและทั่วถึง

11. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารงานกิจการนิสิต

11.1 ควรจัดทำแผนกิจการนิสิตและแผนกิจกรรมนิสิตอย่างชัดเจน เป็นแผนระดับปฏิบัติการรายปี โดย

1) กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน และการพัฒนาของนิสิตในแต่ละชั้นปี

2) กำหนดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการพัฒนานิสัยในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม วิชาการ และการพัฒนาทักษะทางสังคมแก่นิสิตด้วย

11.2 ควรพัฒนาบทบาทอาจารย์ที่ปรึกษา โดย

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดแก่อาจารย์ที่ปรึกษา
- 2) สร้างแนวคิดว่าอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นภาระที่น่าภาคภูมิใจ
- 3) ส่งเสริมให้นิสิตเห็นและให้ความสำคัญกับระบบการให้คำปรึกษา
- 4) จัดชั่วโมงการให้คำปรึกษาหรือการประชุมกลุ่มอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 5) ส่งเสริมระบบการให้และรับส่งข้อมูลข่าวสาร อย่างทันต่อเหตุการณ์
- 6) จัดสรรงบประมาณ เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนิสิต

11.3 ควรจัดกิจกรรมที่ช่วยแก้ปัญหาสังคม โดย

- 1) จัดกิจกรรมที่เข้าใจปัญหาสังคม รู้จักชาวสลัม ไปเยี่ยมคนพิการ ศึกษาชนบทห่างไกลความเจริญ เป็นต้น
- 2) ปลุกฝังและสร้างจิตสำนึกแก่มวลชน
- 3) ความรับผิดชอบและการร่วมได้ร่วมเสียกับสังคม
- 4) นำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยน วิเคราะห์วิจารณ์ ประเมินหาเหตุผล หาทางเลือก ฝึกคิด ฝึกความรู้สึก ฝึกสำนึก ฝึกวิชาการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง และในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

11.4 ควรจัดกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนานิสิตโดยตรง โดย

- 1) จัดกิจกรรมที่พัฒนาเหตุผลและการรับฟังเหตุผล
- 2) จัดกิจกรรมที่พัฒนาบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำ
- 3) จัดกิจกรรมการใช้มารยาทในสังคม

4) การจัดกิจกรรมที่ช่วยตระหนักและความภูมิใจในความเป็นไทย และความจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์และประเทศชาติ

11.5 การดำเนินงานภายหลังการทำโครงการ โดย

- 1) ควรมีการประเมินผลภายหลังการทำโครงการ และเผยแพร่ให้นิสิตทราบอย่างต่อเนื่อง
- 2) ควรมีการประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลแก่นิสิต ที่ทำกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ควรมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ นิสิตได้รับทราบ และดึงดูดความสนใจแก่นิสิตในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ข. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำตารางแมทริกส์การตัดสินใจไปใช้

ตารางแมทริกส์การตัดสินใจที่นำเสนอ นั้น เป็นตารางที่แสดงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจกับงานบริหารที่ต้องตัดสินใจ สามารถนำไปใช้โดยการเปรียบเทียบกับตารางสรุปการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างชัดเจน การใช้ตารางแมทริกส์การตัดสินใจนี้ โดยการนำลักษณะงานบริหารที่จัดเป็นระดับและประเภทงานบริหารแล้ว มาเทียบเพื่อกำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบในงานบริหารนั้นๆ ตารางแมทริกส์การตัดสินใจ เป็นตารางที่สร้างขึ้นภายใต้ความสมดุลเหมาะสมและความสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจากการให้วิสัยทัศน์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งหลาย ดังนั้นหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามนี้แล้ว จักสามารถพัฒนาระบบบริหารงานของตนเอง ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อยู่ได้ด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย มีความคล่องตัวสูง พึ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารของสถาบัน ตามความคาดหวังที่ต้องการจะพัฒนา

ค. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ในการนำรูปแบบหรือวิธีการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการวิจัยครั้งต่อไปนั้น ผู้วิจัยได้พบจุดอ่อนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการวิจัยครั้งนี้ ที่ผู้วิจัยไม่สามารถนำรูปแบบหรือโครงสร้างการบริหารงานด้านต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารในอนาคต เพราะเนื่องจากไม่มีผู้ใดทำวิจัยเรื่องเหล่านี้มาก่อน จึงจำเป็นต้องนำโครงสร้างการบริหารที่ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นจึงเป็นข้อที่ควรระวังในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้

ด้วย ส่วนลักษณะเด่นของการวิจัยครั้งนี้ เห็นได้ชัดเจนจากการใช้เทคนิคการอ่านพีเคาระห์ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นวิสัยทัศน์ที่แท้จริง ในการมองภาพอนาคตของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย จำนวนมากมายมหาศาล นำไปสู่การได้ผลการวิจัยที่มีความเป็นไปได้อย่างสูง ทั้งยังได้ผลวิจัยที่มีสาระที่ครอบคลุม ทั้งแนวกว้างและแนวลึก มีความหลากหลายแนวคิดและทางเลือก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นเทคนิควิธีวิจัยที่เหมาะสมแก่การศึกษาอนาคตอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรได้มีการวิจัยถึงลักษณะการจัดหน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในแง่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นอิสระของหน่วยงาน ความคล่องตัวในการบริหารงาน ความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร รวมทั้งการเสนอรูปแบบการจัดหน่วยงานที่เหมาะสมภายในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

2. ควรได้มีการวิจัยอนาคตถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบหรือโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ว่ามีลักษณะองค์ประกอบของตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นอย่างไร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตเป็นอย่างไร

3. การวิจัยที่ควรทำต่อจากงานวิจัยที่เสนอมานี้ โดยที่งานวิจัยได้เสนอถึงขั้นการสร้างตารางแมทริกส์การตัดสินใจ ซึ่งได้กำหนดตัวผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละประเภทไว้แล้ว ดังนั้นควรมีการทำการศึกษาต่อในเรื่อง

3.1 การวิจัยในแนวลึก เกี่ยวกับการสร้างกรอบมาตรฐานในลักษณะงานบริหารทั้ง 5 ประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเน้นในเรื่องการบริหารการเงินและงบประมาณเป็นสำคัญ

3.2 การวิจัยในแนวลึก ที่บ่งชี้ถึงกระบวนการและการจัดการที่จำเป็นที่จะก่อให้เกิดมาตรฐานที่ดี และสามารถนำไปบริหารได้จริง ยังผลไปสู่แนวทางระบบที่บูรณาการแล้ว (INTEGRATED SYSTEMS) ตามแนวคิดของเทลล์เลฟสัน (1990)